Заклад вищої освіти
"Університет трансформації майбутнього"

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГІБРИДНИХ ВІЙН

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Чернігів 2026

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГІБРИДНИХ ВІЙН

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

за науковою редакцією д-ра наук з держ. упр., проф. Т. Л. Шестаковської

Чернігів 2026

УДК 364-7:316.4:159.9(477)
С89

Рекомендовано до друку Вченою радою
Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(протокол № 5 від 27 січня 2026 р.)

Рецензенти:

Бочелюк В. Й. – доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри практичної та соціальної психології, ПВНЗ «Європейський університет»;

Гривко С. Д. – кандидат наук з державного управління, народний депутат України, Верховна рада України;

Лагодієнко В. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет.

Колектив авторів:

Філіпова Н. В., д-р екон. наук, проф.; Дука А. П., д-р екон. наук, проф.; Сакун О. С., д-р екон. наук, доц.; Чернихівська А.В., канд. екон. наук, доц.; Циганенко Г. В., канд. екон. наук, доц.; Гливенко В. В., канд. екон. наук, доц.; Клименко Т. В., канд. екон. наук, доц.; Жаворонок А. В., канд. екон. наук, доц.; Москалець І. М., канд. наук з держ. упр.; Децюк Т. М., канд. пед. наук, доц.; Галкіна К. С., викл.; Матюха В. А., викл.

С89 **Сучасні стратегії адаптації та розвитку в умовах турбулентності та гібридних війн**: колективна монографія / за ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Т. Л. Шестаковської. Чернігів. 2026. 303 с.

ISBN 978-617-95507-3-7
(електронне видання)

У колективній монографії розглянуто теоретико-методологічні та практичні засади адаптації й розвитку суспільства, економіки, систем публічного управління та психологічної стійкості особистості в умовах турбулентності та гібридних війн. У виданні представлено результати міждисциплінарних наукових досліджень, присвячених трансформації управлінських моделей, цифровізації публічного управління, фінансової та фіскальної стабільності, а також психологічної профілактики й підтримки особистості та мас у кризових умовах.

Монографія об'єднує напрацювання фахівців у галузях економіки, публічного управління, психології та соціальної сфери. Видання буде корисним для докторантів, аспірантів, магістрів, науково-педагогічних працівників, управлінців, практичних психологів, соціальних працівників, а також усіх, хто досліджує проблеми адаптації, стійкості та розвитку суспільства в умовах сучасних глобальних викликів.

Відповідальність за зміст та достовірність матеріалів залишається за авторами.

© ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2026

ISBN 978-617-95507-3-7 **© Колектив авторів, 2026**

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ: ВІД ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН ДО АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ 6

1.1. Трансформація моделей управління в умовах гібридних війн та просторових ризиків ***(Дука А.)*** 6

1.2. Управління проєктами в умовах цифрової трансформації: теорія та практика ***(Циганенко Г.)*** 32

1.3. Adaptive Strategies and Transformational Resilience of Ukraine's Hospitality and Tourism Sector under Crisis Challenges and Global Turbulence ***(Chernykhivska A.)*** 61

1.4. Інтеграція управлінських підходів і цифрових інструментів у сучасних організаційних системах ***(Філіпова Н.)*** 88

РОЗДІЛ 2. АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ВИКЛИКІВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ 107

2.1. Англомовна компетентність управлінця у зміцненні інституційної стійкості та євроінтеграційного розвитку держави ***(Матюха В.)*** 107

2.2. Резильєнтність публічного управління України в умовах турбулентності: цифрові механізми та інституційна стійкість ***(Москалець І.)*** 133

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ФІСКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ 155

3.1. Логістичне управління міжрегіональним розподілом ресурсів в Україні: інвестиційні пріоритети та механізми оптимізації ***(Сакун О.)*** 155

3.2. Розвиток кредитного ринку в умовах воєнної економіки ***(Жаворонок А.)*** 183

3.3. Стратегії відновлення фінансової стійкості Чернігівської області та фіскальні механізми адаптації в умовах військової агресії ***(Клименко Т.)*** 208

3.4. Фіскальна стратегія стабілізації в умовах макроекономічної нестабільності ***(Гливенко В.)*** 231

РОЗДІЛ 4. ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА ТА ПІДТРИМКА ОСОБИСТОСТІ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗМІЦНЕННЯ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН 253

4.1. Психологічна профілактика та підтримка особистості як стратегія зміцнення суспільства в умовах турбулентності та глобальних змін ***(Галкіна К., Децюк Т.)*** 253

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується поєднанням багатовимірних кризових явищ, зумовлених глобальними трансформаціями, воєнною агресією, гібридними загрозами, економічною нестабільністю та глибокими соціальними й психологічними викликами. Турбулентність як домінантна характеристика сучасного середовища проявляється у зростанні невизначеності, фрагментації соціальних процесів, послабленні традиційних інституційних механізмів і потребує переосмислення усталених підходів до управління, розвитку та забезпечення стійкості як на рівні держави, так і на рівні окремих організацій, громад і особистості. В умовах гібридних війн особливої актуальності набуває пошук інтегрованих стратегій адаптації, здатних поєднати економічну доцільність, управлінську ефективність, інституційну резильєнтність і психологічну безпеку.

Колективна монографія «Сучасні стратегії адаптації та розвитку в умовах турбулентності та гібридних війн» є спробою наукового осмислення цих складних процесів крізь призму міждисциплінарного підходу, що поєднує економіку, публічне управління, фінанси, соціальну сферу та психологію. Авторський колектив виходить з розуміння того, що ефективна адаптація до кризових умов неможлива без синергії управлінських, фінансово-економічних і психологічних механізмів, а також без урахування людського чинника як ключового ресурсу стійкого розвитку.

У першому розділі монографії висвітлено теоретико-методологічні засади управління в умовах криз, зосереджено увагу на трансформації управлінських моделей, цифровій трансформації організацій та розвитку резильєнтності окремих секторів економіки в умовах глобальної турбулентності. Представлені матеріали демонструють, що адаптивні стратегії мають ґрунтуватися на гнучких управлінських підходах, інтеграції цифрових інструментів і здатності систем до саморегуляції та відновлення.

Другий розділ присвячено проблемам адаптації публічного управління до викликів турбулентності, зокрема питанням інституційної стійкості, цифровізації управлінських процесів та розвитку професійних компетентностей управлінців у контексті євроінтеграційних процесів. Автори акцентують увагу на необхідності модернізації публічного управління як передумови ефективної відповіді на кризові виклики та забезпечення довіри громадян до державних інститутів.

У третьому розділі розглянуто фінансово-економічні аспекти адаптації в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності. Аналізуються механізми логістичного управління, розвитку кредитного ринку, фіскальні стратегії стабілізації та регіональні особливості відновлення фінансової стійкості. Матеріали розділу підкреслюють важливість збалансованої фінансової політики, здатної підтримувати економічну життєздатність держави та регіонів у кризових умовах.

Четвертий розділ монографії зосереджений на психологічному вимірі турбулентності та гібридних загроз. У ньому розкрито особливості психологічної динаміки особистості й мас у кризовому середовищі, проаналізовано вплив

BANI- та VUCA-реальностей на психічну стабільність, а також обґрунтовано значення психологічної профілактики та підтримки як стратегічного ресурсу зміцнення суспільної стійкості. Запропоновані підходи орієнтовані на розвиток внутрішньої опори, толерантності до невизначеності, емоційної саморегуляції та ціннісно-сенсової стійкості особистості.

Автори сподіваються, що представлена монографія стане корисним науковим і практичним ресурсом для дослідників, викладачів, докторантів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, управлінців, практичних психологів, соціальних працівників та всіх фахівців, діяльність яких пов'язана з пошуком ефективних стратегій адаптації й розвитку в умовах сучасних глобальних викликів. Видання покликане сприяти формуванню цілісного бачення стійкого майбутнього, у центрі якого перебуває людина, її безпека, гідність і здатність до осмисленого розвитку навіть у найскладніших умовах.

Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА,
д-р наук з держ. упр., проф., президент
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ «Університет
трансформації майбутнього»

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗ: ВІД ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН ДО АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Трансформація моделей управління в умовах гібридних війн та просторових ризиків

Анастасія Петрівна ДУКА
доктор економічних наук, професор,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Кризові явища у сучасному світі перестали мати винятковий або тимчасовий характер і дедалі частіше набувають ознак перманентного стану розвитку соціально-економічних систем. Глобалізаційні процеси, гібридні війни, фінансові та енергетичні шоки, порушення логістичних ланцюгів і просторові трансформації економічної діяльності формують середовище високої турбулентності та волатильності, у межах якого традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо ефективними.

У цих умовах управління втрачає ознаки стабільного та передбачуваного процесу і трансформується у динамічну систему прийняття рішень за умов обмеженої інформації, підвищених ризиків та невизначених наслідків. Особливої актуальності набувають адаптаційні стратегії, здатні забезпечити не лише виживання організацій, а й їх подальший розвиток у кризових умовах.

Науковий інтерес до проблем управління в умовах криз зумовлений необхідністю переосмислення базових управлінських концепцій. Якщо класичні теорії управління формувалися в умовах відносної стабільності економічних і соціальних процесів, то сучасна практика дедалі частіше демонструє потребу в адаптивних, ризик-орієнтованих та моделях стійкості управління. Турбулентність і волатильність при цьому виступають не лише характеристиками зовнішнього середовища, а й ключовими методологічними категоріями, що визначають логіку прийняття управлінських рішень.

Окремий вимір кризового управління пов’язаний із просторовими трансформаціями економічної діяльності, зокрема з ризиками прикордонних територій, релокацією бізнесу та зміною бізнес-моделей в умовах військових дій. Ці процеси суттєво впливають на структуру управління, механізми координації та стратегічні пріоритети організацій, формуючи нові виклики для теорії та практики управління.

Слід акцентувати, що загалом формування теорії управління історично відбувалося в умовах відносної передбачуваності соціально-економічних процесів, коли зовнішнє середовище розглядалося як стабільне або таке, що змінюється поступово. Класичні концепції управління були зорієнтовані на досягнення ефективності шляхом раціональної організації праці, чіткої ієрархії, стандартизації процедур і довгострокового горизонту планування. У межах таких

підходів кризові явища трактувалися, переважно, як тимчасові відхилення від нормального стану системи, що підлягали усуненню за допомогою адміністративних або фінансових інструментів.

Уже в другій половині XX століття ускладнення економічних зв'язків, посилення глобалізації та зростання взаємозалежності між країнами і ринками зумовили поступовий перегляд уявлень про стабільність управлінського середовища. Ситуаційні та системні підходи в управлінні акцентували увагу на необхідності врахування зовнішніх факторів і контексту прийняття рішень. Проте навіть ці концепції виходили з припущення, що криза має обмежений характер і може бути подолана шляхом адаптації наявних управлінських механізмів.

На початку XXI століття характер криз суттєво змінився. Фінансові кризи, пандемії, кліматичні загрози, геополітичні конфлікти та гібридні війни сформували середовище постійної нестабільності, у межах якого управління дедалі частіше здійснюється в умовах невизначеності, дефіциту часу та ресурсів. За таких обставин класичні та навіть ситуаційні підходи виявилися недостатніми для пояснення та прогнозування управлінських процесів.

У відповідь на ці виклики в науковому дискурсі сформувалися нові концепції управління, орієнтовані на адаптацію, стійкість і динамічні здібності організацій. Управління починає розглядатися не як інструмент підтримання рівноваги, а як механізм постійного переосмислення стратегій і структур відповідно до змін зовнішнього середовища. Особливе значення надається здатності організацій швидко змінювати бізнес-моделі, перебудовувати логістичні ланцюги та приймати рішення в умовах підвищених ризиків.

Незважаючи на складність динамічного середовища, організації тривалий час прагнули контролювати невизначеність шляхом прогнозування ризиків. Натомість настання епохи турбулентності перетворило цю стратегію на недієву, змінивши контрольовану невизначеність на стан повної непередбачуваності. Відповіддю на ці зміни став перехід від тактики мінімізації окремих загроз до моделі інтегрованого ризик-менеджменту, в якій ризик усвідомлюється як постійний супутник організаційної діяльності. Як наслідок, моделі управління переорієнтувались із заходів мінімізації загроз на інтегрований ризик-менеджмент, де ризик усвідомлюється як іманентний фактор функціонування будь-якої організації.

У цьому контексті кризове управління перестає бути окремою функцією або набором інструментів реагування на надзвичайні ситуації. Воно інтегрується у загальну систему стратегічного управління та стає її невід'ємною складовою. Управлінські концепції дедалі більше зміщуються від орієнтації на оптимізацію до орієнтації на адаптивність, гнучкість і здатність до відновлення після потрясінь.

Таким чином, еволюція концепцій управління в умовах криз відображає загальну трансформацію уявлень про розвиток організацій. Управління в сучасних умовах дедалі частіше ґрунтується на припущенні, що криза є не винятком, а постійною характеристикою середовища, що вимагає перегляду традиційних підходів до планування, координації та контролю.

Метою цього дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління в умовах криз шляхом аналізу еволюції управлінських концепцій, розкриття ролі турбулентності та волатильності як визначальних характеристик сучасного середовища та визначення ключових адаптаційних стратегій у контексті просторових трансформацій українських реалій.

1.1.1. Обмеження класичних теорій управління в умовах турбулентності, волатильності та гібридних загроз

Класичні теорії управління формувалися в історичному контексті індустріального розвитку, коли соціально-економічні процеси характеризувалися відносною стабільністю, передбачуваністю та лінійною логікою змін. Управлінська думка кінця XIX – початку XX століття була зосереджена на пошуку універсальних принципів ефективності, здатних забезпечити максимальну продуктивність організацій за умов масового виробництва та стандартизованих технологічних процесів. Саме в цьому контексті виникли наукове управління Ф. Тейлора, адміністративна школа А. Файоля та бюрократична модель М. Вебера.

Наукове управління, запропоноване Ф. Тейлором, ґрунтувалося на припущенні про можливість раціональної оптимізації трудових процесів шляхом їх детального аналізу, стандартизації та контролю [1]. Ефективність управління у цій моделі досягається за рахунок чіткого розподілу функцій, регламентації дій і мінімізації відхилень від встановлених норм. Водночас така логіка передбачає стабільність зовнішнього середовища та повторюваність виробничих процесів, що є принципово несумісним із умовами турбулентності, коли рішення необхідно приймати швидко, за неповної інформації та в ситуації постійних змін.

Адміністративна школа управління, представлена працями А. Файоля, також виходила з ідеї універсальності управлінських принципів, таких як ієрархія, єдність керівництва, централізація та дисципліна [2]. Ці принципи виявилися ефективними для організацій зі стабільною структурою та чітко визначеними функціями. Проте в умовах криз, гібридних загроз і високої волатильності надмірна централізація управління може призводити до сповільнення реакції організації, зростання управлінських ризиків і втрати адаптивності.

Особливе місце серед класичних концепцій займає бюрократична модель М. Вебера, яка розглядала формалізацію, правила та ієрархію як основу раціонального управління [3]. Бюрократія забезпечує передбачуваність і контроль, однак у кризових умовах її жорсткість і процедурна інерційність стають серйозним обмеженням. У ситуаціях, що потребують нестандартних рішень, швидкої перебудови процесів і міжфункціональної взаємодії, бюрократичні структури часто виявляються не здатними ефективно реагувати на виклики.

Подальший розвиток управлінської думки у XX столітті, зокрема поява стратегічного управління, частково врахував складність зовнішнього середовища. Проте навіть стратегічні підходи, сформульовані у працях М. Портера, значною мірою спиралися на ідею відносної стабільності галузевої

структури та можливість формування довгострокових конкурентних переваг [4]. У реаліях турбулентного середовища та гібридних війн такі припущення втрачають актуальність, оскільки конкурентні умови можуть змінюватися раптово, а доступ до ресурсів і ринків – бути обмеженим або втрачатися внаслідок позаекономічних чинників.

Критика класичних і неокласичних підходів до управління посилюється у працях Г. Мінцберга, який наголошував на обмеженості формалізованого стратегічного планування та ілюзії повного контролю над складними системами [5]. За його твердженням, надмірна орієнтація на плани та формальні стратегії знижує здатність організацій навчатися в процесі дії, що є критично важливим у кризових ситуаціях.

У контексті сучасних викликів особливо показовими є положення концепції динамічних здібностей, розробленої Д. Тісом. На відміну від класичних теорій, цей підхід акцентує увагу на здатності організацій відчувати зміни, швидко реагувати на них і трансформувати власні ресурси та бізнес-моделі [6]. Саме ця здатність стає визначальною в умовах турбулентності та волатильності, коли управління має бути спрямоване не на підтримання рівноваги, а на постійну адаптацію.

Додаткового теоретичного виміру проблемі обмежень класичних теорій управління надає концепція антикрихкості Н. Талеба, яка критикує прагнення до стабільності як помилкову управлінську ціль [7]. Згідно з цією логікою, системи, що проєктуються виключно для стабільних умов, стають надзвичайно вразливими до шоків і криз. Натомість ефективне управління в умовах гібридних загроз має передбачати здатність організацій не лише витримувати потрясіння, а й використовувати їх як джерело розвитку.

Таким чином, класичні теорії управління, попри їх фундаментальне значення для формування управлінської науки, мають суттєві обмеження у застосуванні до сучасних умов турбулентності, волатильності та гібридних війн. Їх орієнтація на стабільність, формалізацію та лінійність управлінських процесів не відповідає реаліям кризового середовища. Це зумовлює необхідність переходу до адаптивних, стійкісних і ризик-орієнтованих концепцій управління, які розглядають кризу не як аномалію, а як структурну характеристику сучасного розвитку.

По-перше, класичні теорії (зокрема, науковий менеджмент та адміністративна школа) виходять із презумпції стабільності зовнішнього середовища, розглядаючи його як «ceteris paribus». В умовах турбулентності, де правила гри змінюються раптово, така статичність унеможливлює адекватне реагування [1, 2].

По-друге, класичні підходи базуються на лінійній причинно-наслідковій логіці. Управлінське рішення передбачає прогнозований результат за умови дотримання встановлених процедур. Проте у складних системах, характерних для сучасної економіки, зв’язки між рішеннями та наслідками є нелінійними, а ефекти – відкладеними або непрямими, що підриває ефективність традиційного планування [8].

По-третє, істотним обмеженням є орієнтація на ієрархічні та централізовані структури управління. Бюрократична модель М. Вебера забезпечує контроль і передбачуваність, але в умовах криз і гібридних загроз вона призводить до інерційності, затримок у прийнятті рішень та втрати здатності до швидкої адаптації [3].

По-четверте, класичні теорії передбачають домінування формалізованого планування над управлінською імпровізацією. Стратегічне управління у його ранніх формах (зокрема у працях І. Ансоффа) виходило з можливості довгострокового прогнозування і поступової адаптації [9]. У ситуаціях воєнної нестабільності, релокації бізнесу чи розриву логістичних ланцюгів такі горизонти планування часто виявляються недосяжними.

По-п’яте, класичні концепції розглядають ризики як відхилення, що підлягають мінімізації, а не як структурну характеристику середовища. У реаліях гібридних війн ризик стає постійним і багатовимірним, включаючи безпекові, просторові, інформаційні та логістичні компоненти, що виходить за межі класичних інструментів ризик-менеджменту [10, 11].

Отже, основне обмеження класичних теорій управління полягає не в їх науковій неспроможності, а в невідповідності їх базових припущень сучасним умовам функціонування організацій. Це зумовлює необхідність введення нових методологічних категорій для аналізу управління в кризових умовах.

Для подолання зазначених обмежень сучасна управлінська наука вводить нові поняття, які описують не окремі кризи, а якісно інший тип середовища. Йдеться насамперед про категорії *турбулентності*, *волатильності* та *гібридних війн*.

Поняття турбулентності та волатильності набули широкого поширення в управлінській теорії як реакція на ускладнення та прискорення соціально-економічних процесів. Водночас у наукових дослідженнях ці категорії нерідко використовуються як синонімічні, що знижує аналітичну чіткість і ускладнює формування методологічно вивірених управлінських рішень. Для цілей цього дослідження доцільним є їх чітке розмежування.

Турбулентність доцільно розглядати як характеристику середовища, що відображає швидкість, непередбачуваність і нелінійність змін. Турбулентне середовище вирізняється частими структурними зрушеннями, нестійкими взаємозв’язками між елементами системи та високим рівнем інформаційної асиметрії. У таких умовах управління втрачає можливість спиратися на стабільні тренди, а стратегічні рішення набувають імовірнісного характеру.

Турбулентність у науковому обігу з’являється ще у працях Е. Емері та Е. Тріста, які описували «турбулентні поля» як середовище, де зміни породжуються не окремими факторами, а взаємодією багатьох акторів і процесів [8]. Для управління це означає втрату можливості спиратися на стабільні правила та необхідність постійного перегляду управлінських рішень.

Волатильність, на відміну від турбулентності, акцентує увагу на масштабі та амплітуді коливань ключових параметрів середовища, насамперед економічних і фінансових. Висока волатильність проявляється у різких змінах цін, курсів, попиту, вартості ресурсів і логістичних витрат. Для управління це означає

зростання ризиків помилкових рішень і необхідність постійного коригування планів.

Волатильність фокусується на амплітуді та швидкості змін ключових параметрів середовища – цін, попиту, логістичних витрат, доступу до ресурсів. У сучасних дослідженнях волатильність розглядається як фактор, що системно підвищує управлінські ризики і знижує ефективність традиційних моделей оптимізації [7].

Поєднання турбулентності та волатильності формує якісно новий тип управлінського середовища, у якому традиційні інструменти прогнозування та планування виявляються обмеженими. За таких умов особливого значення набувають сценарні підходи, управління ризиками та розвиток організаційної здатності до швидкого навчання. Управління дедалі більше орієнтується не на досягнення оптимального стану, а на забезпечення прийнятного рівня стійкості за різних сценаріїв розвитку подій.

Гібридні війни формують специфічний контекст управління, у якому економічні, воєнні, інформаційні та інфраструктурні впливи поєднуються. Згідно з підходами НАТО та OECD, гібридні загрози руйнують класичні межі між «мирним» і «кризовим» управлінням, змушуючи організації функціонувати в режимі постійної готовності до шоків [10, 11].

Методологічне значення категорій турбулентності та волатильності полягає також у зміні логіки оцінювання ефективності управлінських рішень. У стабільному середовищі ефективність традиційно вимірюється досягненням запланованих показників. У турбулентному та волатильному середовищі критеріями ефективності дедалі частіше стають швидкість реакції, здатність мінімізувати втрати та зберегти функціональність системи.

Таким чином, турбулентність і волатильність виступають не лише описовими характеристиками сучасного середовища, а й базовими методологічними категоріями, що визначають підходи до формування адаптаційних стратегій управління (табл. 1).

Таблиця 1

Методологічна неспроможність класичних теорій управління в умовах турбулентності та гібридних війн

Класичне припущення	Автор / теорія	Характеристика сучасного середовища	Ключове джерело
Стабільність середовища	А. Файоль	Турбулентність, нелінійні зміни	Е. Емері та Е. Тріст
Лінійність причин	Ф. У. Тейлор	Складні адаптивні системи	Дж. Холанд
Централізація	М. Вебер	Децентралізація, швидкі рішення	Г. Мінцберг
Довгострокове планування	І. Ансофф	Скорочені горизонти, сценарність	Н. Талеб
Мінімізація ризиків	Класичний підхід ризик-менеджменту	Постійні гібридні ризики	OECD NATO

Джерело: складено автором

Їх урахування дозволяє перейти від статичних моделей управління до динамічних концепцій, зорієнтованих на розвиток стійкості та здатності до трансформації.

Наведений порівняльний аналіз (див. табл. 1) унаочнює глибину методологічного розриву між класичним управлінським інструментарієм та викликами сучасності. Визнання того факту, що повернення до стану стабільності є неможливим, а турбулентність і волатильність стають «новою нормою», вимагає зміни самої парадигми управління.

Відтак, фокус наукового пошуку зміщується з питання «як передбачити і уникнути кризи?» на питання «як побудувати організацію, здатну ефективно функціонувати всередині кризи?». Підтвердженням цієї тези слугує й український науковий контекст, в якому все активніше з'являються дослідження вчених про важливість усвідомлення непередбачуваності, особливо в умовах прояву гібридних війн [13, 14]. Це зумовлює необхідність детальнішого розгляду адаптаційних стратегій та механізмів резильєнтності, які дозволяють не лише нівелювати вплив деструктивних факторів, а й використовувати енергію змін для подальшого розвитку.

1.1.2. Перехід від класичних до адаптивних і стійкісних концепцій управління

Усвідомлення обмежень класичних теорій управління в умовах турбулентності, волатильності та гібридних загроз зумовило поступовий перегляд фундаментальних засад управлінської науки, на чому було акцентовано при визначенні обмежень класичних теорій управління в нових реаліях. Якщо в індустріальну епоху управління розглядалося передусім як інструмент забезпечення стабільності та контролю, то в умовах глобальних криз і структурної невизначеності воно дедалі більше набуває рис адаптивного процесу, зорієнтованого на постійну трансформацію.

Поворотним моментом у розвитку управлінських концепцій стало визнання того, що нестабільність не є тимчасовим відхиленням, а виступає системною характеристикою сучасного середовища. У межах цього підходу криза перестає трактуватися як аномалія, яку необхідно «усунути», і розглядається як нормальний стан функціонування складних соціально-економічних систем. Саме така логіка лежить в основі формування адаптивних концепцій управління, які фокусуються не на збереженні існуючих структур, а на здатності організацій змінюватися відповідно до зовнішніх викликів.

Одним із ключових напрямів цього переходу стала концепція динамічних здібностей, розроблена Д. Тісом. Вона ґрунтується на твердженні, що довгострокова ефективність організації залежить не стільки від наявних ресурсів, скільки від здатності своєчасно виявляти зміни у середовищі, мобілізувати ресурси та здійснювати стратегічні трансформації [6]. На відміну від класичних стратегічних підходів, динамічні здібності передбачають постійне переосмислення бізнес-моделей, організаційних структур і управлінських рішень.

Паралельно з розвитком адаптивних концепцій у науковому дискурсі формується підхід, орієнтований на стійкість. Управління стійкістю фокусується на здатності організацій і систем зберігати ключові функції в умовах потрясінь, швидко відновлюватися після криз і мінімізувати довгострокові втрати. На відміну від традиційного антикризового управління, яке має реактивний характер, підхід стійкості передбачає проактивне формування резервів, гнучких структур і сценаріїв реагування [10].

Суттєвий внесок у переосмислення управління в умовах нестабільності зробила також теорія складних адаптивних систем. У межах цього підходу організації розглядаються як відкриті системи, поведінка яких формується в результаті взаємодії багатьох елементів і не може бути повністю передбачена або проконтрольована. Управління в таких системах полягає не в директивному контролі, а в створенні умов для саморегуляції, навчання та еволюції. Цей підхід принципово відрізняється від класичних моделей ієрархічного управління та набуває особливої актуальності в умовах гібридних війн і багатовимірних криз.

Важливим теоретичним доповненням до адаптивних і стійкісних концепцій управління стала ідея антикрихкості, запропонована Н. Талебом. На відміну від стійкості, яка передбачає здатність витримувати шоки, антикрихкість означає здатність системи покращувати свої характеристики під впливом нестабільності [7]. У контексті управління це означає відмову від прагнення до повної передбачуваності та перехід до моделей, що допускають експерименти, децентралізацію та використання криз як джерела розвитку.

Перехід до адаптивних і стійкісних концепцій управління супроводжується також трансформацією уявлень про роль менеджменту. Якщо в класичних теоріях управлінець виступає як планувальник і контролер, то в сучасних концепціях він дедалі частіше розглядається як фасилітатор змін, координатор взаємодії та носій управлінської рефлексії. Управлінські рішення в умовах турбулентності базуються не лише на формальних процедурах, а й на здатності інтерпретувати слабкі сигнали, працювати з ризиками та приймати рішення в ситуації невизначеності.

Таким чином, перехід від класичних до адаптивних і концепцій стійкості управління є закономірною відповіддю на трансформацію глобального середовища. Цей перехід відображає зміну управлінської парадигми від орієнтації на стабільність і контроль до фокусу на гнучкість, навчання та здатність до трансформації. Умови турбулентності, волатильності та гібридних загроз роблять такі концепції не альтернативними, а необхідними для забезпечення життєздатності сучасних організацій.

Слід відмітити, що сучасні гібридні війни формують якісно нове середовище для управління, у якому традиційне розуміння кризи як короткострокового порушення нормального функціонування втрачає аналітичну цінність. На відміну від класичних воєнних конфліктів, гібридні війни поєднують воєнні, економічні, інформаційні, інфраструктурні та кібернетичні інструменти впливу, що призводить до розмиття меж між «мирним» і «кризовим» станом розвитку суспільства та економіки. Як зазначає М. Калдор, у таких конфліктах

війна дедалі частіше ведеться не лише за територію, а за контроль над потоками, ресурсами та просторами взаємодії [15].

Для управління це означає зміну самої природи кризовості. Кризове управління більше не може бути реактивним або ситуативним, оскільки загрози не мають чітко визначеного початку й завершення. Натомість формується режим перманентної нестабільності, у межах якого управлінські рішення приймаються за умов постійної невизначеності та багаторівневих ризиків. Саме цю рису Ф. Гоффман визначає як ключову характеристику гібридних загроз, наголошуючи, що вони навмисно створюють складність, перевантажують управлінські системи та знижують їхню здатність до адекватного реагування [16].

Одним із центральних вимірів кризового управління в умовах гібридних війн є просторові трансформації. Простір перестає бути нейтральним тлом для управлінської діяльності й перетворюється на активний фактор ризику. Руйнування або обмеження доступу до інфраструктури, зміна статусу територій, блокування транспортних коридорів і трансформація прикордонних режимів безпосередньо впливають на здатність організацій функціонувати. У звітах Світового банку та публікацій українських дослідників, просторовий вимір криз дедалі частіше розглядається як ключовий чинник економічної вразливості, особливо через високу залежність від зовнішньої торгівлі та транзитних потоків [17, 18].

У цьому контексті кризове управління виходить за межі внутрішньоорганізаційних процесів і набуває міжсекторального характеру. Управлінські рішення мають враховувати не лише економічні показники, а й безпекові, регуляторні та соціальні наслідки. НАТО у своїх підходах до забезпечення стійкості підкреслює, що критично важливими є здатність інституцій і бізнесу підтримувати безперервність функціонування в умовах порушення ланцюгів постачання, енергетичних збоїв і загроз інфраструктурі [11].

Важливою особливістю кризового управління в умовах гібридних війн є також зміна часових горизонтів управління. Якщо у класичних моделях кризове управління передбачало тимчасові антикризові заходи з подальшим поверненням до «нормального» режиму, то в гібридному середовищі такого повернення може не відбуватися. OECD у своїх аналітичних матеріалах наголошує, що сучасні кризи мають кумулятивний характер і нашаровуються одна на одну, формуючи так звану «полікризу», у межах якої управління повинно поєднувати короткострокову стабілізацію з довгостроковими адаптаційними стратегіями [10].

Просторові трансформації в умовах гібридних війн безпосередньо пов’язані з явищами релокації бізнесу, перерозподілу виробничих потужностей і зміни логіки розміщення економічної діяльності. Такі процеси мають не лише операційний, а й стратегічний характер, оскільки змінюють структуру ринків, трудові потоки та конкурентні переваги. UNDP у дослідженнях постконфліктного відновлення підкреслює, що управління релокаційними

процесами без урахування просторових і соціальних чинників може призводити до нових дисбалансів і вторинних криз [19].

Управління в умовах гібридних війн також передбачає переосмислення ролі ризику. Ризик перестає бути фактором, який можна ізолювати або мінімізувати окремими інструментами. Він стає системною характеристикою управлінського середовища, що потребує інтеграції в усі рівні прийняття рішень, як на рівні стратегічного планування, так і стосовно операційної діяльності. Саме тому кризове управління дедалі частіше поєднується з підходами до управління стійкістю, безперервністю бізнесу та сценарним аналізом.

Таким чином, кризове управління в умовах гібридних війн і просторових трансформацій слід розглядати як окремий напрям сучасної управлінської науки, що виходить за межі класичних антикризових моделей. Його специфіка полягає у перманентному характері загроз, багатовимірності ризиків і визначальній ролі простору як чинника управлінських рішень. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу адаптаційних стратегій, логістичних рішень і трансформації бізнес-моделей у кризовому середовищі відповідних територій України, для яких такі фактори набувають ваги.

Систематизацію ключових проявів гібридних загроз і пов’язаних із ними управлінських викликів наведено в табл. 2.

У дослідженнях кризового управління існує ризик надмірної концентрації на макропоказниках. Натомість на мікрорівні криза проявляється через фізичні розриви операційних процесів: затримки вантажів, подовження маршрутів та втрату функціональності інфраструктурних об’єктів. Основні проблеми виникають через те, що вантаж не проходить кордон, маршрут раптом стає удвічі довшим, страхування дорожчає, а порт або склад перестає бути функціональним. Саме тому логістика в умовах війни й турбулентності перетворюється з допоміжної функції на структурний фактор управління життєздатністю, а простір (географія розміщення, близькість до кордонів, коридори експорту) фактично стає частиною стратегії.

У гібридному середовищі ризик логістики рідко існує «сам по собі». Він одночасно безпековий (удари по інфраструктурі, загрози портам і шляхам), політико-регуляторний (обмеження/перегляд режимів перетину кордону, правила доступу перевізників, митні процедури), економічний (стрибки вартості перевезень, дефіцит транспорту), і, що принципово, репутаційно-контрактний, оскільки зрив термінів постачання руйнує партнерську довіру, що має більш довгострокові негативні наслідки, ніж тимчасова втрата маржинальності. Саме так формується «складений» ризик, який класичні моделі управління, орієнтовані на стабільні ланцюги постачання, часто не бачать вчасно.

Український контекст дає тут дуже конкретний матеріал. Після блокування частини морських можливостей у 2022 році ключовим управлінським зсувом стала вимога надлишковості маршрутів: бізнесу потрібні не «найдешевші», а резервні коридори, які можна швидко підхопити при збоях. ЄС запустив Solidarity Lanes Action Plan (травень 2022 року) як альтернативні логістичні маршрути через залізницю, автошляхи й внутрішні водні шляхи [20], і з часом ці

коридори стали ширшим інструментом підтримки торгівлі між ЄС, Україною та Молдовою [21].

Таблиця 2

Основні прояви гібридних загроз і пов'язаних із ними управлінських викликів

Вимір гібридної кризи	Зміст і прояви	Управлінські виклики	Обмеження класичних підходів	Концептуальні джерела
Воєнно-безпековий	удари по інфраструктурі, небезпека для персоналу, нестабільність територій	забезпечення безперервності діяльності, захист активів	орієнтація на «мирний» режим функціонування	NATO [11], М. Калдор [15]
Просторовий	зміна статусу територій, блокування портів, перевантаження прикордонних зон	релокація, перепланування розміщення ресурсів	ігнорування простору як управлінського чинника	OECD [10], World Bank. [17]
Логістичний	розрив ланцюгів постачання, нестабільність маршрутів	диверсифікація маршрутів, резервування	модель «одного оптимального ланцюга»	OECD [10], UNCTAD [24]
Інформаційний	дезінформація, кіберзагрози, вплив на рішення	верифікація даних, захист управлінських систем	припущення про повну і достовірну інформацію	Ф. Хофман [16]. NATO [11]
Регуляторний	зміни митних режимів, санкції, екстрені обмеження	швидка правова адаптація	довгострокове регуляторне планування	European Commission [20-21]
Соціально-кадровий	міграція працівників, мобілізація, психологічне навантаження	утримання персоналу, гнучкі форми роботи	стабільність трудових ресурсів	UNDP [19]
Часовий	відсутність чітких фаз «до/після кризи»	управління в режимі перманентної нестабільності	тимчасовість антикризових заходів	OECD [10]

Джерело: складено автором

Паралельно Україна розвивала власні маршрути морської логістики. За оцінками Світового банку, через Україно-лідерований чорноморський коридор із вересня 2023 до середини травня 2024 пройшло близько 120 млн тон вантажів [22] (аналогічну цифру публікує й урядова комунікація за травень 2025 року [23].

Це не просто статистика, а індикатор того, що стратегія «одного каналу» в умовах війни є управлінською помилкою.

Прикордонні території в такій логіці набувають подвійного статусу. З одного боку, вони стають «вузлами пропускної здатності» (митниця, черги, інфраструктура переходів), з іншого – зонами підвищеної регуляторної та соціальної напруги, що може впливати на режим роботи кордону й транспортні правила. Тобто прикордонний ризик – це вже не географія, а поєднання інфраструктури, політики, ринкової конкуренції та безпеки. На практиці це спонукає підприємства до рішень, які в умовах стабільності вважалися б економічно невиправданими: релокації, фрагментації виробничих ланцюгів, перенесення складів ближче до коридорів або до клієнта.

Релокація бізнесу у воєнних умовах важлива ще й тим, що вона майже завжди тягне за собою зміну бізнес-моделі, а не лише адреси. Частина компаній переходить від моделі «виробляємо і відвантажуємо великими партіями» до моделі дрібніших, частіших поставок із більшими запасами безпеки. Частина, навпаки, відмовляється від широкої номенклатури й скорочує асортимент до стабільних позицій, щоб не множити ризики постачання. У когось з'являється потреба «перепрошити» контрактну модель (Incoterms, страхування, відповідальність за затримку), а також цифровізувати контроль логістики, щоб бачити слабкі сигнали проблем на маршруті раніше, ніж вони стануть зривом.

Окремий пласт питань формує вартість логістики як фактор волатильності. UNCTAD у 2022 році показував, як війна вплинула на морську логістику та фрахт, а також на ціни перевезення окремих видів вантажів [24]. Цей аспект важливий методологічно, оскільки у турбулентності «ціна логістики» перестає бути технічним параметром і стає стратегічною змінною, що визначає конкурентоспроможність експорту (особливо агро- й металургійних потоків).

Тут доречно зафіксувати, що логістика й ланцюги постачання прямо входять у сучасне розуміння національної та організаційної стійкості. НАТО в рамках підходу до стійкості наголошує на необхідності підсилення стійкості суспільств і захисту критичної інфраструктури, ключових галузей, ланцюгів постачання та мереж (у контексті civil preparedness і статті 3) [25]. А OECD у новіших матеріалах про стійкі ланцюги постачання підкреслює, що «просте» перетягування виробництва ближче (агресивний reshoring) не гарантує стійкості й може мати значну економічну ціну, тому потрібні більш розумні моделі диверсифікації та управління залежностями [26]. Для менеджменту підприємств такі питання складні внаслідок відсутності «ідеально безпечної» логістики, але існування керованої через портфель маршрутів, резерви, сценарії та прозорі правила переключення.

У табл. 3 подано розмежування понять турбулентність, волатильність і гібридні загрози з огляду на логістично-просторові ризиків підприємства.

Гібридна війна трансформує управлінське середовище не лише на національному, а передусім на регіональному рівні, де просторові, безпекові та економічні чинники переплітаються найбільш інтенсивно.

Таблиця 3

Турбулентність, волатильність і гібридні загрози як джерела логістично-просторових ризиків підприємства

Категорія середовища	Як проявляється в логістиці та просторі	Типові ризики для бізнесу	Управлінські відповіді (рівень підприємства)	Першоджерела / опорні документи
Турбулентність	швидкі зміни маршрутів, правил перетину, доступності інфраструктури	зриви графіків, «вузькі місця» на кордоні, каскадні затримки	сценарне планування маршрутів, резервні перевізники, контрактні «перемикачі»	Єврокомісія [20]
Волатильність	стрибки тарифів/фрахту, витрат на пальне/страхування, нерівномірність попиту	падіння маржі експорту, перегляд цін і умов поставки	коротші горизонти планування, хеджування/перегляд умов, оптимізація запасів	UNCTAD: вплив війни на морську торгівлю і логістику [24]
Гібридні загрози	поєднання воєнних, інфо-, кібер- та інфраструктурних впливів на коридори	фізичні пошкодження, зупинки вузлів, кіберризики в логістичних ІТ	план безперервності (BCP), розподіл критичних функцій, кіберзахист логістики	NATO [11]
Просторові ризики прикордоння	перевантаження переходів, локальні обмеження пропускної здатності	черги, затримки, регуляторна невизначеність	географічна диверсифікація складів, nearshoring частини операцій	World Bank: логістична система України та коридори [17]
Релокація та зміна бізнес-моделі	перенесення виробництва/складів ближче до коридорів або ринків	витрати на пере-налаштування процесів, кадрові та операційні розриви	модульність виробництва, розщеплення ланцюга створення цінності	OECD: підходи до стійкості ланцюгів і ціни релокації [10]

Джерело: складено автором

Чернігівська область є репрезентативним прикладом для дослідження впливу просторових ризиків, оскільки поєднує в собі характеристики прикордоння з ворожою країною, досвід активних бойових дій та критичну залежність від логістичних коридорів. Чернігівська область у цьому контексті є показовим прикордонним регіоном, який зазнав прямого воєнного впливу, руйнування інфраструктури, порушення транспортних і логістичних зв'язків, а

також структурних змін у розміщенні економічної діяльності. Саме тому управління в таких умовах доцільно розглядати не як локальну антикризову реакцію, а як елемент ширшої системи адаптації до гібридних загроз.

Для підприємств Чернігівської області ключовим управлінським викликом стала просторова невизначеність. Близькість до кордону з державою-агресором, тимчасова окупація частини територій у 2022 році, руйнування мостів і транспортних артерій призвели до фактичного «виключення» регіону з усталених економічних маршрутів. У таких умовах простір перестає бути нейтральним фактором і перетворюється на змінну управління, що визначає доступ до ринків, ресурсів і трудового потенціалу. Подібні процеси Світовий банк розглядає як один із ключових чинників регіональної вразливості у воєнний період [17].

Агроекспорт як базовий сектор просторового ризику. Агропромисловий комплекс Чернігівської області традиційно орієнтований на зовнішні ринки та міжрегіональні логістичні зв'язки. В умовах гібридної війни саме цей сектор одним із перших відчув наслідки просторових трансформацій: ускладнення доступу до портів, дефіцит залізничних і автомобільних маршрутів, зростання вартості перевезень. Для управління аграрними підприємствами це означало необхідність швидкого перегляду логістичних моделей, переходу від оптимізованих маршрутів до резервних і довших коридорів постачання.

Європейська Комісія у рамках *Solidarity Lanes Action Plan* наголошує, що для регіонів, віддалених від морських портів, ключовим чинником стійкості стає диверсифікація шляхів експорту та гнучкість у використанні залізничної й автомобільної інфраструктури [20]. Для підприємств Чернігівщини це трансформувалося у зміну управлінських пріоритетів: зниження ролі мінімізації витрат на користь забезпечення фізичної можливості збуту продукції.

Емпіричним підтвердженням цього є діяльність агрохолдингів на території області (зокрема, «ІМК» та «Кернел»). Внаслідок блокування традиційних маршрутів через порти Одеси у 2022 році та руйнування мостів через Десну, компанії були змушені переорієнтувати логістику на західні кордони залізницею та річковими портами Дунаю, що призвело до зростання логістичних витрат у 3-4 рази. Використання тимчасових переправ та понтонних мостів для вивезення врожаю стало прикладом операційної адаптації в умовах фізичного розриву інфраструктури.

*Переробне виробництво і локальна релокація***.** Переробні підприємства Чернігівської області, зокрема у сфері харчової та деревообробної промисловості, зіткнулися з іншим типом просторових викликів. Руйнування інфраструктури та ризики повторних атак змусили частину бізнесу або тимчасово зупиняти діяльність, або розглядати внутрішньорегіональну релокацію, тобто перемістити виробничі потужності у відносно безпечніші громади.

Управлінська складність таких рішень полягає в тому, що релокація в умовах війни рідко є повноцінною інвестиційною стратегією. Вона має характер вимушеної адаптації, що потребує одночасного вирішення кадрових, логістичних і фінансових питань. OECD у своїх дослідженнях підкреслює, що у воєнних

умовах релокація без підтримки регіональної інфраструктури може призводити до зниження продуктивності та втрати локальних економічних зв'язків [10]. Це робить кризове управління на рівні підприємств тісно залежним від координації з місцевою владою та програмами відновлення.

Успішним кейсом трансформаційної адаптації (4-й рівень за рис. 2) є чернігівська компанія COLLAR Company, виробник товарів для тварин. Після повної зупинки та часткової руйнації у лютому-березні 2022 року, компанія не лише відновила виробництво в регіоні, а й зберегла експорт у понад 70 країн світу. Їхня стратегія базувалася на швидкій децентралізації складів, енергетичній автономності (генератори) та посиленні соціальної складової бренду (проєкти каністерапії), що дозволило втримати лояльність міжнародних партнерів навіть в умовах нестабільності постачань. Аналогічну стійкість продемонструвала компанія PET Technologies, яка, попри ризики, продовжила виробництво видувного обладнання в м. Чернігові, адаптувавши логістику комплектуючих та сервісну підтримку клієнтів до умов воєнного часу.

*Торгівля і МСП***.** Для малого й середнього бізнесу Чернігівської області гібридна війна означала різке звуження ринків збуту, міграцію населення та зниження платоспроможного попиту. У таких умовах кризове управління набуло форми управління виживанням, де ключовими стають гнучкість, скорочення витрат, диверсифікація каналів продажу та частковий перехід у цифрові формати торгівлі. Специфічним проявом адаптації у сфері послуг Чернігова стала «адаптація сенсів». Наприклад, Чернігівський драмтеатр ім. Т. Шевченка, навіть після прямого ракетного удару в серпні 2023 року, відновив роботу в камерному форматі («сцена на сцені»), виконуючи функцію не лише культурного, а й психотерапевтичного хабу для громади. Це підтверджує тезу про те, що в гібридній війні соціальна функція бізнесу стає частиною його стратегії виживання.

При цьому слід мати на увазі, що для великих компаній типу агрохолдингів (експорт) і МСП (торгівля/ заклади сфери послуг та ритейлу) адаптаційні стратегії будуть суттєво різнитись. Великі грають у «диверсифікацію логістики», малі – у «зміну продукту/гнучкість».

UNDP у звітах щодо економічної стійкості громад наголошує, що саме МСП у прикордонних регіонах є найбільш вразливими до поєднання безпекових і просторових ризиків, але водночас можуть виступати драйверами локального відновлення за умови підтримки адаптаційних стратегій [19]. Для Чернігівської області це означає, що кризове управління на рівні підприємств не може розглядатися ізольовано від регіональної політики відновлення.

Підтвердним є приклад Чернігівської області, яка демонструє, що кризове управління в умовах гібридних війн і просторових трансформацій має регіонально зумовлений характер. Для агроекспорту, переробного виробництва та торгівлі ключовими стають різні аспекти просторового ризику, однак спільним є відхід від класичних управлінських моделей, орієнтованих на стабільність. Управління дедалі більше трансформується у процес постійної адаптації до змін просторової конфігурації економічної діяльності, що створює важливий

фундамент для аналізу адаптаційних стратегій та трансформації бізнес-моделей у кризових умовах.

Кризове управління підприємств у прикордонних регіонах не може розглядатися ізольовано від державної та регіональної політики, оскільки ключові просторові, логістичні й безпекові ризики формуються поза межами впливу окремих суб'єктів господарювання. В умовах гібридної війни саме публічна політика визначає рамкові умови доступу до інфраструктури, режимів перетину кордонів, механізмів відновлення та підтримки економічної діяльності. Це означає, що ефективність кризового управління на мікрорівні значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень бізнесу з інструментами державного та регіонального регулювання.

На державному рівні політика в умовах війни зсувається від класичної регуляторної функції до політики забезпечення стійкості. У стратегічних документах України [27] акцент робиться на відновленні критичної інфраструктури, підтримці логістичних коридорів, збереженні експортного потенціалу та стимулюванні релокації підприємств із зон підвищеного ризику. Для підприємств Чернігівської області ці рішення формують базові умови виживання та адаптації, зокрема через відновлення транспортних сполучень, спрощення регуляторних процедур і доступ до програм фінансової підтримки.

Регіональний рівень політики набуває особливого значення у прикордонних областях, де просторові ризики є більш концентрованими. Чернігівська область у цьому контексті виступає не лише об'єктом державної допомоги, а й суб'єктом формування власних адаптаційних механізмів. Регіональні програми відновлення, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку індустріальних парків і логістичних хабів створюють інституційне середовище, у межах якого підприємства можуть приймати більш обґрунтовані кризові рішення. Відсутність такої політики або її фрагментарність, навпаки, посилює управлінську невизначеність і знижує ефективність навіть добре продуманих адаптаційних стратегій бізнесу.

На рівні територіальних громад політика безпосередньо стикається з операційними проблемами підприємств. Питання доступу до земельних ділянок, відновлення локальної інфраструктури, забезпечення трудових ресурсів і базових сервісів стають критично важливими для підприємств, що здійснюють внутрішньорегіональну релокацію або намагаються відновити діяльність після руйнувань. У цьому вимірі кризове управління бізнесу перетворюється на форму публічно-приватної взаємодії, де рішення органів місцевого самоврядування безпосередньо впливають на здатність підприємств адаптуватися до просторових трансформацій.

Важливою особливістю гібридної війни є те, що публічна політика не лише реагує на кризу, а й сама стає фактором управлінського ризику. Часті зміни регуляторних режимів, митних правил, умов державної підтримки або доступу до міжнародної допомоги створюють додаткову волатильність для підприємств. У такій ситуації кризове управління потребує не лише внутрішньої гнучкості, а й здатності інтерпретувати сигнали публічної політики, прогнозувати її зміни та вбудовувати їх у власні управлінські сценарії.

Для Чернігівської області це означає, що стратегія відновлення та розвитку регіону має формуватися з урахуванням реальних управлінських потреб бізнесу, зокрема агроекспортних, переробних і торговельних підприємств. У свою чергу, підприємства вимушені інтегрувати політичні та інституційні чинники у власні моделі кризового управління, розглядаючи державну й регіональну політику не як зовнішнє обмеження, а як один із ключових параметрів управлінського середовища.

Таким чином, зв'язок кризового управління на рівні організацій із державною та регіональною політикою в умовах гібридної війни має системний характер. Він проявляється у взаємозалежності управлінських рішень бізнесу та інструментів публічної політики, спільній відповідальності за стійкість економічних процесів і необхідності координації дій на різних рівнях управління. Усвідомлення цієї взаємозалежності створює теоретико-методологічне підґрунтя для аналізу адаптаційних стратегій підприємств і формування ефективних моделей відновлення прикордонних регіонів.

1.1.3. Адаптаційні стратегії управління в умовах криз

Умови гібридної війни, просторових трансформацій і перманентної нестабільності зумовлюють перегляд традиційного розуміння адаптації в управлінні. Якщо в класичних підходах адаптація розглядалася як тимчасове пристосування до зовнішніх змін із подальшим поверненням до стану рівноваги, то в сучасних кризових умовах вона набуває характеру безперервного управлінського процесу. Адаптаційні стратегії перестають бути допоміжним елементом кризового реагування і перетворюються на основу довгострокової життєздатності підприємств.

У науковій літературі адаптаційні стратегії дедалі частіше пов'язуються з концепціями динамічних здібностей і організаційної стійкості. Зокрема, Д. Тіс наголошує, що здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та переосмислювати власні ресурси в умовах швидких змін є ключовою передумовою збереження конкурентоспроможності в нестабільному середовищі [6]. У контексті прикордонних регіонів ця здатність набуває особливої ваги, оскільки зовнішні обмеження часто не піддаються контролю з боку менеджменту і потребують асиметричних управлінських рішень.

Адаптаційні стратегії в умовах криз доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах: операційному, стратегічному та інституційному (рис.1).

Операційна адаптація спрямована на забезпечення безперервності діяльності в короткостроковій перспективі. Вона охоплює перегляд логістичних маршрутів, зміну режимів постачання, оптимізацію витрат і тимчасову реструктуризацію виробничих процесів. У прикордонних регіонах такі рішення часто мають характер вимушеного компромісу між економічною ефективністю та фізичною можливістю здійснювати діяльність.

Стратегічна адаптація виходить за межі короткострокового реагування і передбачає переосмислення цілей розвитку підприємства. В умовах гібридних загроз, це може означати зміну ринків збуту, диверсифікацію продуктового

портфеля, скорочення залежності від окремих логістичних коридорів або перехід до нових форм кооперації. Конкурентні переваги в нестабільному середовищі дедалі частіше формуються не через оптимізацію існуючих позицій, а через здатність своєчасно змінювати конфігурацію ланцюгів створення цінності [4].

Рис.1. – Основні виміри адаптаційних стратегій в умовах криз

Джерело: складено автором

Інституційний вимір адаптаційних стратегій пов'язаний із взаємодією підприємств із публічними інститутами, фінансовими організаціями та місцевими громадами. У прикордонних регіонах адаптація бізнесу часто неможлива без урахування регіональної політики відновлення, програм підтримки підприємництва та змін у регуляторному середовищі. OECD наголошує, що в умовах полікризи адаптаційні стратегії підприємств мають формуватися у тісному зв'язку з публічною політикою, оскільки ізольовані управлінські рішення втрачають ефективність [10].

Особливу роль у сучасних адаптаційних стратегіях відіграє трансформація бізнес-моделей. У кризових умовах підприємства дедалі частіше відмовляються від жорстко фіксованих моделей на користь гнучких, модульних конфігурацій, які дозволяють швидко змінювати масштаби діяльності, географію операцій і канали взаємодії з клієнтами. Згідно з підходом А. Остервалдера та І. Піньє, бізнес-модель у таких умовах стає інструментом управління невизначеністю, а не лише засобом комерціалізації [28].

У прикордонних регіонах, зокрема в Чернігівській області, трансформація бізнес-моделей часто проявляється у поєднанні локальної присутності з розширенням дистанційних форм взаємодії, переході до коротших ланцюгів постачання та переорієнтації на регіональні ринки. Такі зміни не завжди призводять до зростання прибутковості в короткостроковій перспективі, однак підвищують адаптивність і знижують вразливість до зовнішніх шоків. Зокрема

такі стратегії застосовують у свій діяльності організації сфери послуг, особливо заклади сфери послуг та ритейлу.

Узагальнення еволюції управлінських підходів в умовах криз, турбулентності та гібридних загроз наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Узагальнення еволюції управлінських підходів в умовах криз, турбулентності та гібридних загроз

Критерій порівняння	**Класичні теорії управління**	**Управління в умовах турбулентності**	**Кризове управління в умовах гібридних війн**	**Адаптаційні та трансформаційні підходи**
Базове уявлення про середовище	Стабільне, передбачуване	Нестабільне, мінливе	Перманентно кризове, багатовимірне	Динамічне, з високим рівнем невизначеності
Характер змін	Лінійні, поступові	Швидкі, нерівномірні	Нелінійні, з ефектом раптових зламів	Постійні, з фазами трансформації
Ключові загрози	Внутрішня неефективність	Ринкові коливання	Воєнні, інфраструктурні, інформаційні, просторові	Системні ризики та вразливості
Роль простору	Нейтральний фактор	Умовний обмежувач	Активний чинник ризику	Стратегічний ресурс
Логіка управління	Контроль і регламентація	Гнучке реагування	Забезпечення безперервності	Трансформація і розвиток
Тип управлінських рішень	Стандартизовані	Ситуаційні	Сценарні, антикризові	Адаптивні, експериментальні
Горизонт планування	Довгостроковий	Середньостроковий	Короткий і фрагментований	Комбінований (короткий + стратегічний)
Ставлення до ризику	Відхилення, що мінімізується	Фактор невизначеності	Постійна характеристика	Джерело навчання і змін
Роль менеджменту	Контролер, планувальник	Координатор	Антикризовий керівник	Архітектор адаптації
Бізнес-модель	Стала, оптимізована	Частково гнучка	Фрагментована	Модульна, трансформована
Інституційний контекст	Відокремлений від політики	Частково залежний	Тісно пов’язаний з публічною політикою	Інтегрований (PPP, регіональна координація)
Ключові теоретичні джерела	Тейлор Ф., Файоль А., Вебер М.	Емері Ф., Тріст Е; Ансофф І.	Калдор М.; Хоффман Ф.; NATO	Тіс Д.; Талеб Н.; OECD

Джерело: складено автором

Таким чином, адаптаційні стратегії управління в умовах криз слід розглядати як багаторівневий процес, що поєднує оперативні рішення, стратегічне переосмислення та інституційну координацію. В умовах гібридної війни та просторових трансформацій саме здатність підприємств переходити від реактивного реагування до усвідомленої трансформації бізнес-моделей стає ключовим чинником їх стійкості. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних механізмів адаптації та формування рекомендацій щодо управління розвитком підприємств у кризовому середовищі.

Адаптація управління в умовах гібридної війни та просторових трансформацій має багаторівневий характер і розгортається як послідовний, але не лінійний процес. Перехід між рівнями не означає повної відмови від попередніх управлінських рішень, а передбачає їх інтеграцію в ширшу архітектуру адаптації. Узагальнену модель таких рівнів наведено на рисунку 2. Варто акцентувати, що саме у прикордонних регіонах (зокрема Чернігівська область) підприємства часто змушені одночасно перебувати на кількох рівнях адаптації, що є ознакою не управлінської слабкості, а складності кризового середовища.

Рис. 2. – Основні рівні адаптації управління в умовах гібридної війни та просторових трансформацій

Джерело: складено автором

На першому етапі кризи управління підприємствами має переважно реактивний характер і спрямоване на забезпечення безперервності діяльності. Йдеться про негайні управлінські рішення, що дозволяють мінімізувати втрати, зберегти базові функції та уникнути повної зупинки операцій. Для підприємств прикордонних регіонів, зокрема Чернігівської області, такими рішеннями стають екстрений перегляд логістичних маршрутів, скорочення виробничих циклів, оптимізація витрат і тимчасова зміна режимів роботи.

У теоретичному вимірі цей рівень адаптації відповідає класичним моделям антикризового управління, які фокусуються на швидкому реагуванні та стабілізації. Проте в умовах гібридної війни реактивні заходи не можуть розглядатися як завершена стратегія, оскільки вони не усувають структурні вразливості, пов'язані з просторовими, безпековими та інституційними чинниками. OECD у своїх аналітичних звітах підкреслює, що надмірна орієнтація на короткострокове реагування без переходу до адаптаційних стратегій підвищує ризик повторних криз [10].

Другий рівень адаптаційних стратегій пов'язаний із переходом від реактивного реагування до адаптивного управління. На цьому етапі підприємства визнають нестабільність не тимчасовим явищем, а структурною характеристикою середовища. Управлінські рішення починають формуватися з урахуванням сценарності, ймовірнісного мислення та необхідності постійного коригування планів.

Адаптивне управління передбачає розвиток організаційних здібностей до навчання, децентралізації прийняття рішень і швидкої перебудови процесів. Теорія динамічних здібностей Д. Тіса підкреслює, що саме здатність організацій «відчувати», «захоплювати» та «трансформувати» можливості в умовах змін визначає їхню стійкість [6]. Для підприємств прикордонних регіонів це означає необхідність формування гнучких управлінських структур, здатних одночасно реагувати на локальні загрози й використовувати нові можливості, що виникають у процесі просторових трансформацій.

На стратегічному рівні адаптаційні стратегії виходять за межі операційних змін і охоплюють перегляд довгострокових цілей підприємства. У кризових умовах традиційні критерії ефективності, орієнтовані виключно на зростання або максимізацію прибутку, поступаються місцем показникам стійкості, гнучкості та здатності до відновлення.

Для підприємств Чернігівської області стратегічна адаптація може означати переорієнтацію з зовнішніх ринків на регіональні, диверсифікацію продуктового портфеля або зміну ролі підприємства в ланцюгах створення цінності. М. Портер наголошує, що в умовах структурних зрушень конкурентна стратегія має будуватися навколо здатності підприємства змінювати свою позицію в галузі, а не лише захищати існуючі переваги [4].

Найвищим рівнем адаптаційних стратегій є трансформація бізнес-моделей. У кризових умовах бізнес-модель перестає бути стабільною конфігурацією ресурсів і процесів та перетворюється на динамічний інструмент управління невизначеністю. Згідно з підходом А. Остервалдера та І. Піньє, бізнес-модель у таких умовах виконує функцію «архітектури адаптації», що дозволяє підприємству швидко змінювати масштаби, канали взаємодії та структуру витрат [28].

У прикордонних регіонах трансформація бізнес-моделей часто проявляється у модульності виробництва, поєднанні офлайн- і цифрових каналів збуту, скороченні ланцюгів постачання та підвищенні ролі локальних партнерств. Такі трансформації не гарантують миттєвого економічного ефекту, однак підвищують здатність підприємств функціонувати в умовах повторюваних шоків.

Окремий вимір адаптаційних стратегій пов'язаний з інституційною координацією. В умовах гібридної війни адаптація бізнесу неможлива без взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування та міжнародними партнерами. Політика відновлення, програми підтримки підприємництва, регуляторні «пакети» для прикордонних регіонів формують зовнішні умови, у межах яких реалізуються управлінські стратегії підприємств.

OECD і UNDP у своїх дослідженнях підкреслюють, що ефективна адаптація в кризових умовах потребує узгоджених дій бізнесу та публічного сектору, оскільки розрізнені рішення підвищують загальну вразливість економічних систем [10, 19]. Для Чернігівської області це означає необхідність інтеграції адаптаційних стратегій підприємств у регіональні програми відновлення та розвитку.

Критичним елементом будь-якої трансформації є людський капітал. Управлінська адаптація неможлива без забезпечення психологічної стійкості команди та збереження ключового персоналу в умовах безпекових загроз. Відтак, трансформація бізнес-моделі вимагає переходу до «резильєнтного лідерства», здатного підтримувати ефективність в умовах стресу.

Отже, адаптаційні стратегії управління в умовах криз слід розглядати як багаторівневий процес, що поєднує реактивне реагування, адаптивне управління, стратегічне переосмислення та трансформацію бізнес-моделей. В умовах гібридної війни та просторових трансформацій саме здатність підприємств здійснювати перехід від короткострокового реагування до глибинної трансформації стає ключовим чинником їх стійкості (табл. 5).

Таким чином, адаптація управління в умовах гібридної війни не зводиться до окремих антикризових заходів, а формується як багаторівнева система управлінських рішень. Перехід між рівнями адаптації визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, а й просторовими, інституційними та політичними умовами функціонування, що особливо характерно для прикордонних регіонів України.

У дослідженні здійснено теоретико-методологічне осмислення управління в умовах криз, зумовлених турбулентністю, волатильністю та гібридними війнами, що дозволило обґрунтувати необхідність перегляду класичних управлінських підходів. Показано, що традиційні теорії управління, сформовані в умовах відносної стабільності та передбачуваності зовнішнього середовища, мають суттєві обмеження щодо застосування в сучасних кризових умовах. Їх орієнтація на лінійність змін, централізацію управління та довгострокове планування не відповідає реаліям перманентної нестабільності, характерної для прикордонних регіонів у період гібридної війни.

В ході дослідження доведено, що турбулентність, волатильність і гібридні війни доцільно розглядати не як окремі негативні фактори, а як базові методологічні категорії аналізу сучасного управлінського середовища. Їх інтеграція в управлінську теорію дозволяє перейти від сприйняття кризи як тимчасового відхилення до розуміння кризовості як структурної характеристики розвитку соціально-економічних систем. Такий підхід є принципово важливим

для формування адекватних управлінських рішень у регіонах, де поєднуються безпекові, просторові та економічні ризики.

Таблиця 5

Зведені параметри основних рівнів адаптаційних стратегій

Рівень адаптації	Управлінський фокус	Типові інструменти	Часовий горизонт	Основні ризики
1. Реактивна стабілізація	Збереження життєздатності	антикризові заходи, скорочення витрат, екстрені логістичні рішення	Короткостроковий	«застрягання» в режимі виживання
2. Адаптивне управління	Гнучке реагування	сценарне планування, децентралізація, навчання	коротко- і середньостроковий	фрагмен-тарність рішень
3. Стратегічна адаптація	Перегляд цілей і позиціонування	диверсифікація, зміна ринків, перебудова ланцюгів цінності	Середньостроковий	втрата фокусу
4. Трансформація бізнес-моделі	Зміна логіки створення цінності	модульні бізнес-моделі, цифровізація, короткі ланцюги	довгостроковий	органі-заційний опір
5. Інституційна інтеграція	Регіональна та системна стійкість	PPP, координація з політикою, регіональні програми	довгостроковий	залежність від інституцій

Джерело: складено автором

Особливу увагу приділено просторовому виміру кризового управління. Обґрунтовано, що в умовах гібридної війни простір перестає бути нейтральним фоном управлінської діяльності й перетворюється на активний чинник ризику та водночас потенційний ресурс адаптації. На прикладі прикордонних регіонів, зокрема Чернігівської області, показано, що логістичні обмеження, релокація бізнесу та трансформація територіальної організації економічної діяльності безпосередньо впливають на вибір управлінських стратегій підприємств і потребують координації з державною та регіональною політикою.

На основі систематизації адаптаційних стратегій управління, які в умовах криз розгортаються від реактивного реагування до глибинної трансформації бізнес-моделей, запропоновано багаторівневий підхід до адаптації, що охоплює операційний, стратегічний та інституційний виміри управління. Обґрунтовано,

що в сучасних умовах саме здатність підприємств переходити між рівнями адаптації, поєднуючи короткострокову стабілізацію з довгостроковими трансформаційними рішеннями, визначає їхню стійкість і життєздатність.

Загалом результати дослідження формують теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу інструментів кризового управління та адаптаційних стратегій підприємств прикордонних регіонів. Отримані висновки можуть бути використані як основа для розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком і відновленням регіонів у кризовому середовищі, а також для формування політик, орієнтованих на підвищення стійкості економіки в умовах тривалої нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
2. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod, 1916. 174 p.
3. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.
4. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : The Free Press, 1994. 458 p
6. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
7. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.
8. Emery F. E., Trist E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*. 1965. Vol. 18, No. 1. P. 21–32. DOI: https://doi.org/10.1177/001872676501800103
9. Ansoff I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
10. OECD. Building Resilient Regional Economies in Times of Crisis; Supply Chain Resilience Review Navigating Risks. Paris OECD Publishing, 2023-25. URL: https://www.oecd.org/regional/regional-policy/resilience.htm; https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256.html (дата звернення: 14.12.2025).
11. NATO. NATO's Resilience Commitment. Brussels : NATO Headquarters, 2021. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm (дата звернення: 14.12.2025).
12. Holland J. H. Complex Adaptive Systems. *Daedalus*. 1992. Vol. 121, No. 1. P. 17–30
13. Амоша О. І., Новікова О. Ф. Регіональна економічна стійкість: теоретичні підходи та українська практика. *Економіка промисловості*. 2020. № 2. С. 5–21. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.005
14. Дука А. П., Маргасова В. Г., Старченко Г. В. Концепція інформаційно-аналітичного забезпечення управління логістичними операціями прикордонних

регіонів в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2024. №15. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-01

15. Kaldor M. New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era. 3rd ed. Cambridge : Polity Press, 2012. 272 p.

16. Hoffman F. G. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Arlington : Potomac Institute for Policy Studies, 2007. 72 p.

17. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2, RDNA3, RDNA4). Washington, D.C. : World Bank Group. 2023–2024. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099184503212328877; https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807; https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english (дата звернення: 14.12.2025).

18. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни : експертно-аналіт. доп. / за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 116 с

19. UNDP. Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. New York : United Nations Development Programme, 2022. URL: https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22 (дата звернення: 14.12.2025).

20. Lifeline for Ukrainian economy, key for global food security. EU-Ukraine Solidarity Lanes. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en

21. Two years of Solidarity Lanes have brought the EU, Ukraine and Moldova closer together. Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. 22 May 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/two-years-solidarity-lanes-have-brought-eu-ukraine-and-moldova-closer-together-2024-05-22_en

22. Ukraine's Transportand Logistics SystemCurrent and Prospective Opportunitiesand Challenges. International Bank for Reconstruction and Development. June 2025. The World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf

23. Мінрозвитку: Українським морським коридором перевезено 120 млн тонн вантажів. Міністерство розвитку громад та територій України, 12 травня 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minrozvytku-ukrainskym-morskym-korydorom-perevezeno-120-mln-tonn-vantazhiv

24. Disrupted M. T. The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics. United Nations Conference on Trade and Development. 28 June 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf (дата звернення: 14.12. 2025).

25. Brussels Summit Communiqué. Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Brussels 14 June 2021. URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-

texts/2021/06/14/brussels-summit-communique

26. Resilient supply chains. OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/resilient-supply-chains.html

27. План для реалізації програми Ukraine Facility : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 248-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-planu-t180324; https://www.ukrainefacility.me.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).

28. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

1.2. Управління проєктами в умовах цифрової трансформації: теорія та практика

Ганна Володимирівна ЦИГАНЕНКО
кандидат економічних наук, доцент, професор МКА,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Глобальна цифровізація економіки радикально трансформує традиційні підходи до управління проєктами, перетворюючи їх з переважно адміністративних процесів на складні соціотехнічні системи, де технологічні можливості визначають не лише операційну ефективність, але й саму логіку стратегічного планування та виконання проєктної діяльності. Цифрові технології фундаментально змінюють природу проєктної роботи: від способів координації розподілених команд до механізмів прийняття рішень на основі даних, від управління ризиками в режимі реального часу до автоматизації рутинних операцій [25]. За даними міжнародних досліджень, організації з високим рівнем цифрової зрілості демонструють на 30-50% вищі показники успішності проєктів порівняно з компаніями, що дотримуються традиційних підходів [21; 25]. Теоретичні основи управління проєктами були закладені у класичних працях H. Kerzner [20] та E. Larson і C. Gray [23], систематизовані у стандартах Project Management Institute [29]. Проте ці рамки розроблялися для епохи, коли інформаційні технології виконували підтримуючу функцію. Сучасна ситуація вимагає переосмислення базових конструктів, що відображено у роботах J. Jiang [19], який досліджує трансформацію IT-проєктів у програми цифрової трансформації.

Аналіз стану досліджень демонструє кілька основних напрямів. Перший напрям концентрується на технологічних аспектах цифровізації. A. Akhorshaideha та колеги [9] досліджували вплив IT-інструментів на ефективність управління проєктами у публічному секторі. X. Chen, W. Lu та G. Shen [12] аналізували цифрову готовність та компетентність будівельних компаній. Ці дослідження виявили позитивний вплив цифрових платформ на проєктну координацію, проте не розкрили організаційні механізми цієї трансформації. Другий напрям фокусується на методологічній трансформації. N. Carroll та колеги [11] представили детальний кейс-стаді масштабної agile-трансформації, виявивши критичні фактори успіху. J. Reiff та D. Schlegel [30] провели систематичний огляд гібридних підходів до управління проєктами, продемонструвавши їх зростаючу популярність. M. Krupa та J. Hájek [22] систематизували моделі гібридного проєктного менеджменту. Водночас залишається нез'ясованим, як організації обирають оптимальні методологічні конфігурації для різних типів проєктів. Третій напрям присвячений ролі штучного інтелекту та аналітики даних. R. Müller та колеги [26] досліджували застосування AI у проєктному менеджменті, виявивши можливості предиктивної аналітики та автоматизації рішень. C. Marnewick та A. Marnewick [25] провели всебічний аналіз цифровізації проєктного менеджменту, ідентифікувавши

ключові дослідницькі напрями. Проте етичні аспекти використання AI та питання довіри до алгоритмічних рекомендацій залишаються недостатньо дослідженими. Четвертий напрям охоплює організаційні виклики. C. Machado та колеги [24] досліджували цифрову організаційну готовність виробничих компаній, виявивши, що організаційна культура пояснює до 60% варіативності у успішності цифрової трансформації. Дослідження організаційної готовності до цифрового проєктного менеджменту [27] виявило культурні бар'єри та роль лідерства. D. Cao та колеги [10] аналізували стратегії цифрової трансформації проєктно-орієнтованих компаній. Водночас бракує емпіричних досліджень механізмів подолання опору змінам та розвитку цифрових компетенцій. П'ятий напрям стосується специфічних викликів. Дослідження кібербезпеки [18] виявили нові ризики цифрових проєктів. Вивчення ефективності цифрових інструментів співпраці у географічно розподілених командах [32] продемонструвало їхній потенціал, особливо в умовах пандемії COVID-19. Платформні екосистеми [28] розглядаються як новий контекст проєктного управління.

Для українського контексту релевантними є дослідження цифровізації вищої освіти [16], проте бракує досліджень цифрової трансформації проєктного менеджменту у контексті післявоєнного відновлення. Систематичні огляди фіксують експоненційне зростання публікацій (з менш ніж 50 статей до 2015 р. до понад 500 у 2020-2024 рр.) [22; 25], проте відзначають концептуальну розпорошеність та відсутність інтегрованих теоретичних моделей. Особливо помітним є дефіцит досліджень, що синтезують технологічні, методологічні та організаційні аспекти цифровізації у єдину концептуальну рамку.

Мета розділу – побудова інтегрованої концептуальної рамки для розуміння цифровізації проєктного менеджменту через синтез теоретичних основ, технологічних можливостей та організаційної практики. Це передбачає критичний аналіз еволюції теоретичних концепцій, систематизацію технологічних драйверів трансформації, узагальнення емпіричного досвіду організацій у подоланні викликів цифровізації з особливою увагою до факторів успішності на різних організаційних рівнях.

1.2.1. Теоретико-методологічні основи управління проєктами в епоху цифровізації

Концептуалізація цифровізації проєктного менеджменту вимагає критичного переосмислення базових теоретичних конструктів, що формувалися протягом останніх шести десятиліть розвитку дисципліни. Класична парадигма управління проєктами, кодифікована у роботах піонерів галузі та систематизована у стандарті PMBOK [29], ґрунтувалася на уявленні про проєкт як тимчасове зусилля зі створення унікального продукту чи послуги в умовах трьох основних обмежень: часу, вартості та якості. Ця концептуальна тріада, що отримала назву «залізного трикутника» проєктного менеджменту, відображала індустріальну логіку проєктної діяльності, де успіх вимірювався переважно дотриманням заздалегідь визначених параметрів [1; 23]. Цифровізація радикально проблематизує цю логіку. Сама природа цифрових проєктів

характеризується фундаментальною невизначеністю вимог, що робить традиційне жорстке планування не просто неефективним, але контрпродуктивним [22]. Швидкість технологічних змін означає, що успішне завершення проєкту згідно з початковим планом може призвести до створення морально застарілого продукту. Цифрові технології змінюють саму економіку проєктної діяльності: граничні витрати на масштабування цифрових рішень наближаються до нуля, що робить нерелевантними багато традиційних технік ресурсного планування [25]. Це не просто еволюція методів – це фундаментальний зсув у розумінні того, що означає «управляти проєктом» у цифрову епоху.

Еволюція теоретичних підходів демонструє поступовий перехід від механістичних до органічних моделей, від закритих систем до відкритих екосистем. Перша хвиля теоретизації (1960-1980-ті рр.) характеризувалася домінуванням системно-інженерного підходу, що розглядав проєкт як складну технічну систему, яку можна оптимізувати через ретельне планування та контроль [20]. Друга хвиля (1990-2000-ні рр.) привнесла організаційну та соціальну перспективи, концептуалізуючи проєкти як тимчасові організації, де критичного значення набувають фактори лідерства, командної динаміки та управління стейкхолдерами [1]. Третя хвиля (2010-ті рр. по теперішній час) формується навколо визнання проєктів як відкритих соціотехнічних систем, вбудованих у складні цифрові екосистеми [25]. Успіх проєкту визначається не стільки внутрішньою ефективністю його виконання, скільки здатністю створювати цінність через взаємодію з іншими елементами організаційної та технологічної екосистеми. Емпіричне дослідження Marnewick та Marnewick [25] на основі бібліометричного аналізу 478 публікацій підтверджує цей теоретичний зсув: якщо до 2015 р. домінуючими концептами були «планування», «контроль» та «ризик-менеджмент», то після 2018 р. на перший план виходять «адаптивність», «екосистема» та «цифрова трансформація». Зміна концептуальних акцентів відображає фундаментальну реконфігурацію епістемологічних основ дисципліни. Традиційна логіка послідовного планування та виконання поступається місцем ітеративній логіці експериментування та навчання. Ієрархічна координація доповнюється мережевими формами самоорганізації проєктних команд. Централізоване прийняття рішень трансформується у розподілену когнітивну діяльність, де людські судження дедалі частіше підтримуються алгоритмічними рекомендаціями.

Методологічний плюралізм сучасного проєктного менеджменту відображає визнання того, що не існує універсального підходу, придатного для всіх типів проєктів у всіх контекстах. Традиційні каскадні методології залишаються релевантними для проєктів з чітко визначеними вимогами та стабільним середовищем [2]. Однак цифрові проєкти характеризуються високою невизначеністю та швидкою зміною вимог, що зумовило поширення гнучких методологій, заснованих на ітеративному розвитку, безперервному зворотному зв'язку та адаптивному плануванні [4; 30]. Емпіричне дослідження на вибірці 477 проєктів [7] продемонструвало, що гібридні підходи є настільки ж ефективними, як повністю гнучкі методології, та значно перевершують суто каскадні за

показниками успішності у цифровому середовищі. Систематичні огляди [22; 30] виявили, що 73% організацій, що займаються цифровими проєктами, використовують певну форму гібридних підходів, адаптуючи методології до специфіки конкретного проєктного контексту. Гібридизація відображає прагматичне визнання того, що різні фази одного проєкту можуть вимагати різних управлінських підходів – стратегічне планування може бути більш структурованим, тоді як розробка здійснюється ітеративно.

Концепція цифрової зрілості організації пропонує інтегративну рамку для розуміння траєкторій трансформації проєктного менеджменту. На відміну від бінарного розуміння цифровізації як стану «є» чи «немає», моделі зрілості постулюють існування послідовних стадій розвитку цифрових спроможностей [24]. Базовий рівень характеризується точковим використанням цифрових інструментів для автоматизації окремих операцій без системної інтеграції. Другий рівень передбачає впровадження інтегрованих цифрових платформ для управління проєктами, що забезпечують централізоване зберігання даних та базову координацію [12]. Третій рівень характеризується використанням аналітики даних для підтримки прийняття рішень та предиктивного управління ризиками [26]. Найвищий рівень зрілості досягається через повну інтеграцію проєктних процесів у цифрову екосистему організації з використанням штучного інтелекту для автоматизації складних рішень та безперервної оптимізації процесів. Дослідження Machado та колег [24] на прикладі виробничих компаній виявило, що перехід між рівнями зрілості вимагає не лише технологічних інвестицій, але й трансформації організаційної культури, структури та компетенцій. Організації, що досягли високих рівнів цифрової зрілості, демонструють якісно інші характеристики: децентралізовані структури прийняття рішень, культуру експериментування та толерантності до невдач, компетенції у сфері аналітики даних. Ці характеристики формуються поступово через накопичення досвіду цифрової проєктної роботи – їх не можна «впровадити» директивно.

Трансформація компетентнісного профілю проєктного менеджера виявляє суперечливі тенденції, що породжують жваві дебати у професійній спільноті. Автоматизація рутинних операцій та алгоритмізація прийняття рішень можуть створити враження зменшення потреби у професійному судженні [26]. Водночас саме цифровізація породжує нові вимоги до компетенцій, що виходять далеко за межі традиційного управлінського інструментарію. Сучасний проєктний менеджер має розуміти логіку алгоритмів предиктивної аналітики та критично оцінювати їхні рекомендації, враховуючи контекстні фактори, які алгоритм може не фіксувати. Необхідність інтерпретації великих масивів проєктних даних вимагає розвитку аналітичного мислення, здатності виявляти паттерни у шумі інформації. Координація віртуальних команд потребує не лише технологічної компетентності, але й розвинутих комунікативних навичок та культурної сензитивності у роботі з географічно розподіленими, мультикультурними командами. Еволюція парадигм управління проєктами в контексті цифрової трансформації (табл. 1). Дані табл. 1 ілюструють фундаментальний зсув у розумінні природи проєктної діяльності: від закритої технічної системи до

відкритої соціотехнічної екосистеми. Цей зсув змінює критерії успіху, методи оцінки ефективності та самі принципи організації проєктної роботи. Якщо раніше успішний проєктний менеджер був передусім добрим плануванням та контролером, то тепер він має бути архітектором складних взаємодій, навігатором невизначеності, фасилітатором колективного навчання.

Таблиця 1

Еволюція парадигм управління проєктами в контексті цифрової трансформації

Період	Домінуюча парадигма	Ключові концепти	Рівень цифрової зрілості	Метафора проєкту
1960-1980-ті	Системно-інженерна	Планування, контроль, координація	Базовий (автоматизація)	Технічна система
1990-2000-ні	Організаційно-соціальна	Лідерство, команда, стейкхолдери	Інтегрований (платформи)	Тимчасова організація
2010-ті – теперішній час	Екосистемна	Адаптивність, цінність, інтеграція	Оптимізований (аналітика та ШІ)	Соціотехнічна екосистема

Джерело: розроблено автором на основі [1; 20; 25]

Концепція цифрової екосистеми проєктного управління заслуговує на окреме теоретичне осмислення, оскільки вона радикально переосмислює саме поняття «проєкту». Традиційне уявлення про проєкт як відокремлену тимчасову систему з чітко визначеними границями поступається екосистемному баченню, де проєкти існують у мережі взаємозалежностей з іншими проєктами, операційними процесами, зовнішніми платформами та сервісами [28]. Екосистемне мислення вимагає здатності бачити проєкт не як ізольовану одиницю, а як вузол у складній мережі обміну даними, ресурсами та цінністю.

Мережеві ефекти набувають критичного значення у цифрових проєктних екосистемах. Цінність проєкту залежить не лише від якості його внутрішнього виконання, але й від кількості та якості зв'язків з іншими елементами екосистеми. Проєкт розробки мобільного додатку створює значно більшу цінність, якщо він інтегрується з існуючими платформами аналітики, платіжними системами, соціальними мережами через добре задокументовані API. Така інтеграція породжує позитивні зворотні зв'язки: чим більше інтеграцій, тим цінніший продукт, тим більше користувачів, тим привабливішим він стає для нових інтеграцій [28]. Водночас мережеві ефекти створюють нові ризики: проблеми в одному вузлі екосистеми можуть каскадно поширюватися на інтегровані проєкти, створюючи системні вразливості, які важко передбачити традиційними методами ризик-менеджменту.

Платформізація проєктного менеджменту являє собою специфічний прояв екосистемного мислення. Замість того, щоб кожен проєкт самостійно вирішував питання вибору інструментів, налаштування процесів, побудови інтеграцій, організації створюють внутрішні цифрові платформи, що пропонують стандартизовану інфраструктуру, готовий набір інструментів та перевірені

практики управління проєктами [28]. Це радикально знижує трансакційні витрати на координацію, полегшує обмін знаннями між проєктами та створює можливості для централізованої аналітики портфеля проєктів. Водночас платформний підхід породжує нові управлінські виклики: як балансувати між централізованим контролем платформи та автономією проєктних команд? Як забезпечити, що платформа підтримує інновації, а не консервує застарілі практики? Роль API у цифровій екосистемі проєктного управління є критичною, хоча часто недооціненою. API виступають нервовою системою цифрової екосистеми, забезпечуючи стандартизований обмін даними між різними системами без необхідності прямої інтеграції на рівні баз даних [28]. Проєкт може автоматично отримувати дані про фінансові затвердження з ERP-системи, передавати інформацію про прогрес у систему звітності, інтегруватися з репозиторієм коду для автоматичного відстеження технічного прогресу. Ця модульна інтеграція створює гнучку архітектуру, де окремі компоненти можуть бути замінені без порушення всієї екосистеми – але лише за умови дотримання узгоджених стандартів та версій API.

Трансформація ролі проєктного менеджера від адміністратора до фасилітатора екосистеми становить одну з найбільш глибоких змін, що часто викликає дискомфорт у досвідчених практиків. Традиційна роль концентрувалася на плануванні робіт, розподілі ресурсів, контролі виконання та звітності – функції переважно адміністративного характеру, що вимагали дисципліни, уваги до деталей, здатності тримати все під контролем [1; 20]. Цифрова епоха вимагає якісно іншого функціоналу: проєктний менеджер дедалі більше виступає як архітектор екосистеми взаємодій, що проєктує не стільки послідовність робіт, скільки структуру зв'язків між людьми, командами, системами. Він стає куратором потоків інформації, що забезпечує, щоб потрібна інформація потрапляла до потрібних людей у потрібний час. Він діє як медіатор між людськими судженнями та алгоритмічними рекомендаціями, інтерпретуючи дані для команди та забезпечуючи, що технологія підсилює, а не підміняє людську експертизу. Нові форми лідерства у віртуальних командах відрізняються від традиційних моделей, що базувалися на фізичній присутності та особистих контактах. Віртуальне лідерство вимагає здатності створювати довіру та згуртованість у командах, які можуть ніколи не зустрічатися особисто, працювати у різних часових зонах, мати різні культурні фони та комунікаційні стилі [27]. Дослідження виявляють, що успішні лідери віртуальних команд демонструють підвищену комунікативну активність – вони не чекають, поки хтось звернеться з проблемою, а проактивно підтримують регулярний контакт. Вони використовують багатоканальну комунікацію, розуміючи, що різні типи повідомлень вимагають різних медіа: стратегічні рішення обговорюються у відеоконференціях, оперативні питання вирішуються у чатах, складні технічні деталі фіксуються у документації. Вони свідомо створюють простори для неформальної взаємодії – віртуальні «кав’ярні», де команда може спілкуватися не лише про робочі питання. Емоційний інтелект набуває парадоксально більшого значення у цифровому середовищі, попри зменшення можливостей для безпосереднього спостереження за емоційними станами колег. Здатність

розпізнавати емоційні стани через обмежені цифрові сигнали – тон текстових повідомлень, паттерни комунікації, зміни у продуктивності – стає критичною компетенцією [26; 27]. Проєктний менеджер має помітити, що член команди, який зазвичай активно бере участь у дискусіях, раптом став мовчазним, і проактивно з'ясувати, чи все гаразд. Він має адекватно реагувати на конфлікти у віртуальних каналах, де відсутність невербальних сигналів може призводити до ескалації непорозумінь. Він має підтримувати мотивацію команди на відстані, коли не може просто зайти до кабінету колеги для підбадьорливої розмови.

Концептуалізація цифрової трансформації як організаційної здатності замість одноразового проєкту впровадження пропонує продуктивну теоретичну перспективу, що змінює саме розуміння того, що означає «цифровізуватися» [24]. Цифрова зрілість є не станом, що досягається один раз через успішний проєкт впровадження технологій, а безперервним процесом адаптації до технологічних змін, організаційного навчання, експериментування з новими можливостями. Організації з високою цифровою зрілістю характеризуються не стільки використанням найновіших технологій – технології швидко застарівають – скільки здатністю швидко асимілювати нові можливості, адаптувати їх до своїх потреб, навчатися з досвіду впровадження. Розвиток теорії динамічних здатностей пропонує концептуальний апарат для розуміння цієї безперервної адаптації. Цифрова трансформація проєктного менеджменту вимагає розвитку здатності виявляти технологічні можливості та загрози у середовищі, що швидко змінюється, мобілізувати ресурси для їх експлуатації, реконфігурувати організаційні процеси та структури у відповідь на нові виклики [24]. Організації, що культивують ці динамічні здатності через систематичне експериментування, рефлексію над досвідом, інституціоналізацію вдалих практик, демонструють стійку перевагу у цифровій трансформації порівняно з тими, що покладаються на разові проєкти впровадження технологій.

Теоретизація взаємозв'язку між індивідуальним, командним та організаційним рівнями цифрової трансформації залишається недостатньо розвиненою, що створює розрив між мікро- та макроперспективами досліджень. На індивідуальному рівні ключовим є механізми прийняття цифрових інструментів – чому одні проєктні менеджери швидко адаптуються до нових технологій, а інші опираються змінам навіть за умови очевидних переваг? Моделі прийняття технологій пропонують відповіді через конструкти сприйнятої корисності, сприйнятої легкості використання, соціального впливу [27]. На командному рівні критичним є розуміння того, як індивідуальні цифрові компетенції трансформуються у колективну ефективність – команда, де кожен володіє цифровими інструментами, не обов'язково демонструє високу колективну цифрову ефективність, якщо відсутні практики координації, обміну знаннями, спільного вирішення проблем. На організаційному рівні питання полягає у тому, як цифрові практики окремих команд інституціоналізуються у загальноорганізаційні рутини, що стають «способом, яким ми тут робимо проєкти». Діалектика між стандартизацією та інновацією становить фундаментальну напругу у цифровій трансформації, що вимагає постійного балансування без можливості раз і назавжди знайти оптимальне рішення.

Стандартизація цифрових інструментів, процесів, практик забезпечує економію масштабу, полегшує координацію між проєктами, знижує складність інтеграції – але надмірна стандартизація може придушувати інновації, обмежувати здатність команд експериментувати з новими інструментами, що можуть бути більш придатними для їхніх специфічних потреб. Організації, що успішно навігують цю напругу, застосовують принцип стандартизації базової інфраструктури при збереженні різноманітності у специфічних інструментах [28] – усі команди використовують спільну платформу управління проєктами для координації, але мають свободу вибору спеціалізованих інструментів для своїх технічних завдань.

Теоретична концептуалізація часових аспектів цифрової трансформації вимагає уваги до того, як цифровізація змінює саме сприйняття та організацію часу у проєктній роботі. Традиційний проєктний менеджмент оперував дискретним часом – чітко визначені фази, етапи, віхи, терміни, що структурують проєктну діяльність у послідовність завершених періодів. Цифровізація привносить елементи безперервного часу – безперервна інтеграція коду відбувається кілька разів на день, безперервне постачання дозволяє розгортати нові версії практично миттєво, моніторинг у реальному часі забезпечує постійну видимість проєктного статусу [11]. Спринти у Scrum намагаються синтезувати ці темпоральності, створюючи ритміку коротких циклів з чіткими границями всередині безперервного потоку розвитку продукту. Прискорення проєктних циклів має не лише позитивні наслідки підвищення швидкості та адаптивності. Виникають ризики часового виснаження – виснаження від безперервної інтенсивності проєктної роботи, відсутності часу для глибокої рефлексії та стратегічного мислення, тиску постійної доступності у цифрових каналах комунікації [27]. Організації, що успішно навігують цифрову трансформацію, свідомо створюють захищені простори часу для експериментування без тиску негайних результатів, для навчання через рефлексію над досвідом, для стратегічного мислення про довгострокові напрями розвитку – визнаючи, що не все можна та потрібно прискорювати.

Епістемологічні виклики дослідження цифровізації пов'язані з питанням про природу знання у цифрову епоху, що набуває не лише теоретичного, але й практичного значення для освіти проєктних менеджерів. Традиційно знання проєктного менеджера базувалося на особистому досвіді, інтуїції, неявному знанні, що накопичувалося роками практики та важко піддавалося артикуляції – досвідчений менеджер «відчуває», коли проєкт йде не туди, навіть якщо формальні метрики виглядають нормально. Цифровізація створює можливості для кодифікації значної частини цього знання у алгоритми, бази даних уроків, експертні системи, що можуть бути доступні будь-кому [26]. Це породжує питання: чи змінюється епістемологічний статус проєктного управлінського знання? Чи можна повністю кодифікувати майстерність проєктного менеджера у систему правил та алгоритмів, чи залишається незвідний залишок неявного знання та практичної мудрості, що не піддається алгоритмізації і може бути набутий лише через практику? Філософія розширеного розуму, запозичена з когнітивної науки, постулює, що когнітивні процеси не обмежуються індивідуальним мозком, а розподіляються між мозком, тілом та зовнішніми

артефактами – записниками, комп'ютерами, іншими людьми [26]. Проєктний менеджер, що використовує систему штучного інтелекту для предиктивної аналітики ризиків, формує когнітивну систему людина-алгоритм, де технологія функціонує як когнітивний протез, що розширює людські обчислювальні можливості – алгоритм може обробити набагато більше даних, виявити складніші паттерни, але людина вносить контекстуальне розуміння, стратегічне мислення, етичне судження. Критичним стає не питання «хто приймає рішення – людина чи машина», а «як оптимально розподілити когнітивну працю між людським судженням та алгоритмічною обробкою» для досягнення кращих результатів, ніж будь-хто з них міг би досягти самостійно. Теоретизація довіри у відносинах людина-алгоритм становить важливу проблему з практичними імплікаціями для впровадження систем штучного інтелекту. Довіра до алгоритмічних рекомендацій не може базуватися на тих же механізмах, що довіра до людських експертів – персональне знайомство, спостереження за послідовною поведінкою у різних ситуаціях, здатність розпитати про міркування, що стоять за рекомендацією. Натомість довіра до штучного інтелекту має базуватися на прозорості логіки прийняття рішень, надійності предикцій у минулому, відсутності систематичних упереджень, можливості оскаржити чи перевірити рішення [26]. Парадокс полягає у тому, що найбільш потужні системи штучного інтелекту на основі глибокого навчання є найменш прозорими – навіть їхні розробники не можуть повністю пояснити, чому система прийняла конкретне рішення – що створює фундаментальний компроміс між ефективністю та поясненістю. Нормативні виміри цифровізації проєктного менеджменту вимагають теоретичного осмислення питань влади, контролю та автономії, що часто ігноруються у технологічно-оптимістичних дискурсах. Цифрові платформи створюють безпрецедентні можливості для детального моніторингу проєктної роботи: відстеження часу на кожне завдання, аналіз патернів комунікації, оцінка продуктивності на основі метрик внеску у код чи документацію. Це породжує ризики посилення контролю та інтенсифікації праці через цифрові технології, що відтворює логіку наукового менеджменту Тейлора у новому технологічному контексті [26]. Критичні дослідження даних привертають увагу до того, як цифрові дані не є нейтральним відображенням реальності, а активно конструюють реальність через категорії, що вони створюють: метрики проєктної успішності у цифрових системах не просто вимірюють успіх, а визначають, що розуміється під успіхом.

Концептуалізація опору цифровізації не як ірраціонального опору змінам, а як форми практичної мудрості, що виявляє реальні проблеми з новими системами, пропонує більш продуктивну теоретичну перспективу, що відкриває простір для організаційного навчання [27]. Користувачі, що «опираються» впровадженню нової цифрової системи управління проєктами, можуть виявляти реальні проблеми зручності використання, конфлікти з існуючими робочими практиками, непередбачені негативні наслідки для координації чи комунікації. Трактування такого опору як легітимного голосу користувачів замість перешкоди, що має бути подолана через тренінг чи адміністративний тиск, дозволяє організаціям навчатися з досвіду використання систем та

вдосконалювати їх у відповідь на реальні потреби.

Як висновок, теоретико-методологічні основи управління проєктами в епоху цифровізації характеризуються фундаментальним переосмисленням базових конструктів дисципліни. Перехід від розуміння проєкту як закритої технічної системи до концептуалізації проєкту як вузла у відкритій цифровій екосистемі; трансформація ролі проєктного менеджера від адміністратора до фасилітатора та архітектора взаємодій; визнання нелінійності та контекстуальності ефектів цифровізації; теоретизування нових форм розподіленої когніції у системах людина-алгоритм; критичне осмислення питань влади, контролю та автономії у цифрових середовищах – ці теоретичні зсуви закладають фундамент для нової парадигми проєктного менеджменту, адекватної реаліям цифрової епохи. Водночас залишається множина відкритих теоретичних питань, що вимагають подальших концептуальних та емпіричних досліджень для побудови комплексної, мультиперспективної теорії цифрового проєктного управління. Розвиток такої теорії потребує міждисциплінарної інтеграції ідей з теорії організацій, інформаційних систем, когнітивної науки, соціології технологій, критичних студій даних. Лише через таку інтеграцію можна адекватно схопити багатовимірність та складність цифровізації проєктного менеджменту як фундаментальної трансформації не лише інструментів та методів, але й епістемології, онтології та аксіології проєктної діяльності. Подальший розвиток теоретичних основ має спиратися на тісний зв'язок між теорією та практикою, де теорія інформує дослідницькі питання та інтерпретацію даних, а емпіричні знахідки викликають теоретичні уточнення та розширення.

1.2.2. Технології, інструменти та методології цифрової трансформації проєктного менеджменту

Технологічний ландшафт сучасного проєктного менеджменту характеризується безпрецедентним різноманіттям інструментів та платформ, що пропонують функціонал від базової координації завдань до складної предиктивної аналітики та автоматизації рішень. Цей ландшафт можна структурувати за кількома основними категоріями технологій, кожна з яких відповідає специфічним потребам проєктної діяльності та вимагає різного рівня організаційної зрілості для ефективного впровадження. Розуміння цього різноманіття є критичним для стратегічного вибору технологій, що відповідають контексту конкретної організації та типам проєктів, якими вона займається.

Хмарні платформи управління проєктами становлять базовий рівень цифрової інфраструктури, що забезпечує централізоване зберігання проєктних даних, координацію розподілених команд та візуалізацію проєктного прогресу [12]. Порівняльний аналіз функціоналу провідних платформ виявляє значну варіативність у їхніх можливостях та цільових аудиторіях, що відображає різноманітність підходів до проєктного управління. Microsoft Project та Primavera P6 орієнтовані на великі складні проєкти з детальним плануванням ресурсів та критичних шляхів, пропонуючи потужний інструментарій для традиційного каскадного управління з акцентом на ретельне планування та контроль [9]. Asana, Trello та Monday.com позиціонуються як більш гнучкі інструменти для agile-

команд, що працюють в ітеративному режимі, надаючи візуальні інтерфейси на основі канбан-дошок та зручні можливості для швидкої адаптації планів [30]. Jira та Azure DevOps спеціалізуються на управлінні розробкою програмного забезпечення, інтегруючи функціонал управління вимогами, відстеження дефектів, code review, тестування та безперервної інтеграції у єдину екосистему [11]. Ці платформи відображають специфічні потреби індустрії розробки програмного забезпечення, де тісна інтеграція між управлінням проєктами та технічними процесами розробки є критичною для швидкості та якості.

Критичним фактором вибору платформи є не стільки абсолютна повнота функціоналу – більше функцій не завжди означає краще – скільки відповідність інструменту специфіці проєктної методології та організаційного контексту. Дослідження [12] продемонструвало, що організації, що обирають платформи на основі систематичного аналізу власних потреб, процесів та культури замість простого слідування популярним трендам, досягають на 40% вищих показників користувацького прийняття та реальної утилізації функціоналу. Парадокс вибору проявляється у тому, що надмірно складні платформи з величезною кількістю функцій можуть знижувати ефективність через когнітивне перевантаження користувачів, складність навчання та опір змінам, тоді як надто прості інструменти обмежують можливості масштабування та вдосконалення проєктних практик у міру зростання зрілості організації.

Еволюція хмарних платформ управління проєктами відображає ширші тренди у корпоративному програмному забезпеченні – перехід від монолітних систем до модульних екосистем, від локального встановлення до хмарних сервісів з підпискою, від закритих проприєтарних рішень до відкритих платформ з API для інтеграції. Ця еволюція знижує бар'єри входу для малих організацій, що раніше не могли дозволити собі дорогі корпоративні системи з великими початковими інвестиціями, але створює нові виклики управління даними у хмарі, інтеграції з існуючими локальними системами, залежності від постачальників та їхніх рішень щодо ціноутворення і розвитку продукту [12; 28].

Технології штучного інтелекту та машинного навчання відкривають якісно нові можливості для предиктивного управління проєктами, автоматизації рутинних рішень та оптимізації ресурсного планування, що були принципово неможливі з традиційними інструментами [26]. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати історичні дані сотень або тисяч завершених проєктів для ідентифікації складних паттернів, що корелюють з успіхом або провалом проєктів – паттернів, які можуть бути занадто тонкими або багатовимірними, щоб їх міг виявити людський аналітик. На основі цих паттернів системи генерують прогнози щодо ймовірності дотримання строків, перевитрат бюджету або виникнення критичних ризиків для поточних проєктів, часто з вражаючою точністю. Дослідження [26] виявило, що системи штучного інтелекту можуть передбачати затримки проєктів з точністю до 85%, значно перевершуючи експертні оцінки досвідчених проєктних менеджерів, які покладаються на інтуїцію та обмежену вибірку власного досвіду. Впровадження штучного інтелекту у проєктне управління порушує складні питання довіри, відповідальності та етики, що виходять за межі суто технічних викликів.

Алгоритмічні рекомендації часто функціонують як непрозорі «чорні скриньки», де логіка прийняття рішення залишається незрозумілою навіть для розробників складних нейронних мереж – система може правильно передбачати результати, але не може пояснити, чому вона прийшла до такого висновку. Це створює дилему: наскільки проєктні менеджери повинні довіряти алгоритмічним прогнозам, які вони не можуть повністю зрозуміти та перевірити? Дослідження [26] вказує на феномен алгоритмічної аверсії – тенденцію людей надмірно дискредитувати алгоритмічні рекомендації після спостереження навіть незначних помилок, тоді як власні помилки або помилки інших людей сприймаються значно толерантніше. Водночас існує протилежний феномен надмірної довіри до технології, коли користувачі некритично приймають будь-які рекомендації системи, припускаючи, що «комп'ютер завжди правий», що може призводити до автоматизованих помилок на масштабі.

Оптимальна модель використання штучного інтелекту передбачає гібридний підхід, де алгоритми виконують функцію систем підтримки прийняття рішень – надають аналітичні інсайти, прогнози, рекомендації – але залишають остаточне рішення за людиною, яка може врахувати контекстуальні фактори, що не представлені у даних [26]. Ця модель вимагає розвитку нових компетенцій у проєктних менеджерів: здатності інтерпретувати алгоритмічні рекомендації у світлі ширшого контексту, розуміти обмеження моделей машинного навчання, критично оцінювати якість та репрезентативність даних, на яких тренувалася модель. Особливу увагу необхідно приділяти потенційним упередженням у даних: якщо історичні дані містять систематичні патерни дискримінації – наприклад, проєкти певного типу систематично недофінансувалися – алгоритми можуть відтворювати та посилювати ці упередження у своїх рекомендаціях щодо розподілу ресурсів. Технології аналітики великих даних трансформують можливості проєктного моніторингу та оцінки, переміщуючи фокус з періодичної звітності на безперервну аналітику. Традиційний проєктний менеджмент оперував обмеженими наборами структурованих даних – графіки робіт, бюджети, формальні звіти про статус, що готувалися періодично. Сучасні цифрові середовища генерують величезні обсяги різноманітних даних – від детальних логів використання систем до неструктурованих текстових комунікацій у каналах співпраці, від метрик коду до патернів відвідуваності віртуальних зустрічей. Технології обробки великих даних дозволяють аналізувати ці різноманітні дані для виявлення прихованих патернів, раннього виявлення аномалій, що можуть сигналізувати про проблеми, складних кореляцій між факторами, що впливають на проєктну успішність [25]. Архітектура даних для проєктної аналітики включає кілька рівнів, кожен з яких виконує специфічну функцію. Шар збору даних інтегрує дані з множинних джерел – систем управління проєктами, репозиторіїв коду, комунікаційних платформ, фінансових систем, систем управління вимогами – забезпечуючи єдиний потік проєктних даних. Шар зберігання організує дані у форматах, оптимізованих для різних типів аналітики – реляційні сховища даних для структурованої звітності, озера даних для зберігання сирих неструктурованих даних, що можуть знадобитися для майбутнього аналізу. Шар обробки застосовує різноманітні аналітичні алгоритми

для трансформації сирих даних у дійові інсайти – від простої дескриптивної статистики до складного машинного навчання. Шар візуалізації представляє результати аналізу у зрозумілих форматах – інтерактивні дашборди, автоматизовані звіти, проактивні оповіщення про виявлені аномалії [12; 25].

Методологічна трансформація проєктного управління виявляється не менш значущою, ніж технологічна, оскільки технології самі по собі не визначають успіх – їх ефективність залежить від методологічного контексту використання.

Agile-методології, що виникли у сфері розробки програмного забезпечення як реакція на обмеженість традиційних каскадних підходів, поступово поширюються на інші домени проєктної діяльності – від розробки апаратного забезпечення до маркетингових кампаній [4; 30]. Scrum структурує проєктну роботу через серію коротких ітерацій фіксованої тривалості, зазвичай 2-4 тижні, кожна з яких завершується демонстрацією працюючого інкременту продукту стейкхолдерам та ретроспективою команди для виявлення можливостей вдосконалення процесу. Ця ритміка створює регулярні моменти інспекції та адаптації, що дозволяють швидко реагувати на зміни вимог або виявлення проблем. Kanban фокусується на візуалізації робочого потоку через дошку з колонками, що представляють різні стадії роботи, та обмеженні обсягу незавершеного виробництва для оптимізації пропускної спроможності команди та виявлення вузьких місць у процесі [4]. Систематичний огляд емпіричних досліджень agile-методологій [30] виявив, що їх ефективність суттєво варіює залежно від контексту застосування – вони не є універсальним рішенням для всіх типів проєктів. В умовах високої невизначеності вимог, швидких ринкових змін та складності, що виникає в процесі розробки, agile демонструє значні переваги: на 28% вищі показники задоволеності клієнтів через регулярний зворотний зв'язок та адаптацію до їхніх потреб, на 35% швидший час виведення продукту на ринок через ітеративну розробку та пріоритизацію найцінніших функцій, на 40% кращу адаптивність до змін вимог через короткі цикли планування. Однак у проєктах з жорсткими регуляторними вимогами, що вимагають детальної документації та формальних процесів затвердження, складними міжорганізаційними залежностями, що потребують координації між множинними командами з різних організацій, або високими ризиками безпеки, де помилки можуть мати катастрофічні наслідки, традиційні методології можуть бути більш ефективними завдяки своєму акценту на ретельному плануванні та контролі [2; 7]. Гібридизація методологій відображає прагматичне визнання того, що різні аспекти або фази одного проєкту можуть вимагати різних управлінських підходів, і що організації можуть поступово трансформуватися від традиційних до гнучких практик [7; 22]. Концепція змішаних підходів описує практику, коли стратегічне планування на рівні портфеля та бюджетування виконуються за традиційними принципами з річними циклами та детальним обґрунтуванням інвестицій, операційна розробка здійснюється ітеративно через спринти з регулярними демонстраціями прогресу, а розгортання та підтримка знову повертаються до структурованих послідовних процесів для забезпечення стабільності та контролю якості. Scaled Agile Framework (SAFe) пропонує більш формалізований підхід до масштабування гнучких практик на рівень великих

організацій з сотнями команд, множинними продуктовими лініями та складними залежностями, забезпечуючи структури координації та синхронізації роботи між командами при збереженні гнучкості на рівні окремих команд [11]. Порівняльна характеристика методологій управління цифровими проєктами (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методологій управління цифровими проєктами

Методологія	Структура	Придатність	Переваги	Обмеження
Waterfall	Послідовні фази	Чіткі вимоги, стабільне середовище	Детальна документація, передбачуваність	Негнучкість до змін, пізнє виявлення проблем
Scrum	Спринти 2-4 тижні	Висока невизначеність, еволюція вимог	Швидкий зворотний зв'язок, адаптивність	Вимагає залученості клієнта, складність масштабування
Kanban	Безперервний потік	Операційна діяльність, підтримка	Візуалізація, оптимізація потоку	Менш структурований, потребує дисципліни
Гібридні (SAFe)	Комбінація підходів	Великі організації, множинні команди	Балансує гнучкість та координацію	Організаційна складність, опір змінам

Джерело: розроблено автором на основі [2; 7; 11; 30]

Наведена в табл. 2 порівняльна характеристика методологій управління цифровими проєктами демонструє відсутність універсально оптимальної методології, що підкреслює важливість контекстуально-орієнтованого вибору на основі систематичного аналізу характеристик проєкту, організаційних спроможностей та очікувань стейкхолдерів. Успішні організації не вибирають методологію раз і назавжди, а розвивають здатність діагностувати контекст кожного проєкту та адаптувати методологічний підхід до його специфіки.

DevOps як методологічна інновація розмиває традиційні границі між розробкою програмного забезпечення та його експлуатацією, інтегруючи ці історично роз'єднані функції у єдиний безперервний процес створення та постачання цінності [11]. Ключовими практиками є безперервна інтеграція, де зміни коду від множинних розробників автоматично об'єднуються та тестуються кілька разів на день для раннього виявлення конфліктів та регресій; безперервне постачання, що дозволяє розгортати нові версії у виробництво практично миттєво після затвердження через автоматизовані pipeline; інфраструктура як код, що трактує конфігурацію серверів, мереж, баз даних як версійований програмний код замість ручних налаштувань, що важко відтворити та підтримувати. Емпіричні дослідження впливу DevOps демонструють вражаючі результати [11]: організації з високим рівнем зрілості DevOps-практик розгортають код у 200 разів частіше порівняно з організаціями з низькою зрілістю, з 24-кратно швидшим часом відновлення після збоїв та 3-кратно нижчим рівнем змін, що

призводять до інцидентів у виробництві. Ці переваги досягаються не лише через технологічну автоматизацію, але й через фундаментальну культурну трансформацію: DevOps вимагає подолання організаційних силосів між командами розробки та операцій, розвитку спільної відповідальності за кінцевий результат замість перекладання провини, та культури безперервного навчання через експериментування та швидкі цикли зворотного зв'язку.

Lean-методології, адаптовані з виробничої системи Toyota, фокусуються на максимізації цінності для клієнта через систематичну мінімізацію всіх форм марнотратства у проєктних процесах [4]. Сім класичних видів марнотратства набувають специфічних проявів у цифрових проєктах: перевиробництво може означати розробку надмірного функціоналу, який ніколи не буде використаний користувачами; очікування проявляється у затримках через залежності між командами або очікування схвалення рішень від менеджменту; зайва обробка виникає через надмірну документацію, що ніхто не читає, або дублювання комунікацій у множинних каналах; транспортування у цифровому контексті може означати передачу інформації або відповідальності між множинними командами замість наскрізної власності. Картування потоку створення цінності – ключова техніка Lean – дозволяє візуалізувати весь процес від початкової вимоги клієнта до постачання готового продукту, ідентифікуючи активності, що додають цінність з перспективи клієнта, та ті, що становлять марнотратство [4]. Застосування цієї техніки у цифрових проєктах часто виявляє, що лише 10-20% часу витрачається на активності, що безпосередньо створюють цінність для клієнта, тоді як 80-90% припадає на очікування узгоджень, виправлення дефектів, переробку через нечіткі вимоги.

Design Thinking як методологія орієнтована на глибоке розуміння потреб користувачів через емпатію, спостереження та діалог, та швидке прототипування рішень для тестування гіпотез з реальними користувачами до інвестування у повномасштабну розробку [19]. П’ять фаз – емпатія з користувачами через інтерв’ю та спостереження, дефініція проблеми через синтез зібраних інсайтів, генерація ідей через брейнстормінг без критики, прототипування низько-фідельних версій для швидкого тестування концепцій, тестування з користувачами для валідації припущень – формують ітеративний процес, де кожна ітерація поглиблює розуміння проблеми та уточнює рішення. На відміну від традиційного проєктного планування, що починається з аналізу формально задокументованих вимог, Design Thinking наголошує на дослідженні латентних потреб користувачів – тих потреб, які користувачі самі можуть не усвідомлювати або не артикулювати, але які стають очевидними через спостереження за їхньою поведінкою у природному контексті використання продуктів. Інтеграція Design Thinking з agile-методологіями створює потужний синергетичний ефект для продуктових інновацій [19; 30]. Design Thinking забезпечує глибоке розуміння проблеми та генерацію інноваційних концепцій на ранніх стадіях проєкту – фаза дивергентного мислення, де досліджуються множинні можливості, тоді як agile структурує ітеративну розробку та постачання вже визначеного рішення – фаза конвергентного втілення концепції у працюючий продукт. Організації, що поєднують ці підходи у своїх інноваційних проєктах, демонструють на 50% вищі

показники успішності нових продуктів у термінах ринкового прийняття та задоволеності користувачів порівняно з тими, що використовують лише один підхід або покладаються на традиційні процеси розробки на основі технічних специфікацій без глибокого користувацького дослідження.

Цифрові інструменти візуалізації та симуляції проєктів розширюють можливості планування та комунікації, перетворюючи абстрактні плани у конкретні, зрозумілі представлення [9; 12]. Інтерактивні діаграми Ганта дозволяють експериментувати з різними сценаріями розподілу ресурсів, послідовності робіт, тривалості активностей, миттєво бачачи вплив змін на критичний шлях та загальну тривалість проєкту. Симуляції Монте-Карло генерують тисячі можливих сценаріїв виконання проєкту на основі ймовірнісних розподілів тривалості активностей та витрат замість одноточкових оцінок, що дозволяє оцінювати реалістичні діапазони можливих результатів з їхніми ймовірностями – наприклад, «80% ймовірність завершення між 15 та 18 місяцями» замість ілюзорно точного «завершимо за 16 місяців». Концепція цифрових двійників – віртуальних реплік фізичних об'єктів, процесів або систем, що синхронізуються з реальним світом через сенсори та дані – дозволяє тестувати проєктні рішення у віртуальному середовищі до їх дорогої реалізації у фізичному світі [28]. У промислових проєктах цифровий двійник заводу може симулювати наслідки різних проєктних рішень щодо розташування обладнання, організації робочих процесів, логістичних потоків на продуктивність, ефективність використання ресурсів, безпеку працівників. У будівельних проєктах Building Information Modeling створює детальний цифровий двійник будівлі, що інтегрує архітектурні, інженерні, конструкційні аспекти для виявлення конфліктів та оптимізації рішень до початку будівництва, коли зміни обходяться на порядки дешевше.

Платформи для віртуальної співпраці стали критичною інфраструктурою проєктного управління, особливо після пандемії COVID-19, що драматично прискорила перехід до віддаленої та гібридної роботи [32]. Zoom, Microsoft Teams, Google Meet забезпечують відеокомунікацію для віртуальних зустрічей, що дозволяє багатшу комунікацію порівняно з текстовими каналами через невербальні сигнали, хоча не повністю компенсує відсутність фізичної присутності. Slack, Discord створюють простори для асинхронної текстової комунікації, організованої у тематичні канали за проєктами, темами чи функціями, що дозволяє членам команди залишатися інформованими та брати участь у дискусіях незалежно від часового поясу. Miro, Mural пропонують віртуальні дошки для візуальної співпраці, що імітують фізичні whiteboard-сесії для брейнстормінгу, планування, діаграмування, дозволяючи множинним учасникам одночасно додавати стікери, малювати, коментувати. Кожна з цих платформ має специфічні affordances – можливості дії, що вони надають – що впливають на патерни взаємодії та ефективність для різних типів проєктних активностей [27]. Ефективне використання платформ віртуальної співпраці вимагає розробки явних норм та етикету, оскільки неформальні правила, що природно еволюціонують у фізичних просторах, не автоматично переносяться у цифрові середовища. Організації, що свідомо розробляють ці норми через

обговорення у командах та документування узгоджених практик, демонструють вищу ефективність віртуальної співпраці та нижчі рівні фрустрації від цифрового перевантаження [27]. Типові питання, що потребують узгодження: коли використовувати синхронну комунікацію через відеодзвінки versus асинхронну через чати чи документи? Які очікування щодо часу відповіді у різних каналах – негайно, протягом години, протягом дня? Як сигналізувати про свою доступність чи потребу у захищеному часі для концентрованої роботи без переривань? Як структурувати канали комунікації для уникнення хаосу, коли важлива інформація губиться у потоці повідомлень? Отже, технології, інструменти та методології цифрової трансформації проєктного менеджменту формують надзвичайно багату, різноманітну, швидко еволюціонуючу екосистему можливостей. Від базових хмарних платформ координації до передових технологій штучного інтелекту для предиктивної аналітики, від традиційних каскадних методологій до гнучких та гібридних підходів, від інструментів віртуальної співпраці до систем симуляції та цифрових двійників – цей технологічний та методологічний арсенал надає безпрецедентні можливості для ефективного управління проєктами у цифрову епоху. Успішне використання цих можливостей вимагає не лише технічного розуміння інструментів та методологій, але й стратегічного мислення у їх виборі відповідно до специфічного контексту, організаційної зрілості для їх ефективного впровадження, культурної трансформації для їх прийняття командами – виклики, що становлять предмет наступного розділу про організаційні аспекти та практичний досвід цифрової трансформації проєктного менеджменту.

1.2.3. Організаційні виклики та практичний досвід впровадження цифрових технологій у проєктне управління

Організаційні бар'єри цифрової трансформації проєктного менеджменту часто виявляються значно більш критичними для успіху чи провалу ініціатив, ніж технологічні обмеження або вартість інструментів. Дослідження причин провалу проєктів цифровізації стабільно вказують на організаційні та культурні фактори як домінуючі: 70% невдалих проєктів цифрової трансформації зазнають невдачі не через технологічні проблеми – більшість сучасних технологій є достатньо зрілими та надійними – а через опір змінам з боку людей, недостатню підтримку керівництва на критичних етапах впровадження, дефіцит необхідних компетенцій у персоналу або фундаментальну невідповідність організаційної культури вимогам нових цифрових процесів та способів роботи [24; 27]. Це означає, що технологічні інвестиції самі по собі не гарантують успіху – вони є необхідною, але недостатньою умовою трансформації.

Опір змінам з боку проєктних команд та менеджерів є природною, передбачуваною реакцією на порушення усталених практик та перерозподіл влади і статусу, що неминуче супроводжує цифровізацію [27]. Досвідчені проєктні менеджери, чия професійна ідентичність та експертиза формувалися десятиліттями роботи з традиційними методологіями та інструментами, можуть сприймати впровадження нових цифрових підходів як загрозу їхньому професійному статусу – «якщо система може робити предиктивну аналітику

ризиків, навіщо потрібен мій досвід?» Члени команд, звиклі до певних способів комунікації та координації, що стали другою натурою через роки практики, опираються необхідності змінювати звичні робочі рутини, навіть якщо нові інструменти обіцяють підвищення ефективності. Страх перед технологіями, особливо серед старших працівників, що не виросли у цифровому середовищі, побоювання втрати робочих місць через автоматизацію рутинних функцій, скептицизм щодо чергових обіцянок покращення ефективності після попередніх невдалих ініціатив – всі ці фактори підживлюють опір, що може приймати різні форми. Опір може мати як явні форми – пряма відмова від використання нових інструментів з апеляціями до їхньої недосконалості, публічна критика ініціатив цифровізації на зборах чи у внутрішніх комунікаціях, активний саботаж впровадження через створення перешкод – так і латентні, більш інсідіозні прояви, що важче ідентифікувати та адресувати.

Формальне впровадження нових систем за збереження старих практик у паралельному режимі – «ми заповнюємо нову систему для звітності, але реально працюємо по-старому» – мінімальне використання функціональності нових інструментів при ігноруванні їхніх найцінніших можливостей, постійне посилання на «унікальність» власного проєкту, що начебто унеможливлює використання стандартизованих цифрових підходів, пасивна відмова від інвестування часу у навчання новим інструментам під приводом зайнятості «реальною роботою» – ці приховані форми опору можуть бути більш руйнівними для трансформації, оскільки їх складніше виявити та важче протиставити їм аргументи, ніж відкритому опору.

Дослідження Svejvig та Nielsen [27] на основі детального аналізу десяти організацій різного розміру та галузей, що впроваджували цифрові трансформації проєктного менеджменту, виявило критичну різницю між успішними та невдалими кейсами. Успішні організації систематично застосовували принципи управління змінами, трактуючи саму цифровізацію не як суто технологічний проєкт впровадження систем, а як комплексний організаційний проєкт трансформації культури, процесів, компетенцій. Це вимагало ретельного планування траєкторії змін, активного залучення стейкхолдерів з різних рівнів організаційної ієрархії у процес проєктування та впровадження, постійної комунікації візії змін та очікуваних вигод через множинні канали, проактивного адресування занепокоєнь та опору через діалог замість ігнорування чи адміністративного тиску. Критичним фактором успіху виявилася наявність «агентів змін» – ентузіастів цифровізації на різних рівнях організаційної ієрархії, від топ-менеджменту до рядових членів команд, що демонстрували переваги нових підходів через успішні пілотні проєкти, неформально підтримували колег у процесі навчання, створювали позитивний наратив навколо трансформації замість фокусу на проблемах перехідного періоду. Організації, що трактували цифровізацію суто як технологічне впровадження, делегуючи його IT-департаментам без глибокого залучення проєктних команд та їхнього керівництва у процес прийняття рішень та дизайну рішень, систематично зазнавали невдач незалежно від якості обраних технологій. Технології впроваджувалися згідно з формальним планом та працювали технічно

коректно, але не використовувалися у повсякденній роботі; системи функціонували та генерували звіти, але не змінювали фактичних практик управління проєктами; навчання проводилося та сертифікати видавалися, але знання не застосовувалися у реальних проєктах. Це явище «shelf-ware» – програмного забезпечення, що купується з великими інвестіціями, але залишається практично невикористаним, лежачи «на полиці» – є надто поширеним у корпоративному контексті та представляє величезне марнотратство ресурсів [27].

Компетентнісні розриви становлять іншу критичну категорію організаційних викликів, що часто недооцінюється на етапі планування цифровізації [26]. Цифрова трансформація проєктного менеджменту вимагає якісно нових компетенцій, що виходять далеко за межі традиційної проєктно-управлінської освіти та досвіду. Здатність інтерпретувати проєктні дані та витягувати з них дійові інсайти замість простого споглядання дашбордів, розуміти логіку алгоритмів машинного навчання достатньо глибоко для критичної оцінки їхніх рекомендацій та виявлення потенційних упереджень, ефективно координувати віртуальні команди у різних часових зонах та культурних контекстах через обмежені цифрові канали, управляти новими типами кіберризиків цифрових проєктів, адаптувати та гібридизувати методології відповідно до специфіки кожного проєкту замість механічного слідування одному підходу – ці компетенції рідко присутні у проєктних менеджерів, чия професійна формація відбувалася у доцифрову епоху або у період, коли цифрові технології відігравали підтримуючу, а не центральну роль. Систематизація ключових компетентнісних вимог до проєктних менеджерів у контексті різних аспектів цифрової трансформації (табл. 3).

Дані табл. 3 ілюструють багатовимірність компетентнісних вимог до сучасних проєктних менеджерів, що поєднують технологічні, аналітичні, методологічні та міжособистісні компетенції у складний інтегрований профіль. Розвиток цього профілю вимагає не лише формальних програм навчання, які можуть надати базові знання, але й тривалого практичного досвіду, безперервного навчання через експериментування з новими інструментами та підходами, систематичної рефлексії над власною практикою для виявлення прогалин та можливостей розвитку, менторства від більш досвідчених колег, що вже пройшли шлях цифрової трансформації.

Стратегії розвитку цифрових компетенцій варіюють від індивідуального самонавчання до комплексних корпоративних програм, кожна з власними перевагами та обмеженнями. Індивідуальне самонавчання через масові відкриті онлайн-курси, відео-туторіали на YouTube, професійні блоги та форуми є найбільш доступним та гнучким підходом, що дозволяє навчатися у власному темпі та фокусуватися на особисто релевантних темах, але вимагає високої самодисципліни та мотивації, може бути фрагментарним без систематичної структури, часто не забезпечує практичного досвіду застосування знань у реальному організаційному контексті. Формальні тренінгові програми та сертифікації від професійних асоціацій або комерційних провайдерів забезпечують структурованість навчання, визнані Credentials та можливості

networking з іншими професіоналами, але можуть бути відірваними від специфічного організаційного контексту та технологічного стеку організації, швидко застарівати у технологічному плані через тривалі цикли оновлення куррікулумів, бути досить дорогими особливо для передових сертифікацій [27].

Таблиця 3

Компетентнісний профіль проєктного менеджера цифрової епохи

Домен компетенцій	Конкретні компетенції	Рівень критичності	Способи розвитку
Цифрова грамотність	Володіння цифровими платформами управління проєктами, розуміння можливостей та обмежень технологій	Високий	Тренінги, самонавчання, практичний досвід, сертифікації
Аналітика даних	Інтерпретація проєктних метрик, використання інструментів візуалізації, базове розуміння статистики	Високий	Курси з data analytics, практичний досвід з реальними проєктними даними
AI-асистована робота	Розуміння логіки AI-рекомендацій, критична оцінка алгоритмічних прогнозів, виявлення упереджень	Середній	Воркшопи з AI для менеджерів, експериментування з AI-інструментами
Віртуальна координація	Ефективна комунікація у віртуальних середовищах, управління розподіленими командами, створення віртуальної згуртованості	Високий	Досвід віддаленої роботи, тренінги з віртуального лідерства, обмін досвідом
Кібербезпека	Розуміння основних кіберризиків проєктів, практики захисту проєктних даних, реагування на інциденти	Середній	Тренінги з інформаційної безпеки, консультації з експертами, симуляції інцидентів
Методологічна гнучкість	Здатність адаптувати та гібридизувати методології відповідно до контексту, діагностика проєктного середовища	Високий	Сертифікації з різних методологій, практичний досвід, менторство, рефлексія

Джерело: розроблено автором на основі [24; 26; 27]

Корпоративні програми розвитку цифрових компетенцій, що поєднують формальне навчання через внутрішні або зовнішні курси, практичні воркшопи з реальними кейсами з організації, structured менторство від внутрішніх експертів, ротацію через різні типи проєктів для набуття різноманітного досвіду, спільноти практики для обміну знаннями та взаємної підтримки, виявляються найбільш ефективними для системного розвитку компетенцій [24; 27]. Організації-лідери у цифровій трансформації створюють внутрішні «цифрові академії» з куррікулумами, адаптованими до специфічних технологічних платформ,

методологічних підходів та галузевого контексту організації. Вони культивують спільноти практики цифрового проєктного менеджменту, де проєктні менеджери регулярно зустрічаються для обміну досвідом, обговорення складних викликів, демонстрації вдалих практик, взаємної підтримки у навчанні новим інструментам та підходам – створюючи культуру безперервного навчання замість разового тренінгу при впровадженні.

Культурна трансформація організації є найбільш фундаментальним, але й найскладнішим та найтривалішим аспектом успішної цифровізації проєктного менеджменту, що часто недооцінюється у фазі планування [24]. Традиційна корпоративна культура з акцентом на ієрархічному контролі та централізованому прийнятті рішень, уникненні ризиків та ретельному плануванні для мінімізації невизначеності, покаранні за помилки та провали як особисті недоліки виконавців, жорсткому дотриманні планів навіть коли змінюються обставини – така культура є фундаментально несумісною з логікою цифрових гнучких методологій, що вимагають делегування повноважень командам для швидкого прийняття рішень, активного експериментування з новими підходами навіть за умови невизначеності результату, толерантності до невдач як неминучої частини інновацій та джерела організаційного навчання, адаптивності у відповідь на зміни середовища навіть якщо це означає відхід від початкових планів. Дослідження Machado та колег [24] на основі глибинного вивчення цифрової трансформації п'ятнадцяти виробничих компаній різного розміру виявило, що організаційна культура пояснює до 60% варіативності в успішності цифрової трансформації проєктного менеджменту – значно більше, ніж будь-який інший окремий фактор, включаючи розмір технологічних інвестицій, вибір конкретних платформ або початковий рівень цифрових компетенцій персоналу. Організації з культурою, що історично заохочувала відкриту комунікацію та обмін інформацією замість утримування знань як джерела особистої влади, міжфункціональну співпрацю замість силосного мислення, експериментування з новими підходами та навчання на помилках замість дотримання перевірених практик, демонстрували на 2-3 роки швидший перехід до високих рівнів цифрової зрілості порівняно з організаціями з традиційною ієрархічною культурою командування та контролю – навіть за умови подібних технологічних інвестицій та тренінгових програм. Трансформація організаційної культури не може бути здійснена швидко через директивні розпорядження або кампанії комунікації – це глибинний, тривалий процес, що вимагає послідовних узгоджених дій на множинних рівнях організації протягом років. Топ-менеджмент має не лише декларувати підтримку цифровізації у презентаціях та меморандумах, але й демонструвати її через власні щоденні дії та рішення: особисте використання цифрових інструментів у власній роботі замість делегування цього асистентам, активна участь у церемоніях гнучких методологій як Product Owner або стейкхолдер замість відсутності «через зайнятість», толерантне публічне ставлення до невдач пілотних проєктів з фокусом на уроках замість пошуку винних, публічне визнання та винагорода команд за сміливе експериментування навіть коли воно не призвело до очікуваних результатів але згенерувало цінні інсайти [27].

Системи оцінки та винагороди персоналу мають бути фундаментально переглянуті для заохочення бажаних поведінок замість підривання задекларованих цінностей через суперечливі стимули. Традиційні системи, що винагороджують виключно індивідуальні досягнення, стимулюють конкуренцію замість співпраці; що оцінюють успіх виключно через дотримання початкових планів незалежно від змін обставин, стимулюють ригідність замість адаптивності; що карають за будь-які помилки або відхилення від плану, стимулюють приховування проблем та уникнення ризикованих інновацій – такі системи систематично підривають культуру, необхідну для успішної цифровізації, незалежно від того, що декларується у корпоративних цінностях [24]. Натомість системи оцінки та винагороди мають заохочувати міжфункціональну співпрацю та обмін знаннями замість індивідуального змагання за ресурси та визнання, безперервне навчання та розвиток нових компетенцій замість демонстрації наявної експертизи, адаптивність до змін на основі нової інформації замість жорсткого дотримання планів, розумне експериментування з новими підходами замість безпечних передбачуваних дій що гарантують короткостроковий результат але не ведуть до інновацій.

Практичний досвід організацій-піонерів цифрової трансформації проєктного менеджменту пропонує цінні уроки, що можуть інформувати стратегії інших організацій з урахуванням специфіки контексту. Компанія Spotify розробила власну оригінальну модель масштабування гнучких методологій, що намагається балансувати автономію малих команд з необхідністю координації на рівні великої організації з тисячами співробітників [11]. Основною організаційною одиницею є squad – крос-функціональна самоорганізована команда 5-9 осіб з повною відповідальністю за конкретний аспект продукту від ідеї до розгортання та підтримки. Squads організовані у tribes – колекції squads, що працюють у споріднених областях продукту та координують свою роботу через регулярні синхронізації. Chapters – групи людей з подібними компетенціями з різних squads в одному tribe – забезпечують професійний розвиток, обмін кращими практиками, підтримку високих стандартів у їхній дисципліні. Guilds – добровільні спільноти інтересів через всю організацію – поширюють знання про конкретні теми, інструменти, практики незалежно від формальних структур. Ключовим принципом Spotify моделі, що дозволяє масштабувати гнучкість, є мінімізація координаційних залежностей між командами через продуманий архітектурний дизайн продукту та чітке розмежування зон відповідальності. Команди володіють своїми сервісами повністю – від розробки через тестування до операцій та підтримки – що дозволяє їм працювати з високою швидкістю без постійного узгодження кожного рішення з іншими командами. Добре задокументовані APIs між сервісами є контрактами, що дозволяють незалежну еволюцію сервісів за умови дотримання контракту. «Waterline» – мінімальні стандарти якості коду, безпеки, операційної досконалості, що мають дотримуватися всіма командами – забезпечує необхідну узгодженість без надмірної централізації контролю [11].

Microsoft здійснив одну з найбільш масштабних та всебічно задокументованих організаційних трансформацій у технологічній індустрії,

переходячи від традиційної каскадної моделі розробки з багаторічними циклами релізів великих версій продуктів до культури безперервної інтеграції та постачання з щоденними або навіть годинними оновленнями для хмарних сервісів [11]. Ключовим каталізатором трансформації стала зміна лідерства у 2014 році та наступна культурна революція під гаслом «growth mindset» – філософії, що трактує здібності та інтелект не як фіксовані характеристики, з якими людина народжується, а як такі, що можуть розвиватися через зусилля, навчання, практику та особливо через помилки як найцінніше джерело навчання. Це створило психологічну безпеку для експериментування та публічного визнання помилок, без чого трансформація методологій залишалася б поверхневою – команди формально впроваджували нові практики, але уникали ризикованих інновацій через страх провалу [11; 27].

Для українського контексту післявоєнного відновлення ефективне управління проєктами з використанням сучасних цифрових підходів набуває особливого стратегічного значення, що виходить за межі суто технологічної модернізації. Масштаб та складність завдань відбудови інфраструктури, житла, промислових об'єктів, соціальних закладів вимагають системного впровадження цифрових платформ для забезпечення прозорості використання коштів, ефективної координації множинних стейкхолдерів – від урядових агенцій до міжнародних донорів, від приватних підрядників до громадських організацій – та оптимального використання обмежених ресурсів у умовах величезних потреб [16]. Досвід додатку «Дія» та супутньої цифрової екосистеми державних послуг продемонстрував можливість швидкого масштабування інноваційних цифрових рішень навіть в умовах кризи, створюючи платформу для ширшої цифровізації державного управління включно з проєктами відбудови. Водночас необхідно враховувати специфічні виклики українського контексту: дефіцит досвідчених фахівців з цифрового проєктного менеджменту через масову еміграцію кваліфікованих кадрів, що створює гострий дефіцит компетенцій; підвищені кіберзагрози для проєктів критичної інфраструктури від ворожих держав, що вимагають особливої уваги до кібербезпеки; необхідність забезпечення прозорості та підзвітності у використанні міжнародної допомоги для підтримання довіри донорів та запобігання корупції; необхідність балансування між швидкістю впровадження рішень через терміновість відбудови та належними практиками управління змінами для забезпечення сталості результатів; важливість залучення міжнародної технічної допомоги та трансферу найкращих практик при одночасному розвитку власних спроможностей для уникнення залежності [16].

Виклики інтеграції множинних цифрових інструментів становлять практичну проблему для організацій, що поступово нарощували свій технологічний стек без систематичного планування архітектури [12]. Типова організація може використовувати окрему платформу для базового управління завданнями, іншу для детального планування ресурсів та часу, третю для документообігу та затвердження, четверту для комунікації команди, п'яту для управління вимогами, шосту для відстеження дефектів, сьому для обліку робочого часу, восьму для фінансового управління та бюджетування – і всі ці

системи існують ізольовано без інтеграції. Відсутність інтеграції призводить до множинних проблем: необхідність ручного дублювання даних між системами з ризиками помилок та неузгодженості, інформаційні розриви коли критична інформація існує в одній системі але недоступна користувачам іншої, марнотратство часу на пошук інформації у множинних місцях та ручне перенесення даних, ризики неузгодженості даних між системами коли зміни в одній не відображаються в інших [12].

Етичні виклики цифровізації проєктного управління стають дедалі актуальнішими у міру поширення технологій детального моніторингу та аналітики поведінки працівників [26]. Цифрові платформи генерують безпрецедентно детальні дані про робочі патерни кожного члена команди: точний час початку та завершення роботи над кожним завданням, скільки часу витрачається на різні типи активностей, як часто та з ким комунікує працівник, які його патерни продуктивності протягом дня та тижня, коли він найбільш та найменш активний. Системи штучного інтелекту можуть аналізувати ці дані для оцінки продуктивності кожного працівника відносно інших, прогнозування ризиків вигорання на основі патернів активності, виявлення потенційного наміру звільнення через зміни у поведінці задовго до формального повідомлення. Це породжує глибокі етичні питання без простих відповідей. Де проходить границя між legitimate performance management для забезпечення ефективності команд та invasive surveillance що порушує приватність та гідність працівників? Як забезпечити, що дані не використовуються дискримінаційно – наприклад, проти працівників з сімейними обов'язками, що змушені працювати нестандартні години через догляд за дітьми, або працівників з інвалідністю, що мають інші робочі патерни через фізичні обмеження? Які права мають працівники щодо даних про їхню робочу діяльність – право доступу до даних, право на виправлення неточних даних, право на видалення даних після завершення роботи, право на портативність даних між роботодавцями? Чи має детальний моніторинг здійснюватися лише за явною інформованою згодою кожного працівника, чи його можна вважати імпліцитним у сучасних трудових відносинах за умови відповідної компенсації [26; 27]?

Дослідження виявило, що організації, що впроваджували цифрові інструменти моніторингу без належної попередньої комунікації цілей та обмежень використання даних, без надання гарантій приватності та захисту від зловживань, без реального залучення працівників до процесу проєктування систем моніторингу, стикалися з глибоким опором, ерозією довіри у командах, масовим звільненням найбільш цінних працівників що мали альтернативи на ринку праці [26]. Навпаки, організації, що залучали представників працівників до дизайну систем моніторингу з самого початку, чітко та прозоро комунікували які саме дані збираються, як вони використовуються, хто має до них доступ, які існують обмеження використання, надавали працівникам особистий доступ до власних даних та певний контроль над їх використанням, досягали високого рівня прийняття та навіть ентузіазму щодо інсайтів про власну продуктивність що надають дані для самовдосконалення.

Відповідно до вищевикладеного, організаційні виклики та практичний

досвід впровадження цифрових технологій у проєктне управління демонструють, що технологічні можливості, які ми детально розглянули у попередньому розділі, є необхідними але недостатніми умовами успішної трансформації. Організаційна культура що підтримує експериментування та навчання, компетенції персоналу що дозволяють ефективно використовувати нові інструменти, систематичне управління змінами що допомагає людям пройти через дискомфорт трансформації, етична рефлексія над наслідками нових технологій для автономії та благополуччя працівників – ці організаційні та культурні фактори є не менш критичними для успіху ніж вибір правильних технологій. Досвід організацій-піонерів показує, що цифрова трансформація є тривалою подорожжю що вимірюється роками а не місяцями, що вимагає терпіння коли результати не приходять негайно, наполегливості коли виникають неминучі перешкоди, готовності вчитися з помилок та коригувати курс замість жорсткого дотримання початкового плану. Найуспішніші організації трактують трансформацію не як проєкт з визначеним кінцем після якого можна повернутися до «нормальної роботи», а як безперервний процес адаптації та вдосконалення у швидкозмінному технологічному ландшафті що вимагає постійної організаційної уваги та інвестицій.

Цифрова трансформація управління проєктами являє собою не просто технологічну модернізацію інструментарію, а фундаментальну реконфігурацію епістемологічних основ, методологічних підходів та організаційних практик проєктної діяльності. Проведене дослідження виявило, що успішна цифровізація проєктного менеджменту вимагає синхронної трансформації на трьох взаємопов'язаних рівнях: теоретико-методологічному переосмисленні природи проєктів як відкритих соціотехнічних екосистем; впровадженні інтегрованого технологічного стеку, що охоплює хмарні платформи, аналітику штучного інтелекту, моніторинг інтернету речей та інші цифрові інструменти; організаційно-культурній трансформації, що створює сприятливе середовище для прийняття нових практик.

Теоретичний аналіз продемонстрував еволюцію парадигм управління проєктами від механістичних системно-інженерних підходів через організаційно-соціальні перспективи до сучасного екосистемного бачення, що трактує проєкти як динамічні конфігурації людських, технологічних та інформаційних ресурсів, вбудовані у складні цифрові середовища. Концепція цифрової зрілості пропонує інтегративну рамку для розуміння поступальних траєкторій трансформації, де кожен рівень вимагає не лише технологічних інвестицій, але й відповідних змін у компетенціях, структурах та культурі організації. Фундаментальне переосмислення базових конструктів дисципліни – від природи проєкту та ролі проєктного менеджера до механізмів координації та критеріїв успіху – закладає теоретичний фундамент для розуміння практичних аспектів цифрової трансформації.

Огляд технологій та методологій виявив безпрецедентне різноманіття інструментів – від базових хмарних платформ координації до складних систем предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту – що пропонують якісно нові можливості для управління проєктами. Критичним висновком є відсутність

універсально оптимальних рішень: ефективність конкретних технологій та методологій суттєво залежить від контексту проєкту, організаційних спроможностей та очікувань стейкхолдерів. Гібридизація методологічних підходів, що балансує структурованість традиційного планування з гнучкістю ітеративних практик, виявилася домінуючою стратегією організацій, що успішно адаптуються до цифрового середовища. Технологічний стек сучасного проєктного менеджменту охоплює не лише інструменти управління завданнями, але й системи безперервної інтеграції, платформи віртуальної співпраці, інструменти аналітики даних, технології віртуальної реальності для специфічних застосувань.

Аналіз організаційних викликів та практичного досвіду підтвердив, що більшість невдач проєктів цифрової трансформації зумовлені не технологічними проблемами, а опором змінам, компетентнісними розривами та невідповідністю організаційної культури вимогам нових практик. Успішні організації трактують цифровізацію проєктного менеджменту як довгостроковий організаційний проєкт, що вимагає систематичного управління змінами, інвестицій у розвиток компетенцій та послідовної культурної трансформації. Досвід організацій-піонерів – від технологічних компаній як Spotify, Amazon, Microsoft до промислових гігантів як Siemens та General Electric, від фінансових установ як ING Bank до державних секторів як Естонія – демонструє можливість радикального покращення проєктних результатів через цифровізацію, проте лише за умови цілісного підходу, що інтегрує технологічні, організаційні та культурні аспекти.

Для українського контексту післявоєнного відновлення ефективне управління проєктами з використанням сучасних цифрових підходів набуває стратегічного значення. Масштаб та складність завдань відбудови вимагають системного впровадження цифрових платформ для забезпечення прозорості, координації множинних стейкхолдерів та оптимального використання обмежених ресурсів. Досвід додатку «Дія» продемонстрував можливість швидкого масштабування цифрових рішень навіть в умовах кризи. Водночас необхідно враховувати специфічні виклики – дефіцит цифрових компетенцій, кіберзагрози критичній інфраструктурі, необхідність балансування швидкості впровадження з належними практиками управління змінами, залучення міжнародної технічної допомоги та трансферу найкращих практик.

Ключові фактори успішності цифрової трансформації проєктного менеджменту включають підтримку топ-менеджменту, що демонструється не лише декларативно, але й через особисте використання нових інструментів та практик; розвиток мультидисциплінарних компетенцій проєктних менеджерів, що поєднують традиційні управлінські навички з цифровою грамотністю та аналітичним мисленням; культивування організаційної культури, що заохочує експериментування, толерує невдачі як джерело навчання, цінує адаптивність; стратегічний підхід до вибору та інтеграції технологій, що уникає як технологічного детермінізму, так і технофобії; систематичне управління змінами з увагою до психологічних аспектів прийняття інновацій; етичну рефлексію над наслідками цифровізації для приватності, автономії та благополуччя працівників.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричний аналіз довгострокових ефектів цифровізації проєктного менеджменту на організаційну ефективність, розробку контекстуально-чутливих моделей вибору технологій та методологій, дослідження етичних аспектів використання штучного інтелекту та аналітики у управлінні проєктними командами, вивчення специфіки цифрової трансформації у різних секторах економіки. Особливу увагу заслуговує розробка інструментів діагностики цифрової зрілості організацій та дорожніх карт трансформації, адаптованих до українського контексту та враховуючих особливості різних типів організацій – від державних установ до малих підприємств. Цифровізація проєктного менеджменту не є завершеним процесом з передбачуваним кінцевим станом; це безперервна трансформація, що розгортається через множинні траєкторії залежно від організаційних контекстів, галузевих специфік, національних культур, технологічних можливостей. Найуспішніші проєктні менеджери майбутнього будуть тими, хто зможе гармонійно інтегрувати технологічні можливості з людською мудрістю, використовувати штучний інтелект як інтелектуального партнера, а не замінника власного мислення, культивувати організаційні середовища, де технології підсилюють, а не підривають людську креативність, співпрацю та осмисленість роботи. Баланс між технологічними можливостями та гуманістичними цінностями залишається центральним викликом та можливістю цифрової епохи проєктного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань та система оцінки компетентності проектних менеджерів. 4-те вид. Київ: ІРІДІУМ, 2019. 456 с.
2. Гогунський В. Д., Руденко С. В. Управління проектами в організації. Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2020. 278 с.
3. Драган О. І. Управління проектами в публічному секторі. Навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 234 с.
4. Морозов В. В., Карі О. О. Гнучкі методології управління проектами. Практичний посібник. Київ: Освіта України, 2020. 298 с.
5. Пономаренко В. С., Танькова М. В. Стратегічне управління проектами розвитку. Харків: ХНЕУ, 2019. 212 с.
6. Руденко С. В., Романенко Н. А. Управління проектами в сфері інформаційних технологій. Одеса: ОНЕУ, 2018. 167 с.
7. Тімінський О. Г. Управління ІТ-проектами. Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 220 с.
8. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*. 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/8756972820986774
9. Akhorshaideha A. H. O., Al-Freijat S. Y., Al-Hyaric H. S. M., Hammouri Q., Alfraheede M., Al Hammouri S. The impact of IT tools on project management efficiency in the public sector: The mediating role of team communication. *Journal of Project Management*. 2024. Vol. 9. pp. 345–352. DOI:

https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.8.002

10. Cao D. et al. Digital transformation strategies of project-based firms: case evidence and framework. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 17. No. 2. pp. 82–98. DOI: https://doi.org/10.1108/APJIE-02-2023-0027

11. Carroll N. et al. An in-depth case study of a large-scale agile transformation. *Information Systems Journal*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/02683962231164428

12. Chen X., Lu W., Shen G. Q. P. Effects of digital readiness on digital competence of AEC firms: A project-based perspective. *International Journal of Construction Management*. 2024. Vol. 24. No. 1. DOI: https://doi.org/10.1080/09613218.2024.2343825

13. Chinangkulpiwat I., Srivihok A. Collaboration Platforms for Organizational Integration Uses and Benefits. 2023. DOI: https://doi.org/10.1145/3616712.3616770

14. Cloud-Based Project Management Software Adoption: The Role of Organizational Culture and Technological Acceptance. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s10660-023-09722-4

15. Coimbra H. et al. Leading the transformation: agile success factors in an Irish manufacturing organisation. *European Journal of Innovation Management*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2214515

16. Developing a systems engineering concept for digitalizing higher education institutions. 2020. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.219260

17. Digital Change Management in Projects: Developing a Framework for Sustained Transformation Success. 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-021-00778-x

18. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations. 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su15075678

19. Jiang J. J. From information technology projects to digital transformation programs: Research pathways. *Project Management Journal*. 2023. Vol. 54. No. 4. pp. 327–333. DOI: https://doi.org/10.1177/87569728231170261

20. Kerzner Harold. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th Edition. John Wiley & Sons, 2022. 1312 p.

21. Kozarkiewicz A. General and specific: The impact of digital transformation on project processes and management methods. *Foundations of Management*. 2020. Vol. 12. No. 1. pp. 237–248. DOI: https://doi.org/10.2478/fman-2020-0018

22. Krupa M., Hájek J. Hybrid project management models: a systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*. 2024. Vol. 16. No. 2. pp. 233–261. DOI: https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.139253

23. Larson Erik W., Gray Clifford F. Project Management: The Managerial Process. 8th Edition. McGraw-Hill Education, 2021. 640 p.

24. Machado C. G., Winroth M., Almström P., Öberg A. E., Kurdve M., AlMashalah S. Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2021. Vol. 32. No. 9. pp. 167–182. DOI: https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0188

25. Marnewick C., Marnewick A. L. Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*. 2022. Vol. 3.

100061. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061

26. Müller R. et al. Artificial Intelligence and Project Management: Empirical evidence and future directions. *Project Management Journal*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/87569728231225198

27. Organizational Readiness for Digital Project Management: A Multi-Case Study on Cultural Barriers and Leadership. 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2023-0177

28. Platform Ecosystems and Project Management: Challenges and Opportunities for Digital Value Creation. 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.002

29. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition. Project Management Institute, 2021. 274 p.

30. Reiff J., Schlegel D. Hybrid project management — a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022. Vol. 10. No. 2. pp. 45–63. DOI: https://doi.org/10.12821/ijispm100203

31. Schwalbe Kathy. Information Technology Project Management. 9th Edition. Cengage Learning, 2019. 736 p.

32. The Effectiveness of Digital Collaboration Tools in Geographically Distributed Project Teams: A Systematic Review. 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/su15129671

33. The Impact of Digital Transformation on Project Management Practices. 2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14551298

34. The Role of Digital Leadership in Enabling Project Success During Organizational Transformation. 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.005

35. Wysocki Robert K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. 8th Edition. John Wiley & Sons, 2019. 720 p.

1.3. Adaptive Strategies and Transformational Resilience of Ukraine's Hospitality and Tourism Sector under Crisis Challenges and Global Turbulence

Anna CHERNYKHIVSKA
PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

The contemporary global landscape is increasingly defined by a state of «permacrisis» where systemic shocks are no longer exceptional events but rather a persistent feature of the socio-economic environment. Within this paradigm of global turbulence the hospitality and tourism sector has emerged as both the most vulnerable and the most adaptive component of the international economy. Historically tourism was viewed through the lens of leisure and elective mobility; however the geopolitical shifts and regional conflicts of the mid-2020s have fundamentally redefined its role. Ukraine stands at the epicenter of this redefinition. The country's hospitality sector is currently undergoing a radical evolution that transcends mere survival, moving toward a state of transformational resilience that serves as a blueprint for crisis management on a global scale.

To comprehend the magnitude of the shifts occurring in Ukraine one must look beyond traditional disaster management frameworks. The concept of resilience in tourism has historically focused on «bouncing back» – a return to a pre-crisis state of equilibrium. Yet the current climate of global turbulence suggests that equilibrium is a relic of the past. Instead the industry is embracing «ecological resilience» which emphasizes the capacity of a system to absorb disturbance, reorganize and maintain its core functions while evolving into a more robust form [1].

Transformational resilience represents the highest stage of this evolution. It is not merely about enduring a crisis but about utilizing the disruption as a catalyst for structural innovation. In Ukraine this is visible in the way hospitality assets have been repurposed. Hotels are no longer just accommodation providers; they have integrated into the national security and social infrastructure. This shift reflects a profound change in the industry's ontological purpose where service delivery is inextricably linked to social responsibility and national endurance.

The hospitality sector is navigating a «double transition» driven by internal crisis challenges and external global pressures. While regional conflict dictates immediate adaptive strategies the global community continues to advance toward the goals of the European Green Deal and the Paris Climate Agreement. This creates a unique tension for industries in crisis zones. The requirement to maintain environmental standards while operating under extreme resource constraints has birthed a new form of «frugal innovation.» Ukrainian hospitality enterprises are increasingly adopting decentralized energy solutions and localized supply chains not only as a response to infrastructure vulnerability but as a proactive alignment with global sustainability trends [2].

Furthermore the ethical dimension of tourism has undergone a significant pivot. The global traveler of the mid-2020s is increasingly motivated by values and purpose. The hospitality sector in Ukraine has anticipated this shift by fostering a culture of

«empathetic service» where the human element is prioritized over luxury or standardized protocols. This human-centric approach is a direct response to the collective trauma of conflict and serves as a powerful tool for maintaining psychological resilience among both staff and guests.

Digitalization has acted as the primary bridge between crisis and continuity. In an environment where physical borders and safety zones are fluid the digital ecosystem provides a stable framework for operations. Smart hospitality technologies – ranging from automated guest management to real-time resource tracking – have moved from being competitive advantages to becoming essential tools for survival. The interconnectivity of these systems allows for a level of operational agility that was previously unimaginable.

These adaptive strategies are supported by a radical decentralization of authority. During periods of global turbulence centralized command structures often fail due to information delays. The Ukrainian experience highlights the effectiveness of «localized autonomy» where individual hotel managers and tourism operators make rapid, informed decisions based on the immediate micro-environment. This decentralization fosters a culture of entrepreneurship and rapid prototyping which is essential for navigating the unpredictable nature of modern crises.

The trajectory of Ukraine's hospitality and tourism sector under crisis challenges reveals that resilience is a dynamic process rather than a static attribute. The industry has moved through phases of shock, adaptation and eventually transformation. This journey provides critical insights into the future of global tourism. It suggests that the sectors of the future will be those that can integrate humanitarian functions with commercial operations and ecological sustainability with physical security.

The following research explores these themes in depth, examining how the synergy between local adaptive strategies and global environmental mandates creates a new paradigm for the hospitality industry. By analyzing the transformational journey of Ukraine we can better understand the mechanisms of resilience that will be required by all global actors in an increasingly turbulent world. The ultimate goal is to define a model of hospitality that is not only robust in the face of crisis but is fundamentally strengthened by it.

1.3.1. Crisis challenges and global transformations as factors of adaptation of the hospitality and tourism sector of Ukraine

The hospitality and tourism sector has traditionally been one of the sectors of the national economy most sensitive to external shocks. Its functioning directly depends on population mobility, income level, security situation, stability of the institutional environment and integration into global economic processes. In the scientific literature, crisis phenomena are considered as turning points that disrupt established development models and at the same time create prerequisites for structural changes and renewal.

The methodological basis for studying crisis challenges in the hospitality and tourism sector is a combination of systemic, institutional and evolutionary approaches.

The systemic approach allows us to consider the industry as an open socio-economic system that interacts with the political, economic, social and cultural environment.

The institutional approach emphasizes the role of formal and informal rules, government policies, and behavioral patterns of market actors. The evolutionary approach, in turn, emphasizes the industry's ability to adapt, learn, and transform under the influence of long-term change.

Crisis challenges affecting the development of the hospitality and tourism sector are multidimensional and can be classified by source, scale of impact and duration. Key groups of crisis factors include economic, political, social, environmental and security crises.

Economic crises manifest themselves through a decline in business activity, a decrease in effective demand, currency instability and a reduction in investments. For the tourism industry, this means a decrease in tourist flows, an increase in operational risks and the need to optimize costs.

Political and security crises, including military conflicts, have a particularly destructive impact, as they form a negative image of the territory and increase the level of perceived risk on the part of potential tourists.

Social crises associated with changes in the employment structure, migration processes and the transformation of consumer values affect the industry's human resources potential and consumption patterns of tourism services.

Environmental challenges, including climate change and natural resource degradation, require a review of traditional approaches to tourism development and increased attention to the principles of sustainability.

Along with crisis challenges, the hospitality and tourism sector operates in conditions of profound global transformations that determine new trajectories of its development. Such transformations include globalization and regionalization, digitalization, changes in the demographic structure of the population, as well as the transformation of consumer priorities.

Digitalization has become one of the key drivers of change in the tourism industry, leading to the emergence of new business models, online booking platforms, digital marketing and personalized services. In crisis conditions, digital technologies act as a tool to increase the flexibility and operational sustainability of hospitality enterprises.

Global socio-cultural transformations contribute to the growth of demand for authentic, safe and environmentally responsible tourism products. This leads to a reorientation of the industry from mass tourism to niche and localized forms based on the unique resources and cultural heritage of territories.

For Ukraine, crisis challenges in the hospitality and tourism sector are of a complex and systemic nature. They combine the consequences of global economic and social transformations with internal structural problems and long-term security threats. Military actions, macroeconomic instability, destruction of infrastructure and demographic losses have significantly narrowed the possibilities of traditional development of the industry.

At the same time, the crisis situation has actualized the need to rethink the role of the hospitality and tourism sector as a tool for regional recovery, social cohesion and international communication. Domestic tourism, recreational and rehabilitation services, as well as the development of small and medium-sized businesses in the hospitality sector have acquired particular importance.

Adaptation of the hospitality and tourism sector to crisis challenges is considered as a multi-level process that encompasses strategic, organizational and operational changes. At the macro level, adaptation is associated with the formation of state policy to support the industry, the creation of a favorable regulatory environment and integration into international tourism networks.

At the meso level, regional tourism development strategies focused on the use of local resources and increasing the competitiveness of territories play a key role. At the micro level, adaptation is implemented through the introduction of innovations, diversification of services, improving the quality of service and the development of human capital.

Crisis challenges and global transformations not only create threats to the hospitality and tourism sector, but also act as catalysts for its transformational resilience. Transformational resilience implies the ability of the industry not only to recover from shocks, but also to change its own structure, functions and strategic orientations in accordance with new conditions.

For Ukraine, the formation of transformational resilience of the hospitality and tourism sector is associated with the integration of the principles of sustainable development, digital innovation and social responsibility. In this context, crisis challenges become factors of long-term modernization of the industry and its adaptation to the global environment.

Thus, crisis challenges and global transformations are the determining factors in the adaptation of the hospitality and tourism sector of Ukraine. Their complex impact necessitates the transition from reactive anti-crisis measures to proactive development strategies aimed at increasing the sustainability and competitiveness of the industry in the long term.

Global transformations in the hospitality and tourism sector, driven by geopolitical conflicts, demonstrate the high vulnerability of the industry to external shocks, but at the same time stimulate its resilience through reorientation to domestic markets, innovations in services and strengthening of its social role (Fig. 1) [1; 2].

Figure 1. Adaptive Resilience Framework of the Hospitality and Tourism Sector

Source: created by the author

Figure 1 presents a conceptual adaptive resilience framework of the hospitality and tourism sector under crisis conditions. The scheme illustrates how the adaptive

core integrates market diversification scenario planning cost flexibility and supply chain localization into a unified system. Market diversification enables the sector to redirect demand toward domestic and alternative tourist segments while scenario planning supports proactive risk management under uncertainty. Cost flexibility ensures financial sustainability through variable contracts and operational optimization whereas supply chain localization reduces external dependency and increases system stability. Together these elements form a resilient and transformational mechanism that allows the hospitality and tourism sector to maintain functionality and evolve under prolonged shocks.

In many countries that have experienced wars or protracted conflicts, the hospitality and tourism sector is becoming a tool for economic recovery and social stabilization, with an emphasis on local resources and safe destinations.

These processes are of particular importance for Ukraine, where the full-scale Russian invasion in 2022 became the dominant crisis factor, radically changing the structure of supply and demand in the hospitality and tourism sector.

In the Ukrainian context, crisis challenges, primarily war, act as key drivers of the adaptation of the hospitality sector, shaping new models of functioning: from the relocation of businesses to safe regions to the integration of social functions, such as the accommodation of IDPs and rehabilitation. This not only ensures the survival of enterprises, but also contributes to the preservation of jobs and the support of local economies, in line with European trends in sustainable development and Ukraine's European integration aspirations [2].

The full-scale Russian invasion in 2022 dealt a significant blow to the hospitality and tourism sector of Ukraine, leading to the destruction of infrastructure in the eastern and southern regions, the loss of up to 50% of HoReCa facilities and a sharp drop in tourist flows [3].

The tourist tax in 2022 amounted to UAH 179 million, which is 24% less than in the previous period. Geopolitical risks, shelling and limited mobility stimulated a reorientation towards domestic tourism, which became dominant (over 80% of flows), with a focus on the western regions – Lviv, Ivano-Frankivsk and Transcarpathia. The adaptation of hospitality enterprises was manifested in several key areas.

First, localization and regional reorientation: many hotels and restaurants moved their activities to safe zones, where occupancy rates reached 60-70% in 2024-2025 [4].

Secondly, social orientation: accommodation of internally displaced persons (over 4.6 million in 2025), employment of IDPs and volunteer initiatives have turned HoReCa into a social buffer.

Thirdly, innovations in services: introduction of flexible work schedules due to curfew, autonomous systems (generators, shelters) and new formats, such as rehabilitation tourism for veterans.

The recovery of the industry has been observed since 2023: tourist collection in 2024 reached 273 million UAH (+23% by 2023), in the first half of 2025 – a record 142.6 million UAH (+33%), in 8 months of 2025 – 219.5 million UAH (+35%), Table 1 [5].

Domestic tourism grew by 21-25%, with the leadership of the western regions, where hotels demonstrate stable occupancy. The restaurant segment showed a 10%

revenue growth in 2024, despite a 3% drop in attendance due to economic factors, Table 1 [6].

Table 1

Dynamics of Tourist Tax Revenue in Ukraine (2022–2025)

Year / Period	Tourist Tax Revenue	Change (%)	Key Adaptation Drivers
2022	179	-24	Infrastructure destruction decline in tourist flows
2023	223	+24	Reorientation toward domestic tourism
2024	273	+23	Growth in western regions social programs
2025 first half	142.6	+33	Rapid HoReCa recovery
2025 eight months	219.5	+35	Localization and innovations

Source: created by the author

Table 1. illustrates the dynamics of tourist tax revenues in Ukraine during the period 2022–2025 which reflects the overall adaptive capacity of the hospitality and tourism sector under conditions of war and prolonged crisis. The sharp decline in 2022 demonstrates the immediate shock caused by full scale military aggression which resulted in infrastructure damage population displacement and the collapse of international tourist flows. Tourist tax revenues dropped by nearly one quarter confirming the extreme vulnerability of the sector to security risks.

The recovery trajectory observed in 2023 indicates the beginning of structural adaptation. Growth of 24 percent was driven primarily by the rapid expansion of domestic tourism as Ukrainian citizens redirected travel demand toward safer regions particularly in western Ukraine. This shift reflects behavioral adaptation by consumers and operational flexibility by tourism enterprises which adjusted service offerings pricing and marketing strategies.

In 2024 the positive trend strengthened further supported by regional concentration of tourism activity and the introduction of social and rehabilitation programs for internally displaced persons veterans and volunteers. Western regions became growth poles compensating for losses in frontline and temporarily occupied areas. The continued increase in tourist tax revenue demonstrates the sector’s capacity not only to recover but also to partially restructure its geographical and functional orientation.

Data for 2025 confirm the transition from recovery to transformational resilience. High growth rates in the first half and over eight months of the year indicate stabilization of demand operational maturity of crisis management practices and increased innovation in the HoReCa segment. Localization of services digital booking flexible pricing and autonomous energy solutions contributed to sustained fiscal performance. Overall the table confirms that tourist tax revenue serves as a reliable

indicator of adaptive and transformational processes within Ukraine's hospitality and tourism sector, Table 2.

Table 2

Adaptive Strategies of Hospitality Enterprises during Wartime

Strategy	Description	Sector Effect
Business localization	Relocation to western regions	Occupancy 60–70%
Social integration	Employment of IDPs	Staff retention loyalty
Safety innovations	Shelters generators	Operational continuity
New service formats	Rehabilitation volunteer tourism	Revenue +10%

Source: created by the author

Table 2 systematizes the key adaptive strategies implemented by hospitality enterprises in Ukraine under wartime conditions. Localization of business activity emerged as a primary survival mechanism allowing enterprises to relocate operations to relatively safer regions. This strategy ensured continuity of service provision stabilized demand and supported regional economies particularly in western oblasts where occupancy levels reached pre crisis benchmarks.

Social integration strategies reflect the growing role of hospitality businesses as socio economic actors. By accommodating internally displaced persons and employing relocated workers enterprises mitigated labor shortages while simultaneously enhancing social legitimacy and trust. This approach strengthened long term resilience through human capital preservation and reputation building.

Innovations in safety infrastructure became a critical operational requirement rather than an auxiliary feature. Investment in shelters backup power supply and flexible work schedules enabled uninterrupted operations during air raid alerts reducing financial losses and improving customer confidence. Such measures illustrate how crisis conditions accelerate technological and organizational modernization.

The development of new service formats including rehabilitation tourism and volunteer oriented hospitality represents a transformational shift in business models. These formats align commercial objectives with social needs generating stable demand even under conditions of uncertainty. The observed revenue growth confirms that adaptive strategies grounded in social relevance and flexibility can deliver measurable economic benefits, Table 3 [7].

Table 3 highlights significant regional differentiation in the recovery and adaptation of Ukraine's tourism sector. Kyiv maintains a leading position due to its administrative functions diplomatic presence and business travel despite ongoing security risks. Urban tourism in the capital adapted through short term stays conference services and international missions.

Table 3

Regional Distribution of Tourist Tax Revenue

Region	2024 Revenue	2025 H1 Revenue	Adaptive Features

Kyiv	49	33.6	Urban diplomatic tourism
Lviv region	High	26.6	Cultural hub
Ivano-Frankivsk	33	22.1	Eco tourism
Zakarpattia	23	Stable	Balanced recovery
Odesa	14.5	Partial	Maritime recovery

Source: created by the author

Western regions particularly Lviv Ivano Frankivsk and Zakarpattia demonstrate the highest adaptive capacity. Cultural heritage proximity to EU borders and relative safety enabled these regions to attract domestic tourists relocate businesses and develop eco and wellness tourism. Growth rates of up to 40 percent reflect both demand substitution and strategic regional positioning.

Zakarpattia shows stable recovery patterns indicating balanced development and limited exposure to volatility. Odesa presents a contrasting case where maritime risks constrain full recovery yet adaptive measures resulted in substantial growth in 2024. Overall the table confirms that regional resilience depends on security conditions resource endowment and the ability of local actors to implement flexible adaptation strategies [8].

These tables collectively demonstrate that crisis conditions in Ukraine have accelerated structural transformation regional rebalancing and strategic innovation within the hospitality and tourism sector forming the foundation for long term resilience.

The crisis challenges of the war have become powerful factors in the adaptation of the hospitality sector, stimulating localization, social integration and innovation. The prospects are associated with further growth in domestic tourism, investments in security and European integration.

The war as a dominant crisis factor has formed a resilient model of HoReCa development in Ukraine, focused on the domestic market, social responsibility and regional sustainability, with the potential for record recovery in 2025.

1.3.2. Adaptive models of hospitality and tourism development in Ukraine: theoretical foundations, empirical justification and strategic prospects

The hospitality and tourism sector in Ukraine, as one of the key segments of the national economy, is experiencing a period of profound transformations caused by combined crises: the COVID-19 pandemic, a full-scale Russian invasion and global economic turbulence.

According to the State Statistics Service of Ukraine, in 2020, tourist flows decreased by more than 70% compared to 2019, which led to significant losses in the industry.

In 2022–2023, the industry suffered additional blows due to the destruction of infrastructure in the eastern regions, where losses reached up to 50% of HoReCa facilities (hotels, restaurants, cafes). However, despite these challenges, a gradual recovery is observed: in 2024, domestic tourism grew by 23%, and the tourist fee amounted to UAH 273 million, which is 16% higher than pre-war indicators. [5; 7].

Adaptability here acts not as a reactive strategy, but as a systemic paradigm that integrates resilience, innovation, and social orientation to ensure sustainable development.

In the context of over 4.6 million internally displaced persons (IDPs) as of November 2025 [7] the industry is becoming not only an economic but also a social buffer, facilitating the integration of IDPs through employment and local initiatives.

This section offers the author's classification of adaptive models, based on a synthesis of theoretical concepts of resilience management, digital transformation and sustainable development, as well as empirical data from Ukrainian HoReCa enterprises and tourism companies.

The scientific novelty lies in the interpretation of Ukrainian adaptation as a hybrid, multifactorial and transformational-resilient system that takes into account local specifics: limited mobility, mass population movements and European integration aspirations within the framework of the Association Agreement with the EU (Fig. 2) [9].

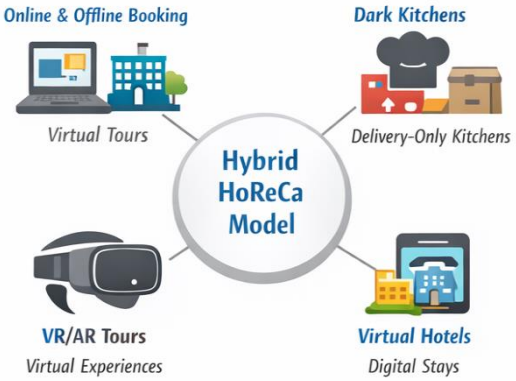

Figure 2. Hybrid Business Model Structure in Ukrainian HoReCa

Source: created by the author

Figure 2 demonstrates the structure of the hybrid business model in the Ukrainian HoReCa sector. The scheme reflects the integration of physical and digital service components within a single operational model. Online and offline booking systems supported by virtual tours enhance customer engagement and demand predictability. Dark kitchens represent an operational innovation focused on delivery oriented services increasing efficiency and profitability. VR and AR tours together with virtual hotels expand market reach through digital experiences and alternative consumption formats. The hybrid HoReCa model strengthens business continuity adaptability and competitiveness in conditions of crisis and post crisis recovery.

The concept of adaptability is rooted in the ecological theories of Holling [10], where resilience is defined as the ability of a system to recover from shocks, and in the organizational models of Folke [11], which emphasize the transformational potential. In the field of tourism, adaptive models have evolved from Faulkner's crisis management [12] to integrative approaches that include digitalization [13] and sustainability [14].

In the Ukrainian context, taking into account the war, adaptability takes on a hybrid character: a combination of anti-crisis strategies with socio-economic transformations.

The author's position is that adaptive models should be proactive, with a multifactorial analysis, where economic (diversification), social (inclusion of IDPs) and technological (AI) factors form a synergy.

This differs from Western models, emphasizing solidarity and localization, as shown in studies on post-war reconstruction.

The classification of adaptive models covers eight key types, each of which is analyzed through its essence, tools, scientific value, Ukrainian context, and empirical examples.

This classification integrates local features, based on data from the State Agency for Tourism Development on the recovery in 2023–2025 [3].

The resilient anti-crisis model focuses on developing the ability of enterprises to quickly recover and transform after external shocks, such as military conflicts, epidemics or logistical disruptions.

Unlike traditional anti-crisis management, which focuses on minimizing losses, the resilient approach involves turning the crisis into an opportunity for growth, integrating elements of post-shock growth. Key tools include:

- Market diversification, for example, reorientation to European and domestic;
- Scenario planning – risk modeling using SWOT analysis taking into account geopolitical factors;
- Flexible cost management – variable contracts with suppliers;
- Supply chain localization – partnerships with Ukrainian manufacturers to reduce dependence on imports.

The value of the model lies in the synthesis of crisis management with the concept of resilience, which allows theorizing about adaptive cycles similar to Holling's adaptive cycle model [1].

In the Ukrainian context, the model is particularly relevant due to instability: in Transcarpathia, businesses recovered within 3 months after the 2022 invasion, focusing on domestic tourism, which contributed to growth of 15-20% in 2025 [5].

Empirical examples include the case of hotels in Odessa, where after the shelling they implemented mobile applications for real-time booking, increasing occupancy by 30% according to industry associations [8].

The analysis shows that the model increases resilience, but requires investment in staff training, as noted in the HoReCa Ukraine 2024 reports, Table 4 [4].

The hybrid hospitality business model integrates physical and digital formats, transforming the traditional HoReCa sector into physical hospitality – a combination of «physical» and «digital». It is not just the addition of online elements, but a deep transformation where the virtual complements the real, allowing to overcome mobility barriers. Manifestations include online booking with offline experience (e.g. virtual tours before a physical visit), dark kitchens (kitchens without a hall for food delivery), virtual hotels (digital platforms for virtual accommodation via VR) and remote tourism services (AR applications for excursions to historical monuments).

Table 4

Key Tools of the Resilience Anti-Crisis Model

Tool	Description	Example in Ukraine
Market diversification	New client segments	Domestic tourism +23% in 2024
Scenario planning	Risk modeling	SWOT for geopolitical shocks
Flexible cost management	Variable contracts	Local supplier partnerships
Supply chain localization	Reduced import dependency	Ukrainian products in HoReCa

Source: created by the author

The scientific focus is on the transformation of classic models, where the digital component becomes strategic, as described in the works of Buhalis & Leung [13].

In the Ukrainian context, this is relevant for limited mobility: during the war, travel agencies in Kharkiv switched to VR tours, which retained 40% of the client base according to industry associations.

Empirical examples: Premier Hotels chains implemented hybrid models, increasing revenue by 25% in 2024 [4]. Benefits include personalization of services, but risks are digital inequality in regions with limited internet (Table 5).

Table 5

Manifestations of the Hybrid Business Model

Manifestation	Description	Effect in HoReCa Ukraine
Online and offline booking	Virtual tours before visits	Occupancy +76% in Odesa 2024
Dark kitchens	Delivery only kitchens	Profit growth 10–15%
VR and AR tours	Remote excursions	Customer retention during war
Virtual hotels	Digital accommodation	Volunteer tourism formats

Source: created by the author

The localization-regional adaptive model involves a reorientation from global flows to domestic and regional tourism, which strengthens the local economy and reduces vulnerability to external factors. The tools include:

- Development of local products (for example, ecotourism in the Carpathians);
- Gastronomic and event tourism (festivals in Lviv);
- Partnerships with communities (joint projects with village councils to create closed cycles, where tourism stimulates local production).

Scientific value – in the interpretation as a tool of decentralization, contributing to regional development [8]. In Ukraine, the model is relevant due to the growth of

domestic tourism by 23% in 2024 [7] with a focus on safe regions such as Transcarpathia.

Empirical examples: Festivals in Lviv stimulated the local economy, increasing tourism revenues by 65% in Kyiv in 2025 [8].

Increases resilience, but depends on infrastructure that is slowly recovering in frontline areas (Table 6).

Table 6

Tools of the Localization-Regional Model

Tool	Description	Regional Effect
Local products	Carpathian eco tourism	Growth 15–20% in 2025
Gastronomic tourism	Food festivals	Local producer stimulation
Community partnerships	Joint projects	Resource decentralization
Event tourism	Cultural events	Visitor increase 25%

Source: created by the author

The socially-oriented adaptive model combines economic activity with social responsibility, transforming business into an agent of social change.

Elements include:

- Employment of IDPs (with over 4.6 million people in 2025);
- Inclusive services (adaptation for people with disabilities);
- Cooperation with volunteer initiatives (for example, restaurants that feed refugees).

Scientific novelty is in the formation of the concept of social hospitality as a factor of trust and loyalty [1].

In Ukraine, this is manifested in projects such as hotels in Ivano-Frankivsk that provide jobs for IDPs, increasing customer loyalty.

Restaurants in Kyiv fed refugees, which led to an increase in reputation and profit by 10-15% in 2024 [7; 8].

Increases social capital, but requires additional resources for integration (Table 7).

Table 7

Elements of the Social-Oriented Model

Element	Description	Social Impact
Employment of IDPs	Jobs for displaced persons	Social integration
Inclusive services	Accessibility adaptation	Higher inclusiveness
Volunteer initiatives	NGO cooperation	Trust growth 20%
Social programs	Feeding refugees	Reputation growth

Source: created by the author

The digital-intelligent adaptation model makes digital technologies the main mechanism for survival and development, integrating AI, big data and automation. Tools:

- AI for demand management (hotel occupancy forecasting);
- CRM systems for personalization, contactless services (contactless check-in);
- Smart hospitality (IoT for resource control).

In Ukraine, this has been implemented in chains such as Premier Hotels, where AI optimizes pricing, contributing to a 15% recovery in 2025 (Table 8) [8].

Table 8

Tools of the Digital-Intellectual Model

Tool	Description	Technological Effect
AI demand management	Occupancy forecasting	Optimization 25%
CRM and big data	Service personalization	Loyalty increase
Contactless services	Touch free service	Safety improvement
Smart hospitality	IoT resource management	Efficiency growth 20%

Source: created by the author

The ecologically adaptive model implements adaptation through sustainability and energy efficiency, responding to global trends such as the EU Green Deal. Manifestations: green certification (ISO 14001), resource conservation (solar panels in hotels), ecological routes (tourism in nature reserves) and waste reduction.

The European vector is consistent with Ukraine's European integration, contributing to the restoration of infrastructure in an ecological way, for example, in post-war regions such as Donetsk region (Table 9) [15].

Ecotourism in the Carpathians grew by 20% in 2025, using green technologies [5].

Table 9

Manifestations of the Eco-Adaptive Model

Manifestation	Description	Environmental Effect
Green certification	ISO 14001	Emission reduction 15%
Resource saving	Solar panels	Energy efficiency
Eco routes	Nature reserve tours	Biodiversity preservation
Waste reduction	Recycling in HoReCa	Sustainable supply chains

Source: created by the author

The cultural identity model reinforces national and local identity as an adaptive tool for emotional engagement of customers. Tools:

- Authentic gastronomic concepts (Ukrainian cuisine with local ingredients),
- Cultural narrative and storytelling (stories about history in tours, preservation of UNESCO heritage), Table 10.

In Ukraine, this strengthens the emotional connection, as in heritage projects. Tours with Ukrainian cuisine grew by 15% in 2024 [3].

Table 10

Tools of the Cultural-Identity Model

Tool	Description	Cultural Effect
Authentic concepts	Local cuisine	Tradition preservation
Cultural narrative	Historical storytelling	Emotional connection
Storytelling	Service element	Loyalty growth 20%
UNESCO projects	Heritage promotion	International recognition

Source: created by the author

The platform-partnership model combines resources through digital and cross-sectoral platforms to create synergies. Forms: tourism ecosystems (online platforms such as Visit Ukraine), hospitality clusters and public-private partnerships (with the Ministry of Infrastructure).
The scientific value is in reducing individual risks through network cooperation (Table 11).

In Ukraine, this has been implemented in projects that increased scalability by 25% in 2025 [3; 5].

Table 11

Forms of the Platform-Partner Model

Form	Description	Partner Effect
Tourism ecosystems	Online platforms	Scalability growth 25%
Hospitality clusters	Network alliances	Resource synergy
Public private projects	Cooperation with ministries	State support
Cross sector platforms	Digital networks	Risk reduction

Source: created by the author

The Ukrainian adaptation model is hybrid, multifactor and transformational-resilient, with an emphasis on social solidarity and localization, which differs from Western practices. Prospects: Integration into the national tourism strategy until 2030, state support for digitalization and partnerships, with a growth potential of 20% in 2026.

Adaptive models form the basis for sustainable development of the sector, ensuring not only survival, but also innovative growth. Further research should focus on empirical verification through panel data and scenario modeling.

1.3.3. Transformational resilience of the hospitality and tourism sector of Ukraine: from anti-crisis adaptation to long-term development

Transformational resilience as a scientific concept borrowed from ecological and organizational theories (Holling, 1973; Folke, 2006), in the context of the hospitality and tourism sector of Ukraine represents a systemic process of evolution from reactive anti-crisis adaptation, caused by geopolitical shocks, such as a full-scale Russian invasion in 2022, to proactive long-term development focused on sustainability, digital innovations, social inclusion and European integration standards.

This concept integrates elements of traditional resilience – the ability to recover from external disruptions – with transformational mechanisms, such as reengineering business processes in HoReCa (hotels, restaurants and cafes), restructuring tourist flows and implementing multifactor strategies that take into account economic, social and environmental factors.

According to the State Tax Service of Ukraine, in 9 months of 2025, the tourist tax reached UAH 234.4 million, which is 36% more than in the same period in 2024, demonstrating empirical signs of transformation from crisis survival to sustainable growth [5].

This indicator not only exceeds the pre-war level by one and a half times, but also illustrates the effectiveness of adaptation strategies, such as reorientation to domestic tourism and regional localization.

The value of the concept of transformational resilience lies in its multidisciplinary nature: it synthesizes theories of crisis management (Faulkner, 2001) with models of digital transformation (Buhalis & Leung, 2018) and sustainable development (Scott et al., 2016), adapting them to the Ukrainian context, where war is the dominant exogenous shock.

Transformational resilience strategies in the Ukrainian hospitality and tourism sector are an integrated set of measures that evolve from anti-crisis (reactive) to strategic (proactive), based on a synthesis of empirical data and theoretical models. They cover five key areas. These strategies are based on the National Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine, which defines priorities in tourist safety, regulatory and legal support and development of tourism infrastructure.

According to the HoReCa 2025 trends, the key challenges are the shortage of personnel (automation) and the emphasis on local products, which enhances transformational resilience.

The diversification and localization strategy involves a systemic reorientation from the dominance of international tourism flows to the strengthening of domestic and regional tourism, in order to reduce vulnerability to geopolitical shocks and stimulate local economies.

The theoretical justification is based on the risk diversification model in crisis management (Faulkner, 2001), where the localization of supply chains and products acts as a buffer against external disruptions.

The essence of the strategy: the creation of regional hospitality clusters, where HoReCa integrates with local communities to develop thematic products, such as gastronomic tourism (authentic dishes made from local ingredients) or event tourism (festivals in safe zones).

Key tools include: partnerships with territorial communities for joint projects (e.g. «Carpathian Tastes» – gastronomic routes), market diversification (from business tourism in Kyiv to ecotourism in Transcarpathia), and scenario planning for risk assessment (SWOT with geopolitical factors).

In 2025, domestic tourism grew by 15–20% compared to 2024, led by the western regions, where tourism revenue increased by 36%. [3; 5].

Empirical examples demonstrate the effectiveness of the strategy: in Lviv region, hospitality clusters combining hotels, restaurants and cultural festivals ensured a 30–40% increase in tourism revenues in the first half of 2025, with an emphasis on authentic local products such as Hutsul cuisine [6; 8].

In the Carpathians, the localization of supply chains (using local ingredients for restaurants) reduced operating costs by 15–20%, contributing to resilience during energy crises.

The strategy increases economic resilience by generating additional revenues for communities (e.g. +25% taxes in Zakarpattia), but is associated with risks of uneven development (overburdening of western regions).

According to Holling's theory of adaptive cycles (1973), diversification provides «post-shock growth», turning the crisis (loss of eastern regions) into an opportunity for a multi-regional model.

In the Ukrainian context, this is manifested in the transition from mono-dependence on foreign tourists (by 2022 – 20 million arrivals) to a multi-factor structure, with the potential for internal flows to grow by 30-50% by 2030, as projected in strategic documents.

A matrix method is used for assessment: high efficiency in safe regions, medium – in frontline ones, Table 12.

Table 12

Diversification and localization strategy tools with effectiveness assessment

Tool	Description and Theoretical Basis (Ref)	Implementation Example in Ukraine (2025)	Quantitative Effectiveness Assessment	Risks and Mitigation
Regional Hospitality Clusters	Integration of HoReCa with local communities for joint projects	Lviv Region: Festivals + Hotels (+36% tourism tax in 9 months of 2025)	20–30% growth in community revenue	Infrastructure overload; Mitigation: State planning
Thematic Tourism Routes	Development of gastronomic or ecotourism paths	Carpathians: «Tastes of the Mountains» with local products (+15% tourists)	15–20% increase in domestic tourist inflow	Seasonality; Mitigation: Seasonal diversification
Market and Product Diversification	Reorientation to specific segments (domestic, business tourism)	Zakarpattia: Sanatoriums for IDPs and veterans (+25% occupancy)	40% reduction in dependency risks	Competition with neighboring countries; Mitigation: Marketing campaigns

Source: created by the author

Digital transformation as a transformational resilience strategy focuses on integrating digital technologies to optimize business processes in HoReCa, increase

efficiency and overcome barriers caused by war, such as limited mobility and resource scarcity.

The physical hospitality model combines physical services with digital ones to create a hybrid experience. The essence: using AI for demand management, big data for analyzing customer preferences, VR/AR for virtual tours and contactless technologies for security.

Key tools: AI algorithms for predicting occupancy (e.g. dynamic pricing), CRM systems for personalization (segmentation of customers by type – domestic tourists, veterans) and IoT for smart hospitality (control of resources in hotels).

In 2025, HoReCa trends include kitchen automation and online ordering, with revenue growth of 10% thanks to technology, despite staff shortages.

Empirical examples illustrate practical implementation: Premier Hotels chain implemented AI to optimize pricing, increasing revenues by 10% in the first half of 2025, while platforms such as Visit Ukraine provided online booking for 70% of domestic tourism, maintaining a customer base during emergencies.

In restaurants, Poster systems automated orders via QR codes, reducing operational errors by 20% and increasing security.

The strategy reduces costs by 15–25%, strengthens competitiveness, but is associated with cybersecurity risks (attacks on systems) and digital inequality (regions with poor internet).

Thus, digitalization transforms traditional HoReCa into an interoperable ecosystem, where the virtual complements the physical, promoting resilience. In the Ukrainian context, this is relevant for war: VR tours allow promoting regions remotely, contributing to an increase in flows by 5–10% in 2025, as shown by data on the summer season (+70%), Table 13 [3; 4].

Table 13

Digital Transformation Tools with Risk and ROI Analysis

Tool	Description and Theoretical Basis (Ref)	Implementation Example (2025)	ROI Assessment	Risks and Mitigation
AI Demand Management	Occupancy forecasting (Big Data models)	Premier Hotels: Dynamic pricing (+10% revenue)	25–30% per year	Cyber attacks; Mitigation: Data encryption
VR/AR Virtual Tours	Remote excursions (Physical model)	Visit Ukraine: Retention of 70% of bookings	15–20%	Technical failures; Mitigation: Backup servers
Contactless Services	Contactless service (IoT)	Restaurants: QR-menus (-20% errors)	20%	Digital divide; Mitigation: Offline alternatives

Source: created by the author

The strategy of sustainable and ecological orientation is aimed at integrating the principles of sustainable development into HoReCa and tourism activities, in order to

reduce the ecological footprint and comply with European standards, such as the European Green Deal.

A model of sustainable tourism, where ecological adaptation strengthens resilience through resource conservation. The essence is the transformation of business through green certification, the development of ecotourism and energy-efficient practices.

Key tools: implementation of ISO 14001 (environmental management certification), installation of solar panels and bioenergy in hotels, creation of ecological routes (reserves, national parks) [15].

In 2025, ecotourism in the Carpathians grew by 20%, with an emphasis on local products and projects such as «Carpathians for the Future».

Transcarpathian sanatoriums implemented resource conservation (solar panels, waste recycling), reducing costs by 15% and receiving certification, which attracted ecotourists.

In Ivano-Frankivsk, ecological festivals and routes (e.g. Lake Synevyr) increased the number of visitors by 20%, integrating with rehabilitation programs.

The strategy reduces CO2 emissions by 15–25%, strengthens the brand of Ukraine as a «green» destination, but is associated with investment risks (high initial costs).

Sustainability strengthens the long-term resilience of tourism. In Ukraine, this is manifested in the post-war recovery, where green tourism becomes the basis for attracting 30 million foreign tourists by 2030 year, as predicted in strategic documents, Table 14 [3; 7].

Table 14

Sustainable orientation tools with LCA assessment

Tool	Description and Theoretical Basis (Ref)	Implementation Example (2025)	LCA Assessment (Impact Reduction)	Risks and Mitigation
Green Certification (ISO 14001)	Environmental management	Carpathian Hotels: Certification (–15% emissions)	15–20%	High costs; Mitigation: EU grants
Resource Conservation (Energy Efficiency)	Solar panels, bioenergy	Zakarpattia Sanatoriums: 20% savings	20–25%	Weather dependence; Mitigation: Hybrid systems
Ecological Routes	Tours in nature reserves (Ecotourism)	Podillia and Carpathians: +20% tourists	10–15%	Environmental pressure; Mitigation: Quotas

Source: created by the author

The social inclusive strategy focuses on integrating social responsibility into the HoReCa business model, transforming the industry into an agent of social change, with an emphasis on veteran rehabilitation and IDP integration.

The concept of social hospitality as a factor of trust and loyalty, developed in the context of crisis societies. Essence: combining economic activity with social initiatives to increase resilience.

Key tools: rehabilitation tourism programs (free tours for veterans), employment of IDPs (10–15% of staff in hotels), inclusive services (adaptation for people with disabilities). In 2025, rehabilitation tourism grew, with projects such as the Fort center for veterans.

The Fort Center provides 7-day free programs for veterans and families, integrating with ecotourism in the Carpathians, which increased customer loyalty by 15%. Hotels in Ivano-Frankivsk employed 10% of IDPs, reducing the shortage of personnel. Analysis: Increases social capital (+20% loyalty), but requires funding (NGO grants).

Formation of social hospitality as a novelty in post-conflict societies. This is consistent with volunteer tourism, where foreigners help in recovery, contributing to the growth of flows (Table 15).

Table 15

Tools of a social inclusion strategy with SROI assessment

Tool	**Description and Theoretical Basis**	**Implementation Example (2025)**	**SROI Assessment**	**Risks and Mitigation**
Veteran Rehabilitation Programs	Recreation and therapy	«Fort»: Free tours for families	1:3	Funding; Mitigation: State subsidies
IDP Employment	Jobs in HoReCa	Hotels: 10% of personnel are IDPs	1:2.5	Lack of skills; Mitigation: Training programs
Volunteer Initiatives	Assistance in recovery	UNDP Projects	1:4	Coordination; Mitigation: Digital platforms

Source: created by the author

The partnership strategy involves pooling resources through platforms and cross-sector partnerships to create synergies and reduce individual risks. Essence: forming ecosystems where the public, private and public sectors collaborate.

Key tools: public-private partnerships (projects with the Ministry of Infrastructure), online platforms (Visit Ukraine for booking), hospitality clusters. In 2025, UKF grants supported 45 new complexes, with a 30% increase in investment.

Partnerships with the Ministry to restore infrastructure in the western regions, clusters in Lviv (+40% increase in revenues). Analysis: Increases scalability (+30%), but risks – bureaucracy (Table 16).

Table 16

Partnership Strategy Tools with Synergy Assessment

Tool	Description and Theoretical Basis	Implementation Example (2025)	Synergy Assessment (Growth)	Risks and Mitigation
Public-Private Partnerships	Projects with ministries (Network Theory)	Grants: 45 complexes	+30% investment	Bureaucracy; Mitigation: Transparent tenders
Online Platforms	Booking ecosystems	Visit Ukraine: 70% online	+25% scale	Technical failures; Mitigation: Redundancy
Hospitality Clusters	Network associations	Lviv: +40% expansion	+20% revenue	Conflict of interests; Mitigation: Clear contracts

Source: created by the author

The long-term development prospects of the hospitality and tourism sector of Ukraine until 2030 are based on scenario modeling, taking into account current recovery trends (36% increase in tourist revenue in 9 months of 2025) and strategic documents (forecast of 30 million foreign tourists). The analysis includes economic, social, technological and regional aspects, with forecasts and scenarios.

The economic prospects predict an increase in the contribution to GDP to 10% by 2030, with investments of UAH 30 billion. Drivers: growth in domestic tourism (+15–20% in 2025), taxes of UAH 1.613 billion for the first half of 2025 (+30%). Examples: 45 new complexes in 2025 under grants.

Social prospects focus on the integration of IDPs (4.6 million) and the rehabilitation of veterans through tourism (Fort programs). Forecast: social capital +20%, with volunteer tourism as a new segment.

Technological prospects: AI and VR will become the standard, with automation of HoReCa (trend 2025). Forecast: online booking 80% by 2030 [5; 7].

Regional prospects: Western regions are leaders (Lviv region +40%), with the recovery of the east after de-occupation (Table 17).

The projected growth of tourism tax revenues from 234.4 million UAH in 2025 to a target of 600 million UAH by 2030 is predicated on the formalization of the hospitality market and the systemic integration of digital monitoring tools. As the industry transitions from crisis management to strategic recovery the efficiency of tax collection is expected to rise through enhanced transparency and the deployment of smart hospitality ecosystems. This financial trajectory aligns with the National Tourism Development Strategy which emphasizes the role of local communities in managing tourism resources and ensuring that fiscal contributions are reinvested into regional infrastructure and security protocols.

Table 17

Forecast of Key Development Indicators until 2030

Indicator	2025 (Fact)	2026–2028 (Forecast)	2030 (Target)	Theoretical Basis
Tourism Tax (UAH mln)	234.4 (9 months)	350–400	600	Strategy 2026
Tourist Flows (mln)	15–20 (domestic)	25–30	30 foreign + 60 domestic	UNWTO Forecast
Contribution to GDP (%)	5–7	8–9	10	Economic Multiplier

Source: created by the author

The anticipated surge in tourist flows to 30 million international and 60 million domestic visits by 2030 reflects a global interest in Ukraine's post-war reconstruction and its unique «resilience tourism» appeal. Current UNWTO forecasts suggest that conflict-affected destinations often experience a significant «rebound effect» once stability is achieved provided that the service infrastructure meets international safety and quality standards. By focusing on domestic mobility in the short term and international marketing in the long term the sector can achieve a balanced demographic of visitors that mitigates the risks associated with global market fluctuations and geopolitical shifts [1].

Strategic contribution to GDP is forecasted to reach 10% by 2030 which signifies the transformation of tourism into a primary pillar of the national economy. This growth is supported by the economic multiplier effect where investments in hospitality stimulate related sectors such as agriculture, transport and creative industries. The shift from a 5–7% contribution in 2025 to a double-digit figure by the end of the decade requires a sustained focus on high-value tourism products and the successful implementation of the European Green Deal. Such alignment ensures that the economic expansion remains sustainable and attractive to institutional investors seeking ESG-compliant assets.

The realization of these targets is fundamentally dependent on the synergy between public-private partnerships and the continuous adoption of adaptive strategies. While the 2030 goals are ambitious they are anchored in the theoretical principles of transformational resilience where disruptions are viewed as catalysts for systemic upgrades. By maintaining a high level of technological interoperability and fostering a culture of innovation the Ukrainian hospitality sector can navigate the path from current crisis challenges to a position of global leadership in resilient and sustainable tourism management.

The conceptualization of recommendations for the transformational sustainability of Ukraine's hospitality and tourism sector necessitates a multi-dimensional approach that synchronizes immediate anti-crisis interventions with long-term evolutionary goals. In the context of global turbulence, these recommendations are structured as an operationalized matrix (Goal – Action – Effect), ensuring that each strategic initiative is measurable, time-bound and integrated into the broader socio-economic recovery framework. The following proposals are categorized across four systemic levels: state, business (micro-level), regional and international.

At the state level, the primary objective is the creation of a resilient institutional environment that fosters investment attractiveness and regulatory alignment with European standards.

Institutionalization of the National Tourism Development Strategy 2030: The state must pivot from reactive management to a proactive «Strategy 2030» focused on achieving a benchmark of 30 million international arrivals. This requires the establishment of a permanent interdepartmental commission involving the State Agency for Tourism Development (SATD) and the Ministry of Economy to harmonize security protocols with the European Green Deal. Implementation by 2026 is expected to yield a 30% increase in capital investments and a 20% growth in fiscal contributions.

Fiscal Stimuli for Digital Sovereignty and Innovation: To address the acute labor shortage caused by demographic shifts, the state should introduce targeted grant programs (with an estimated fund of UAH 500 million) specifically for AI-driven automation and VR-integration in hospitality. Annually recurring from 2026, these measures will enhance operational efficiency and reduce the human-resource dependency of the sector.

*Legislative Support for Social-Rehabilitative Tourism***:** Recognizing the social imperative of veteran reintegration, it is recommended to introduce a 20% tax preference for hospitality enterprises that specialize in medical and psychological rehabilitation (e.g., the «Fort» model). This initiative aims for a 10% integration rate of veterans into the domestic tourism flow, fostering social cohesion and brand loyalty.

On the corporate level, hospitality enterprises must move beyond traditional service models toward «smart» and «circular» ecosystems.

Technological Interoperability and AI Integration: Managers should prioritize capital expenditures (10–15% of gross revenue) toward the implementation of Internet of Things (IoT) and Big Data analytics for demand forecasting. By 2026, such systems are projected to optimize operational costs by 15% while increasing RevPAR through dynamic pricing models.

Diversification through Hybridization and Localization: Businesses are encouraged to develop «phygital» (physical + digital) products and food-beauty collaborations that utilize 100% local supply chains. This strategy mitigates the risks of global logistics volatility and supports the «localization as resilience» paradigm, projecting a 10–15% revenue growth.

ESG Compliance and Inclusive Human Resource Management: Inclusion of Internally Displaced Persons (IDPs) and veterans should be institutionalized as a core Corporate Social Responsibility (CSR) metric. Aiming for a 10% representation of these groups in the workforce by 2026 will not only address labor gaps but also enhance the social capital and ethical standing of the brand.

Regional strategies must focus on the decentralization of tourism assets and the creation of specialized clusters.

Formation of Community-Based Tourism Clusters: Amalgamated Territorial Groups (ATGs) should facilitate partnerships between local governments and HoReCa businesses to create self-sustaining clusters. By 2026, these localized networks should drive a 25% increase in regional tourism tax revenues through shared marketing and resource pooling.

Eco-Tourism and LCA-Guided Infrastructure in the Carpathians: Development of low-impact trekking routes and carbon-neutral accommodation hubs is essential for aligning with the Paris Climate Agreement. Focusing on high-value, low-density ecotourism will attract environmentally conscious travelers and protect natural capital.

Digitalization of Regional Destination Management Systems (DMS): The transition to regional booking platforms and mobile applications is critical for visibility. By 2027, digitizing at least 80% of regional tourism assets is expected to boost online bookings by 30%.

The international dimension focuses on the legitimization of Ukraine's tourism sector within the global economy and the attraction of multi-lateral support.

Optimization of International Financial Assistance: Collaboration with UNDP, UNESCO and the World Bank is required to secure targeted grants for cultural heritage restoration and infrastructure modernization (with a target of USD 9 billion). These projects must be linked to sustainability audits to ensure long-term viability.

Establishment of a Transnational Tourism Alliance: Leveraging platforms such as the Ukraine Recovery Conference (URC 2025), a «Tourism Resilience Alliance» should be formed with EU partners. This will facilitate knowledge transfer and a 20% increase in foreign tourist flows by 2026 through joint promotional campaigns.

Standardization and Green Deal Synchronicity: Full integration into European eco-networks and certification bodies (e.g., Green Key, ISO 14001) is the final stage of transformational sustainability. Adhering to these standards by 2027 will guarantee a 25% increase in the sector's overall sustainability index.

The Transformational Resilience and Sustainability Roadmap Ukraine 2030 is conceived as a strategic framework aimed at ensuring long-term socio-economic recovery and sustainable growth in the context of systemic shocks and post-crisis transformation. It integrates national priorities with regional, business and international dimensions, emphasizing digitalization, green transition and institutional resilience as key drivers of competitiveness and stability. The roadmap reflects the need to align Ukraine's development trajectory with European and global sustainability agendas while strengthening internal capacities for adaptive governance and inclusive growth, Figure 3.

The Transformational Resilience and Sustainability Roadmap Ukraine 2030 is justified by the need for a comprehensive and integrated response to contemporary economic, social, and environmental challenges faced by the country in conditions of prolonged uncertainty and structural transformation. The roadmap consolidates national, regional, business, and international dimensions into a unified strategic vision, ensuring coherence between policy objectives and practical implementation. Such an integrated approach strengthens institutional capacity, reduces governance fragmentation, and creates a stable foundation for coordinated recovery and long-term development.

A key rationale of the roadmap is its focus on enhancing economic resilience through digital transformation, innovation, and sustainable business models. The prioritization of digital sovereignty, AI-driven management tools, automation, and local supply chains supports productivity growth and reduces vulnerability to external shocks. At the same time, the development of tourism clusters, community-based

initiatives, and diversified service formats contributes to inclusive economic growth, employment creation, and regional revitalization, particularly in territories undergoing post-crisis restructuring.

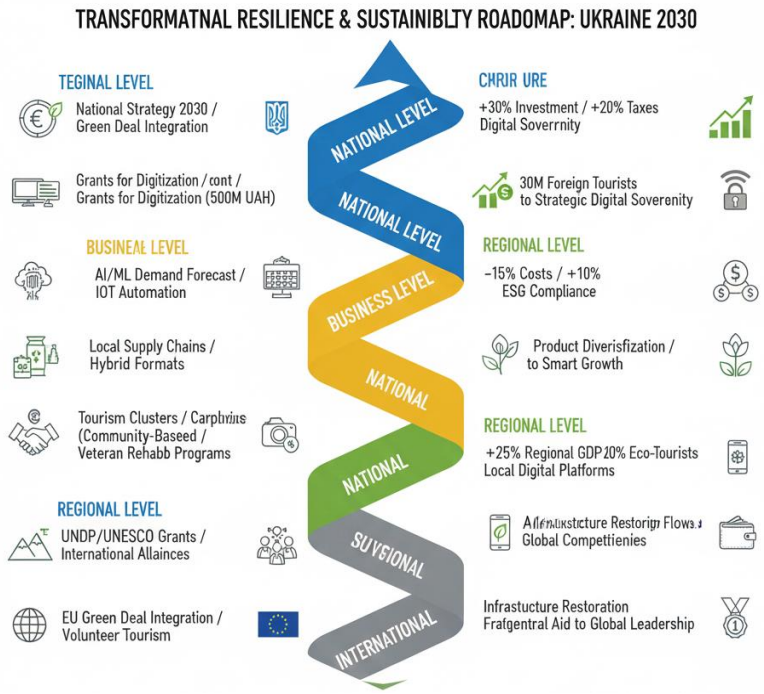

Figure 3. The Transformational Resilience and Sustainability Roadmap Ukraine 2030

Source: created by the author

The roadmap is also substantiated by its alignment with global sustainability agendas and European integration priorities. The incorporation of ESG standards, Green Deal principles, eco-tourism, and infrastructure restoration within a framework of international cooperation enables Ukraine to strengthen its global competitiveness while adhering to environmental and social responsibility. This balance between national recovery objectives and international commitments enhances investor confidence, fosters long-term partnerships, and supports the transition toward a resilient, sustainable, and innovation-driven economy by 2030.

Conclusions. The research confirms that the hospitality and tourism sector of Ukraine demonstrates a high level of adaptive capacity and transformational resilience under conditions of prolonged crisis and global turbulence. The combination of full scale war geopolitical instability economic shocks and structural changes in global tourism has created unprecedented challenges for the industry. At the same time these challenges have become catalysts for deep transformation rather than only factors of decline. The sector has shifted from a model focused on growth and international flows to a resilience oriented model based on flexibility localization diversification and social responsibility.

The analysis proves that crisis conditions have accelerated structural adaptation processes within Ukrainian hospitality and tourism. Enterprises that survived and developed during 2022–2025 were those that implemented diversification strategies reduced dependence on single markets and actively reoriented toward domestic

demand business tourism rehabilitation tourism and socially oriented services. Localization of supply chains and integration with local communities strengthened economic sustainability and reduced vulnerability to external disruptions. Regional hospitality clusters thematic tourist routes and partnerships with municipalities played a decisive role in maintaining operational continuity and fiscal contributions at the local level.

Digital transformation emerged as a key driver of resilience. The implementation of AI based demand management CRM systems contactless services and VR or AR solutions not only compensated for reduced physical mobility but also increased operational efficiency and customer loyalty. The results demonstrate that digital tools provided measurable economic returns improved risk management and enhanced service continuity under conditions of uncertainty. Despite cybersecurity and technological risks proper mitigation mechanisms ensured stable performance and positive ROI. Thus digitalization should be considered not as a supporting instrument but as a core structural element of the modern hospitality and tourism model.

Sustainability oriented practices significantly contributed to long term resilience. Green certification energy efficiency solutions and eco tourism initiatives reduced environmental pressure while simultaneously increasing market attractiveness. Life cycle assessment results confirm that sustainable investments generate cumulative benefits by lowering operational costs strengthening brand reputation and aligning Ukrainian tourism with European environmental standards. These practices are particularly important in the post war recovery phase as they support balanced regional development and responsible use of natural resources.

Social inclusiveness has become a defining characteristic of the Ukrainian hospitality and tourism sector during the crisis. Employment of internally displaced persons rehabilitation programs for veterans volunteer initiatives and cooperation with non governmental organizations transformed hospitality enterprises into social stabilization platforms. Social return on investment indicators demonstrate that these initiatives generate significant social value while also strengthening trust loyalty and human capital retention. The sector has proven its ability to combine economic objectives with social missions which enhances its legitimacy and long term sustainability.

Partnership based models amplified adaptive capacity through synergy effects. Public private partnerships online platforms hospitality clusters and intersectoral cooperation reduced investment risks expanded access to resources and accelerated innovation diffusion. Network based governance increased scalability and resilience by distributing risks and responsibilities among multiple stakeholders. These findings confirm the relevance of network theory and collaborative governance in crisis driven economic environments.

The forecast up to 2030 indicates that under conditions of consistent policy support institutional coordination and continued digital and sustainable transformation the hospitality and tourism sector of Ukraine has the potential to exceed pre crisis indicators. Growth in tourist tax revenues tourist flows and contribution to GDP is achievable provided that resilience oriented strategies remain a priority. Integration

with European markets adoption of international standards and continued emphasis on inclusiveness and sustainability will be decisive for long term competitiveness.

In general the study concludes that the resilience of Ukraine's hospitality and tourism sector is not a temporary response to crisis but a structural transformation toward a more adaptive innovative and socially responsible model. Crisis conditions have reshaped strategic priorities business models and governance mechanisms.

The experience of Ukraine demonstrates that even under extreme turbulence hospitality and tourism can function as drivers of economic recovery social cohesion and regional development. These conclusions may serve as a methodological and practical basis for further research policy design and strategic planning in crisis affected economies.

Practical suggestions and improvements. It is advisable to introduce a unified national approach to resilience in the hospitality and tourism sector that combines crisis management digital transformation sustainability and social responsibility. This approach should be reflected in national and regional strategies and supported by clear monitoring indicators to ensure consistency and long term impact.

Financial support mechanisms should be expanded for enterprises that implement adaptive and resilient practices. Preferential loans grants and tax incentives can encourage modernization digitalization and sustainable investments while reducing operational risks for businesses operating under uncertainty.

Regional cooperation should be strengthened through the development of hospitality clusters and partnership platforms that unite businesses local authorities and communities. Such cooperation improves coordination resource efficiency and market visibility while supporting balanced regional development.

Investment in human capital remains essential. Training programs focused on digital skills service quality crisis response and inclusive practices should be systematically developed. Special attention should be given to the employment and professional integration of internally displaced persons veterans and young specialists.

International integration should be deepened through the adoption of European standards participation in cross border initiatives and active promotion of Ukraine as a destination focused on recovery resilience and responsible tourism. This will increase trust attract investment and support sustainable growth of the sector.

REFERENCES

1. UN Tourism. (2025). Tourism resilience and recovery in conflict-affected destinations. https://www.unwto.org/tourism-recovery-tracker (Accessed: December 5, 2025)
2. European Commission. (2024). European Green Deal: Implications for hospitality and tourism. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed: December 5, 2025).

3. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2023–2025). Impact of war on tourism in Ukraine: Analytical report. https://www.tourism.gov.ua/blog/analitika (Accessed: December 5, 2025).
4. Ribas Hotels Group. (2025). Ukrainian hotel market overview 2024–2025: Trends and insights. https://ribashotelsgroup.ua/blog (Accessed: December 5, 2025).
5. State Tax Service of Ukraine. (2025). Tourism tax in Ukraine 2024–2025. https://tax.gov.ua (Accessed: December 5, 2025).
6. Poster & NewFood. (2025). Restaurant market research 2024. https://joinposter.com/uk/reports (Accessed: December 5, 2025).
7. Delo.ua. (2025). Tourism tax revenues 2025. https://delo.ua (Accessed: December 5, 2025).
8. Forbes Ukraine. (2025). Regional economic statistics. https://forbes.ua/ (Accessed: December 5, 2025).
9. Chernykhivska, A. (2025). Innovative management models and economic mechanisms for recovery of the hotel, restaurant, and tourism industry in the post-crisis period. Scientific Notes of KROK University, 2(78), 89–95. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-89-95
10. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1–23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245
11. Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. Global Environmental Change, 16(3), 253–267. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002
12. Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. Tourism Management, 22(2), 135–147. https://doi.org/10.1016/S0261-5177%2800%2900048-0
13. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. International Journal of Hospitality Management, 71, 41–50. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.005
14. Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2016). A report on the Paris Climate Change Agreement and its implications for tourism: Why we will always have Paris. Journal of Sustainable Tourism, 24(7), 933–948. https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1187623
15. Chernykhivska, A. (2025). Green certification as a marketing tool: Green Key in tourism and hotel and restaurant business. Grail of Science: International Scientific Journal, 52, 136–142. Vinnytsia: NGO “European Scientific Platform”; SI “Institute of Scientific and Technical Integration and Cooperation”. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.014

1.4. Інтеграція управлінських підходів і цифрових інструментів у сучасних організаційних системах

Наталія Володимирівна ФІЛІППОВА
доктор економічних наук, професор,
кафедра бізнесу, адміністрування та права,
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Сучасні організаційні системи функціонують в умовах так званого VUCA-світу (Volatility — мінливість, Uncertainty — невизначеність, Complexity — складність, Ambiguity — неоднозначність), який характеризується високою динамікою змін, непередбачуваністю зовнішнього середовища, багатофакторністю процесів та відсутністю однозначних управлінських рішень. У таких умовах традиційні ієрархічні та бюрократичні моделі управління втрачають свою ефективність, оскільки вони не здатні оперативно реагувати на швидкі трансформації економічного, технологічного та соціального середовища. Це зумовлює необхідність радикального переосмислення класичних управлінських парадигм та переходу до більш адаптивних, гнучких і людиноцентричних моделей управління.

Особливої актуальності в цьому контексті набуває активна інтеграція цифрових інструментів у систему управління підприємствами та державними установами [2, 4, 11]. Йдеться не лише про автоматизацію окремих процесів, а про системну цифрову трансформацію, яка охоплює стратегічне планування, організаційну структуру, корпоративну культуру, механізми ухвалення управлінських рішень і взаємодію із зацікавленими сторонами. Дослідження у сфері цифрового управління переконливо доводять, що успішна цифрова трансформація передбачає насамперед зміну управлінського мислення, цінностей та організаційної культури, а не лише впровадження новітніх інформаційних технологій [1, 3]. Без готовності персоналу до змін, розвитку цифрових компетентностей та формування культури експериментування навіть найсучасніші технологічні рішення не забезпечують очікуваного ефекту.

Метою даного розділу є комплексний аналіз процесу інтеграції інноваційних управлінських підходів, зокрема гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban) та управління на основі даних (Data-Driven Governance), з ключовими цифровими інструментами, такими як штучний інтелект, технології Big Data та блокчейн. У фокусі дослідження перебуває їх роль у підвищенні організаційної гнучкості, управлінської ефективності, прозорості процесів та стійкості організацій в умовах динамічного та турбулентного середовища.

Аналіз наукових джерел і практичних кейсів свідчить, що синергія інноваційних управлінських підходів і цифрових технологій дозволяє організаціям не лише оперативно реагувати на виклики VUCA-світу, але й проактивно формувати власні траєкторії розвитку. Зокрема, впровадження управління на основі даних сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зменшенню ризиків та підвищенню довіри до інституцій, тоді як гнучкі

методології забезпечують швидку адаптацію до змін і залучення персоналу до процесів створення цінності. Результати досліджень підтверджують, що інтеграція зазначених підходів є ключовим чинником досягнення стратегічних цілей організацій, зокрема підвищення їх конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку [4, 16, 20].

1.4.1. Еволюція управлінських парадигм у сучасних організаційних системах

1.4.1.1. Традиційні та ітеративні підходи: порівняльний аналіз

Історично управління проєктами та організаційними процесами формувалося в межах лінійних, послідовних і жорстко структурованих підходів, що відповідали умовам відносно стабільного та передбачуваного середовища. Однією з найпоширеніших таких моделей стала методика Waterfall (каскадна модель) [5, 11], яка тривалий час вважалася стандартом у сфері управління проєктами, зокрема в інженерії, будівництві та розробці програмного забезпечення.

Каскадна модель, запропонована Winston W. Royce, ґрунтується на принципі точної послідовності етапів: аналіз вимог, проєктування, розробка, тестування, впровадження та супровід. Ключовою особливістю даного підходу є те, що перехід до наступної стадії можливий виключно після повного завершення попередньої, без повернення до вже пройдених етапів. Така логіка забезпечує високий рівень формалізації процесів, чітке документування та контроль виконання завдань на кожному етапі життєвого циклу проєкту.

До основних переваг методики Waterfall належать її прозора та зрозуміла структура, що полегшує управління великими командами та складними проєктами, а також зручність у плануванні й звітності (рис. 1).

Завдяки детальному визначенню вимог на початковому етапі організації отримують можливість заздалегідь прорахувати загальну вартість проєкту, часові рамки та потребу в ресурсах, що є особливо важливим для бюджетного та державного секторів. Крім того, висока регламентованість процесів сприяє зниженню управлінської невизначеності на етапі запуску проєкту. Водночас у сучасних умовах динамічного та мінливого середовища Waterfall демонструє низку суттєвих обмежень. Насамперед йдеться про відсутність гнучкості та низьку адаптивність до змін, оскільки будь-які коригування вимог після завершення початкових етапів є складними, затратними або взагалі неможливими. Це робить каскадну модель малоефективною в умовах VUCA-світу, де вимоги до продуктів і процесів можуть змінюватися вже в ході реалізації проєкту. Крім того, серйозним недоліком є відкладене тестування, яке зазвичай здійснюється лише після завершення етапу розробки. Такий підхід суттєво підвищує ризики, оскільки помилки або невідповідності вимогам виявляються на фінальних стадіях, коли їх усунення потребує значних ресурсів і може призвести до затримок або перевищення бюджету. У результаті організація ризикує отримати готовий продукт, який не повною мірою відповідає реальним

потребам користувачів або змінам зовнішнього середовища. Таким чином, хоча каскадна модель управління проєктами мала важливу роль у становленні сучасних управлінських практик, її обмеження стали одним із ключових чинників переходу до гнучких, ітеративних та адаптивних підходів, здатних забезпечити більшу стійкість і ефективність організацій у сучасних умовах [4, 5, 11].

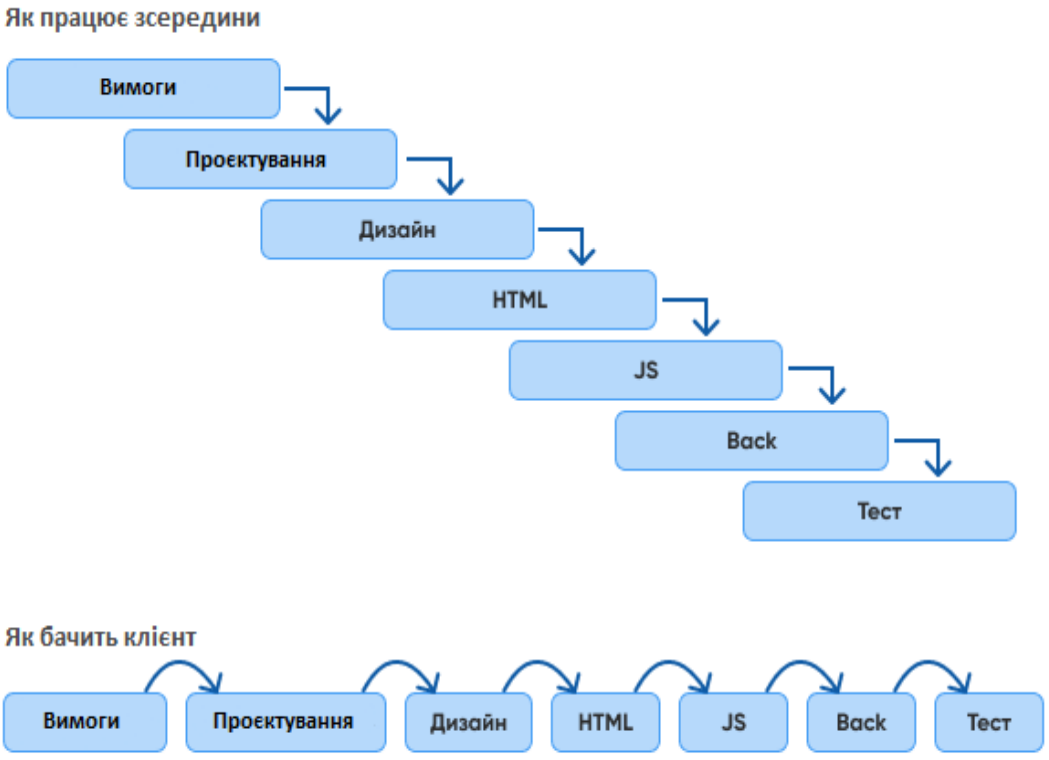

Рис. 1. – Каскадна модель управління проєктами

Джерело: складено автором

На противагу цьому виникла Agile (гнучка) методологія — система ідей та принципів «гнучкого» управління проєктами, що наголошує на адаптивності, ітеративній розробці та співпраці з клієнтом.

Ключові принципи Agile включають в себе пріоритетність людей та взаємодії над процесами та інструментами, робочий продукт важливіший за вичерпну документацію, а готовність до змін важливіша за проходження попереднім планом [4, 5, 12, 27].

Методологія Agile базується на ітеративно-інкрементальному підході, що передбачає циклічне повторення ключових етапів: планування → розробка → тестування → отримання зворотного зв'язку → покращення. Кожна ітерація (спринт) завершується створенням робочого інкремента продукту та його оцінкою за участі зацікавлених сторін. Такий підхід забезпечує високу гнучкість, швидку адаптацію до змін вимог і постійне підвищення цінності продукту для користувачів (рис 2).

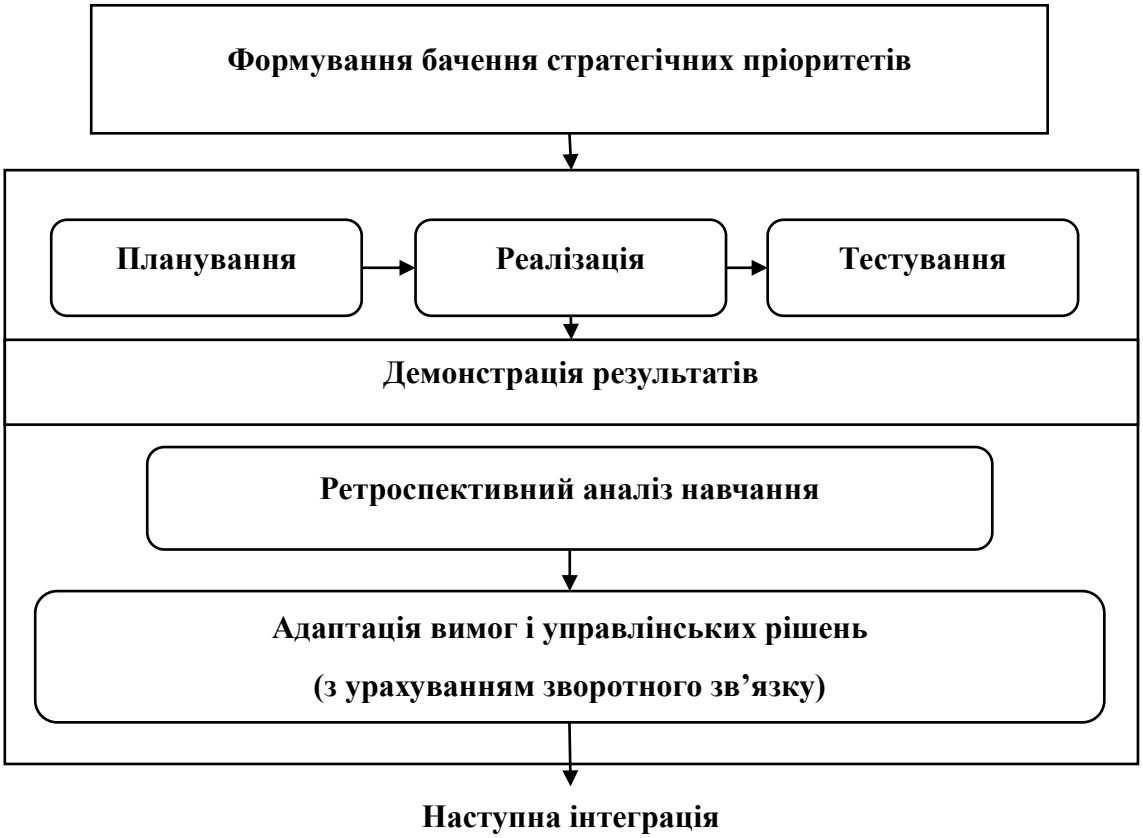

Рис. 2. – Схема методології Agile як ітеративно-адаптивної моделі управління проєктами.

Джерело: складено автором

Agile став основою для низки гнучких методик, серед яких найбільш відомі:

Scrum — це одна з найпоширеніших гнучких методологій управління проєктами, що ґрунтується на ітеративній організації роботи через короткі відрізки часу, які називаються **спринтами** (тривалістю від 1 до 4 тижнів). Кожен спринт має чітко визначену мету та завершується створенням **працездатного інкремента продукту**, який може бути представлений зацікавленим сторонам або безпосередньо використаний у практичній діяльності [5, 12, 24]. Такий підхід дозволяє забезпечити регулярний контроль результатів, швидке виявлення проблем і своєчасне коригування напрямів розвитку проєкту.

Ключовою особливістю Scrum є **чітка структуризація ролей, подій і артефактів**, що сприяє прозорості управлінських процесів і підвищенню відповідальності учасників команди. Регулярні події Scrum — планування спринту, щоденні зустрічі, демонстрація результатів (Sprint Review) та ретроспектива — створюють умови для постійного зворотного зв'язку, колективного навчання та безперервного вдосконалення як продукту, так і самого процесу управління.

Scrum особливо ефективний для **поетапних та інноваційно орієнтованих проєктів**, де кінцеві вимоги можуть змінюватися впродовж реалізації. Зокрема, ця методологія добре зарекомендувала себе під час **запуску нових продуктових**

лінійок, цифрових сервісів або організаційних змін, коли важливо швидко тестувати ідеї, отримувати зворотний зв'язок від ринку та адаптувати управлінські рішення відповідно до актуальних потреб [5, 12, 24, 28]. У результаті Scrum сприяє скороченню ризиків, підвищенню гнучкості управління та більш ефективному досягненню стратегічних цілей організації.

Kanban — це гнучкий метод управління процесами, що походить із **системи управління виробництвом Toyota** та ґрунтується на філософії **постійного вдосконалення (Kaizen)** на всіх рівнях організації, а також на орієнтації на створення максимальної цінності для клієнта. Основною ідеєю Kanban є оптимізація потоку робіт шляхом візуалізації процесів, обмеження незавершених робіт (Work in Progress, WIP) та безперервного аналізу «вузьких» місць у системі [24-28].

Ключовим інструментом Kanban є **Kanban-дошка**, яка відображає всі етапи виконання завдань у вигляді візуальних колонок (наприклад, «Заплановано», «У роботі», «Завершено»). Така візуалізація забезпечує **прозорість логістичних і управлінських процесів**, дозволяє оперативно відстежувати статус завдань, контролювати навантаження на команди та своєчасно виявляти затримки або перевантаження ресурсів. Особливої цінності Kanban набуває в управлінні **часочутливими та безперервними процесами**, де важливими є швидкість реакції та стабільність виконання.

На відміну від Scrum, Kanban не передбачає жорстко фіксованих ітерацій або ролей, що робить його **більш гнучким і адаптивним до поточних організаційних структур**. Це дозволяє впроваджувати Kanban без радикальної перебудови системи управління, поступово вдосконалюючи процеси відповідно до реальних умов діяльності організації [4, 5]. Метод широко застосовується не лише у виробничій сфері, але й у сфері IT, логістики, сервісного обслуговування та державного управління.

Таким чином, Kanban виступає **потужним інструментом візуального управління та операційної ефективності**, сприяючи підвищенню прозорості, зниженню втрат часу і ресурсів, а також формуванню культури безперервного вдосконалення. Його використання дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін середовища та підтримувати стабільну якість виконання процесів у довгостроковій перспективі [5, 24-28].

Концептуальний ландшафт управління розробкою продуктів перейшов від жорстких моделей до адаптивних систем. Проте ітераційність Scrum часто конфліктує з потребою у миттєвій реакції, а Kanban іноді бракує структурних орієнтирів. На цьому перетині виник Scrumban — модель, що поєднує структуру Scrum із гнучкістю Kanban для оптимізації потоку створення цінності [24].

Основи методу заклав Корі Ладас у 2009 році, позиціонуючи його як «перехідний етап» від Scrum до Lean [26]. Пізніше Аджай Редді розвинув Scrumban у самостійну систему, яка базується на системному мисленні та теорії черг [27]. Головна відмінність Scrumban полягає у переході від «заштовхування» (push) роботи в спринт до «витягування» (pull) завдань за мірою вивільнення ресурсів [26-28].

Узагальнені параметри методів Scrum, Kanban, Scrumban наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри методів Scrum, Kanban, Scrumban

Параметр	**Scrum**	**Kanban**	**Scrumban**
Планування	Фіксовані інтервали	Безперервне (JIT)	За тригером порогу
Обмеження	Velocity (обсяг)	Ліміти WIP	WIP + тригери планування
Зміни	Заборонені в спринті	Дозволені завжди	Дозволені між подіями

Джерело: складено на основі [24-28]

Scrumban [24-28] впроваджує декілька інноваційних інструментів для стабілізації потоку :

планування за вимогою (On-Demand Planning). Сесія планування ініціюється автоматично, коли кількість завдань у колонці «To Do» опускається нижче встановленого порогу;

багаторівневе планування (Bucket Size Planning). Система кошиків (річний, 6-місячний, 3-місячний) дозволяє структурувати стратегічні цілі без деталізації завдань, які ще не пішли в роботу;

ліміти незавершеної роботи (WIP Limits). Відбувається жорстке обмеження кількості одночасних завдань для зменшення часу циклу.

Математичною основою системи є закон Літтла:

$$\text{Cycle Time} = \frac{\text{WIP}}{\text{Throughput}},$$

де:

Cycle Time — середній час проходження процесу (тривалість циклу);

WIP (Work In Progress) — середня кількість об’єктів у процесі;

Throughput — середня пропускна здатність системи (кількість об’єктів, що завершуються за одиницю часу).

Відповідно до цієї формули, найефективнішим способом скорочення часу доставки є обмеження WIP. Для діагностики вузьких місць використовується накопичувальна діаграма потоку (CFD).

Гібридні методи активно масштабуються за межі IT. У промисловості модель Lean-Scrum інтегрує ітерації з інструментами ощадливого виробництва (5S, Poka-Yoke), що дозволяє узгоджувати гнучкість розробки з фізичними обмеженнями виробництва [26].

Для інтеграції дизайну та розробки використовується **Dual-Track Agile**. Модель складається з двох паралельних треків [27]:

1. **Discovery (Дослідження):** валідація гіпотез та створення прототипів.
2. **Delivery (Доставка):** написання коду та випуск продукту.

Згідно з даними 17-го звіту *State of Agile*, 71% організацій використовують Agile у життєвому циклі розробки [27]. При цьому 49% великих підприємств надають перевагу гібридним моделям. Scrumban використовують близько 27% команд, що підтверджує тренд на гнучкість без відмови від структури [27].

Головними бар'єрами для впровадження залишаються культурна невідповідність (47%) та недостатня підтримка лідерства. Для успішного переходу рекомендується еволюційний підхід: спочатку візуалізація поточного процесу, а потім поступове впровадження WIP-лімітів [24-28].

Lean — це управлінський підхід, що сформувався на основі Toyota Production System і базується на філософії постійного вдосконалення, спрямованої на максимізацію цінності для замовника та мінімізацію всіх видів втрат у процесі створення продукту або послуги. Ключовим поняттям Lean є цінність, яка визначається з позиції споживача як те, за що він готовий платити, тоді як усі інші дії, що не додають цінності, розглядаються як втрати (muda) та підлягають скороченню або усуненню [5, 23].

У межах Lean-підходу організаційні процеси аналізуються з точки зору потоку створення цінності (value stream), що дозволяє ідентифікувати неефективні операції, зайві етапи, очікування, надлишкові запаси та інші фактори, які знижують продуктивність і якість. Інструменти Lean, такі як картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), стандартизація процесів, система «точно вчасно» (Just-in-Time) та залучення персоналу до процесів удосконалення, сприяють підвищенню операційної ефективності та скороченню витрат без втрати якості.

Особливістю Lean є його системний і культурний характер: успішне впровадження цього підходу вимагає формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на залучення працівників усіх рівнів до процесів покращення, відповідальності за результати та безперервного навчання. На відміну від окремих методик управління проєктами, Lean розглядається як філософія управління організацією загалом, що може бути адаптована як до виробничих, так і до сервісних, освітніх чи управлінських процесів [5, 12, 22, 27].

У сучасних умовах Lean часто поєднується з іншими гнучкими підходами, зокрема Agile та Kanban, формуючи інтегровані моделі управління, здатні забезпечити підвищення гнучкості, ефективності та орієнтації на потреби стейкхолдерів. Таким чином, Lean виступає важливим концептуальним підґрунтям для цифрової трансформації та сталого розвитку організацій у динамічному середовищі [22, 27].

Agile-методики ідеально підходять для IT-компаній, стартапів та проєктів в інноваційних сферах, схильних до постійних змін. Організації, які системно впроваджують принципи гнучкості, у 1,5 рази частіше досягають високих показників ефективності, у два рази частіше зберігають продуктивність у кризові періоди та на 30-50% швидше впроваджують інновації [22].

1.4.1.2. Системний підхід та управління, орієнтоване на дані (Data-Driven Governance)

В умовах зростаючої складності бізнес-середовища, ефективне управління вимагає системного підходу, який розглядає організацію як багаторівневу, багатоелементну систему, де всі частини взаємопов'язані [6].

Управління на основі даних (Data-Driven Governance, DDG) стає критично важливим для прийняття стратегічних і операційних рішень. DDG передбачає активне впровадження Data-Driven Management, який використовує аналітику великих даних (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) для прийняття обґрунтованих, точних і вчасних управлінських рішень. Завдяки ШІ та аналітиці Big Data організації можуть ідентифікувати патерни, тренди та потенційні майбутні сценарії, що було неможливо раніше [6, 7].

У публічному управлінні, зокрема в Україні, впровадження DDG та ШІ дозволяє перейти до проактивної моделі управління, де система може ідентифікувати потреби громадян ще до того, як вони їх задекларують [15]. Це сприяє автоматичній ініціації надання соціальної підтримки чи адміністративних послуг, знижуючи бюрократичне навантаження [2, 15, 16].

Рис. 3 відображає системний підхід до управління організацією як багаторівневою та взаємопов'язаною системою, у якій дані виступають ключовим ресурсом прийняття управлінських рішень.

Рис. 3. – Управління на основі даних в багаторівневій організаційній системі

Джерело: складено автором

Інструменти аналітики великих даних і штучного інтелекту забезпечують трансформацію первинної інформації у знання, що підтримують стратегічні, тактичні та операційні рішення. У публічному управлінні така модель створює

передумови для переходу від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на прогнозування потреб громадян.

1.4.1.3. Інноваційні моделі організаційної структури: Teal-організації

Сучасні тренди менеджменту, зокрема гнучкі та адаптивні методи, характеризуються відмовою від традиційних жорстких ієрархічних структур на користь формування гнучких команд [11, 19]. Одним з найбільш радикальних прикладів є Teal Management (Бірюзове управління), популяризоване Фредеріком Лалу [11, 19].

У моделі Teal-організацій відсутній менеджер «зверху», і натомість акцент робиться на самоврядуванні (self-management) та самоорганізованих командах (self-organizing teams). Працівники організовані в «колах» або командах, де кожна команда відповідає за певну бізнес-сферу, дозволяючи більш горизонтальну комунікацію та співпрацю [19].

Ключові риси самоврядування включають високий рівень самосвідомості та відповідальності. Самоврядування не означає відсутність правил; воно передбачає, що всі практики та принципи спільно визначаються та приймаються через широку командну дискусію. Самоорганізовані команди компетентні, уповноважені та очікується, що вони прийматимуть рішення щодо своєї роботи та проєкту, використовуючи колективний інтелект, а не покладаючись на перспективу одного менеджера [6].

Перевагами Teal-менеджменту є: підвищення залученості співробітників, більша інноваційність та креативність, ефективніше прийняття рішень та висока адаптивність [11, 19].

На рис. 4 представлено принципи Teal-організацій, в яких традиційні ієрархічні структури замінюються системою самоврядування та самоорганізованих команд.

Рис. 4. – Принципи Teal-організацій

Джерело: складено автором

Управлінські рішення приймаються на основі колективного інтелекту та спільно визначених правил, що в свою чергу сприяє підвищенню залученості персоналу, інноваційності, ефективності прийняття рішень і здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.4.2. Цифрові інструменти як каталізатори трансформації управління

Інтеграція управлінських підходів стає дієвою лише за умови застосування сучасних цифрових технологій, які виступають ключовими інструментами для оптимізації, прогнозування та автоматизації процесів.

1.4.2.1. Роль штучного інтелекту та аналітики великих даних

Штучний інтелект (ШІ) є однією з ключових передових цифрових технологій сучасності, що істотно трансформує підходи до функціонування організацій, зокрема у сфері корпоративного управління та стратегічного прийняття рішень. В умовах зростаючої складності бізнес-середовища, цифровізації економіки та підвищеної невизначеності ШІ розглядається не лише як інструмент автоматизації, а як інтелектуальний компонент управлінських систем, здатний підвищити якість, швидкість і обґрунтованість управлінських рішень. У поєднанні з технологіями машинного навчання (Machine Learning, ML) штучний інтелект дозволяє автоматизувати широкий спектр управлінських і аналітичних процесів, пов’язаних із обробкою та інтерпретацією великих масивів даних. Алгоритми ML забезпечують здатність систем до самонавчання на основі історичних і поточних даних, що відкриває можливості для виявлення прихованих закономірностей, аномалій і кореляцій, які не можуть бути ідентифіковані традиційними аналітичними методами. Це особливо важливо для стратегічного управління, де рішення часто ухвалюються в умовах неповної інформації та високого рівня ризику [8, 17, 21].

Дані табл. 2 свідчать, що лише за перші три місяці 2025 року інвестиції в ШІ досягли рекордних показників, що підтверджується угодою компанії OpenAI на 40 мільярдів доларів. Технології ШІ знаходяться на різних стадіях — від «фронтирних інновацій» у квантовій сфері до «активного масштабування» в інтеграції зі зв'язком 5G. Попит на навички у сфері Machine learning удвічі перевищує кількість доступних фахівців на ринку праці. Промисловий метавсесвіт та генеративний ШІ визначаються як ключові тренди, що до 2030 року сформують ринок обсягом у 100 мільярдів доларів.

Однією з ключових переваг використання ШІ в управлінні є його здатність до прогнозування розвитку подій і кризових ситуацій. Завдяки аналізу великих даних у режимі реального часу ШІ-системи можуть моделювати альтернативні сценарії розвитку, оцінювати ймовірність настання негативних подій та формувати рекомендації щодо превентивних управлінських дій. Таким чином, управління переходить від реактивної моделі до проактивної та прогностичної, що значно підвищує стійкість організацій до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таблиця 2

Статистика використання та розвитку ШІ (2024–2025 рр.)

Показник	Значення
Глобальне фінансування ШІ-компаній (I квартал 2025 р.)	Понад $52 млрд
Найбільша приватна технологічна угода (OpenAI, квітень 2025 р.)	$40 млрд
Очікувані доходи від промислового метавсесвіту (до 2030 р.)	$100 млрд
Рівень впровадження Агентного ШІ (Agentic AI)	2 (Експериментування)
Рівень впровадження ШІ у сфері Advanced connectivity (5G та зв'язок)	4 (Масштабування в процесі)
Рівень впровадження Квантових технологій (Quantum technologies)	1 (Фронтирна інновація)
Співвідношення наявності талантів до попиту (Machine learning)	0.5x (дефіцит фахівців)
Частка вакансій із дистанційною формою роботи в Україні (2024 р.)	7 %

Джерело: складено на основі 11-22

У контексті корпоративного управління штучний інтелект відіграє важливу роль у підтримці прийняття стратегічних рішень на рівні топменеджменту та наглядових органів. Аналітичні платформи на основі ШІ можуть використовуватися для оцінки ефективності стратегій, моніторингу ключових показників діяльності, управління ризиками, а також для підвищення прозорості та підзвітності управлінських процесів. Водночас ШІ не замінює управлінця, а виступає інструментом інтелектуальної підтримки, що доповнює людське судження даними, прогнозами та аналітичними рекомендаціями. Таким чином, впровадження штучного інтелекту в системи управління організаціями сприяє підвищенню операційної ефективності, стратегічної гнучкості та якості управлінських рішень. У поєднанні з управлінням на основі даних (Data-Driven Governance) ШІ формує основу для сучасних інтелектуальних моделей управління, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток організацій у динамічному середовищі [8, 17, 21].

Big Data (Великі дані) та Predictive Analytics (Прогнозний аналіз) є фундаментом для прийняття рішень у більшості підприємств та організацій, оскільки дозволяють отримати більш точні прогнози щодо поведінки клієнтів, ринкових трендів та можливих ризиків.

Аналітика на основі Big Data може [7, 10, 12]:

підвищити точність та ефективність прийняття рішень шляхом автоматизації складних завдань і зменшення людських помилок;

сприяти інноваціям шляхом виявлення незадоволених потреб клієнтів, нових трендів та потенційних ринкових можливостей;

забезпечити організаційну гнучкість, надаючи аналіз даних у режимі реального часу, що дозволяє швидко коригувати стратегію.

Порівняльна характеристика Big Data та Predictive Analytics наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика Big Data та Predictive Analytics

Критерій	Big Data (Великі дані)	Predictive Analytics (Прогнозний аналіз)
Сутність поняття	Сукупність методів і технологій для збирання, зберігання та обробки надвеликих, різнорідних і швидкозмінних масивів даних	Аналітичний підхід, що використовує статистичні методи, машинне навчання та ШІ для прогнозування майбутніх подій
Основна мета	Забезпечення доступу до великих обсягів структурованих і неструктурованих даних	Прогнозування сценаріїв розвитку, ризиків і результатів управлінських рішень
Типи даних	Структуровані, напівструктуровані та неструктуровані (тексти, зображення, сенсорні дані, логи, транзакції)	Дані, підготовлені та очищені на основі Big Data для побудови прогнозних моделей
Ключові характеристики	Обсяг (Volume), швидкість (Velocity), різноманітність (Variety), достовірність (Veracity), цінність (Value)	Орієнтація на майбутнє, ймовірнісні моделі, сценарний аналіз
Основні інструменти	Data lakes, хмарні платформи, Hadoop, Spark, системи зберігання та обробки даних	Машинне навчання, регресійні моделі, нейронні мережі, алгоритми класифікації
Роль у Data-Driven Governance	Формує інформаційну основу для аналітики та управлінських рішень	Забезпечує інтелектуальну підтримку стратегічних і операційних рішень
Рівень управління	Операційний та тактичний (збір і обробка даних)	Тактичний та стратегічний (прогнозування та сценарне планування)
Результат використання	Консолідовані, доступні та оброблені масиви даних	Прогнозні сценарії, рекомендації, раннє виявлення ризиків
Приклад у публічному управлінні	Аналіз великих масивів соціально-економічних, демографічних та адміністративних даних	Прогнозування потреб у соціальній допомозі, навантаження на систему послуг
Зв’язок зі ШІ	Є базою для навчання алгоритмів штучного інтелекту	Активно використовує ШІ для побудови прогнозних моделей

Джерело: складено автором на основі [7, 10, 12]

У сфері бізнес-аналізу використання ШІ та автоматизації може знизити операційні витрати до 35%. Інструменти на основі ШІ здатні аналізувати поведінку клієнтів у реальному часі та генерувати рекомендації.

1.4.2.2. Хмарні технології та системи планування ресурсів підприємства (ERP/CRM)

Хмарні технології (Cloud Technologies) забезпечують гнучкість, масштабованість та доступ до ресурсів і даних з будь-якої точки світу, що критично важливо для забезпечення безперервності бізнес-процесів, особливо в умовах кризи. Використання хмарних платформ суттєво скорочує витрати на фізичну інфраструктуру, оскільки компанії платять лише за використані ресурси [10, 13].

Системи планування ресурсів підприємства (ERP), такі як Microsoft Dynamics 365, інтегрують різні бізнес-функції для оптимізації процесів, сприяючи підвищенню операційної ефективності та зростанню. Успіх впровадження ERP залежить від узгодження обраного рішення з довгостроковими бізнес-цілями організації, а не лише від переліку функцій. Хмарні ERP-системи пропонують більшу гнучкість, масштабованість та економію коштів, усуваючи потребу в дорогій інфраструктурі [10, 13, 21].

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), як-от Salesforce, допомагають управляти даними та інтегрують різні канали взаємодії, що робить аналіз клієнтського досвіду більш комплексним. Інтеграція CRM та ERP-систем забезпечує цілісне управління бізнесом, сприяючи стабільності та адаптивності підприємства [13].

1.4.2.3. Блокчейн-технології: прозорість, безпека та децентралізація

Блокчейн-технологія є перспективним рішенням для подолання проблем, пов'язаних із централізованою архітектурою державних реєстрів, таких як вразливість до кібератак та недостатній рівень прозорості [3].

Блокчейн забезпечує:

- Децентралізацію та незмінність даних: Дані не можуть бути змінені без відповідної аутентифікації та реєстрації всіх транзакцій, що знижує ризики несанкціонованого доступу та шахрайства.
- Прозорість та довіру: Кожна транзакція записується в блокчейн, що робить її доступною для перевірки, знижуючи корупційні ризики та підвищуючи довіру громадян до державних установ.
- Контроль користувачів: Децентралізована природа блокчейну дозволяє громадянам контролювати, хто і як використовує їхні персональні дані, що відповідає міжнародним стандартам, таким як GDPR (рис. 5).

Рис. 5. – Переваги блокчейн-технології в управлінні

Джерело: складено автором

Впровадження блокчейн-технологій у державні реєстраційні системи здатне радикально змінити підходи до зберігання і обробки даних, забезпечуючи більшу стійкість до зовнішніх атак і внутрішніх зловживань.

1.4.3. Інтеграція підходів і цифрових інструментів у стратегічних сферах

1.4.3.1. Стратегічне управління та підвищення організаційної гнучкості

Інтеграція гнучких управлінських підходів із цифровими інструментами є критично важливою для досягнення організаційної гнучкості (agility). Agile-підходи забезпечують ітераційну логіку роботи та швидку реакцію на зміни, тоді як цифрові технології надають необхідну швидкість обробки даних і автоматизацію.

Компанії, що впроваджують Agile-технології, демонструють суттєве підвищення організаційної ефективності, зокрема зростання продуктивності в середньому на 30 %, покращення якості управлінських рішень та значно вищу адаптивність до змін — у 5–10 разів швидшу реакцію на зовнішні й внутрішні виклики. Такий ефект досягається завдяки ітеративному характеру управління, постійному зворотному зв’язку, залученню міжфункціональних команд і можливості оперативного коригування рішень у процесі реалізації проєктів. Особливої актуальності гнучкі підходи набувають у галузях із високим рівнем

невизначеності та залежності від зовнішнього середовища, зокрема в сфері імпорту харчової продукції. Підприємства цього сектору постійно стикаються з валютними коливаннями, змінами митного та санітарного регулювання, коливаннями попиту, логістичними перебоями, а також геополітичними та кліматичними ризиками. У таких умовах традиційні лінійні моделі управління виявляються малоефективними, оскільки не забезпечують достатньої швидкості реагування на зміни. Застосування Agile-підходів дозволяє компаніям швидше адаптувати ланцюги постачання, переглядати контрактні умови, оптимізувати запаси та приймати обґрунтовані рішення в режимі близькому до реального часу. Крім того, гнучке управління сприяє підвищенню координації між логістичними, фінансовими та комерційними підрозділами, що знижує ризики втрат і підвищує стійкість бізнес-моделей. Таким чином, впровадження Agile-технологій у компаніях імпортно-орієнтованих галузей виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічною умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності бізнесу в умовах динамічного та турбулентного середовища [12-27].

Для успішної інтеграції (рис. 6) необхідним є:

1. Активне залучення керівництва у трансформацію та розуміння ним логіки ітеративного планування та принципу самоорганізації команд.
2. Поступове масштабування (інкрементальний підхід) — починати впровадження з окремих пілотних команд, отримувати досвід, а потім розширювати Agile на інші підрозділи.
3. Вибір відповідного фреймворку (Scrum, Kanban, SAFe) залежно від розміру та ієрархічної структури організації, а також забезпечення технічної інфраструктури (електронні дошки, сервіси трекінгу задач).

Рис. 6. – Успішна інтеграція Agile

Джерело: складено автором

В антикризовому управлінні цифрові технології відіграють все більш важливу роль, надаючи інструменти для ефективного управління кризовими ситуаціями [1, 15].

Системний підхід до управління ризиками (на основі стандартів ISO 31000, COSO ERM, FERMA) передбачає комплексне бачення ризику як результату взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Зазначений підхід забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в загальну стратегію підприємства та підтримує процеси прийняття рішень на різних рівнях [1, 15, 22].

Інтеграція цифрових інструментів в антикризове управління [1, 15, 22]:

- Big Data та аналітика дозволяють виявляти потенційні кризові ситуації на ранніх стадіях та прогнозувати їхній розвиток, зменшуючи час на прийняття рішень на 30%.
- Хмарні платформи забезпечують безперервність бізнес-процесів і роботу команд на віддаленій основі під час криз, як це було продемонстровано під час пандемії COVID-19.
- ШІ та ML використовуються для аналізу історичних даних, виявлення патернів, що передують кризам, та рекомендації відповідних дій.

На практиці використання цифрових технологій дозволяє скоротити час реагування на кризу з 1–2 днів до 1–2 годин, а точність прогнозів підвищити до 90–95% порівняно з традиційними методами. Для мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням ШІ у корпоративне управління, необхідно на законодавчому рівні окреслити межі його застосування та напрацювати норми, які б закріплювали підзвітність систем ШІ [1, 15, 22].

1.4.3.3. Цифрова трансформація публічного управління та розвиток електронного урядування (на прикладі України)

В Україні цифрова трансформація та впровадження інноваційних підходів у публічне управління є ключовим пріоритетом відбудови та підвищення ефективності. Процес передбачає поступовий перехід від інформатизації та електронного урядування (e-government) до цифровізації та цифрового управління (e-governance) на основі використання великих баз даних та штучного інтелекту [2, 14, 16].

Електронне урядування (e-governance) – це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) публічним сектором з метою поліпшення обміну інформацією та поставки послуг, надихання громадян брати участь у прийнятті рішень та зробити роботу уряду прозорою, ефективною і підзвітною.

Україна демонструє значний прогрес у цій сфері [14, 16]:

- У 2024 році Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) України сягнув 0,8841 (30-те місце у світі), а за Індексом електронної участі (EPART) Україна посіла перше місце у світі з максимальним показником 1,0000.
- Активно впроваджується управління, засноване на даних (DDG), зокрема на платформі «Дія» представлено близько ста цифрових трансформаційних проєктів, які створюють умови для прийняття більш обґрунтованих рішень.

- Штучний інтелект планується використовувати для модернізації цифрових платформ, автоматизації процесів надання соціальної допомоги, покращення економічного прогнозування та зміцнення кібербезпеки.

Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ШІ має потенціал істотно трансформувати спосіб надання державних послуг, забезпечуючи їх адресність та скорочуючи адміністративні бар'єри. ШІ може автоматично ініціювати надання субсидій чи соціальної допомоги на основі аналізу даних про доходи чи склад домогосподарства.

Водночас, на шляху інтеграції існують ключові виклики, які потребують комплексного вирішення:

1. Етичні ризики: Можливість алгоритмічної упередженості при розподілі соціальних виплат або автоматизованому прийнятті рішень, що може посилити нерівність. Для мінімізації ризиків потрібна адаптація законодавства за зразком EU AI Act (Акт про штучний інтелект).

2. Технічні обмеження: Фрагментарність державних реєстрів (попри існування системи «Трембіта») та дефіцит кваліфікованих кадрів серед держслужбовців, що не мають навичок роботи з ШІ чи аналізу даних.

3. Культурний опір: Бюрократія, що чинить опір нововведенням через зменшення можливостей для суб'єктивного впливу, та низька цифрова грамотність громадян.

Для успішної цифрової трансформації необхідний комплексний підхід, що охоплює не лише технологічні інновації, але й формування сприятливої політичної, інституційної та інфраструктурної екосистеми.

Інтеграція управлінських підходів та цифрових інструментів є стратегічною необхідністю для сучасних організаційних систем, що функціонують у динамічному VUCA-середовищі.

1. **Управлінські підходи:** Відхід від жорсткої **Waterfall** моделі на користь **гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban)** та радикальних форм **самоврядування (Teal Management)** дозволяє підвищити адаптивність, швидкість реакції та якість рішень, особливо у кризових ситуаціях.

2. **Цифрові інструменти: Штучний інтелект (ШІ)** та **Big Data** є каталізаторами трансформації, забезпечуючи **Data-Driven Governance (DDG)** — прийняття рішень на основі прогнозного аналізу та автоматизації процесів, що може підвищити точність прогнозів до 95%. Впровадження **ERP-систем** (часто хмарних) забезпечує інтеграцію бізнес-функцій та економію ресурсів.

3. **Стратегічне управління:** Застосування **системного підходу** (за міжнародними стандартами ISO 31000, COSO ERM, FERMA) дозволяє інтегрувати управління ризиками в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи його стійкість та здатність реагувати на виклики.

4. **Публічний сектор:** В Україні цифровізація переходить до проактивної моделі управління, що підтверджується високими міжнародними індексами (EGDI, EPART). **Блокчейн-технології** є ключем до подолання централізації та корупційних ризиків у державних реєстрах, гарантуючи прозорість та незмінність даних. Успіх інтеграції ШІ та DDG залежить від подолання **етичних ризиків** (алгоритмічна упередженість) та **культурного опору** бюрократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І. Г. Системний підхід до управління ризиками на підприємстві: порівняння міжнародних стандартів і розробка функціональної моделі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 148–156. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-21
2. Арутюнян В. Е. Впровадження проактивної системи публічного управління на основі ШІ в Україні, для використання у післявоєнній відбудові: перспективи та проблеми подальшого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.22
3. Балацька В. С., Опірський І. Р. Блокчейн як інструмент прозорості та захисту державних реєстрів. *Захист інформації та безпека*. 2024. № 30. С. 193–250. DOI: 10.18372/2225-5036.30.19211
4. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 95–102. https://doi.org/10.15421/152141
5. Борута Я. Agile чи Waterfall — який варіант відповідає вашому бізнесу? *Worksection*. 2017. https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html
6. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71
7. Горбаченко С. А., Клєвцєвич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 127–134. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-16
8. Жорнокуй Ю. М. Роль штучного інтелекту в корпоративному управлінні: сучасні реалії та виклики майбутнього. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 117–120. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/25
9. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: 10.5281/zenodo.14759520
10. Карліна О. Бізнес-аналіз у 2025 році: тренди та нові виклики. *E5*. 2025. https://e5.ua/uk/blogpost-2/biznes-analiz-u-2025-rotsi-trendy-ta-novi-vyklyky/
11. Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. Сучасні тренди менеджменту. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2025. С. 85. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329361
12. Новак О. С. Впровадження Agile-технологій та їх вплив на ефективність діяльності підприємств, що здійснюють імпорт готової харчової продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 224–233. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-224-233
13. Організація процесу впровадження ERP у 2025. *OntargIT*. 2025. https://ontargit.com/ua/erp-implementation-erp-selection-guide-ua/

14. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. *Право та інновації*. 2014. № 3 (7). С. 26–34. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf

15. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 407–420. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.407

16. Сімаков К. І., Валіна В. Г. та ін. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 179–185. doi: 10.12958/1817-3772-2021-1(63)-179-185

17. Jackie Chong Cheong Sin, & Vijayakumaran Kathiarayan. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Strategic Decision-Making Opportunities, Challenges, and Implications for Managers in the Digital Age. International Journal of Management and Commerce Innovations, 11(1), 73–79. https://doi.org/10.5281/zenodo.7919645.

18. Ткаченко О. П. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142

19. Jarzębowski J. No Manager Above - How Self-Management Works at a Teal Organization? *nexocode*. 2022. https://nexocode.com/blog/posts/teal-management-how-self-management-works-at-a-teal-organization/

20. Ковальчук Н. В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2 (86). С. 72–76. http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6842/1/13.pdf

21. McKinsey Technology Trends Outlook 2025. https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech

22. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267

23. Риженко О. М. Особливості впровадження концепції Lean-management на металургійному підприємстві. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. № 6 (22). С. 60–71 https://doi.org/10.15802/rtem2021/260593

24. Ladas C. Scrumban: Essays on Kanban Systems for Lean Software Development. Modus Cooperandi Press, 2009. 180 p.

25. Reddy A. The ScrumbanEvolution: Getting the Most Out of Agile, Scrum, and Lean Kanban. Addison-Wesley Professional, 2015. 384 p.

26. Gothelf J., Seiden J. Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams. 2nd ed. O'Reilly Media, 2016. 208 p.

27. 17th Annual State of Agile Report. Digital.ai, 2024. 64 p.

28. Shumway J. Scrum and Kanban: A Comparative Study. University of Maryland University College, 2020. 15 p.

РОЗДІЛ 2
АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ВИКЛИКІВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ

2.1. Англомовна компетентність управлінця у зміцненні інституційної стійкості та євроінтеграційного розвитку держави

Вікторія Анатоліївна МАТЮХА
викладач англійської мови
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Турбулентність сучасного безпекового середовища та тривала гібридна війна, яку веде Україна, вимагають не лише оперативної реакції державних інституцій, але й творчого переосмислення системи публічного управління. В умовах, коли виклики приходять одночасно з цифровою трансформацією, міжнародною інтеграцією та інформаційною нестабільністю, здатність органів влади адаптуватися стає критичним елементом інституційної стійкості [2; 8]. З огляду на це одним із ключових ресурсів стає не лише сучасна інфраструктура та нормативна база, а й комунікаційна здатність управлінців, яка потребує високого рівня англомовної компетентності.

Відповідно до Закону України «Про застосування англійської мови в Україні» від 4 червня 2024 р. № 3760-IX, англійська мова визнається ключовим інструментом доступу до міжнародних практик, нормативно-правових актів, професійної комунікації та цифрових ресурсів [12]. У статті 3 цього закону визначено категорії професійної діяльності та посад, для яких володіння англійською мовою стає обов'язковим. Це створює правову основу для трансформації управлінських компетентностей у сфері публічного сектору. Крім того, постановою Кабінету Міністрів України № 594 «Про затвердження переліку посад у сфері освіти і науки, претенденти на зайняття яких зобов'язані володіти англійською мовою» від 23 травня 2025 р. затверджено перелік посад, що передбачають обов'язкове володіння англійською мовою. [13]. Таким чином, володіння англійською мовою набуває статусу обов'язкової складової професійного стандарту державного службовця.

Процеси цифровізації публічного управління, які ґрунтуються на активному використанні міжнародних інформаційних платформ, баз даних, аналітичних систем і відкритих джерел, зумовлюють зростання значущості англомовної компетентності управлінців для інтеграції українських інституцій у глобальні цифрові трансформації [1; 5]**.** Україна, орієнтована на європейську інтеграцію, стикається зі значною кількістю нормативно-правових актів, стандартів ЄС, інформаційних систем, де англійська мова є домінуючою або одною із двох основних мов. Відповідно, рівень володіння англійською серед кадрів публічного сектору стає не просто питанням особистої підготовки, а стратегічною складовою інституційної адаптації і стійкості держави.

Попри це, результати моніторингу вказують на те, що значна частина управлінців державного сектору не має достатньої англомовної компетентності для ефективної міжнародної комунікації, участі в транснаціональних проектах чи використання глобальних цифрових ресурсів [10]. Це створює «мовний розрив», який гальмує інтеграцію, уповільнює реакцію на виклики та обмежує участь у міжнародному партнерстві [20; 22]. В умовах гібридних загроз, де інформаційні, кібернетичні та дипломатичні аспекти поєднуються, така неспроможність може стати слабкою ланкою в системі управління.

Отже, дослідження ролі англомовної компетентності управлінця в умовах цифровізації, інституційної стійкості та євроінтеграції є не лише науково актуальним, а й практично необхідним. Метою дослідження є: визначити місце англомовної компетентності в системі інституційної стійкості публічного управління, дослідити її взаємозв'язок із процесами цифровізації та окреслити значення для євроінтеграційного розвитку держави.

2.1.1. Англомовна компетентність як складова інституційної стійкості публічного управління

2.1.1.1. Теоретичне підґрунтя поняття інституційної стійкості

Поняття інституційної стійкості посідає ключове місце в сучасних дослідженнях публічного управління, оскільки відображає здатність державних інституцій зберігати функціональність, ефективність та керованість у ситуаціях криз та зовнішніх загроз [2, с. 268; 8, с. 123]. У науковому дискурсі інституційна стійкість трактується як комплексна характеристика організаційної системи, що включає її структурну стабільність, адаптивний потенціал, здатність до своєчасного реагування та відновлення після деструктивних впливів. У період турбулентності та гібридних загроз її значення суттєво зростає, оскільки саме стійкість визначає рівень життєздатності державного сектору та його готовність виконувати критично важливі функції в умовах підвищеної невизначеності [6].

У широкому змісті інституційна стійкість спирається на декілька ключових характеристик. По-перше, це **адаптивність**, тобто здатність інституцій швидко змінювати управлінські підходи, коригувати механізми реагування, оновлювати процедури відповідно до нових викликів [2; 20]. По-друге, це **гнучкість**, яка полягає у можливості трансформації внутрішніх процесів та взаємодії між структурними підрозділами без втрати якості управлінських функцій. По-третє, важливою складовою є **стійкість до зовнішніх шоків**, що передбачає наявність внутрішніх резервів, компетентностей та інструментів кризового менеджменту, які дозволяють мінімізувати вплив факторів ризику [8]. Окреме значення має **інституційне відновлення**, тобто здатність органів влади відновити нормальну роботу після дестабілізаційних подій, включно з інформаційними, воєнними чи економічними ударами.

Особливу увагу в концепції інституційної стійкості приділяється ролі людського капіталу. Сучасні дослідження доводять, що ефективність органів публічного управління визначається не лише нормативно-правовою базою чи організаційною структурою, а передусім **компетентністю управлінців**, які забезпечують реалізацію державної політики [6; 21, с. 130]. Людський капітал є

ядром інституційної спроможності, оскільки саме управлінці здійснюють комунікацію, координацію, аналіз інформації та прийняття управлінських рішень. За відсутності відповідних професійних компетентностей, особливо комунікаційних, інституція втрачає здатність діяти ефективно навіть за наявності достатніх ресурсів [3; 4].

Сучасні гібридні загрози – інформаційні, кібернетичні, економічні та воєнні – зумовлюють зростання значення комунікаційної спроможності інституцій [11; 19]. Ця спроможність включає здатність оперативно обмінюватися інформацією, вести діалог із зовнішніми партнерами та міжнародними структурами, забезпечувати інформаційну прозорість та координованість рішень. Таким чином, комунікація стає не просто допоміжною функцією, а критичним елементом інституційної стійкості, що забезпечує здатність органів влади взаємодіяти в умовах високого ризику та інформаційної напруги [14].

За таких умов англомовна компетентність розглядається як окремий і важливий вимір інституційної стійкості. Вона забезпечує доступ до міжнародної інформації, кращих практик, аналітичних матеріалів, нормативних документів Європейського Союзу, а також дозволяє ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами у сфері безпеки, гуманітарної допомоги та цифрових трансформацій [3; 10, с. 42; 18]. У кризових ситуаціях саме швидкість та точність комунікації визначають спроможність системи публічного управління своєчасно реагувати на загрози, координувати дії різних інституцій та залучати міжнародну експертизу. Отже, мовна компетентність виступає інтегральною характеристикою, яка підсилює загальний адаптивний та антикризовий потенціал управлінської системи.

Таким чином, інституційна стійкість постає як багатовимірне явище, основою якого є взаємодія структурних, управлінських, кадрових та комунікаційних компонентів. Англомовна компетентність управлінців, будучи частиною комунікаційного виміру стійкості, посилює здатність інституцій діяти ефективно в умовах турбулентності та інтегруватися у глобальний управлінський контекст.

2.1.1.2. Комунікаційна спроможність як елемент стійкості державних інституцій

Комунікаційна спроможність державних інституцій є одним із ключових чинників, що визначають здатність публічного сектору ефективно функціонувати в умовах турбулентності, гібридних загроз і зростаючої міжнародної взаємозалежності [11; 14]. У сучасному управлінському дискурсі поняття комунікаційної спроможності розглядається як інтегральна характеристика органів влади, що охоплює можливість своєчасно збирати, опрацьовувати та передавати інформацію, забезпечувати узгодженість рішень і підтримувати стабільні управлінські процеси. У ситуаціях криз і надзвичайних викликів саме якість комунікації визначає ефективність реагування, а відтак — рівень інституційної стійкості держави [2; 8].

Одним з базових аспектів комунікаційної спроможності є **оперативність інформаційної взаємодії.** У період кризових ситуацій, коли події розвиваються

з високою швидкістю, управлінські рішення мають прийматися на основі своєчасних і достовірних даних [11; 19]. Будь-яке затримання в комунікації між органами влади, міжнародними партнерами чи антикризовими структурами може призвести до втрати керованості та посилення негативних наслідків. Здатність державних інституцій забезпечити безперебійний інформаційний обмін є умовою їхньої функціональної стабільності.

Не менш важливою складовою є **точність комунікації**. У кризових умовах некоректні або неправильно інтерпретовані дані можуть спричинити помилкові управлінські рішення, дестабілізацію інформаційного середовища та порушення координації між органами влади. Особливого значення точність повідомлень набуває у взаємодії з міжнародними структурами, партнерами з безпеки та гуманітарними організаціями, де будь-які неточності у комунікації можуть мати суттєві наслідки для ефективності міжнародної підтримки.

Комунікаційна спроможність також визначається рівнем **міжвідомчої координації**, яка забезпечує погодженість дій і єдність управлінської логіки [6; 14]. Гібридні загрози вимагають одночасної взаємодії дипломатичних, інформаційних, безпекових, кібернетичних та інших структур держави. У таких умовах комунікація виступає інструментом інтеграції різних секторів, що дозволяє створювати цілісну модель реагування. Високий рівень координації можливий лише за умови наявності у працівників відповідних комунікаційних компетентностей, включно з мовними.

У сучасних кризових реаліях особливого значення набуває **зовнішня комунікація**, насамперед міжнародна. Вона забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів, експертизи, спеціалізованої інформації та оперативних рекомендацій [19]. У взаємодії з партнерами ЄС, НАТО, ООН чи іншими міжнародними організаціями англійська мова виступає основним засобом професійного спілкування. Відтак, рівень англомовної компетентності управлінців визначає якість зовнішньої комунікації, її оперативність та ефективність [3; 21].

Брак мовної компетентності створює **комунікаційні бар'єри**, які знижують точність передачі інформації, ускладнюють участь у міжнародних переговорах, затримують опрацювання документів та звітів [3; 10]. У кризових умовах такі бар'єри можуть сповільнити процес отримання міжнародної допомоги, порушити координацію дій і зменшити спроможність чинити ефективний опір зовнішнім загрозам. Тому англомовна комунікація розглядається не лише як технічна навичка, а як **критичний компонент організаційної готовності державних інституцій** до дій в умовах ризику.

Відповідно, комунікаційна спроможність має розглядатися як ключова категорія інституційної стійкості, яка забезпечує узгодженість управлінських процесів, доступ до стратегічно важливої інформації та ефективну взаємодію з міжнародними структурами [2; 8; 14]. У зазначених умовах англомовна компетентність є одним із фундаментальних елементів комунікаційної спроможності, що підсилює адаптивність, відкритість і функціональну збалансованість державних інституцій у період турбулентності.

2.1.1.3. Нормативно-правові засади формування англомовної компетентності управлінців

В умовах трансформації системи публічного управління та активізації євроінтеграційного курсу України формування англомовної компетентності державних службовців набуває чітко окресленого нормативно-правового статусу [12; 16]. Законодавство України поступово закладає правову основу, яка визначає англійську мову не просто як додатковий професійний інструмент, а як **обов'язкову складову професійної діяльності окремих категорій посад** у публічному секторі. Ця тенденція відповідає загальноєвропейському підходу до модернізації державної служби, де мовні компетентності є необхідною умовою для доступу до глобальних інформаційних ресурсів та участі у міжнародних комунікаційних процесах [18].

Ключовим нормативним актом, який формує сучасні вимоги до використання англійської мови, є Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» № 3760-IX від 4 червня 2024 року [12]. Цей закон є стратегічним документом, спрямованим на посилення міжнародної інтеграції України, підвищення конкурентоспроможності людського капіталу та розширення доступу громадян і фахівців до світових знань, технологій та практик. Закон уперше на законодавчому рівні визначає сфери, у яких застосування англійської мови є необхідним, створюючи тим самим рамки для посилення мовної компетентності працівників державного сектору [10; 18].

Особливу увагу привертає **стаття 3 Закону**, де наведено перелік видів професійної діяльності, пов'язаних із виконанням публічних функцій, для яких володіння англійською мовою є обов'язковим [12]. Цей перелік є показовим, оскільки охоплює сфери державного управління, міжнародного співробітництва, науки, освіти та інших напрямів, де комунікація з міжнародними партнерами, читання англомовних документів і робота з глобальними інформаційними системами є повсякденною практикою. Таким чином, Закон 3760-IX чітко встановлює, що рівень мовної компетентності управлінця має відповідати вимогам професійної діяльності та міжнародної взаємодії.

Доповненням до законодавчої бази виступають підзаконні нормативні акти, зокрема **Постанова Кабінету Міністрів України № 594 [13].** Цей документ закріплює конкретний перелік посад у сфері освіти і науки, претенденти на які зобов'язані володіти англійською мовою на визначеному рівні. Хоча постанова стосується переважно освітнього сектора, її логіка відображає загальну тенденцію: професійна діяльність, яка передбачає міжнародну комунікацію, доступ до світових наукових ресурсів, участь у міжнародних проєктах чи аналіз глобальних політик, не може здійснюватися без належного володіння англійською мовою [10; 18]. Цей підхід переноситься і на сферу публічного управління, де подібні вимоги формуються через інші нормативно-правові акти, професійні стандарти та кадрові політики.

На рівні державної служби мовні вимоги поступово інтегруються у **компетентнісні моделі посад державних службовців**, що розробляються Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) [1; 14]. У цих моделях англомовна компетентність визначається як важливий компонент

комунікативної та загальної управлінської компетентності, необхідної для забезпечення якісної взаємодії з інституціями Європейського Союзу, міжнародними партнерами та організаціями, що працюють у сфері безпеки, реформ, гуманітарної допомоги та цифровізації.

Нормативно-правові вимоги щодо застосування англійської мови створюють важливий наслідок: мовна компетентність набуває статусу **необхідної умови професійної відповідності,** а не факультативної навички [12; 13]. Це підсилює загальний вектор модернізації публічного сектору, сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує більш ефективну інтеграцію України у міжнародні управлінські й аналітичні мережі [16; 20].

Отже, правові засади формування англомовної компетентності не лише регулюють мовну політику, а й сприяють зміцненню **інституційної спроможності держави.** Закон 3760-IX та пов'язані нормативні акти створюють правовий фундамент, який підкреслює стратегічне значення англійської мови для забезпечення стійкості, відкритості та адаптивності українських державних інституцій. Ці положення формують теоретичну та практичну базу для подальшого аналізу англомовної компетентності як управлінської навички та ключового ресурсу інституційного розвитку.

2.1.1.4. Англомовна компетентність як управлінська компетенція у професійному профілі державного службовця

Професійний профіль сучасного державного службовця формується на основі компетентнісного підходу, який передбачає інтеграцію аналітичних, управлінських, комунікаційних, правових та цифрових складових професійної діяльності [1; 14]. У такій моделі англомовна компетентність набуває статусу не тільки інструментальної, а стратегічно важливої управлінської компетенції, що визначає можливість ефективної взаємодії з міжнародними структурами, опрацювання глобальних документів та застосування сучасних цифрових інструментів [3; 21, с. 131]. Відповідно до актуальних тенденцій реформування публічного сектору, мовна компетентність поступово інтегрується у професійні стандарти державної служби, стаючи необхідною умовою якісного виконання управлінських функцій.

Компетентнісна модель, яку застосовують Національне агентство України з питань державної служби та інші регуляторні органи, передбачає групування компетентностей за семи ключовими напрямами: загальні, комунікаційні, управлінські, правові, аналітичні, лідерські та цифрові [1; 14]. У межах кожної групи англомовна компетентність забезпечує доступ до інформаційних ресурсів, міжнародних нормативних актів, аналітичних звітів, професійних стандартів, а також дозволяє здійснювати міжкультурну комунікацію [3; 21]. Таким чином, мовна компетентність є не окремою навичкою, а інтегральним елементом функціонального профілю управлінця, що посилює його здатність виконувати професійні завдання в умовах швидких змін і гібридних загроз [6].

Структуроване місце англомовної компетентності в системі професійних компетенцій управлінця представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Місце англомовної компетентності в структурі професійних компетентностей управлінця

Група компетентностей	Зміст компетентностей	Роль англомовної компетентності	Вплив на інституційну стійкість
Загальні	Аналітичність, критичне мислення, навчання	Доступ до міжнародних досліджень, рекомендацій, стандартів	Підвищення обґрунтованості рішень
Комунікаційні	Взаємодія, публічне мовлення, міжвідомча комунікація	Міжнародна взаємодія, координація	Оперативність інформаційного обміну
Управлінські	Планування, стратегія, прийняття рішень	Робота з документами ЄС, OECD, НАТО	Узгодженість управлінських дій
Правові	Розуміння нормативних актів	Використання міжнародних правових документів	Гармонізація українського законодавства
Проєктні та аналітичні	Моніторинг, аналіз, управління проєктами	Робота з грантовими платформами, міжнародними базами	Ефективність міжнародних проєктів
Лідерські та міжкультурні	Переговори, координація команд, міжкультурна взаємодія	Дипломатична комунікація, партнерство	Зміцнення зовнішньої довіри
Цифрові	Робота з IT-системами, е-урядування	Англомовні інтерфейси систем, кібербезпека	Доступ до глобальних цифрових інструментів

Джерело: складено автором

Аналіз змісту табл. 1 дає змогу стверджувати, що англомовна компетентність не обмежується рамками комунікативної функції, а пронизує всі основні групи управлінських компетентностей. Вона забезпечує доступ до міжнародного нормативно-правового поля, методичних ресурсів, цифрових систем та глобальних інформаційних потоків. Саме тому англомовна компетентність виконує роль інтегратора, що підсилює інституційну спроможність органів влади реагувати на кризові ситуації, координувати дії з міжнародними партнерами та впроваджувати сучасні стандарти публічного управління.

Значення англомовної компетентності як управлінського ресурсу посилюється в умовах гібридних загроз, коли оперативність комунікації та адекватність оцінки ризиків залежать від доступу до різноманітних джерел

інформації та взаємодії з іноземними інституціями. У результаті навичка професійного застосування англійської мови стає елементом інституційної стійкості, спрямованої на забезпечення стабільності та адаптивності державних інституцій [14; 20].

2.1.1.5. Англомовна компетентність як ресурс кризової взаємодії та міжнародної співпраці

Сучасні умови гібридної війни та високого рівня турбулентності посилюють залежність результативності публічного управління від ефективності міжнародної співпраці та здатності державних інституцій до швидкої кризової взаємодії [6; 11]. У таких умовах англомовна компетентність управлінців набуває особливого значення, оскільки вона забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів, міжнародної експертизи, аналітичної інформації та механізмів координації дій із зарубіжними партнерами [2; 8]. Фактично англійська мова виступає ключовим комунікаційним інструментом, що формує функціональний зв'язок між національною системою управління та глобальним середовищем реагування на кризи.

У рамках міжнародної співпраці англомовна компетентність відкриває можливості для взаємодії з широким колом інституцій – Європейським Союзом, НАТО, ООН, ОБСЄ, Світовим банком, МВФ та іншими організаціями, які відіграють центральну роль у підтримці реформ, безпекових ініціатив, гуманітарних програм та процесів відновлення [16; 20; 22]. Більшість цих інституцій функціонують англійською мовою, що зумовлює її використання як універсального засобу міждержавної комунікації. Тому рівень володіння англійською безпосередньо визначає здатність державного службовця отримувати релевантну інформацію, брати участь у міжнародних переговорах, готувати звітність і формувати запити на технічну допомогу.

Кризова взаємодія вимагає особливої оперативності та точності. У період загроз чи надзвичайних ситуацій (зокрема воєнних, гуманітарних, кібернетичних або таких, що пов'язані з критичною інфраструктурою) державні інституції мають підтримувати інтенсивний обмін інформацією з міжнародними партнерами [11; 19]. Це включає доступ до оперативних даних, рекомендацій, протоколів реагування, аналітичних оглядів і спеціалізованих повідомлень, які здебільшого доступні англійською мовою. Тому мовна компетентність стає обов'язковою умовою для повного використання механізмів міжнародної допомоги.

Важливою складовою англомовної компетентності є здатність працювати з англомовними інформаційними платформами, системами моніторингу та електронними базами даних [21]. У кризових умовах особливого значення набуває доступ до систем раннього попередження, баз аналітичних даних, ситуативних центрів міжнародних організацій, платформ обміну інформацією з партнерами з безпеки. Мовна недостатність ускладнює користування цими ресурсами та знижує швидкість реагування на загрози.

У міжнародній взаємодії важливим є не лише технічне володіння мовою, а й комунікативна компетентність у широкому значенні: уміння проводити

переговори, брати участь у спільних засіданнях, формувати узгоджені позиції, опрацьовувати юридичні та аналітичні документи, готувати офіційну документацію для міжнародних структур. У кризових ситуаціях якість такої комунікації може впливати на обсяги й оперативність отримання допомоги, ефективність міжнародної координації та рівень довіри міжнародних партнерів до державних інституцій.

У гібридній війні англомовна комунікація є також складовою інформаційної стійкості. Вона дозволяє протидіяти дезінформації, забезпечує поширення достовірних даних на міжнародній арені, формує позитивний імідж держави та зміцнює її репутаційну стійкість [11; 19]. Участь у міжнародних брифінгах, підготовка заяв, роз'яснень, аналітичних позицій – усе це потребує високого рівня англомовної комунікативної майстерності [10]. Таким чином, мовна компетентність стає частиною механізмів забезпечення інформаційної безпеки, оскільки впливає на можливість держави представляти власні інтереси на глобальному рівні та ефективно комунікувати з міжнародними акторами.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що англомовна компетентність управлінців – це не лише професійний інструмент, а стратегічний ресурс публічного управління, який забезпечує швидкість, точність та ефективність кризової взаємодії. Вона розширює можливості міжнародної співпраці, підсилює інституційну спроможність держави реагувати на виклики та сприяє формуванню комплексної моделі стійкості публічного сектору.

2.1.1.6. Англомовна компетентність як структурний елемент інституційної стійкості

Інституційна стійкість сучасних державних інституцій формується як багатовимірна характеристика, що поєднує нормативні, управлінські, комунікаційні та кадрові компоненти [2; 8]. На основі проведеного аналізу, можемо розглядати англомовну компетентність управлінця як цілісний, інтегральний елемент цієї стійкості, а не лише як окрему професійну навичку. У сучасних умовах гібридних загроз, міжнародної інтеграції та цифрової трансформації саме рівень мовної готовності управлінців визначає можливість органів влади забезпечувати стабільність, адаптивність і відкритість державного сектору.

Ключовим аргументом на користь включення англомовної компетентності до системи інституційної стійкості є її здатність забезпечувати **доступ до міжнародних ресурсів, стандартів і знань** [3; 10; 21]**.** У межах глобального інформаційного простору англійська мова виконує функцію операційної мови міжнародних організацій, систем моніторингу, цифрових платформ і правових баз. Тому володіння нею стає необхідною передумовою для реалізації управлінських функцій та прийняття рішень, що відповідають міжнародним вимогам і передовим практикам [1; 14].

Другим важливим аспектом є **зміцнення комунікаційної спроможності державних інституцій,** що має вирішальне значення в умовах кризових викликів [11; 19]. Англомовність управлінців забезпечує повноцінну взаємодію з міжнародними партнерами, дозволяє оперативно обмінюватися інформацією,

формувати спільні позиції й координувати заходи реагування. У кризових і посткризових умовах така комунікація має прямий вплив на темпи відновлення, доступ до зовнішньої підтримки та рівень міжнародної довіри до державних органів.

Третім елементом є **підсилення організаційної та професійної спроможності державного сектору.** Англомовна компетентність інтегрується у структуру професійних компетентностей державного службовця, пронизує загальні, аналітичні, комунікаційні, правові й цифрові компетенції, формуючи основу для професійного розвитку та переходу до сучасних моделей державного управління [8; 20]. Відповідно, мовна підготовленість стає чинником внутрішньої стійкості адміністративної системи.

2.1.2. Англомовна комунікативна компетентність у контексті цифровізації публічного сектору

2.1.2.1. Цифрова трансформація публічного сектору: сутність, напрями та вимоги до управлінців

Цифрова трансформація публічного сектору є одним із ключових стратегічних напрямів модернізації державного управління в Україні [5, с. 24–25; 15; 20]. Її сутність полягає у переході від традиційних адміністративних практик до моделей управління, що базуються на широкому застосуванні цифрових технологій, електронних сервісів, відкритих даних та інтегрованих інформаційних систем. У глобальному управлінському дискурсі цифрова трансформація трактується як процес системних змін, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності, інноваційності та стійкості державних інституцій [14; 17]. Вона охоплює не лише технологічний компонент, а й організаційні, кадрові та комунікаційні механізми, що забезпечують функціонування сучасної цифрової держави.

Важливим орієнтиром для України в реалізації цифрової трансформації є моделі **електронного урядування (e-government), електронної демократії (e-democracy)** та **електронних послуг (e-services)** [7; 15; 22]. Розвиток електронних сервісів, електронних ідентифікаційних інструментів, державних реєстрів, платформ взаємодії та каналів відкритих даних створює передумови для підвищення інституційної спроможності публічного сектору. Застосування цих інструментів дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, підвищити якість обслуговування громадян та забезпечити інтегрованість управлінських процесів на різних рівнях влади [5; 9; 15].

Важливою характеристикою цифрової трансформації державного сектору є здатність інформаційних систем і адміністративних процесів взаємодіяти між собою [17; 20]. Відповідно до Європейської рамки інтероперабельності (European Interoperability Framework), цифрова взаємозв'язність включає технічні, організаційні, семантичні та правові аспекти, що забезпечують узгодженість електронної взаємодії між державними інституціями. Для України ці вимоги є особливо актуальними в контексті євроінтеграції, оскільки уніфікація цифрових процедур та управлінських стандартів є необхідною умовою гармонізації з європейським адміністративним простором.

Цифрова трансформація ставить перед управлінцями нові вимоги, які виходять за межі традиційної адміністративної підготовки. Здатність працювати з цифровими інструментами, користуватися інформаційними системами, аналізувати дані та забезпечувати кібербезпеку стає необхідною передумовою професійної діяльності у державному секторі. Разом із тим цифрова компетентність неможлива без володіння сучасною **цифровою термінологією**, значна частина якої закріплена саме англійською мовою [18; 21]. Більшість інтерфейсів електронних платформ, офіційних інструкцій, технічної документації та міжнародних стандартів функціонують англійською, що робить мовну компетентність не лише комунікативним, а й технологічним ресурсом управлінця.

Слід також наголосити, що цифрова трансформація держави передбачає доступ до глобальних інформаційних ресурсів, таких як аналітичні панелі організацій OECD, Європейського Союзу, ООН чи Світового банку [5; 20; 22]. Саме вони формують основу для аналізу, оцінювання та прогнозування політик. Зміст цих платформ подано переважно англійською мовою, що зумовлює пряму залежність цифрової готовності управлінця від рівня його англомовної компетентності. Таким чином, цифрова трансформація та англомовна підготовленість перебувають у взаємозалежності, яка визначає ефективність державного управління у цифровому середовищі [3; 15].

У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише як технологічний тренд, а як інституційна необхідність, що потребує нових компетентнісних моделей державних службовців [6; 14]. Ці моделі охоплюють цифрову грамотність, здатність працювати у середовищі інформаційних ризиків, навички кібербезпеки та інтелектуальної обробки даних, а також уміння використовувати англомовні цифрові ресурси. Саме така інтегрована компетентнісна структура дозволяє управлінцям ефективно функціонувати в умовах гібридних загроз, забезпечувати стійкість державних інституцій та підтримувати якість управлінських рішень.

Отже, цифрова трансформація публічного сектору формує нові вимоги до державних службовців, вимагаючи розвитку комплексного цифрово-мовного профілю управлінця. Такий профіль передбачає не лише знання технічних інструментів, але й уміння працювати з англомовними цифровими ресурсами, міжнародними нормативними документами та глобальними базами даних.

2.1.2.2. Англомовна компетентність як чинник цифрової грамотності державного службовця

Цифрова грамотність державного службовця в сучасних умовах визначається як інтегральна характеристика, що включає здатність працювати з цифровими інструментами, аналізувати інформаційні потоки, створювати та опрацьовувати цифрові документи, забезпечувати інформаційну безпеку й орієнтуватися у глобальному інформаційному середовищі [15; 17]. Однак у період інтенсивної цифровізації та інтернаціоналізації державного управління цифрова грамотність дедалі тісніше пов’язується з володінням англійською мовою, яка виконує роль універсальної мови цифрової взаємодії [10]. Таким

чином, англомовна компетентність стає невід'ємним чинником цифрової готовності управлінця й одним із критеріїв професійної відповідності вимогам сучасного державного сектору.

Англійська мова є ключовою складовою цифрового середовища, оскільки саме нею функціонує переважна частина міжнародних цифрових платформ, аналітичних панелей, технічної документації, стандартів кібербезпеки та інтерфейсів інформаційних систем [5; 9]. Значна частина IT-термінології, програмних команд, адміністративних меню, системних повідомлень і протоколів взаємодії не має коректних перекладених аналогів або використовується в автентичному англомовному варіанті. Враховуючи зазначене, знання англійської стає передумовою ефективної цифрової діяльності управлінця, оскільки забезпечує розуміння інструкцій, налаштувань, алгоритмів опрацювання даних і функціоналу інформаційних систем [15; 17].

Одним із важливих аспектів є взаємозв'язок між англомовною компетентністю і здатністю працювати з міжнародними цифровими інструментами. До таких належать:

аналітичні панелі та dashboards Європейської Комісії;

платформи OECD з оцінювання цифрової трансформації;

системи відкритих даних ЄС (EU Open Data Portal);

бази даних Світового банку та ООН;

інформаційні інструменти міжнародних програм технічної допомоги.

Всі ці системи функціонують англійською мовою, а їхнє використання вимагає розуміння специфічної термінології, алгоритмів запитів, методології аналітики та стандартів візуалізації інформації [15].

Значний вплив англомовної компетентності простежується й у сфері цифрового документообігу. Багато міжнародних стандартів електронної ідентифікації, електронних довірчих послуг, протоколів обміну даними (зокрема, за європейською моделлю eIDAS або стандартами ISO/IEC) закріплені англійською мовою [7; 15]. Для державних службовців, які беруть участь у впровадженні цифрових сервісів або проєктів міжнародного співробітництва, мовна компетентність стає ключем до розуміння технічних регламентів, вимог до безпеки та структурних моделей даних.

Англомовність також впливає на здатність опрацьовувати цифрові аналітичні дані. Більшість сучасних систем візуалізації (Power BI, Tableau), платформ машинного навчання та інструментів статистичного аналізу пропонують англомовні інтерфейси та навчальні матеріали. Тому мовні навички визначають доступність цих інструментів та ефективність їх використання для аналізу цифрових потоків даних, оцінювання ризиків та прогнозування управлінських рішень. Брак англомовної компетентності обмежує аналітичні можливості управлінця і ускладнює роботу з великими масивами інформації.

Разом із тим цифрова грамотність охоплює й уміння забезпечувати інформаційну безпеку, що також потребує англомовної підготовленості. Міжнародні стандарти кіберзахисту, протоколи реагування на кіберінциденти, інструкції до систем кібермоніторингу та термінологія інструментів безпеки подані англійською мовою [19]. Управлінець, який не володіє англійською,

стикається з труднощами у роботі з системами безпеки, аналізі ризиків, виконанні рекомендацій міжнародних центрів реагування на кіберзагрози. У цих умовах англомовна компетентність стає необхідною складовою цифрової безпеки та захисту державних інформаційних ресурсів.

Отже, англомовна компетентність державного службовця є ключовою умовою цифрової грамотності, оскільки впливає на здатність працювати з міжнародними цифровими платформами, використовувати аналітичні інструменти, опрацьовувати електронну документацію та забезпечувати кіберзахист.

2.1.2.3. Англійська мова як ключ до міжнародних цифрових платформ і глобальних баз даних

У сучасній системі публічного управління доступ до міжнародних цифрових платформ і глобальних баз даних є необхідною умовою ефективного аналізу, планування, моніторингу та прийняття управлінських рішень [15]. Міжнародні організації, такі як Європейський Союз, ООН, Світовий банк, НАТО, OECD, формують масштабні електронні інфраструктури, які забезпечують обмін інформацією, оцінювання політик, управління проєктами та координацію міждержавних ініціатив. Більшість цих систем функціонують переважно англійською мовою, що перетворює англомовну компетентність державного службовця на критичний ресурс доступу до глобального інформаційного середовища.

Однією з ключових груп цифрових платформ є **міжнародні системи моніторингу та оцінювання,** які надають актуальні дані про суспільні, економічні та безпекові процеси [20; 22]. До таких платформ належать:

EU Open Data Portal;

OECD iLibrary та Digital Government Indicators;

UN Data та UN Crisis Information Platforms;

бази даних Світового банку (World Development Indicators, Open Data);

NATO ситуаційні панелі та інформаційні ресурси.

Ці системи містять масиви статистичних даних, аналітичні огляди та інструменти для побудови моделей прогнозування. Без достатнього рівня англомовної компетентності їх використання стає обмеженим, адже інтерфейси, запити, алгоритми та методології представлені англійською.

Важливим аспектом є здатність опрацьовувати **аналітичні матеріали та нормативні документи**, які супроводжують цифрові платформи. Міжнародні бази та інструменти цифрової аналітики містять опис методик, глосарії термінів, протоколи збору даних, стандарти їх обробки та звіти щодо застосування. Розуміння цих документів потребує не лише технічних знань, а й володіння академічною та професійною англійською мовою [14; 20]. Будь-яка неправильна інтерпретація термінів чи інструкцій може призвести до спотворення даних, неправильного аналізу або неадекватного використання інформації в процесі управлінського рішення.

Англійська мова відіграє ключову роль і у сфері **цифрового проєктного управління**, що активно використовується під час реалізації реформ,

міжнародних програм співпраці та залучення донорських ресурсів. Міжнародні платформи управління проєктами — такі як PM (EU), PMBOK, MS Project, Jira, Trello, Asana — мають англомовні інтерфейси, довідники та стандарти. Оскільки значна частина міжнародних проєктів реалізується у партнерстві з міжнародними організаціями, недосконале знання англійської мови ускладнює формування технічних завдань, підготовку звітності, прогнозування ризиків і комунікацію з міжнародними аудиторами та консультантами [7; 20].

Суттєвий вплив англомовної компетентності спостерігається і в доступі до **цифрових платформ безпеки та кризового реагування**, через які державні інституції отримують оперативну інформацію, аналітику загроз, рекомендації з реагування та дані щодо міжнародної ситуації. Це системи раннього попередження, бази кіберінцидентів, аналітичні центри безпеки та оперативні платформи міжнародних координаційних структур. Зміст таких ресурсів викладений англійською мовою, а інструментарій для аналізу потребує розуміння спеціалізованої термінології [19]. У разі обмеженої мовної компетентності управлінець фактично позбавляється доступу до важливої інформації, що може вплинути на ефективність реагування під час кризових ситуацій.

Англомовна компетентність також визначає можливість повноцінної участі в міжнародному обміні даними. Українські державні інституції інтегруються в платформні механізми ЄС, НАТО та ООН, що вимагає регулярного подання англомовної звітності, аналітичних матеріалів і форм документів. До таких систем належать інструменти оцінювання політик, електронні реєстри міжнародних зобов'язань, звіти про перебіг проєктів, дані щодо моніторингу реформ і відповідності стандартам [16]. Без володіння англійською мовою доступ до цих механізмів обмежується, що знижує здатність органів влади брати участь у міжнародній координації й отримувати зовнішню підтримку.

Таким чином, англійська мова виступає ключовим засобом інтеграції національних інституцій у глобальну цифрову інфраструктуру. Вона забезпечує доступ до міжнародних даних, дозволяє працювати з цифровими інструментами, сприяє ефективному моніторингу та аналізу, а також підсилює спроможність органів влади комунікувати на міжнародному рівні. Водночас, як показує аналіз, недостатній рівень володіння англійською створює суттєві бар'єри: обмеження у використанні цифрових платформ, помилки в інтерпретації даних, складнощі в комунікації з міжнародними структурами та низьку ефективність цифрового проєктного управління.

2.1.2.4. Взаємозв'язок англомовної компетентності та кібербезпеки

Кібербезпека держави є одним із ключових вимірів цифрової стійкості, що забезпечує захист інформаційних систем, електронних ресурсів, державних реєстрів та комунікаційних мереж від зовнішніх і внутрішніх загроз. У сучасному міжнародному середовищі, де гібридні атаки, інформаційні операції та маніпулятивні технології стають інструментами впливу на державні інституції, ефективність системи кіберзахисту безпосередньо залежить від компетентності персоналу. Одним із критично важливих чинників професійної

готовності управлінців до інцидентів кібербезпеки є володіння англійською мовою, оскільки більшість стандартів, методологій, інструкцій та інформаційних платформ у сфері кіберзахисту функціонують англійською [11; 19].

Міжнародні стандарти кібербезпеки, такі як **NIST Cybersecurity Framework, ISO/IEC 27001, CIS Controls,** а також базові протоколи реагування CERT та CSIRT, містять англомовні технічні описи, класифікації загроз, вимоги до політик безпеки та методики управління ризиками. Для їх коректного застосування необхідно розуміння не лише технічних особливостей, але й спеціалізованої термінології, яка переважно використовується в оригінальному (англомовному) вигляді. Неточне трактування таких термінів може призвести до порушення алгоритмів захисту, помилкової ідентифікації загроз або некоректної оцінки ризиків [19].

Англомовна компетентність є визначальною і в роботі з системами **раннього попередження** та глобальними аналітичними платформами, що інформують державні інституції про кіберінциденти, нові уразливості, хакерські атаки та критичні події у сфері кібербезпеки. Більшість таких систем – MITRE ATT&CK, CVE, CWE, ENISA Threat Landscape – публікують повідомлення, технічні описи та методичні матеріали англійською. Робота з ними потребує здатності інтерпретувати технічні описи загроз, верифікувати інформацію та оперативно реагувати на події, що безпосередньо залежить від мовної грамотності фахівців.

Важливим аспектом є також можливість взаємодії з міжнародними центрами реагування на кіберінциденти та координаційними структурами. У процесі обміну інформацією між національними та міжнародними CERT/CSIRT-центрами використовуються англомовні комунікаційні протоколи, технічні звіти, форми запитів та документи щодо реагування на комплексні інциденти [14]. У випадку недостатнього рівня володіння англійською зростає ризик затримки комунікації, неповного розуміння рекомендацій або некоректної передачі інформації, що може послабити здатність держави оперативно протидіяти кіберзагрозам.

Англомовна компетентність також є важливою передумовою для забезпечення **кібергігієни** – набору базових практик, спрямованих на зниження ризиків кібератак. Багато міжнародних навчальних матеріалів, інструкцій з цифрових безпекових практик, порад щодо захисту інформації, оновлень програмного забезпечення та рекомендацій для державних службовців подано англійською. Їх переклад часто відсутній або є неповним, що спричиняє прогалини у практичній підготовці персоналу державних інституцій.

Окремої уваги потребує вплив англомовної компетентності на **реагування на інциденти.** У кризових ситуаціях державні органи використовують міжнародні бази даних щодо уразливостей, оперативні повідомлення про поширення нових загроз, аналітичні огляди, методичні матеріали з відновлення функціонування систем. Більшість їх подається англійською мовою, а швидкість реагування значною мірою залежить від здатності фахівців швидко прочитати, інтерпретувати та застосувати отримані дані. Брак мовної компетентності збільшує час реагування та може посилити шкоду від кібератаки.

Крім того, англомовна компетентність формує можливості для участі у **міжнародних навчаннях, тренінгах та кіберполігонах**, які проводяться структурами НАТО, Європейського Союзу, ENISA та іншими організаціями [14; 16]. Такі заходи дозволяють державним службовцям опановувати нові інструменти, методики реагування, моделі аналітики та алгоритми кризового управління. Участь у них неможлива без достатнього рівня володіння англійською, що підкреслює роль мовної компетенції у розвитку професійної кіберспроможності управлінців.

Таким чином, англомовна компетентність є ключовим ресурсом забезпечення кібербезпеки та частиною комплексного механізму цифрової стійкості державного сектору. Вона забезпечує доступ до міжнародних стандартів, інструментів, аналізу загроз і рекомендацій із реагування; формує здатність взаємодіяти з глобальними центрами кіберзахисту; підвищує швидкість та якість управлінських рішень у сфері кібербезпеки. Відтак взаємозв'язок між мовною підготовленістю та кіберстійкістю є не факультативним, а системним і визначальним для ефективної діяльності державних інституцій у цифрову епоху.

2.1.2.5. Англомовна готовність управлінців як чинник ефективної роботи з цифровими системами державного сектору

Цифровізація державного управління формує нові вимоги до професійної діяльності управлінців, оскільки робота з електронними сервісами, базами даних, платформами обміну інформацією та інструментами аналітики потребує не лише технічної компетентності, але й здатності орієнтуватися у англомовному цифровому середовищі [5; 15]. У сучасних умовах більшість технологічних рішень створюється та описується англійською мовою, що робить мовну підготовленість одним із визначальних чинників ефективності цифрової взаємодії. Англомовна компетентність забезпечує можливість користуватися міжнародними платформами, читати інструкції та технічні рекомендації, аналізувати цифрові дані та комунікувати з міжнародними партнерами у сфері цифрових трансформацій [10; 21].

Одним із ключових аспектів цифрової діяльності управлінця є здатність працювати з різними цифровими системами, які взаємодіють між собою та використовують стандартизовані формати даних. Для такої сумісності необхідне розуміння технічних вимог, інструкцій, описів алгоритмів та протоколів передачі інформації, що формують основу цифрового середовища. Значна частина цих документів подається англійською мовою, а їх коректне опрацювання прямо залежить від рівня мовної компетентності [7; 15]. Саме тому володіння англійською стає умовою, за якої управлінець здатний підтримувати ефективність цифрових сервісів та забезпечувати їх належну інтеграцію.

Не менш важливим є й інший вимір – робота з електронною документацією та цифровими регламентами міжнародних організацій. Європейські формати електронних документів, стандарти електронної ідентифікації, вимоги до захищеного обміну даними та правила участі у спільних цифрових ініціативах ЄС переважно доступні англійською мовою [7; 22]. Управлінець, який володіє

англійською, здатний своєчасно опрацьовувати ці матеріали, адаптувати національні процеси до міжнародних вимог і забезпечувати узгодженість цифрових рішень на міжвідомчому та міжнародному рівнях.

Для наочності системний взаємозв'язок між цифровими функціями державного сектору та роллю англомовної компетентності узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

Роль англомовної компетентності у роботі з цифровими системами державного сектору

Компонент цифрової взаємодії	Змістова характеристика	Роль англомовної компетентності
Технічна сумісність систем	Забезпечення узгодженої взаємодії інформаційних систем та сервісів на основі єдиних стандартів і протоколів	Розуміння технічних інструкцій, описів інтерфейсів, налаштувань і стандартів сумісності, викладених англійською мовою
Обмін даними	Коректна передача, інтеграція та синхронізація даних між цифровими платформами та реєстрами	Опрацювання описів форматів даних, моделей даних і протоколів обміну, що здебільшого формулюються англійською мовою
Електронний документообіг	Функціонування електронних форм, шаблонів, процедур і сервісів у межах адміністрування та надання послуг	Опрацювання міжнародних форм, регламентів, інструкцій і процедурних вказівок, які подаються англійською мовою
Управління цифровими проєктами	Планування, реалізація та моніторинг проєктів цифрової трансформації із застосуванням спеціалізованих IT-інструментів	Використання інтерфейсів, інструкцій та довідкових матеріалів цифрових платформ управління проєктами, що функціонують переважно англійською мовою
Комунікація у цифровому середовищі	Взаємодія з міжнародними партнерами, донорами, експертами в межах цифрових ініціатив і спільних проєктів	Забезпечення професійної комунікації англійською як універсальною мовою цифрової та міжінституційної взаємодії

Джерело: складено автором

Наведена інформація в табл. 2 демонструє, що англомовна компетентність є не просто елементом комунікаційної підготовки, а важливим інструментом забезпечення цілісності цифрових процесів. Вона дозволяє коректно інтерпретувати технічні вимоги, підтримувати якість обміну інформацією, працювати з електронними формами та міжнародними цифровими інструментами, що у комплексі підвищує ефективність управління та якість

цифрових державних послуг [15]. Таким чином, мовна підготовленість забезпечує технологічну сумісність, інформаційну точність і комунікаційну відкритість цифрової діяльності державного сектору.

Крім того, англійська мова є універсальним інструментом професійної взаємодії у цифровому середовищі, що охоплює міжнародні навчальні матеріали, технічні інструкції, електронні бази знань та рекомендації щодо впровадження цифрових рішень [10]. Управлінець, який володіє англійською мовою, має кращі можливості брати участь у проєктах цифрових реформ, взаємодіяти з міжнародними експертами, опановувати сучасні цифрові практики та адаптувати їх до умов національної системи управління.

Отже, можна стверджувати, що англомовна компетентність формує основу цифрової ефективності державного сектору, сприяє модернізації управлінських процесів і забезпечує узгодженість цифрових рішень на національному та міжнародному рівнях.

2.1.3. Англомовна компетентність управлінця як чинник євроінтеграційного розвитку держави

2.1.3.1. Євроінтеграційний курс України та роль компетентнісного підходу в підготовці управлінців

Євроінтеграційний курс України визначає стратегічний напрям розвитку держави та передбачає глибоку модернізацію системи публічного управління відповідно до принципів, стандартів та адміністративних практик Європейського Союзу [2; 16]. Процес інтеграції в європейський простір ґрунтується на адаптації національних інститутів до вимог *acquis communautaire*, розвитку організаційної спроможності держави, посиленні демократичних механізмів та забезпеченні ефективного управління. З огляду на зазначене ключовою умовою успішності євроінтеграції є не лише нормативне чи структурне зближення з ЄС, але й розвиток компетентностей державних службовців як основного ресурсу інституційної спроможності держави [8].

Компетентнісний підхід, який поступово стає провідною парадигмою у підготовці та професійному розвитку управлінців, визначає систему знань, умінь, цінностей і поведінкових характеристик, необхідних для виконання публічних функцій у сучасних умовах [21]. Він орієнтований не лише на накопичення знань, а на здатність практичного застосування цих знань у реальних управлінських ситуаціях, включно з міжнародною взаємодією та роботою в європейському адміністративному середовищі. Європейські стандарти управління наголошують на значенні компетентностей у забезпеченні ефективності, прозорості, відкритості та професійності державного сектору, що робить компетентнісний підхід фундаментально важливим для реалізації євроінтеграційних реформ [7; 15].

Особливої уваги потребує той факт, що більшість механізмів європейської інтеграції — від гармонізації законодавства до участі у програмах ЄС — передбачають активну взаємодію з англомовними документами, матеріалами та інституціями. Англійська мова виконує роль операційної мови європейських структур, міжнародних проєктів і комунікаційних платформ, а також забезпечує

доступ до ключових документів *acquis communautaire*, які визначають правила і стандарти функціонування Європейського Союзу [12; 22]. Отже, англомовна компетентність є не просто складовою професійного розвитку державного службовця, а необхідною передумовою реалізації євроінтеграційного курсу держави.

У межах підготовки управлінців компетентнісний підхід передбачає формування не лише загальних і професійних, а й мовних компетентностей, які дозволяють працювати з нормативно-правовими актами ЄС, аналітичними документами, методичними рекомендаціями, звітами та оцінювальними матеріалами. Мовна компетентність забезпечує правильне розуміння змісту документів, їх точну інтерпретацію та адекватне застосування, що є особливо важливим для імплементації права ЄС у національне законодавство [3; 4]. Здатність читати англійською мовою офіційні документи, опрацьовувати складну термінологію та взаємодіяти з текстами різних жанрів формує основу професійної готовності державних службовців до роботи в європейському адміністративному контексті.

Крім того, англомовна компетентність є важливим чинником участі України в інституційних механізмах ЄС, міжнародних програмах, робочих групах, переговорах і консультаціях. Вона забезпечує комунікацію з європейськими експертами, сприяє доступу до міжнародних ресурсів та дозволяє ефективно позиціонувати українські інституції у процесі виконання євроінтеграційних зобов'язань. У цьому аспекті мовна готовність управлінців є невід'ємним компонентом інституційної стійкості, оскільки вона визначає здатність держави інтегруватися до європейського простору не лише формально, а й функціонально.

Таким чином, англомовна компетентність виявляється органічною частиною компетентнісного підходу до підготовки державних службовців. Вона не лише забезпечує можливість взаємодії з європейськими структурами та опрацюванням нормативних матеріалів, але й підсилює аналітичну, комунікативну та управлінську спроможності державного сектору. Це дає підстави розглядати мовну підготовленість як стратегічний компонент євроінтеграційного потенціалу України.

2.1.3.2. Англійська мова як інструмент доступу до acquis communautaire та європейських нормативних стандартів

Євроінтеграційний процес України передбачає глибоку адаптацію національного законодавства до норм і правил Європейського Союзу, що закріплені в *acquis communautaire [12; 22]*. Поняття *acquis* охоплює сукупність директив, регламентів, рішень, стандартів, процедур та інституційних практик, які визначають функціонування ЄС як політичного й правового утворення. Робота з *acquis communautaire* є фундаментальною умовою наближення України до європейського адміністративного та правового простору. Однак доступ до цього масиву документів фактично неможливий без володіння англійською мовою, оскільки саме вона є основною робочою мовою переважної частини

документів, перекладів, аналітичних матеріалів і методичних рекомендацій [3; 4].

З огляду на різноманіття текстів *acquis communautaire*, мовні вимоги до управлінців є багаторівневими та охоплюють як навички читання правових документів, так і уміння опрацьовувати аналітичні звіти, методичні рекомендації, опис політик і проєктну документацію. Для наочності зміст цих вимог систематизовано у табл. 3.

Таблиця 3

Види англомовних умінь, необхідних для роботи з документами ЄС (acquis communautaire)

Тип документів ЄС	**Мовні вимоги до управлінця**	**Приклади типових мовних завдань**
Директиви та регламенти ЄС	Розуміння юридичної англійської; модальних конструкцій (*shall, may, must*); складних синтаксичних структур	Інтерпретація зобов'язальних формулювань; виокремлення винятків; аналіз вимог та застережень
Оцінювальні звіти, аналітичні огляди, policy papers ЄС	Володіння аналітичною та статистичною лексикою; розуміння структурованих текстів	Визначення ключових показників (*indicators*); читання executive summary; інтерпретація рекомендацій
Методичні рекомендації та керівництва ЄС	Робота з інструктивною англійською; умовні конструкції; процедурна термінологія	Читання алгоритмів дій; визначення процедур і правил; аналіз умов (*if…then*, *in case of*)
Опис політик, комунікації ЄС, прес-релізи	Розуміння текстів середньої складності; термінів public governance; структур політики	Виокремлення цілей політики; аналіз основних елементів governance; узагальнення ключових повідомлень
Заявки на участь у програмах ЄС (Erasmus+, Horizon Europe, Creative Europe)	Розвинена письмова англійська; уміння аргументувати, формулювати impact, justification	Заповнення полів application form; написання project summary; формулювання expected outcomes

Джерело: складено автором

Інформація, наведена в табл. 3 демонструє, що робота з документами Європейського Союзу передбачає не лише базове володіння англійською, а сформовані спеціалізовані мовні вміння. Юридичні тексти вимагають розуміння специфічної термінології та точності інтерпретації модальних формулювань, аналітичні документи потребують уміння працювати з лексикою даних і показників, а методичні рекомендації – відтворення логіки процедур та алгоритмів [7]. Крім того, проєктні заявки потребують високого рівня академічного письма, уміння обґрунтовувати, структурувати та представляти інформацію відповідно до вимог європейських програм.

Англійська мова виступає ключовим інструментом для опрацювання європейських нормативних стандартів, адже оригінальні версії документів ЄС

подаються з високим рівнем термінологічної точності, стилістичної формалізації та логіко-структурної організації [22]. Ці особливості створюють низку мовних і когнітивних викликів: необхідність розуміти юридичну та процедурну лексику, працювати з формалізованими синтаксичними конструкціями, правильно інтерпретувати модальні дієслова, аналізувати складні структури речень. Наявність відповідної англомовної підготовки визначає здатність державного службовця розуміти сутність європейських норм і коректно застосовувати їх під час розроблення, адаптації та імплементації національних законодавчих актів [10].

Таким чином, англійська мова виступає базовим інструментом для повноцінного доступу до *acquis communautaire*. Вона забезпечує не лише можливість працювати з текстами різних жанрів, але й здатність правильно інтерпретувати їхній зміст, що є ключовою умовою гармонізації національного законодавства та адаптації управлінських практик до вимог ЄС [12]. Мовна компетентність стає підґрунтям ефективної імплементації європейських стандартів у публічне управління й важливою передумовою для розвитку інституційної спроможності держави.

2.1.3.3. Англомовна комунікація як умова участі України у програмах, проєктах та інституційних механізмах ЄС

Участь України у програмах, інституційних механізмах та проєктах Європейського Союзу є ключовим інструментом євроінтеграції, адже саме через них відбувається обмін досвідом, трансфер передових управлінських практик, модернізація секторних політик і розвиток людського капіталу державної служби [10; 14]. Ефективна участь у цих механізмах ґрунтується на здатності державних службовців здійснювати професійну комунікацію англійською мовою, оскільки вона є основною мовою ділового спілкування в європейських інституціях, міжнародних програмах і проєктних консорціумах.

Більшість програм ЄС – зокрема Erasmus+, Horizon Europe, Creative Europe, TAIEX, Twinning, CEF, LIFE – передбачають підготовку проєктних заявок, технічних описів, бюджетних планів, формулярів та звітів саме англійською мовою. Відповідно, державний службовець має бути здатним формулювати чіткі управлінські цілі, викладати логіку інтервенції, описувати очікувані результати, аргументувати вплив проєкту, а також правильно структурувати інформацію відповідно до вимог європейських аплікаційних форм [3]. Ці завдання вимагають не лише загального володіння мовою, але й розвинених умінь академічного та професійного письма.

Значну роль відіграє і англомовна усна комунікація, оскільки участь у європейських проєктах передбачає проведення робочих зустрічей, онлайн-нарад, переговорів, консультацій із представниками європейських інституцій та експертами міжнародних організацій. У таких форматах службовець має вміння аргументовано презентувати позицію української сторони, вести дискусію, уточнювати деталі, узгоджувати технічні аспекти реалізації проєктів. Англійська мова виконує функцію комунікаційного мосту між українськими управлінцями

та європейськими партнерами, забезпечуючи якість взаємодії та ефективність реалізації спільних ініціатив [20].

Важливо зазначити, що участь у міжнародних механізмах підтримки – таких як TAIEX та Twinning – безпосередньо залежить від англомовної підготовленості. Ці інструменти передбачають обмін адміністративним досвідом між державами-членами ЄС та країнами-партнерами, проведення експертних місій, тренінгів, семінарів і консультацій. Всі документи, технічні завдання (*Terms of Reference*), графіки робіт, методичні матеріали й фінальні звіти укладаються англійською мовою. Недостатній рівень володіння англійською значно ускладнює процес обміну інформацією, знижує ефективність співпраці та обмежує можливість менеджменту проєктів з української сторони [14].

Особливої уваги потребує той факт, що англомовна комунікація є критично важливою для участі українських установ у проєктних консорціумах Horizon Europe – найбільшій дослідницькій програмі ЄС. У таких консорціумах всі форми взаємодії – від підготовки концепції проєкту до звітування про його результати – здійснюються англійською мовою. Рівень мовної підготовленості визначає здатність управлінців інтегруватися в європейські команди, розуміти технічні вимоги, координувати діяльність та забезпечувати виконання проєктних задач відповідно до стандартів ЄС [22].

Англійська мова також є ключовим засобом доступу до інформаційного супроводу європейських програм – вебінарів, тренінгів, конкурсних оголошень, інструкцій заявників, методичних матеріалів, які в абсолютній більшості випадків публікуються англійською. Опрацювання цих матеріалів дає можливість своєчасно реагувати на зміни конкурсних умов, подавати заявки на відповідні напрями та ефективно адмініструвати проєкти.

Таким чином, англомовна комунікація є важливим елементом участі України в програмах та механізмах Європейського Союзу. Вона забезпечує не лише доступ до європейських інструментів розвитку, а й здатність до ефективної взаємодії, координації діяльності, гармонізації управлінських практик та виконання вимог міжнародних партнерів. Здатність державних службовців вести професійну англомовну комунікацію визначає рівень готовності України до інтеграції в європейський політичний та управлінський простір і є невід'ємним компонентом її інституційної спроможності.

2.1.3.4. Англомовна компетентність і гармонізація державного управління з європейською моделлю публічного менеджменту

Гармонізація українського державного управління з європейською моделлю публічного менеджменту є важливим елементом євроінтеграційної стратегії України. Європейська адміністративна традиція ґрунтується на принципах відкритості, правової визначеності, прозорості, підзвітності, участі громадян та орієнтації на результат [16; 20]. Ці цінності втілено у численних документах, рекомендаціях і стандартах Європейського Союзу, Ради Європи та програмних структур, що спрямовують держави-члени і країни-партнери до підвищення якості управління. Здатність ефективно працювати з цими документами потребує високого рівня англомовної компетентності, оскільки більшість

методологічних матеріалів, стандартів оцінювання й рекомендацій доступні саме англійською мовою.

Англійська мова є ключовим інструментом ознайомлення з європейськими підходами до public governance. Це стосується таких важливих засадничих документів, як Принципи державного управління SIGMA, Європейський адміністративний простір (*European Administrative Space*), стандарти CAF (Common Assessment Framework), рекомендації щодо оцінювання інституційної спроможності, публічних консультацій, управління якістю послуг, механізмів прозорості та протидії корупції. Робота з такими документами вимагає розуміння спеціалізованої термінології, зокрема понять *accountability, responsiveness, transparency, integrity, performance management,* а також здатності аналізувати структуровані тексти значного обсягу [3].

Сучасні процеси інституційного розвитку передбачають також взаємодію з системами моніторингу та оцінювання, які широко застосовуються в ЄС. Методології performance auditing, інструменти оцінки стратегій, моделі управління якістю, опитувальники та звітні форми доступні здебільшого англійською мовою. Тому мовна компетентність управлінця визначає його здатність коректно інтерпретувати стандарти, впроваджувати рекомендації та забезпечувати відповідність діяльності органів влади європейським вимогам [16].

Важливо підкреслити, що англомовна компетентність не обмежується читанням нормативних матеріалів – вона охоплює здатність застосовувати європейські управлінські практики у професійному середовищі. Це включає підготовку внутрішніх документів (положень, процедур, регламентів), адаптованих до європейських стандартів, участь у міжнародних тренінгах і семінарах, спільну розробку політик разом з експертами ЄС, а також комунікацію в робочих групах, де англійська мова є основним засобом взаємодії [21].

Більшість європейських рекомендацій щодо забезпечення доступу до інформації, проведення публічних консультацій, участі громадян та електронного урядування містять приклади, шаблони, методики та індикатори оцінювання саме англійською мовою. Це визначає мовну компетентність як необхідний інструмент адаптації цих механізмів у національному контексті та їх подальшого застосування в розробленні та реалізації державної політики.

Здатність українських управлінців ефективно користуватися англомовними ресурсами та комунікувати в європейському професійному середовищі сприяє зміцненню інституційної спроможності держави, забезпечує якість реформ та підтримує відповідність адміністративних процедур стандартам ЄС. Мовна готовність стає ключовим чинником того, що реформи публічного управління ґрунтуються не лише на формальному наближенні до законодавства ЄС, а й на реальному впровадженні європейських управлінських практик.

Отже, англійська мова виступає не лише засобом міжнародної комунікації, але й інструментом гармонізації державного управління України з європейськими принципами *good governance*. Це дозволяє формувати адміністративну систему, здатну діяти на основі прозорості, ефективності,

інституційної відповідальності та орієнтації на результат, що є ключовими умовами інтеграції до європейського політичного та управлінського простору. У результаті англомовна компетентність управлінця перетворюється на важливий елемент інституційної стійкості держави та її стратегічної інтеграції до Європейського Союзу.

Проведене дослідження підтверджує, що англійська мова є важливим чинником розвитку сучасного публічного управління в Україні. Її роль виходить за межі традиційної мовної підготовки та охоплює стратегічні параметри інституційної спроможності, цифрової трансформації та євроінтеграційного поступу держави. Англомовна компетентність управлінців дедалі більше набуває характеру необхідної умови функціональної сумісності українського державного сектору з європейським адміністративним, цифровим та правовим просторами.

По-перше, аналіз теоретико-методологічних засад розвитку мовної компетентності засвідчив, що англійська мова розглядається як інтегральний елемент професійної підготовки та діяльності державних службовців. У сучасних умовах вона забезпечує доступ до світових наукових джерел, інноваційних управлінських практик та міжнародних стандартів, формуючи комунікативну, аналітичну та управлінську готовність фахівців публічного сектору. Англомовна компетентність у цьому контексті виступає засобом формування професійної мобільності та інтелектуального потенціалу управлінця.

По-друге, результати дослідження цифрової трансформації державного управління довели, що більшість сучасних цифрових сервісів, систем кібербезпеки, технічних регламентів, міжнародних стандартів та аналітичних платформ функціонують англійською мовою. Це робить мовну підготовленість ключовою складовою цифрової компетентності управлінця. Англійська мова забезпечує доступ до технічної документації, міжнародних стандартів інформаційної безпеки, цифрових інструментів аналітики, електронного документообігу та професійної взаємодії у глобальному цифровому середовищі. Таким чином, англомовна компетентність є умовою технологічної сумісності, інформаційної точності та ефективного функціонування цифрової інфраструктури держави.

По-третє, у межах аналізу євроінтеграційних процесів встановлено, що англійська мова є основою для роботи з acquis communautaire, участі у програмах та проєктах Європейського Союзу, опрацювання європейських нормативних документів і впровадження принципів good governance. Мовна готовність управлінців визначає здатність державних органів здійснювати правову адаптацію, брати участь у міжнародній співпраці, координувати проєктну діяльність, використовувати європейські методики оцінювання та реалізовувати реформи відповідно до стандартів ЄС.

По-четверте, встановлено, що англомовна компетентність є не лише інструментом комунікації, а й чинником інституційної стійкості держави. Вона сприяє підвищенню якості управлінських процесів, формуванню сучасної адміністративної культури, зміцненню міжнародних партнерств та забезпечує

здатність державного сектору ефективно реагувати на виклики глобалізації, цифровізації та європейської інтеграції.

Варто зазначити, що англомовна компетентність управлінців є стратегічним ресурсом публічного управління, який поєднує цифровий, нормативно-правовий та інституційний виміри модернізації держави. Її розвиток забезпечує гармонізацію українського управлінського середовища з європейськими стандартами, підсилює професійну спроможність органів влади, сприяє впровадженню інновацій та формує основу ефективного, відкритого й стійкого публічного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Цифрові тренди є інструментами трансформації публічного сектору. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-tsyfrovi-trendy-ie-instrumentamy-transformatsii-publichnoho-sektoru.
2. Дангадзе С. Д. Інституційна стійкість органів державної влади України в контексті забезпечення національної безпеки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41. С. 267–271. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.38.
3. Дивнич Г. А. Англомовна компетентність державних службовців України: критерії, принципи та шляхи оцінювання. *Держава та регіони Серія: державне управління*. 2017. № 3 (59). С. 49–54.
4. Дивнич Г. Англомовна компетентність державних службовців України: критерії, принципи та шляхи оцінювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 2 (9). С. 22–25.
5. Дурман М. О., Дурман О. Л. Цифрова трансформація як основний фактор розвитку публічного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 24–30.
6. Качан Я. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право»,Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 2 (30). С. 136–144. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-136-144.
7. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: організаційно-правові засади. Київ: Алерта, 2021. 220 с.
8. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 122–126. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21.
9. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава. URL: https://thedigital.gov.ua/
10. Панасенко Є. О. Англійська мова як геополітичний феномен у контексті сприйняття публічними управлінцями в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. серія: філологія. журналістика*. 2024. Т. 35 (74), № 4. Ч. 2. С. 41–45. https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.4.2/07.

11. Панченко О. А. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект. Київ: КВІЦ, 2020. 332 с.

12. Про застосування англійської мови в Україні : ЗАКОН УКРАЇНИ від 04.06.2024 № 3760-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text.

13. Про затвердження переліку посад у сфері освіти і науки, претенденти на зайняття яких зобов'язані володіти англійською мовою : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2025 № 594. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2025-п#Text.

14. Самойленко Л. Цифрова трансформація публічного управління та політики: роль публічної служби у забезпеченні стійкості держави. *Публічна політика в умовах війни та міжнародних викликів* : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Вінниця, 17 квіт. 2025 р. 2025. С. 44–46.

15. Спарників В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 1 (19). С. 116–121. https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22.

16. Сєдов Г. Ю. Євроінтеграційний напрям реформування системи публічного управління України в умовах сучасних безпекових викликів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41. С. 256–261. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.36.

17. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06.

18. Француз-Яковець Т., Павлусенко О. Інститут англійської мови в Україні: історико - правовий вимір. *Legal Bulletin*. 2023. № 1 (7). С. 18–25. https://doi.org/10.31732/2708-33X-2023-07-18-25.

19. Фурашев В. М. Кіберпростір та інформаційний простір, кібербезпека та інформаційна безпека: сутність, визначення, відмінності. *Інформація і право*. 2020. № 2. С. 9–21.

20. Циганенко Г., Богопольський Г. Цифрова трансформація публічного управління в Україні: стратегії адаптації та розвитку в умовах постпандемічного відновлення та євроінтеграції. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 1 (9). С. 651–666. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-1(9)-651-666.

21. Шестопалова С. Місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник : державне управління*. 2021. № 4(10). С. 129–146. https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-129-146.

22. European Commission. Digital Public Administration factsheet 2022 - Ukraine. URL: https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-public-administration-factsheets-2022

2.2. Резильєнтність публічного управління України в умовах турбулентності: цифрові механізми та інституційна стійкість

Інна Миколаївна МОСКАЛЕЦЬ
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Соціально-економічна турбулентність останнього десятиліття, посилена повномасштабною війною, різко змінила умови функціонування держави та суспільства в Україні, актуалізувавши проблематику спроможності системи публічного управління діяти в режимі постійної невизначеності, ризиків та обмежених ресурсів. Турбулентність у цьому контексті проявляється як поєднання шоків і довготривалих зрушень (зміни демографічних, економічних, безпекових, інституційних параметрів), що призводять до нестійкості управлінських процесів, перегляду пріоритетів політик і переозначення критеріїв ефективності державних рішень. З огляду на це, ключовим стає питання не лише швидкого «кризового реагування», а й формування довгострокових механізмів адаптації — спроможності системи публічного управління зберігати функціональність та керованість, підтримувати безперервність надання публічних послуг і відновлюватися.

У науковому й практичному дискурсі адаптація публічного управління дедалі частіше пов'язується з двома взаємодоповнювальними напрямами: цифровізацією (як інструментом швидкого переформатування управлінських процедур і сервісів) та інституційною стійкістю (як здатністю інституцій зберігати легітимність, сталі правила, компетентнісне ядро та операційну спроможність). В українських умовах ці два вектори набувають особливої ваги, адже цифрова трансформація держави розглядається не тільки як модернізація сервісів, а як спосіб підтримання керованості та зменшення транзакційних втрат в умовах руйнування фізичної інфраструктури, переміщення населення та змін територіальної організації надання послуг. Водночас інституційна стійкість включає здатність органів влади діяти в правовому полі, утримувати мінімально необхідні стандарти прозорості й підзвітності, забезпечувати кадрову та організаційну єдність державної служби, а також взаємодіяти з суспільством у форматі довіри й співучасті.

Аналітичні оцінки кризових процесів в Україні демонструють, що системна криза має комплексний характер і формує, так звані, «каскадні» ефекти — від економіки до суспільно-політичної сфери та управлінських інститутів [31]. За таких умов інституційна спроможність держави визначається не лише формальним набором повноважень, а й здатністю забезпечувати стійкість функцій і процесів у режимі екстремального навантаження та структурних обмежень. У сучасних підходах до національної стійкості акцент робиться на здатності держави й суспільства не тільки протистояти загрозам, а й адаптуватися та відновлюватися, підтримуючи сталість ключових інституційних контурів [28].

Окремі дослідження підкреслюють, що в умовах посилення економіко-правових викликів стійкість державного управління залежить від якості інституційних механізмів, узгодженості політик та здатності зменшувати системні ризики фінансово-економічної і суспільно-політичної кризи [1, с. 375].

Цифровізація, своєю чергою, розглядається як еволюційний процес, що змінює логіку взаємодії держави, бізнесу й громадян, впливаючи на інституційний дизайн, процедури й управлінські компетентності [4, с. 160]. У фокусі практик «цифрової держави» перебувають питання якості цифрових сервісів і комунікацій, кіберстійкості, інклюзивності доступу до електронних послуг, а також забезпечення правових гарантій і довіри до цифрових інструментів [5]. Водночас цифрова трансформація публічного управління набуває сервісної спрямованості: держава дедалі частіше позиціонується як «постачальник» для громадянина через зручні, прозорі та стандартизовані послуги, що узгоджується з підходами до сервісно-орієнтованого розвитку управління [7]. Порівняльні огляди зарубіжного досвіду цифровізації державних послуг також підсилюють аргументацію щодо необхідності інституційної підтримки цифрових реформ — стандартів, процедур, компетентностей і гарантій прав людини у цифровому середовищі [8, с. 387].

Нормативно-правову основу цифровізації та інституційного розвитку публічного управління в Україні формується на основі системи базових і спеціальних нормативних актів, які визначають правові межі, принципи та інструменти цифрової трансформації. Конституція України закріплює фундаментальні засади законності діяльності органів публічної влади, доступу громадян до інформації та захисту прав і свобод, що створює конституційне підґрунтя для впровадження цифрових управлінських рішень [12]. Закон України «Про державну службу» визначає інституційні та кадрові основи функціонування публічної служби, формуючи правові умови для професіоналізації та розвитку цифрових компетентностей державних службовців у процесі цифровізації управління [20].

Ключову роль у технологічній трансформації управлінських процесів відіграє Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який надає електронним документам юридичну силу та забезпечує можливість переведення внутрішніх управлінських процедур у цифровий формат [22]. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» інституціоналізує механізми цифрової довіри, що є необхідною умовою легітимної дистанційної взаємодії громадян, бізнесу та органів публічної влади [23]. Водночас Закон України «Про доступ до публічної інформації» формує правові гарантії відкритості та прозорості діяльності органів влади, що набуває нового змісту в умовах використання цифрових платформ і електронних сервісів [21].

Окреме місце в нормативному забезпеченні цифровізації посідає Закон України «Про публічні електронні реєстри», який закладає інституційні основи управління даними, міжвідомчої інтеграції інформаційних ресурсів та ухвалення управлінських рішень на основі достовірних цифрових даних [25]. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації визначаються Національною економічною

стратегією на період до 2030 року [24] та Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки [33], у яких цифровізація розглядається як чинник підвищення інституційної спроможності, сервісної орієнтації та стійкості публічного управління. У сукупності зазначені нормативно-правові та стратегічні документи формують цілісну інституційну основу для переходу від фрагментарного впровадження цифрових рішень до системної трансформації публічного управління, зорієнтованої на забезпечення безперервності та адаптивності ключових функцій держави в умовах соціально-економічної турбулентності.

Проблемне поле дослідження доцільно структурувати через взаємозв'язок «турбулентність → управлінські ризики → адаптаційні механізми». На рівні практики одним із критичних індикаторів адаптивності виступає безперервність надання публічних послуг в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій, що потребує поєднання організаційної готовності, нормативної визначеності та технологічної підтримки [32, с. 75]. Тобто цифровізація в даному контексті є не «модою», а інструментом забезпечення мінімально необхідних стандартів управління й сервісів у середовищі високих ризиків.

З огляду на багатовимірний характер соціально-економічної турбулентності та різнорівневість її впливу на систему публічного управління, виникає потреба не лише в описовому аналізі адаптаційних механізмів, а й у їх структурованому узагальненні. У цьому контексті логіку адаптації доцільно представити у вигляді аналітичної матриці (табл.1), в якій кожному кластеру викликів відповідає домінуючий набір інструментів реагування.

Таблиця 1

Матриця викликів турбулентності та інструментів адаптації публічного управління

Кластер викликів	Прояви в Україні	Критичні ризики для управління	Домінуючі інструменти адаптації
Соціально-економічні шоки	падіння/нестабільність економічної активності, зміни зайнятості, міграція	розриви планування, зростання трансакційних витрат, асиметрія інформації	стратегічне та антикризове управління; узгодження політик
Безпекові загрози (війна)	руйнування інфраструктури, переміщення органів/населення	порушення безперервності послуг, кадрові втрати	сценарне планування; резервування процесів; сервісна безперервність
Інституційні деформації	перевантаження інституцій, зниження довіри, процедурні «розриви»	делегітимація рішень, зростання корупційних вікон	інституційна стійкість; зміцнення правил і спроможності
Технологічні виклики	фрагментарність цифрових рішень, нерівний доступ, кіберризики	цифрова нерівність, втрата даних/довіри, збій сервісів	цифрова трансформація, правові гарантії, стандарти е-послуг

Джерело: складено автором

Таким чином, у сучасних умовах соціально-економічної турбулентності адаптація системи публічного управління України постає як комплексний і багатовимірний процес, що поєднує інституційні, правові, організаційні та технологічні компоненти. Ключовою особливістю цього процесу є необхідність одночасного забезпечення керованості, стійкості та гнучкості управлінських рішень, що ускладнюється високим рівнем невизначеності, асиметрією інформації та зростанням управлінських ризиків, характерних для кризового та воєнного періодів [31].

Актуальність дослідження посилюється тим, що в українських реаліях цифрова трансформація відбувається в умовах накладання криз — економічної, безпекової, соціальної та інституційної, що потребує узгодження цифрових ініціатив зі стратегічними цілями державного управління та принципами інституційної стійкості. Як засвідчують міжнародні огляди, зокрема матеріали OECD та ООН, цифрове врядування здатне підвищувати резильєнтність держави лише за умови інтеграції цифрових інструментів у загальну архітектуру публічного управління, а не їх фрагментарного впровадження [39; 40; 41].

Відтак науковий аналіз адаптації системи публічного управління України крізь призму цифровізації та інституційної стійкості є своєчасним і суспільно значущим, оскільки дозволяє не лише узагальнити сучасні теоретичні підходи й практичні напрацювання, а й сформувати цілісне бачення механізмів збереження функціональної спроможності держави в умовах тривалої соціально-економічної турбулентності.

Поняття соціально-економічної турбулентності використовується для характеристики стану суспільного розвитку, що відзначається високою динамікою змін, нестабільністю ключових макро- та мезорівневих параметрів, посиленням невизначеності та зростанням системних ризиків. У контексті державного управління соціально-економічна турбулентність проявляється через поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що одночасно впливають на економічну динаміку, соціальну стабільність та інституційну спроможність держави. До таких чинників належать глобальні економічні коливання, технологічні зрушення, геополітичні конфлікти, пандемічні загрози, а також внутрішні структурні дисбаланси, пов’язані з реформуванням публічного сектору та трансформацією економічної моделі. В українських умовах ці процеси суттєво ускладнюються повномасштабною війною, що перетворює турбулентність на перманентний фон управлінської діяльності [9].

Аналітичні дослідження вітчизняних науковців засвідчують, що соціально-економічна турбулентність в Україні має системний характер і охоплює фінансово-економічну, суспільно-політичну та правову сфери [1; 31]. У таких умовах порушується сталість інституційних правил, зростає навантаження на органи державної влади, посилюється асиметрія інформації та ускладнюється координація між різними рівнями публічного управління. Це, своєю чергою, створює ризики для реалізації державної політики, знижує ефективність управлінських інструментів і потребує пошуку нових адаптаційних механізмів.

Емпіричні прояви соціально-економічної турбулентності в сучасній Україні можна згрупувати за кількома взаємопов’язаними напрямами. По-перше, це

економічні збурення, що включають коливання виробництва, зміну структури зайнятості, бюджетні дисбаланси та зростання потреби в державному втручанні [24]. По-друге, соціальні трансформації, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою міграцією, змінами в системі соціального захисту, запитами громадян на доступність і якість публічних послуг. По-третє, інституційні деформації, які проявляються у перевантаженні органів влади, дефіциті кадрового потенціалу, необхідності швидкого перегляду процедур і управлінських регламентів [32, с. 78–80].

Особливістю сучасної турбулентності є її мультиплікативний характер, коли збої в одній підсистемі (економічній або безпековій) швидко транслюються на інші сфери, посилюючи загальний рівень нестабільності. За таких умов традиційні, ієрархічно вибудувані моделі державного управління виявляються малоефективними, оскільки вони орієнтовані на відносно стабільне середовище та передбачувані сценарії розвитку [30, с. 62]. Це актуалізує необхідність переходу до більш гнучких, мережевих і сервісно-орієнтованих підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію управлінських процесів.

У сучасних дослідженнях наголошується, що соціально-економічна турбулентність не обов'язково має виключно деструктивний характер. За наявності належних інституційних умов вона може виступати каталізатором оновлення системи публічного управління, стимулюючи перегляд застарілих практик, впровадження інноваційних управлінських рішень та цифрових інструментів [4, с. 157; 13, с. 148]. Водночас без належної інституційної стійкості та стратегічної узгодженості реформ турбулентність здатна призводити до фрагментації політик і втрати керованості.

Таким чином, соціально-економічна турбулентність у сучасних умовах постає як структурна характеристика середовища функціонування публічного управління, що поєднує високий рівень невизначеності, множинність ризиків та інституційні виклики. Усвідомлення її сутності та проявів створює необхідне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів адаптації системи публічного управління, зокрема ролі цифровізації та інституційної стійкості, які розглядаються в наступних підрозділах.

2.2.1. Вплив соціально-економічної турбулентності на функціонування системи публічного управління України

Соціально-економічна турбулентність безпосередньо трансформує умови функціонування системи публічного управління, змінюючи як зміст управлінських рішень, так і механізми їх підготовки та реалізації. В умовах нестабільності держава змушена діяти в середовищі обмеженої прогнозованості, швидкої зміни пріоритетів і зростання суспільних очікувань, що підвищує вимоги до адаптивності, координаційної спроможності та оперативності управлінських структур [31].

Одним із ключових наслідків турбулентності є зміщення управлінського фокусу від стратегічного планування до кризового реагування. За таких умов зростає частка короткострокових, ситуативних рішень, що ухвалюються в режимі дефіциту часу та інформації. Це створює ризик фрагментації державної політики,

коли окремі рішення не завжди узгоджуються з довгостроковими стратегічними цілями розвитку [24]. Водночас підвищується навантаження на органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які змушені поєднувати виконання базових функцій із реагуванням на надзвичайні виклики.

Суттєвого впливу зазнає інституційна архітектура публічного управління. Турбулентність оголює структурні слабкості управлінської системи, зокрема неузгодженість повноважень, надмірну регламентацію процедур, дефіцит міжвідомчої взаємодії та обмеженість кадрового потенціалу. Як зазначається у наукових дослідженнях, у кризових умовах інституції функціонують на межі своїх можливостей, що підвищує ризик управлінських збоїв і знижує стійкість системи загалом [1; 28].

З метою узагальнення впливу соціально-економічної турбулентності на функціонування системи публічного управління України доцільно згрупувати основні сфери її прояву та відповідні управлінські наслідки. Дані, наведені в табл. 2, підтверджують, що турбулентність одночасно впливає на економічні, соціальні, безпекові та інституційні компоненти управління, зумовлюючи необхідність комплексних і скоординованих адаптаційних рішень.

Таблиця 2

Прояви соціально-економічної турбулентності та їх вплив на систему публічного управління України

Сфера прояву турбулентності	Ключові характеристики	Управлінські наслідки
Економічна	бюджетні обмеження, коливання доходів, зростання потреб у перерозподілі ресурсів	посилення антикризового управління, пріоритетність короткострокових рішень
Соціальна	міграція населення, зростання соціальних ризиків, зміна структури запитів громадян	збільшення навантаження на систему публічних послуг
Безпекова	воєнні дії, руйнування інфраструктури, загрози життю	необхідність безперервності управління та сервісів
Інституційна	перевантаження органів влади, кадрові втрати, процедурні збої	зниження керованості, потреба в адаптаційних механізмах

Джерело: складено автором

Особливої актуальності набуває питання безперервності надання публічних послуг. Воєнний стан, міграційні процеси та руйнування інфраструктури створюють загрози переривання адміністративних і соціальних сервісів, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до держави. Дослідження свідчать, що саме здатність органів влади підтримувати мінімально необхідний рівень сервісів у кризових умовах виступає індикатором реальної спроможності публічного управління [32]. У цьому контексті турбулентність не лише ускладнює управління, а й висуває нові критерії його ефективності, серед яких провідне місце займає стійкість процесів і процедур.

Соціально-економічна турбулентність також впливає на кадрову складову державного управління. Зростання навантаження на державних службовців, необхідність роботи в умовах ризику та невизначеності, а також конкуренція з приватним сектором за кваліфіковані кадри посилюють проблему кадрової стійкості. Інституційна спроможність у таких умовах значною мірою залежить від наявності компетентного кадрового ядра, здатного працювати в режимі багатозадачності та швидкої адаптації [9].

Не менш значущим є вплив турбулентності на комунікаційну функцію публічного управління. Зростання суспільної напруги та інформаційної насиченості підвищує вимоги до прозорості, оперативності та достовірності управлінських комунікацій. Невчасні або суперечливі повідомлення з боку органів влади здатні посилювати недовіру та соціальну напруженість, тоді як ефективна комунікація може виступати стабілізуючим чинником у кризових умовах [21]. Це зумовлює потребу в переосмисленні комунікаційних стратегій держави та впровадженні сучасних інформаційних і цифрових інструментів.

Узагальнюючи, вплив соціально-економічної турбулентності на систему публічного управління України проявляється у комплексній трансформації управлінських функцій, інституційних механізмів і критеріїв ефективності. Турбулентність одночасно виступає фактором дестабілізації та каталізатором змін, змушуючи державу переглядати усталені підходи до управління, посилювати координацію та шукати інноваційні інструменти адаптації. Усвідомлення цих впливів є необхідною передумовою для аналізу адаптаційного потенціалу публічного управління, що розглядається в наступному підрозділі.

Ключовими складовими адаптаційного потенціалу є нормативно-правова, організаційна, кадрова та технологічна компоненти. Нормативно-правова складова визначає можливість оперативного коригування управлінських рішень без виходу за межі правового поля, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій [20; 21]. Організаційна складова пов’язана зі здатністю органів влади змінювати внутрішні процедури, перерозподіляти ресурси та забезпечувати міжвідомчу координацію. Кадрова компонента адаптації залежить від професійної підготовки державних службовців, їхніх цифрових і аналітичних компетентностей, а також готовності працювати в умовах високого навантаження й невизначеності [9].

Особливе місце в структурі адаптаційного потенціалу посідає технологічна складова, насамперед цифрові інструменти управління. Досвід України свідчить, що саме цифровізація дозволяє зменшити часові та просторові обмеження управлінської діяльності, підтримати комунікацію з громадянами та забезпечити доступ до публічних послуг у ситуаціях, коли традиційні канали взаємодії стають недоступними [32]. У цьому сенсі цифрові рішення виконують функцію «адаптаційного прискорювача», підвищуючи оперативність управлінських реакцій і знижуючи транзакційні витрати.

Разом із тим адаптаційний потенціал не є автоматичною похідною від наявності цифрових технологій. Без належної інституційної підтримки цифрові інновації можуть залишатися фрагментарними та не забезпечувати системного ефекту. Це означає, що адаптація потребує узгодженості між цифровими

ініціативами та інституційними змінами — удосконаленням управлінських процедур, підвищенням прозорості, зміцненням довіри до державних інститутів.

У кризових умовах особливого значення набуває спроможність публічного управління до навчання та самооновлення. Турбулентність висуває вимогу швидкого засвоєння нового досвіду, переосмислення помилок і масштабування ефективних практик. У цьому контексті адаптація постає не як разова реакція, а як інституціоналізований механізм постійного вдосконалення управлінської діяльності, що дозволяє державі переходити від режиму виживання до режиму стійкого розвитку навіть за несприятливих зовнішніх умов [36, с. 46].

Важливим показником адаптаційного потенціалу є також здатність системи публічного управління зберігати легітимність і суспільну підтримку. Ефективність управління дедалі частіше оцінюється громадянами не за формальними показниками виконання програм, а за практичною спроможністю держави забезпечувати безпеку, доступ до послуг і зрозумілу комунікацію. Відтак адаптаційні механізми мають враховувати соціальний вимір управління, орієнтуючись на потреби громадян та інклюзивність управлінських рішень [7; 30].

Отже, адаптаційний потенціал публічного управління в умовах соціально-економічної турбулентності формується на перетині інституційної стійкості, кадрової спроможності та цифрових можливостей. Його реалізація визначає здатність держави не лише реагувати на кризові виклики, а й використовувати турбулентність як імпульс для оновлення управлінських практик. Саме цей взаємозв’язок адаптації, цифровізації та інституційної стійкості створює концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу цифрових механізмів адаптації системи публічного управління, що розглядаються у другому розділі монографії.

2.2.2. Цифровізація як ключовий механізм адаптації публічного управління

Цифровізація публічного управління у сучасних наукових підходах розглядається як системний процес трансформації управлінських функцій, процедур і взаємодій на основі використання цифрових технологій, даних та платформ. На відміну від вузького трактування цифровізації як переведення окремих адміністративних процедур в електронний формат, сучасна концепція акцентує увагу на перепроєктуванні управлінських процесів, зміні ролей суб’єктів управління та формуванні нової логіки взаємодії між державою і громадянами [42].

У теоретичному вимірі цифровізація публічного управління тісно пов’язана з еволюцією парадигм державного управління — від традиційної бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованих і мережевих підходів. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень, а також засобом посилення участі громадян у публічному врядуванні [7; 30]. Саме тому цифровізація дедалі частіше інтерпретується як складова ширшого процесу інституційної модернізації держави, а не як суто технологічне оновлення.

Методологічною основою аналізу цифровізації публічного управління є поєднання інституціонального та системного підходів. З позицій інституціоналізму цифрові інновації розглядаються крізь призму їхнього впливу на формальні та неформальні правила, управлінські практики і поведінку суб'єктів публічної влади [3, с. 87–92]. Водночас системний підхід дозволяє оцінювати цифровізацію як елемент цілісної архітектури публічного управління, у межах якої зміни в одній підсистемі (наприклад, у сфері надання послуг) впливають на інші (кадрову політику, міжвідомчу координацію, контроль і підзвітність).

Цифровізація публічного управління є відповіддю на зростання складності та турбулентності соціально-економічного середовища. В умовах криз і невизначеності цифрові інструменти дозволяють підвищити швидкість збору та обробки інформації, забезпечити дистанційну взаємодію між суб'єктами управління та мінімізувати залежність управлінських процесів від фізичної присутності [39]. Саме ці характеристики роблять цифровізацію важливим елементом адаптаційного потенціалу держави. Водночас цифровізація не є універсальним рішенням для подолання кризових явищ. Її ефективність визначається рівнем інституційної спроможності, якістю нормативно-правового регулювання та готовністю управлінських структур до організаційних змін [1, с. 375–377]. Без належної методологічної та інституційної підтримки цифрові рішення можуть призводити до фрагментації управлінських процесів, посилення цифрової нерівності та зниження довіри до держави.

Важливим теоретичним аспектом є також розмежування понять «цифровізація», «цифрова трансформація» та «цифрове врядування». Якщо цифровізація переважно стосується впровадження технологічних інструментів, то цифрова трансформація охоплює глибші зміни управлінської культури, організаційних структур і моделей прийняття рішень. Цифрове врядування, своєю чергою, відображає нову якість взаємодії держави та суспільства, засновану на відкритості, даних і партнерстві [42; 40]. У контексті адаптації до турбулентності саме поєднання цих рівнів створює підґрунтя для підвищення стійкості публічного управління.

Міжнародні аналітичні матеріали, зокрема огляди OECD та ООН, акцентують увагу на тому, що цифрове урядування здатне посилювати резильєнтність держави за умови інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління та політико-адміністративні процеси [39; 40]. Для країн, що перебувають у стані тривалої соціально-економічної та безпекової турбулентності, цифровізація виступає не лише механізмом підвищення ефективності, а й засобом збереження керованості та легітимності державних інститутів.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління є базовою передумовою її системності, легітимності та стійкості в умовах соціально-економічної турбулентності. Саме через правові норми держава інституціоналізує цифрові практики, визначає межі застосування цифрових інструментів, гарантує права громадян та забезпечує узгодженість цифрових трансформацій із загальною архітектурою публічного управління. В умовах криз

і воєнного стану значення нормативного регулювання зростає, оскільки воно покликане одночасно забезпечити гнучкість управлінських рішень і зберегти правову визначеність.

Конституційні засади цифровізації публічного управління ґрунтуються на положеннях Конституції України, які закріплюють принципи верховенства права, законності діяльності органів державної влади, рівності громадян перед законом та гарантії доступу до інформації [12]. Хоча Конституція безпосередньо не містить норм щодо цифрових технологій, саме її базові положення формують правовий каркас, у межах якого здійснюється цифрова трансформація публічного управління, зокрема у частині захисту прав людини та забезпечення прозорості діяльності держави.

Ключовим елементом нормативно-правового забезпечення цифровізації є законодавство у сфері державної служби. Закон України «Про державну службу» визначає принципи професійності, політичної неупередженості та ефективності діяльності державних службовців, що безпосередньо пов'язано з упровадженням цифрових інструментів управління [20]. У контексті цифровізації цей закон створює правові умови для формування цифрових компетентностей публічних службовців та адаптації кадрової політики до нових технологічних вимог.

Системоутворювальну роль у цифровізації управлінських процесів відіграє Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який закріплює правовий статус електронних документів і визначає засади їх використання в діяльності органів публічної влади [22]. Саме цей закон створив правові передумови для переходу від паперового до електронного управління, що є критично важливим для забезпечення безперервності управлінських процесів в умовах обмеженого фізичного доступу до органів влади.

Не менш важливим є Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який регламентує механізми електронної ідентифікації, автентифікації та електронного підпису [23]. Його значення для адаптації публічного управління полягає в тому, що він забезпечує довіру до цифрових сервісів, легітимність електронних транзакцій та можливість дистанційної взаємодії громадян з державою. У сучасних умовах саме інститут електронної довіри виступає одним із ключових чинників інституційної стійкості цифрової держави.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» формує нормативну основу прозорості та відкритості публічного управління, що є невід'ємною складовою цифрового врядування [21]. Цифрові платформи та електронні ресурси значно розширюють можливості реалізації цього права, водночас висуваючи нові вимоги до захисту інформації та якості її оприлюднення. У турбулентних умовах доступ до достовірної публічної інформації набуває стабілізуючого значення, знижуючи рівень соціальної напруженості та інформаційної асиметрії.

Важливим етапом інституціоналізації цифровізації стало ухвалення Закону України «Про публічні електронні реєстри», який визначає принципи створення, ведення та взаємодії державних електронних реєстрів [25]. Цей закон закладає основу для інтеграції даних, міжвідомчої взаємодії та формування єдиного

цифрового простору публічного управління. В умовах соціально-економічної турбулентності уніфікація та надійність реєстрових даних мають вирішальне значення для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і надання публічних послуг.

Стратегічний вимір нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління представлений низкою програмних документів. Зокрема, Національна економічна стратегія на період до 2030 року визначає цифрову трансформацію як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та стійкості держави [24]. У свою чергу, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства закладає рамкові орієнтири для розвитку цифрових технологій у публічному секторі та їх інтеграції в управлінські процеси [26].

Особливе місце в системі нормативно-правового забезпечення посідає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, яка безпосередньо пов'язує цифровізацію з підвищенням інституційної спроможності органів публічної влади та орієнтацією управління на потреби громадян [33]. У документі цифрові інструменти розглядаються як засіб оптимізації процедур, підвищення якості послуг і зміцнення довіри до держави, що відповідає сучасним підходам до сервісно-орієнтованого публічного управління [7].

Водночас аналіз нормативно-правового забезпечення цифровізації в Україні свідчить про наявність певних обмежень і викликів. Серед них — фрагментарність регулювання, різний рівень готовності органів влади до впровадження цифрових норм, а також необхідність постійного оновлення законодавства з урахуванням технологічного розвитку та безпекових загроз. Це означає, що нормативно-правова база цифровізації має розвиватися в режимі постійної адаптації, що узгоджується із загальною логікою соціально-економічної турбулентності.

Отже, нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні формує інституційну основу для адаптації управлінської системи до сучасних викликів. Воно поєднує конституційні принципи, спеціальне законодавство та стратегічні документи, створюючи умови для впровадження цифрових інструментів як механізму підвищення стійкості, ефективності та безперервності публічного управління. У наступному підрозділі розглядатимуться практичні цифрові інструменти та їх роль у посиленні адаптивності системи публічного управління України.

Одним із ключових інструментів адаптації виступають електронні публічні послуги, які забезпечують дистанційну взаємодію громадян з органами влади. У турбулентних умовах, зокрема під час воєнного стану, саме цифрові сервіси дозволяють мінімізувати залежність управлінських процесів від фізичної присутності, зберігати доступ громадян до базових адміністративних і соціальних послуг та зменшувати навантаження на інституційну інфраструктуру [32, с. 79–81]. Дослідження свідчать, що сервісна орієнтація цифрових рішень підвищує сприйняття ефективності держави та сприяє збереженню довіри до публічної влади навіть у кризових ситуаціях [7].

Важливу роль у підвищенні адаптивності відіграють державні електронні реєстри та системи управління даними. Законодавче закріплення принципів функціонування публічних електронних реєстрів створює передумови для інтеграції даних, міжвідомчого обміну інформацією та ухвалення управлінських рішень на основі актуальних і достовірних даних [25]. В умовах соціально-економічної турбулентності наявність узгоджених реєстрових систем дозволяє оперативно реагувати на зміни, планувати соціальні виплати, координувати гуманітарну допомогу та здійснювати моніторинг критичних процесів.

Не менш значущим цифровим інструментом є електронна ідентифікація та довірчі послуги, що забезпечують легітимність і безпеку цифрової взаємодії. Розвиток електронного підпису, засобів автентифікації та транскордонного визнання електронних довірчих послуг розширює можливості участі громадян і бізнесу в управлінських процесах, а також інтеграції України до європейського цифрового простору [23; 10]. У кризових умовах ці інструменти виконують стабілізаційну функцію, підтримуючи безперервність правочинів і адміністративних процедур.

Суттєвий адаптаційний потенціал мають цифрові комунікаційні платформи, які забезпечують двосторонню взаємодію між державою та суспільством. Розвиток електронних каналів інформування, зворотного зв'язку та участі громадян у публічному врядуванні дозволяє оперативно реагувати на суспільні запити, знижувати інформаційну асиметрію та підвищувати прозорість діяльності органів влади [21]. У турбулентному середовищі ефективна цифрова комунікація виступає чинником зменшення соціальної напруженості та підвищення легітимності управлінських рішень.

Окрему групу цифрових інструментів становлять аналітичні та інформаційно-управлінські системи, орієнтовані на підтримку прийняття рішень. Використання цифрової аналітики, моніторингових панелей і систем обробки великих масивів даних розширює можливості прогнозування та сценарного планування, що є критично важливим у кризових умовах [11, с. 206]. Хоча такі інструменти поки що перебувають на різних стадіях впровадження в публічному секторі України, їхній потенціал у контексті адаптації та стійкості є значним.

Водночас наукові дослідження акцентують увагу на ризиках і обмеженнях використання цифрових інструментів у публічному управлінні. Серед них — цифрова нерівність, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, кібербезпекові загрози та фрагментарність упровадження цифрових рішень [5; 18, с.210]. У разі ігнорування цих факторів цифровізація може не лише не посилити адаптивність управління, а й створити додаткові вразливості в умовах турбулентності.

Міжнародні аналітичні огляди підтверджують, що ефективність цифрових інструментів адаптації зростає за умови їх інтеграції в загальну систему публічного управління та поєднання з інституційними реформами [39; 41]. У цьому сенсі цифровізація має розглядатися не як сукупність окремих технологічних рішень, а як комплексний механізм, що підсилює інституційну стійкість, забезпечує безперервність управлінських процесів і підтримує

здатність держави функціонувати в умовах тривалої соціально-економічної турбулентності.

Отже, цифрові інструменти відіграють ключову роль у підвищенні адаптивності системи публічного управління України, забезпечуючи гнучкість, оперативність і стійкість управлінських рішень. Їх ефективність визначається не лише рівнем технологічного розвитку, а й узгодженістю з нормативно-правовими та інституційними змінами. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу інституційної стійкості як фундаменту, на якому базується результативність цифрової трансформації публічного управління, що становить предмет наступного розділу монографії.

2.2.3. Інституційна стійкість системи публічного управління в умовах турбулентності

У сучасних умовах соціально-економічної та безпекової турбулентності категорія інституційної стійкості набуває особливого значення для аналізу функціонування системи публічного управління. Інституційна стійкість у широкому розумінні характеризує здатність державних інститутів зберігати цілісність, легітимність і функціональну спроможність у ситуаціях тривалих криз, зовнішніх шоків і внутрішніх трансформацій. На відміну від статичної стабільності, стійкість передбачає динамічну рівновагу, за якої інституції можуть адаптуватися до змін, не втрачаючи базових управлінських характеристик.

Теоретичні засади аналізу інституційної стійкості ґрунтуються на інституціональному підході, відповідно до якого інституції розглядаються як сукупність формальних правил, організаційних структур і неформальних норм, що регулюють поведінку суб'єктів у системі публічного управління [3, с. 25]. У цьому контексті стійкість визначається не лише наявністю нормативної бази, а й здатністю інституцій забезпечувати виконання правил, підтримувати довіру та реагувати на виклики без руйнування управлінської логіки.

Інституційна стійкість публічного управління часто пов'язується з поняттям інституційної спроможності, тобто здатності органів влади реалізовувати покладені на них функції навіть за умов надмірного навантаження та ресурсних обмежень [9]. В українських реаліях, війна та соціально-економічна нестабільність виступають каталізаторами перевірки цієї спроможності, оскільки саме в кризових ситуаціях виявляються сильні й слабкі сторони інституційного дизайну держави.

Аналітичні та емпіричні дослідження засвідчують, що інституційна стійкість державного управління в умовах криз значною мірою залежить від узгодженості економічних, правових і управлінських рішень. Зокрема, наголошується, що посилення економіко-правових викликів і загроз фінансово-економічної та суспільно-політичної кризи потребує від держави здатності забезпечувати цілісність управлінських процесів і мінімізувати системні ризики [1, с. 372–375]. У цьому сенсі інституційна стійкість виступає інтегральною характеристикою якості публічного управління.

Структурно інституційну стійкість системи публічного управління доцільно розглядати як багатокомпонентне утворення, що включає нормативно-правову, організаційну, кадрову та процедурну складові. Нормативно-правова складова забезпечує правову визначеність, передбачуваність і легітимність управлінських рішень, що особливо важливо в умовах кризових трансформацій [12; 20]. Організаційна складова відображає здатність управлінських структур до координації, внутрішньої взаємодії та адаптації процедур відповідно до змін зовнішнього середовища.

Кадрова складова інституційної стійкості пов'язана з професійністю, компетентністю та мотивацією державних службовців. В умовах соціально-економічної турбулентності саме людський капітал публічного управління виступає критичним ресурсом, від якого залежить здатність інституцій функціонувати в режимі підвищеного навантаження та невизначеності [9]. Наявність сталого кадрового ядра сприяє збереженню інституційної пам'яті та спадковості управлінських практик.

Процедурна складова інституційної стійкості охоплює управлінські регламенти, стандарти та алгоритми прийняття рішень. У кризових умовах саме гнучкість процедур за збереження їх правової визначеності дозволяє державі уникати управлінського паралічу та підтримувати безперервність публічних функцій [32, с. 77–79]. У цьому контексті процедурна стійкість тісно пов'язана з можливістю цифрової трансформації управлінських процесів.

Важливим аспектом інституційної стійкості є також довіра суспільства до державних інститутів, яка формується на основі прозорості, підзвітності та результативності публічного управління. У турбулентних умовах довіра набуває функціонального значення, оскільки сприяє легітимації управлінських рішень і зменшенню соціальної напруженості [30, с. 61]. Зниження довіри, навпаки, посилює інституційну вразливість і ускладнює реалізацію навіть технічно обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, інституційна стійкість публічного управління постає як системна характеристика, що відображає здатність державних інститутів функціонувати та розвиватися в умовах соціально-економічної турбулентності. Її багатовимірна структура дозволяє розглядати стійкість не лише як результат ефективного нормативного регулювання, а як поєднання правових, організаційних, кадрових і процедурних чинників. Це створює концептуальне підґрунтя для аналізу взаємозв'язку цифровізації та інституційної стійкості, який розглядається у наступному підрозділі.

Взаємозв'язок цифровізації та інституційної стійкості системи публічного управління є одним із ключових аспектів адаптації держави до умов соціально-економічної турбулентності. Цифрові трансформації, з одного боку, виступають інструментом підвищення ефективності, прозорості та оперативності управлінських процесів, а з іншого — потребують наявності стійких інституційних основ, здатних забезпечити їх легітимне та результативне функціонування. Відтак цифровізація й інституційна стійкість перебувають у відносинах взаємного посилення, але за певних умов можуть вступати і в суперечність.

Цифровізація публічного управління здатна зміцнювати інституційну стійкість через стандартизацію процедур, зменшення дискреції посадових осіб та підвищення прозорості управлінських рішень. Автоматизація процесів і використання електронних сервісів знижують ризики суб'єктивізму, сприяють уніфікації управлінських практик та забезпечують сталість процедур навіть за умов кадрових змін або підвищеного навантаження на органи влади.

Разом із тим цифровізація виступає інструментом інституційного «закріплення» реформ, оскільки переведення процедур у цифровий формат ускладнює повернення до неформальних або непрозорих практик. У цьому сенсі цифрові інструменти можуть виконувати функцію своєрідних «якорів» інституційної стійкості, підтримуючи сталість управлінських правил у турбулентному середовищі [1, с. 378–380]. Це особливо актуально для сфери публічних послуг, де цифрові платформи забезпечують однакові стандарти обслуговування незалежно від територіальних чи організаційних обмежень.

Водночас інституційна стійкість є необхідною передумовою успішної цифровізації. Наукові та аналітичні джерела підкреслюють, що за відсутності чітких правових норм, ефективних організаційних структур і підготовленого кадрового потенціалу цифрові рішення можуть залишатися фрагментарними або навіть посилювати інституційні дисфункції [18]. У таких випадках цифровізація не інтегрується в систему публічного управління, а функціонує як набір ізольованих проєктів, що не забезпечують системного ефекту.

Особливої уваги потребує питання цифрових компетентностей державних службовців як сполучної ланки між технологіями та інституціями. Інституційна стійкість у цифрову епоху значною мірою залежить від здатності персоналу працювати з цифровими інструментами, аналізувати дані та ухвалювати рішення в умовах інформаційної насиченості [16]. Дефіцит таких компетентностей знижує адаптаційний потенціал управлінської системи та створює ризики формального, а не змістовного використання цифрових технологій.

У контексті соціально-економічної турбулентності взаємозв'язок цифровізації та інституційної стійкості проявляється також через забезпечення безперервності управлінських функцій. Цифрові інструменти дозволяють підтримувати діяльність органів влади в умовах обмеженого фізичного доступу, переміщення інституцій або руйнування інфраструктури, що безпосередньо впливає на стійкість управлінської системи [32, с. 77–79]. Водночас саме інституційна підготовленість визначає, наскільки швидко та ефективно ці інструменти можуть бути розгорнуті та використані.

Міжнародні аналітичні матеріали також підтверджують, що цифровізація підсилює резильєнтність держави лише за умови її інтеграції в стратегічне управління та реформу інституційних основ публічної влади [39; 41]. Для країн, що перебувають у стані тривалої кризи, цифрові рішення можуть стати важливим ресурсом адаптації, але лише тоді, коли вони спираються на стійкі інституційні рамки та узгоджуються з довгостроковими цілями розвитку.

Таким чином, взаємозв'язок цифровізації та інституційної стійкості має двосторонній характер: цифрові інструменти здатні посилювати стійкість публічного управління, тоді як інституційна спроможність визначає глибину й

результативність цифрової трансформації. Усвідомлення цієї взаємозалежності дозволяє перейти до аналізу практичних напрямів посилення інституційної стійкості системи публічного управління України в умовах соціально-економічної турбулентності, що становить предмет наступного підрозділу. Для наочного відображення двостороннього характеру взаємозв'язку між цифровізацією та інституційною стійкістю публічного управління доцільно узагальнити основні напрями такого впливу в табл. 3.

Наведене узагальнення підтверджує, що цифрові інструменти не лише підвищують операційну ефективність управління, а й виконують стабілізуючу функцію, сприяючи зміцненню інституційної стійкості в умовах турбулентності.

Таблиця 3

Вплив цифровізації на інституційну стійкість публічного управління

Елемент цифровізації	**Вплив на інституційну стійкість**
Стандартизація цифрових процедур	зменшення дискреції та корупційних ризиків
Електронні сервіси	сталість надання публічних послуг
Реєстрові системи	підвищення якості управлінських рішень
Цифрові комунікації	зміцнення довіри громадян

Джерело: складено автором

Посилення інституційної стійкості системи публічного управління України в умовах соціально-економічної турбулентності потребує цілеспрямованого й системного підходу, що поєднує нормативно-правові, організаційні, кадрові та цифрові перетворення. Турбулентність як тривалий режим функціонування держави зумовлює необхідність переходу від фрагментарних антикризових рішень до інституціоналізованих механізмів стійкості, здатних забезпечувати стабільність управлінських процесів за умов постійних викликів [31].

Першим ключовим напрямом є удосконалення нормативно-правового забезпечення інституційної стійкості, зокрема шляхом забезпечення узгодженості стратегічних і галузевих документів, що регламентують цифровізацію, реформу державної служби та розвиток публічного управління загалом. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки визначила підвищення інституційної спроможності та сервісної орієнтації як пріоритетні напрями трансформації публічної влади [33]. В умовах турбулентності особливої ваги набуває стабільність правових рамок, що дозволяє уникати нормативної фрагментації та знижує рівень правової невизначеності для органів влади й громадян.

Другим напрямом виступає зміцнення організаційної спроможності органів публічної влади, що передбачає оптимізацію управлінських структур, чіткий розподіл повноважень і посилення міжвідомчої координації. У кризових умовах

ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності інституцій швидко перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети діяльності та забезпечувати узгоджені дії на центральному й місцевому рівнях. Дослідження інституційної спроможності територіальних громад засвідчують, що саме організаційна гнучкість та налагоджені комунікаційні канали сприяють підвищенню стійкості управління в умовах зовнішніх загроз [38, с. 199–203].

Третім важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу та інституційної пам'яті публічного управління. Соціально-економічна турбулентність висуває підвищені вимоги до професійної підготовки державних службовців, їхніх аналітичних, управлінських і цифрових компетентностей. Закон України «Про державну службу» створює загальні правові засади професіоналізації державного апарату, однак у сучасних умовах цього недостатньо без цілеспрямованих програм розвитку компетентностей, адаптованих до кризового середовища [20]. Саме кадрова стійкість і збереження інституційної пам'яті є критичними чинниками безперервності управління в періоди нестабільності.

Четвертим напрямом посилення інституційної стійкості є інтеграція цифрових рішень у базові управлінські процеси, а не їх використання як допоміжних або експериментальних інструментів. Цифровізація має стати елементом інституційного дизайну публічного управління, підтримуючи стандартизацію процедур, прозорість рішень і контроль за їх виконанням. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток єдиних електронних реєстрів, цифрових платформ надання послуг і систем міжвідомчого обміну даними, що забезпечують стійкість управлінських процесів навіть у разі організаційних або територіальних збоїв [25].

П'ятим напрямом є посилення сервісної орієнтації та залучення громадян до публічного управління. Інституційна стійкість у сучасних умовах тісно пов'язана з рівнем довіри суспільства до державних інститутів, яка формується через доступність, зрозумілість і результативність публічних послуг [7]. Цифрові канали взаємодії створюють додаткові можливості для участі громадян у процесах ухвалення рішень, зворотного зв'язку та контролю за діяльністю органів влади, що сприяє легітимації управлінських рішень у кризових умовах [21].

Шостим напрямом доцільно визначити забезпечення інституційної стійкості в контексті європейської інтеграції та міжнародної взаємодії. Адаптація публічного управління України до стандартів Європейського Союзу у сфері цифрових довірчих послуг, електронної ідентифікації та управління даними сприяє підвищенню якості інституційного середовища та зменшенню регуляторних ризиків [10]. У турбулентних умовах така інтеграція виступає додатковим стабілізуючим чинником, що зміцнює інституційну спроможність держави.

Таким чином, напрями посилення інституційної стійкості публічного управління України охоплюють комплекс взаємопов'язаних заходів — від удосконалення нормативно-правових рамок і організаційних структур до розвитку кадрового потенціалу та глибокої інтеграції цифрових інструментів.

Реалізація цих напрямів дозволяє сформувати стійку та адаптивну систему публічного управління, здатну ефективно функціонувати в умовах тривалої соціально-економічної турбулентності та забезпечувати виконання ключових функцій держави.

Проведений аналіз засвідчує, що соціально-економічна турбулентність у сучасних умовах набула для України характеру тривалого та системного стану, який визначає логіку функціонування і трансформації публічного управління. Поєднання економічних, безпекових, соціальних та інституційних викликів формує середовище підвищеної невизначеності, в якому традиційні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, виявляються обмежено ефективними. За таких умов здатність системи публічного управління до адаптації стає не додатковою перевагою, а базовою умовою збереження керованості та виконання державою своїх ключових функцій.

У ході дослідження обґрунтовано, що соціально-економічна турбулентність впливає на публічне управління не лише через зростання кількості кризових ситуацій, а й через зміну критеріїв ефективності управління. У центрі уваги опиняються безперервність надання публічних послуг, швидкість і гнучкість управлінських рішень, здатність до міжвідомчої координації та підтримання довіри громадян до державних інститутів. Виявлено, що в умовах воєнного стану та структурних трансформацій саме ці характеристики визначають реальну спроможність системи публічного управління, а не формальна відповідність організаційних структур чи процедур.

Дослідження показало, що цифровізація публічного управління виступає одним із ключових механізмів адаптації держави до умов турбулентності. Вона забезпечує можливість дистанційної взаємодії, знижує транзакційні витрати, підвищує оперативність управлінських процесів і сприяє збереженню безперервності публічних сервісів за умов обмеженого фізичного доступу до органів влади. Водночас цифровізація не може розглядатися як універсальне або самодостатнє рішення, оскільки її результативність безпосередньо залежить від якості інституційного середовища, нормативно-правового регулювання та кадрової спроможності публічного сектору.

Обґрунтовано, що інституційна стійкість є фундаментальною передумовою ефективної цифрової трансформації та водночас її результатом. Інституційна стійкість публічного управління проявляється у здатності зберігати легітимність, сталі правила та функціональність управлінських процесів за умов криз і невизначеності. Вона має багатовимірний характер і формується через поєднання нормативно-правової визначеності, організаційної спроможності, кадрового потенціалу, процедурної гнучкості та довіри суспільства до державних інститутів. Саме ця сукупність чинників дозволяє системі публічного управління не лише реагувати на турбулентні виклики, а й трансформувати їх у можливості для оновлення управлінських практик. Доведено, що взаємозв’язок цифровізації та інституційної стійкості має двосторонній характер. З одного боку, цифрові інструменти сприяють стандартизації управлінських процедур, підвищенню прозорості та зменшенню дискреції, що зміцнює інституційну стійкість. З іншого боку, саме інституційна спроможність визначає глибину та системність цифрових

перетворень, запобігаючи їх фрагментарності та формалізації. Таким чином, цифровізація й інституційна стійкість мають розглядатися як взаємодоповнювальні елементи адаптаційного потенціалу публічного управління.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями посилення інституційної стійкості публічного управління України в умовах соціально-економічної турбулентності, серед яких ключове значення мають: узгодження нормативно-правових і стратегічних документів, розвиток організаційної та кадрової спроможності органів влади, інтеграція цифрових рішень у базові управлінські процеси, посилення сервісної орієнтації та залучення громадян до взаємодії з державою. Реалізація цих напрямів дозволяє сформувати більш гнучку, стійку й адаптивну систему публічного управління, здатну функціонувати в умовах тривалої турбулентності.

Загалом результати дослідження підтверджують, що адаптація системи публічного управління України до сучасних соціально-економічних викликів є комплексним процесом, у межах якого цифровізація та інституційна стійкість виступають взаємопов'язаними чинниками збереження керованості держави. Подальший розвиток публічного управління в Україні потребує поглиблення інтеграції цифрових інструментів з інституційними реформами, що створює підґрунтя для формування резильєнтної держави, спроможної забезпечувати публічні інтереси навіть за умов тривалої нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бліхар М., Сковронська, І., Шишко В., Поцюрко О., Годяк А. Інституційна стійкість державного управління в умовах посилення економіко-правових викликів і загроз фінансово-економічної та суспільно-політичної кризи України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №3(50). С. 372-381.
2. Буряк Г., Йовдій Г. Цифрова держава: проблеми, інструменти їх вирішення та майбутнє Є-громадянина у Smart-місті. URL: https://zovu.org/digital-state-problems-tool/
3. Гайдай Т. В. Парадигма інституціоналізму: методологічний контекст: монографія. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 296 с.
4. Галущак О., Галущак Г., Машлій Г. Цифровізація в Україні: Еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 2. С. 155-163. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1156.pdf
5. Глєбова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка.* 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277
6. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2018. 216 с.
7. Євсюкова О.В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави. Київ: Август-трейд. 2019. 336 с.

8. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне законодавство*. 2024. №1. С. 386-390. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001

9. Зеленько Г.І. Інституційна спроможність України в умовах війни. Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 23 серпня 2024 року. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/12548/11680

10. Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС. Юрліга від 2.10.2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvalivpostanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s

11. Кириченко О. Інформаційно-аналітичні, репутаційні, цифрові, технологічні аспекти управління системою економічної безпеки підприємств, банківських установ, їх вплив та оцінювання. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 1(77). С. 203-210. URL: https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5809

12. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

13. Куджа Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку України. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5-6 (78-79). С. 146-155. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1119.pdf

14. Куп'янчик А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку Вокс Україна. *Економіка*. 23.08.2023. URL: https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayinyosnovni-faktory-rozvytku

15. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840

16. Мамонтенко Н. Цифрова трансформація в Україні в умовах війни та її аспекти інноваційності в сфері менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. №6. С.201-204

17. Місюра В. Я. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття сервісна політика. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С.111-115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf

18. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. *Право і безпека.* 2022. №32. (85). С. 202–216. URL: https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/

19. Правдивець О. Науково-методичні підходи і практичні рекомендації з впровадження сучасних інноваційних технологій в управління економічною безпекою підприємств України в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 1(77). С. 265-272. URL: https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5802

20. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19

21. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17

22. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15

23. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19

24. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

25. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20

26. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80

27. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 553-567.

28. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

29. Сидоренко Н. Інституційна стійкість структур державної служби Європейського Союзу в умовах транспарентності суспільства: науковий огляд теоретичних засад. *Матеріали конференцій МЦНД*. Житомир. 29.11.2024. С. 137-140.

30. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (3). С. 59-63.

31. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2014. 132 с.

32. Статівка Н.В., Орел Ю.Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління.* 2024. №2 (79). С. 77-98

33. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80

34. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2014. Вип. 4 (47). 456 с.

35. Трещов М. М., Наумик А. С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. № 9. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10

36. Філіпенко А. Економічна стійкість у контексті інституційної логіки. *Економічна теорія.* 2022. № 3. С. 45-56.

37. Штань М.В. Інституційні детермінанти економічної політики держави. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск №57.

38. Ясенчук Р. В. Інституційна спроможність територіальних громад в умовах зовнішніх загроз. *Право та державне управління.* 2021. № 4. С.199-206

39. Digitalisation for Recovery in Ukraine. Paris, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbe/c5477864-en.pdf

40. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf

41. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf

42. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation. Government Information Quarterly, 2019. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131

РОЗДІЛ 3
ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ФІСКАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

3.1. Логістичне управління міжрегіональним розподілом ресурсів в Україні: інвестиційні пріоритети та механізми оптимізації

Олександра Сергіївна САКУН
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(м. Чернігів, Україна)

У контексті триваючої повномасштабної війни та зростаючих загроз глобальної гуманітарної кризи, надзвичайно важливим стає питання координації та ефективності міжнародної допомоги Україні. Це питання набуває особливої актуальності для регіонів, які межують з країною-агресором, а також для територій, що розташовані поблизу зон активних бойових дій, де населення переживає найвищий рівень соціально-економічної вразливості. У таких складних умовах підтримка міжнародних гуманітарних організацій, структур Організації Об'єднаних Націй (ООН) та закордонних партнерів відіграє ключову роль, що сприяє забезпеченню базових потреб населення, стабілізації гуманітарної ситуації та зниженню соціальної напруги.

Міжрегіональний розподіл ресурсів в Україні є складною проблемою, яка охоплює не лише природні та економічні ресурси, але й механізми бюджетного регулювання, що спрямовані на згладжування істотних диспропорцій у розвитку різних регіонів [1].

В умовах війни міжрегіональний розподіл ресурсів зазнав ще більшої поляризації та дисбалансу, що викликано міграцією населення, релокацією бізнесу в більш безпечні регіони (центральна та західна частини країни), окупацією частини територій, а також високими ризиками, пов'язаними зі зберіганням окремих видів ресурсів. Крім того, проблеми виникають через залучення інвестицій у прифронтові та прикордонні області, а також труднощі в доставці ресурсів до віддалених точок, що межують із кордоном або лінією фронту. Станом на 2022 рік, міжнародні гуманітарні організації та агенції ООН надали допомогу понад 5,4 мільйонам осіб в Україні, зокрема, переважну частину підтримки було зосереджено в Харківській, Київській та Львівській областях [2].

Основні напрямки гуманітарної допомоги включали продовольче забезпечення, підтримку засобів до існування, постачання медикаментів, медичних виробів та предметів першої необхідності. Ця допомога відіграла критично важливу роль у забезпеченні мінімальних стандартів життя населення та підтримці функціонування соціальної інфраструктури в умовах військових викликів.

Однак, відповідно до даних Плану гуманітарного реагування, підготовленого Управлінням з координації гуманітарних справ (УКГС) від імені Гуманітарної команди країни та її партнерів, станом на 2023 рік постраждале населення налічує 21,3 мільйона осіб, з яких 17,6 мільйона потребують допомоги (рис. 1).

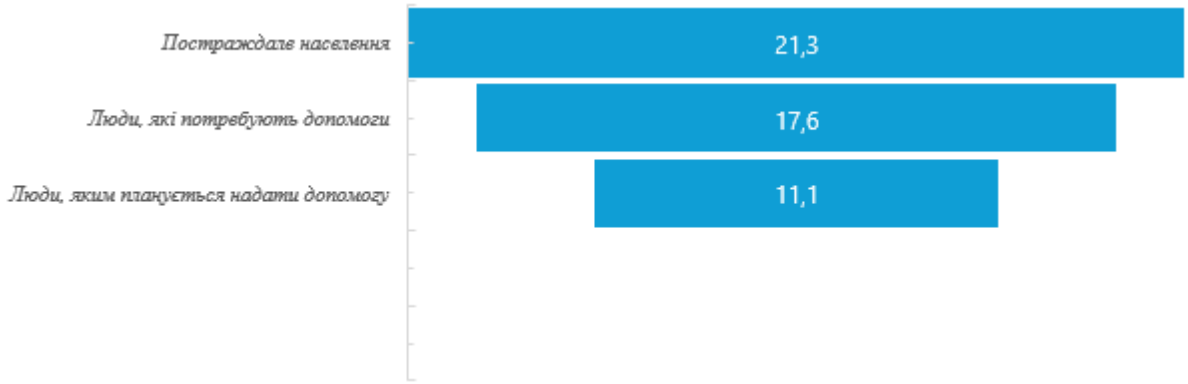

Рис.1. – Інформація щодо кількості постраждалого населення станом на 2023 рік, млн людей

Джерело: побудовано на основі даних [3]

Потреби у фінансуванні для надання такої допомоги оцінюються в 3,9 мільярда доларів США [3]. Таким чином, забезпечення ефективної міжнародної допомоги Україні в умовах повномасштабного вторгнення та ведення війни виступає одним із першочергових завдань, яке вимагає злагоджених зусиль всіх зацікавлених сторін для досягнення стабільності та підтримки населення.

Відповідно до потреб та запланованої допомоги від УКГС спостерігаємо регіональні диспропорції в потребах та кількості населення, яким необхідні гуманітарні ресурси (табл.1).

Процеси надання та розподілу гуманітарної допомоги в Україні в умовах триваючої війни стикаються з численними серйозними перешкодами, які суттєво ускладнюють ці важливі заходи. Серед основних проблем, які здійснюють деструктивний вплив на результативність забезпечення гуманітарною допомогою, можна виокремити тривалі та неузгоджені бюрократичні процедури, які вимагають значного часу та зусиль. Ці процедури часто є заплутаними і неефективними, що знижує швидкість та якість доставки першочергово необхідних ресурсів.

Відсутність належної міжінституційної координації також створює труднощі, адже різні державні та недержавні організації можуть діяти в ізоляції одна від одної, що заважає досягненню узгоджених цілей.

Крім того, порушення транспортних шляхів унаслідок бойових дій є ще одним серйозним викликом. Бойові дії призводять до блокування або навіть знищення важливих логістичних маршрутів, що ускладнює доступ до тих територій з найвищим рівнем потреб у допомозі.

Часткове або повне знищення логістичної інфраструктури негативно впливає на можливість здійснення доставок гуманітарних вантажів, що, в свою чергу, обмежує доступ до життєво необхідних ресурсів.

Таблиця 1

Міжрегіональний розподіл запланованого надання гуманітарних ресурсів

Область	Кількість осіб, яким планується надання гуманітарних ресурсів
Вінницька	393 тис.
Волинська	140 тис.
Дніпропетровська	858 тис.
Донецька	1,5 млн.
Житомирська	512 тис.
Закарпатська	195 тис.
Запорізька	458 тис.
Івано-Франківська	223 тис.
Київ	544 тис.
Київська	726 тис.
Кіровоградська	188 тис.
Луганська	588 тис.
Львівська	314 тис.
Миколаївська	455 тис.
Одеська	428 тис.
Полтавська	351 тис.
Рівненська	204 тис.
Сумська	529 тис.
Тернопільська	161 тис.
Харківська	1,1 млн.
Херсонська	258 тис.
Хмельницька	280 тис.
Черкаська	148 тис.
Чернівецька	229 тис.
Чернігівська	349 тис.

Джерело: складено на основі даних [3]

Усі ці фактори суттєво обмежують доступ до окремих регіонів України і призводять до виникнення міжрегіональних диспропорцій у розподілі ресурсів, зокрема гуманітарної допомоги [4]. Як наслідок, формується певний рівень соціальної несправедливості, що негативно впливає на довіру населення до інституцій. Це, в свою чергу, знижує ефективність реалізації гуманітарних програм, оскільки люди можуть бути менш схильні звертатися за допомогою до організацій, яким не довіряють.

Важливим аспектом у цій складній ситуації постає наявність або відсутність гуманітарного доступу. Гуманітарний доступ визначається як можливість гуманітарних організацій надавати допомогу людям, які її

потребують, а також забезпечення можливостей для постраждалих отримувати необхідні товари та послуги, важливі для збереження їх життя і здоров'я. Цей доступ повинен відповідати основним гуманітарним принципам, таким як нейтральність, безпека та повага до людської гідності [5].

Відсутність або обмеження гуманітарного доступу створює додаткові бар'єри для діяльності гуманітарних організацій та міжнародних партнерів. Це ускладнює не лише надання необхідної допомоги, але й постачання гуманітарних ресурсів, що ще більше поглиблює регіональні диспропорції у розподілі таких ресурсів. У результаті, ті, хто найбільше потребує допомоги, залишаються без належної підтримки, що може спричинити поглиблення гуманітарної кризи.

Управління з координації гуманітарних справ та міжнародні партнери постійно працюють над отриманням доступу до територій, які постраждали від конфлікту, і активно займаються адвокаційною роботою для задоволення існуючих гуманітарних потреб. Це включає в себе зусилля з покращення комунікації між різними організаціями, а також зусилля щодо спрощення бюрократичних процедур, що заважають ефективному наданню допомоги. На основі наявних аналітичних даних проводиться мапування регіонального розподілу щодо гуманітарного доступу. Це дослідження дозволяє чітко простежити поляризацію щодо погіршення доступу до гуманітарних ресурсів у північних, східних та південних областях України (рис. 2).

*Рис. 2. – Обмеження гуманітарного доступу в Україні станом на грудень 2022 р.**

Джерело: побудовано з використанням ШІ на основі даних [3]

Таким чином, вирішення системних проблем у наданні та розподілі гуманітарної допомоги є критично важливим для покращення ситуації в країні. Це не лише допоможе забезпечити ефективне реагування на гуманітарні

виклики, але й сприятиме відновленню довіри населення до державних інституцій та гуманітарних організацій, що, в свою чергу, є необхідним для стабілізації соціально-економічного стану нашої країни.

Варто зазначити, що, поряд з такими чинниками, як активні воєнні дій і окупація, суттєвою перешкодою з точки зору логістики є замінування територій, оскільки це унеможливлює доставлення гуманітарних вантажів. Заміновані ділянки є перешкодою та фактором підвищеного ризику як для логістичних операцій, так і для життя людей, що намагаються забезпечити постраждалих необхідними ресурсами.

Додатковим стримувальним чинником є відсутність універсальної інтегрованої цифрової системи для акумулювання, обробки та обміну даними між усіма учасниками гуманітарних і логістичних процесів. Розробка такої платформи могла б забезпечити прозорий обіг інформації щодо наявних ресурсів, реальних потреб регіонів, пріоритетності постачань, а також формування та коригування оптимальних логістичних маршрутів доставки допомоги у найкоротші строки. З огляду на це доцільно обраним є напрям розвитку та впровадження сучасної автоматизованої системи управління логістичними операціями в прикордонних регіонах. Ця система повинна поєднувати інструменти цифрової аналітики, прогнозування та моніторингу, що сприятиме підвищенню безпеки, оперативності та ефективності розподілу ресурсних потоків.

У сучасних умовах логістичні операції в прикордонних регіонах набувають багатовимірного значення, виконуючи не лише економічну функцію забезпечення безперервності бізнес-процесів і задоволення потреб комерційних споживачів, але й стратегічну безпекову та гуманітарну роль. Йдеться, зокрема, про підтримку соціально вразливих категорій населення, до яких належать внутрішньо переміщені особи, постраждалі внаслідок бойових дій, громадяни, що втратили житло внаслідок війни, а також евакуйовані з тимчасово окупованих територій. Окрім цього, ефективно організована логістика є критично важливою для забезпечення діяльності Збройних сил України, зокрема в частині забезпечення провізією, матеріально-технічними ресурсами, засобами зв’язку, захисту та іншими компонентами, необхідними для виконання бойових і оборонних завдань [6].

В умовах тривалої воєнної агресії логістична діяльність у прикордонних та прифронтових регіонах зазнає докорінної трансформації, перетворюючись із суто економічного інструменту на стратегічний механізм забезпечення національної резильєнтності. У сучасних реаліях логістика виходить далеко за межі традиційної комерційної доцільності та максимізації прибутку. Вона набуває статусу критично важливої інфраструктурної бази, яка інтегрує в собі цивільні, гуманітарні та мілітарні вектори управління ресурсними потоками.

Особливого значення набуває гуманітарний сектор логістики, орієнтований на підтримку найбільш вразливих категорій громадян. Ефективне функціонування розподільчих мереж у прикордонних зонах є безальтернативною умовою для забезпечення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб (ВПО), мешканців деокупованих територій та осіб, які

втратили житло внаслідок бойових дій. Це включає не лише доставку продуктів харчування та медикаментів, а й створення складних систем тимчасового зберігання та оперативного розподілу ресурсів першої потреби в умовах обмеженої логістичної доступності та постійних безпекових ризиків.

Специфіка обраного наукового напряму зумовлює необхідність уточнення зазначеної категорії з урахуванням унікальних характеристик прикордоння, що дає підстави для виокремлення авторського підходу. Отже, логістичні операції прикордонного регіону визначаються як багатокомпонентна сукупність скоординованих заходів і процедур, метою яких є раціоналізація часових і вартісних параметрів руху та зберігання ресурсних потоків від пунктів утворення до місць споживання. Обов'язковою умовою їх реалізації є дотримання протоколів безпеки та превентивне нівелювання специфічних загроз, характерних для прифронтових зон та територій, що межують із державою-агресором.

Дана діяльність охоплює комплексне стратегічне планування, оперативну диспетчеризацію, адміністрування транспортних процесів та складського господарства. Вона базується на суворому дотриманні стандартів збереження якісних характеристик вантажів, забезпеченні режиму конфіденційності та фізичного захисту ресурсів (насамперед тих, що мають стратегічне значення для оборони), а також наскрізному моніторингу та поглибленому обліку всіх логістичних циклів.

У період дії воєнного стану функціонування логістичних систем у прикордонних областях набуває фундаментальної ваги, оскільки вони не лише гарантують операційну стабільність суб’єктів господарювання та запити ринкових споживачів, а й реалізують критичні оборонно-безпекові та гуманітарні місії. Це стосується передусім системної підтримки найбільш депресивних соціальних груп (осіб, що зазнали наслідків війни; внутрішніх переселенців; громадян, чиє майно було зруйноване в ході боїв; евакуйованого населення з непідконтрольних територій тощо). Водночас логістична мережа стає базовим елементом операційної спроможності Сил оборони України, забезпечуючи наскрізну доставку ресурсів (продовольство; технічні засоби та амуніція; телекомунікаційне обладнання, системи індивідуального та колективного захисту, а також інструментарій для реалізації оборонних стратегій). Багатофункціональність і множинність завдань, що покладаються на логістичні системи прикордонних регіонів у воєнний період, зумовлюють низку специфічних характеристик їх організації та існування.

Передусім це пов’язано з неможливістю використання усталених логістичних маршрутів унаслідок їх ліквідації, руйнування або непридатності через мінування, що обумовлює потребу у формуванні альтернативних маршрутів за умов підвищених воєнних ризиків. Додатково зростає рівень загроз збереженню вантажів під час переміщення у зв’язку з межуванням до прифронтових територій або кордоном з країною-агресором. Суттєвим обмеженням виступає також дефіцит ресурсів, що підлягають розподілу, а також необхідність скорочення термінів доставки з огляду на критичну важливість

вантажів, зокрема у випадках забезпечення потреб армії або надання термінової гуманітарної допомоги постраждалому населенню.

Окремою проблемою є бар'єри доставлення до кінцевих отримувачів ресурсів, що зумовлено близьким розташуванням відповідних територій до лінії фронту чи кордону з країною-агресором, а також високим рівнем безпекових ризиків, пов'язаних із перевезенням та зберіганням ресурсів. Значний негативний вплив на логістичні процеси чинять пошкодження та ліквідація транспортної інфраструктури, а також перевантаженість логістичних маршрутів у західній частині нашої країни. Крім того, характерною рисою воєнного часу є відсутність чітко визначених часових меж щодо постачання та фінансових розрахунків, особливо у випадках волонтерської діяльності, яка залежить від швидкості акумулювання коштів, строків закупівлі необхідних ресурсів та інших зовнішніх чинників [7].

Слід зауважити, що в умовах активних бойових дій логістичні операції в прикордонних і прифронтових регіонах виконують низку ключових завдань. Серед них – забезпечення належного рівня обороноздатності, підтримка мобільності та розгортання військових підрозділів, постачання продовольчих і матеріально-технічних ресурсів для потреб війська, медичне забезпечення, включаючи евакуацію поранених, а також концентрація та переміщення ресурсів [8]. У наукових дослідженнях також підкреслюється, що ефективність логістичних операцій безпосередньо впливає на згуртованість військових підрозділів, психологічний стан особового складу та рівень мотивації військовослужбовців. Це значною мірою зумовлено своєчасним і якісним забезпеченням потреб фронту [9].

Розвиток та модернізація логістичної інфраструктури постає фундаментом забезпечення функціональної стійкості та стратегічної ефективності міжнародної торгівлі, виступаючи ключовим детермінантом доступу суб'єктів господарювання до глобальних ринків збуту. У сучасних умовах глобалізації стан транспортно-логістичних мереж безпосередньо корелює з рівнем трансакційних витрат у зовнішньоекономічній діяльності, де надійність сполучень та оптимізація митно-бюрократичних процедур дозволяють мінімізувати часовий лаг і логістичні ризики. Це, у свою чергу, сприяє суттєвому зниженню собівартості продукції та підвищенню її цінової конкурентоспроможності на світовій арені. Системне вдосконалення логістичної архітектури не лише стимулює нарощування експортного потенціалу країни, але й забезпечує диверсифікацію внутрішнього ринку шляхом оптимізації імпортних потоків, що розширює асортиментну матрицю товарів і послуг для кінцевих споживачів та стимулює здорову ринкову конкуренцію [10].

Паралельно з цим, високотехнологічна логістична інфраструктура відіграє критичну роль у процесах інклюзивного залучення бізнес-структур, зокрема малих і середніх підприємств, до складних архітектур глобальних ланцюгів створення вартості. Забезпечуючи безперешкодний доступ до міжнародних джерел сировини та інтеграцію у світові дистриб'юторські мережі, розвинена інфраструктура дозволяє бізнесу подолати бар`єри масштабу та зосередитися на глибокій спеціалізації в межах окремих технологічних етапів виробництва.

Такий підхід дає змогу малим суб'єктам господарювання максимально ефективно використовувати власні порівняльні переваги, інтегруючи інноваційні рішення у глобальні виробничі цикли. Відтак, розбудова логістичних потужностей трансформується з суто технічного завдання у стратегічний інструмент зміцнення національної економічної безпеки та підвищення загальної конкурентоспроможності держави в на світовій арені.

Згідно результатів аналітичного дослідження GI Group Holding, якісні параметри транспортної інфраструктури виступають одним із фундаментальних індикаторів у структурі глобального індексу конкурентоспроможності [11]. Держави з високим рівнем розвитку логістичної архітектури – зокрема Німеччина, Нідерланди та Сінгапур – демонструють пролонговану економічну стабільність, що зумовлено функціонуванням високоефективних транспортних систем, які забезпечують радикальну мінімізацію логістичних витрат і гарантують високий ступінь надійності ланцюгів постачання.

Процес формування ефективної логістичної парадигми в країнах із перехідною економікою детермінується сукупністю критичних факторів. До них належать розбудова сучасної мультимодальної інфраструктури, цифровізація та оптимізація митних протоколів, нарощування професійних компетенцій кадрового потенціалу, а також імплементація транспарентної нормативно-правової бази. Синергія цих елементів дозволяє не лише знизити операційні ризики, а й створити інституційне середовище, сприятливе для інтенсифікації міжнародних торговельних потоків.

Окремі дослідження, отримані шляхом застосування методології моделювання структурними рівняннями (SEM), підтверджують наявність детермінованого позитивного зв'язку між якісними параметрами портової інфраструктури та загальною макроекономічною результативністю. Доведено, що інтеграція інноваційних технологічних рішень та модернізація техніко-технологічної бази портових потужностей є ключовим драйвером інтенсифікації логістичних процесів [12].

Зокрема, застосування автоматизованих та сучасного перевантажувального обладнання дозволяє оптимізувати операційну діяльність, що конвертується у підвищення функціональної надійності транспортних вузлів. Це забезпечує мінімізацію ризиків деформації чи втрати вантажів, гарантує транспарентність процесів моніторингу товарних потоків у режимі реального часу, а також сприяє суттєвій інтенсифікації вантажообігу через скорочення термінів обробки та доставки товарів. Таким чином, технологічна трансформація портів постає необхідною умовою для удосконалення логістичних систем у межах глобальних ланцюгів постачання.

Фундаментальною передумовою для інтенсифікації економічного зростання та макрофінансової стабілізації є підтримання низького рівня інфляції. Цінова стабільність виступає базовим індикатором передбачуваності економічного середовища, що дозволяє суб'єктам господарювання та домогосподарствам здійснювати ефективне стратегічне планування операційних та інвестиційних витрат. У довгостроковій перспективі низька волатильність цін сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату, мінімізації ризиків

капіталовкладень та стимулюванню сталого економічного зростання. Паралельно з цим, критичне значення має зростання рівня життя населення, що відображається через розширення доступу до високоякісних товарів, послуг, а також вкладення у людський капітал – освіту та охорону здоров'я. Такий соціально-економічний поступ безпосередньо корелює з рівнем самореалізації громадян, що трансформується у підвищення ефективності праці та нарощення сукупного інтелектуального потенціалу національної економіки.

У контексті зазначених макроекономічних процесів, трансформація логістичної інфраструктури України набуває стратегічного значення, проте її динаміка в сучасних умовах є детермінованою комплексом екзогенних та ендогенних чинників. На перший план виходить геополітична ситуація, яка радикально трансформує традиційні транспортні коридори та вимагає розбудови нових логістичних вузлів, орієнтованих на інтеграцію з європейським простором. Ефективність такої модернізації безпосередньо залежить від рівня внутрішньої економічної стійкості держави та спроможності залучати значні обсяги як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсах.

Доступність фінансових ресурсів в поєднанні з державними гарантіями та прозорим регуляторним середовищем є необхідною умовою для відновлення та інноваційного оновлення транспортних мереж, термінальних комплексів та цифрових систем управління логістикою. Таким чином, розвиток логістики в Україні постає не просто технічною модернізацією, а складним процесом адаптації національної економіки до турбулентних умов глобального середовища, де інфраструктурна спроможність стає головною запорукою збереження експортного потенціалу та забезпечення економічної безпеки.

Запропонований до застосування в науковій праці А. С. Поліванцевим метод сценарного моделювання дозволяє верифікувати потенційні траєкторії трансформації логістичного сектору України, виходячи з варіативності макроекономічних та геополітичних детермінант. У межах даного дослідження виокремлено три ключові сценарії розвитку: оптимістичний, реалістичний та песимістичний [10].

1. Оптимістичний сценарій (сценарій інтенсивної модернізації). Ця модель базується на припущенні щодо деескалації воєнного конфлікту, масштабної притоки прямих іноземних інвестицій та інституційної стабілізації. За таких умов Україна має потенціал до імплементації статусу стратегічного логістичного хабу у Східноєвропейському регіоні. Пріоритетними векторами реалізації сценарію є повна інтеграція національної транспортної мережі до загальноєвропейської системи TEN-T, глибока технологічна модернізація морських торговельних портів, формування мережі мультимодальних логістичних центрів та цифровізація ланцюгів постачання.

Синергія з міжнародними фінансовими інституціями дозволить диверсифікувати торговельні вектори, зокрема через інтенсифікацію використання Дунайського логістичного кластеру. Прогнозні макроекономічні ефекти передбачають щорічну динаміку зростання ВВП на рівні 4–5 %, редукцію логістичних витрат на 20–25 % та суттєву реконфігурацію позицій України в Індексі ефективності логістики (LPI).

2. Реалістичний сценарій (сценарій інкрементального відновлення). Ця модель передбачає поступову рецесію воєнних ризиків та поетапну відбудову економіки в умовах певного дефіциту інвестиційних ресурсів. Стратегічний фокус зміщується на пріоритетну модернізацію прикордонної інфраструктури та магістралей, що забезпечують експортно-імпортні операції з країнами ЄС. У межах цього сценарію ключову роль відіграватимуть логістичні хаби Західного регіону України як опорні пункти розподілу вантажопотоків. Попри відновлення критичних елементів інфраструктури, імовірним залишається збереження певних інституційних обмежень та бюрократичних бар'єрів. Прогнозоване зростання ВВП оцінюється в межах 2–3 % щорічно за умови помірної оптимізації витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

3. Песимістичний сценарій (сценарій стагнації та інфраструктурної деградації). Екстраполяція негативних чинників, таких як пролонгація військових дій та інвестиційний вакуум, формує підґрунтя для реалізації песимістичного варіанту. Він характеризується консервацією пошкоджень інфраструктурних об'єктів, деградацією транзитного потенціалу та переорієнтацією глобальних товарних потоків на обхідні транспортні коридори через високі безпекові ризики. Наслідком цього стане макроекономічна стагнація, зростання питомої ваги логістичної складової у собівартості продукції та втрата міжнародної конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз свідчить, що реалізація найбільш сприятливого, оптимістичного сценарію критично залежить від стабілізації геополітичної кон'юнктури та глибини інтеграції з міжнародними партнерами. Реалістичний сценарій наразі виглядає найбільш релевантним актуальним викликам, тоді як песимістичний варіант окреслює спектр системних ризиків, нівелювання яких вимагає проактивного довгострокового планування та формування дієвих механізмів страхування інвестиційних ризиків [10].

Фундаментом для впровадження національної стратегії модернізації логістичного сектору України виступає послідовне виконання вимог Угоди про асоціацію з ЄС, що вимагає системного реформування нормативно-правового базису відповідно до європейських та загальносвітових інституційних регламентів. У межах даного вектору пріоритетним завданням є імплементація міжнародних юридичних стандартів у систему регулювання логістичної діяльності, що сприяє синхронізації з правовим полем Євросоюзу та дозволяє запозичувати прогресивний світовий досвід оптимізації ланцюгів поставок для інтенсифікації вантажопотоків. Окремим стратегічним напрямом визначено стимулювання контейнеризації логістичних процесів шляхом технологічного оновлення термінальних потужностей та розширення партнерської взаємодії з провідними глобальними судноплавними компаніями.

Фундаментальне науково-методичне підґрунтя стратегії орієнтоване на формування інструментарію для перевірки результативності логістичних операцій, розбудову систем моніторингу цільових індикаторів та всебічну синхронізацію регуляторного поля з нормативами СОТ, ЄЕК ООН та Європейського Союзу. Пріоритетним вектором визначено розвиток людського капіталу, що реалізується через актуалізацію професійних компетенцій фахівців

та модернізацію сервісних стандартів згідно з міжнародними еталонами. У своїй єдності ці заходи стимулюють інклюзію України у світові транспортно-розподільчі структури та створюють умови для довгострокового макроекономічного зростання.

З метою забезпечення високої ефективності критично важливим є формування єдиного цифрового простору, що передбачає впровадження наскрізного електронного документообігу для оптимізації маршрутизації товарних потоків. Ключовим фактором зазначених змін виступає проєктування та імплементація цілісної цифрової екосистеми логістики України, що синхронізована зі світовими інформаційними мережами для забезпечення транспарентності та функціональної взаємодії всіх ланок ланцюга поставок. Узгодження цифрових параметрів транспортних магістралей із міжнародними регламентами разом із впровадженням єдиних стандартів передачі даних сприяє радикальному скороченню операційних затримок та запобіганню управлінським похибкам.

Перехід на безпаперові технології обігу торговельної та супровідної документації у міжнародному трафіку дозволяє мінімізувати адміністративні перешкоди, тоді як розбудова маркетплейсів логістичного сервісу гарантує підприємствам оперативний і прозорий доступ до повного спектру галузевих послуг. Одночасно з цифровізацією, стратегічним пріоритетом є фізична розбудова інфраструктури на засадах мультимодальності, що передбачає створення розгалуженої мережі логістичних центрів, інтегрованих у внутрішні та міжнаціональні ланцюги створення вартості. Проектування таких об'єктів здійснюється з врахуванням стану основних транспортних вузлів – залізничних станцій, морських портів, аеропортів та терміналів – на основі принципів інтермодальності.

Перспективне планування інфраструктури до 2030 року спрямоване на масштабування термінальних та складських потужностей для підтримки контейнеризації вантажопотоків. Системний підхід до оновлення охоплює не лише фізичне будівництво, а й забезпечення сталого фінансування, імплементацію сучасного програмного забезпечення та оновлення транспортних ресурсів. Впровадження таких інноваційних рішень здійснюється у чіткій узгодженості з Цілями сталого розвитку ООН, що підкреслює екологічну та соціальну відповідальність логістичного сектору України в контексті його глобальної конкурентоспроможності.

Формування стратегічних орієнтирів удосконалення вітчизняної логістичної системи засноване на тривекторній моделі, яка визначає архітектуру потенційних сценаріїв трансформації галузі. Перший вектор спрямований на інтенсифікацію загальноекономічного зростання через стимулювання внутрішнього ринку товарів та послуг, що створює базис для підвищення сукупного попиту та пропозиції. Другий вектор передбачає якісну еволюцію ринку логістичних сервісів шляхом масштабної дифузії інноваційних технологічних рішень та інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання. Третій вектор фокусується на максимізації реалізації транзитного потенціалу держави, що

досягається через глибоку модернізацію магістральної інфраструктури та інкорпорацію України до нових трансконтинентальних транспортних коридорів.

У межах операційного вдосконалення транспортної мережі критичного значення набуває впровадження спеціалізованих виділених смуг для великовагових транспортних засобів. Цей захід дозволяє диверсифікувати транспортні потоки, мінімізувати явище кумулятивних заторів та суттєво пришвидшити оборотність товарних ресурсів, що безпосередньо корелює з підвищенням пропускної здатності національних автошляхів. Водночас, забезпечення безперервності та супроводження міжнародних торговельних потоків вимагає радикальної оптимізації документального супроводу та митних формальностей. Перехід до цілодобового режиму функціонування контрольно-пропускних пунктів та сервісних установ дозволяє нівелювати часові лаги, забезпечуючи сталий ритм логістичних операцій у режимі реального часу.

Окремим пріоритетом у контексті технологічної конвергенції з європейськими стандартами постає розвиток контейнеризації, зокрема трансформація логістики агропромислового комплексу. Переведення зернових вантажопотоків на контейнерні системи транспортування розглядається як ключовий інструмент розв'язання проблеми різної ширини залізничної колії. Це забезпечує високу оперативність перевантажувальних операцій на стику українських та європейських залізничних платформ, мінімізуючи втрати продукції та посилюючи інтеграційну стійкість у межах міжнародних транспортних коридорів.

Для мінімізації екзогенних ризиків та активізації інвестиційної динаміки необхідно ініціювати механізми залучення міжнародних фінансових інституцій (МФІ) та експортно-кредитних агентств. Надання додаткових фінансових та страхових гарантій для транспортних операторів з Європейського Союзу дозволить суттєво знизити премію за ризик, що виникає при роботі на українському ринку в умовах геополітичної турбулентності. Така фінансова інклюзія виступатиме потужним стимулом для залучення провідних міжнародних логістичних провайдерів до довгострокового співробітництва, що сприятиме стабілізації експортно-імпортних каналів та зміцненню економічної безпеки держави.

Наслідки повномасштабного вторгнення зумовили формування комплексу деструктивних чинників та системних викликів, що докорінно змінили архітектуру логістичних операцій у прикордонних регіонах. Ключову детермінанту сучасного стану галузі становлять динамічні трансформації маршрутів транспортування, спричинені веденням бойових дій та систематичним вогневим ураженням об’єктів інфраструктури, що супроводжується високим рівнем непередбачуваності щодо стану й доступності транспортних артерій у прифронтових зонах. Суттєвим дестабілізуючим фактором виступає прогресуючий дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів, що є прямим наслідком мобілізаційних процесів та інтенсивних міграційних потоків населення. Економічний вимір проблеми характеризується дисбалансом логістичних витрат, де спостерігається зростання вартості експортних операцій за одночасного зниження тарифів на імпортні перевезення, що зумовлено

домінуванням гуманітарного складника у структурі транспортних потоків [13]. Безпекові ризики також примушують суб'єктів господарювання відмовлятися від стратегії довгострокового складського зберігання вантажів.

Паралельно з безпековими загрозами значну групу проблем формують інституційні бар'єри та управлінські недоліки серед державних органів та органів місцевого самоврядування. Це виявляється у надмірній бюрократизації процесів узгодження графіків постачання з військовими адміністраціями, недосконалості нормативно-правових механізмів бронювання персоналу стратегічних підприємств, а також наявності фінансових та технічних обмежень для розвитку контейнерних перевезень. Додатковими обтяжливими обставинами є низька пропускна спроможність пунктів пропуску на державному кордоні, гостра нестача рухомого складу в районах поблизу лінії зіткнення, загальне подорожчання транспортно-логістичних послуг [14] та перманентні кризові явища у паливно-енергетичному секторі. Організаційний регрес посилюється недостатнім рівнем цифровізації логістичного менеджменту та відсутністю потужних мультимодальних хабів у прикордонних областях, які мали б стати стратегічними вузлами для забезпечення експортно-імпортної діяльності в період війни [15].

Попри деструктивний вплив воєнних дій, вітчизняний сектор транспорту та логістики зберігає високу інвестиційну привабливість, що зумовлено його стратегічною роллю у системі міжнародної транспортно-логістичної системи та процесах євроінтеграції. Фундаментальну основу для трансформації галузі закладає Національна транспортна стратегія України до 2030 року й Операційний план на 2025–2027 роки. Ці програмні документи визначають вектор комплексної модернізації транспортних активів та імплементацію інноваційних моделей фінансування, зокрема через механізми державно-приватного партнерства та залучення прямих іноземних інвестицій під гарантії міжнародних фінансових інституцій [16].

Особлива увага в межах стратегічного планування приділяється створенню надійних інструментів захисту капіталу та мінімізації воєнно-політичних ризиків. Одним із ключових елементів такої політики є впровадження державного компенсаційного механізму для відшкодування збитків, завданих внаслідок збройної агресії в акваторії Чорного моря. Це рішення покликане нівелювати ризики в секторі морського судноплавства та забезпечити стабільність функціонування «зернового коридору» й інших експортних шляхів.

Процес інтеграції до європейського транспортного простору передбачає низку системних кроків. Пріоритетним напрямом є пролонгація дії угоди про лібералізацію вантажних перевезень («транспортний безвіз»), що в перспективі до кінця 2026 року має трансформуватися у сталий режим вільного проїзду для двосторонніх та транзитних автомобільних перевезень до країн ЄС. Паралельно з цим передбачено інтенсифікацію технічної співпраці, зокрема через підписання угоди щодо впровадження смарт-тахографів, що сприятиме гармонізації українських стандартів контролю за роботою водіїв із загальноєвропейськими вимогами.

Розвиток прикордонної інфраструктури розглядається як критична умова підвищення експортної спроможності держави. Стратегічні плани передбачають поетапне нарощування пропускної здатності кордону: первинне зростання показників на 15% з подальшою інтенсифікацією ще на 15 % до кінця 2026 року. Досягнення цих цілей планується шляхом відкриття щонайменше 12 нових або докорінно модернізованих пунктів пропуску, а також інсталяції сучасної інфраструктури на 10 діючих пунктах на кордоні з країнами ЄС та Республікою Молдова [17].

Концептуальний підхід до реконструкції базується на міжнародному принципі «відбудуй краще ніж було» (build back better), що передбачає відмову від застарілих радянських стандартів на користь створення екологічно стійкої, інтелектуальної та енергоефективної інфраструктури. Такий підхід створює потужний мультиплікативний ефект: масштабна модернізація транспортно-логістичного сектору виступає каталізатором для суміжних галузей економіки, стимулюючи розвиток будівельної індустрії, машинобудування та сфери високих технологій, що в сукупності забезпечує інклюзивне зростання національного господарства.

У межах імплементації масштабної програми Ukraine Facility, що здійснюється за консолідованої підтримки міжнародних фінансових інституцій та стратегічних партнерів, ключовим вектором розвитку національної економіки визначено декарбонізацію та технологічну модернізацію енергетичного сектору [18]. Стратегічне планування на найближчу перспективу передбачає інтенсивну диверсифікацію енергетичного балансу шляхом суттєвого розширення використання альтернативних джерел енергії, наприклад, сонячної та вітрової генерації. Одночасно з нарощуванням генерації пріоритетним завданням постає глибока модернізація магістральних та розподільчих електромереж із використанням технологій «Smart Grid», що є критичною умовою для забезпечення стабільності енергосистеми та безперебійного енергопостачання в умовах воєнних викликів.

Особливе наукове та практичне значення має концепція міжгалузевої синергії, що передбачає глибоку інтеграцію енергетичних проєктів із транспортно-логістичною інфраструктурою. Такий підхід трансформує традиційні логістичні ланцюги, створюючи передумови для:

- масштабної електрифікації залізничної мережі, що дозволить оптимізувати операційні витрати та знизити рівень емісії парникових газів у транспортному секторі;

- розбудови розгалуженої мережі зарядної інфраструктури для комерційного та приватного електромобільного транспорту, що відкриває широкі горизонти для інвестування в екологічно орієнтовані «зелені» технології.

Комплексна ревіталізація інфраструктурного ландшафту, яка охоплює зведення мультимодальних логістичних хабів, високотехнологічних складських комплексів та об'єктів адміністративного призначення, виступає фундаментальним базисом для загальнонаціонального процесу реконструкції. Відновлення пошкоджених та знищених капітальних споруд розглядається не

лише як засіб відновлення втраченого потенціалу, а як інструмент впровадження інноваційних стандартів сталого будівництва.

Механізми фінансування зазначених ініціатив базуються на принципах розподілення ризиків між державою та приватним сектором. Активне використання моделей державно-приватного партнерства у поєднанні з цільовими міжнародними грантами дозволяє суттєво знизити поріг входу для інвесторів та забезпечити страхування воєнно-політичних ризиків. Інституційне підґрунтя цих процесів формується через прискорену гармонізацію вітчизняного законодавства із нормативно-правовим забезпеченням Європейського Союзу. Імплементація стандартів ЄС у сфері енергетики, екології та будівництва створює прозоре і прогнозоване регуляторне середовище, що у поєднанні з системною державною підтримкою та міжнародними фінансовими гарантіями формує сприятливий інвестиційний клімат для довгострокового капіталовкладення в економіку України.

Враховуючи викладені вище аргументи, з метою нівелювання міжрегіональних асиметрій у розподілі ресурсного потенціалу шляхом ревіталізації та стратегічної розбудови національної логістичної системи, вбачається за доцільне виокремити такі пріоритетні напрями.

Важливим напрямком є використання інтегрованих IT-систем. Цифрова трансформація логістичного менеджменту шляхом імплементації спеціалізованих систем автоматизації виступає фундаментальною умовою підвищення операційної ефективності галузі. Використання систем управління складським господарством дозволяє забезпечити комплексну оптимізацію складських бізнес-процесів, охоплюючи повний операційний цикл – від моніторингу вхідних потоків і раціонального розміщення вантажів до фінальної стадії відвантаження.

Ефективне управління транспортними ресурсами та нівелювання логістичних витрат досягається через впровадження систем TMS (Transport Management Systems), які забезпечують математичне моделювання оптимальних маршрутів та автоматизацію диспетчеризації автопарку.

Водночас інтеграція концепції управління ланцюгами постачання на базі SCM (Supply Chain Management) систем формує умови для наскрізної видимості всіх етапів руху товару. Це сприяє підвищенню рівня міжфункціональної координації суб’єктів логістичної діяльності, суттєвому скороченню часових лагів у процесі доставки та мінімізації сукупних витрат у структурі логістичного ланцюга [19].

Наступним напрямом є автоматизація процесів. Імплементація інноваційних технологій автоматизації у складську логістику, що охоплює процеси сортування, пакування та вантажно-розвантажувальних робіт, виступає стратегічним інструментом інтенсифікації операційної діяльності. Використання роботизованих систем дозволяє досягти суттєвого зростання продуктивності праці, нівелювати вплив суб'єктивного фактора шляхом мінімізації операційних помилок, а також забезпечити високу швидкість обробки вантажопотоків. У контексті сучасних викликів ринку праці автоматизація стає ефективним компенсаторним механізмом подолання дефіциту кваліфікованого персоналу,

сприяючи оптимізації собівартості послуг через підвищення загальної ефективності складських циклів.

Особливої актуальності в умовах безпекових ризиків набуває впровадження безпілотних транспортних засобів, спеціально адаптованих для експлуатації в прикордонних і прифронтових зонах. Застосування автономних систем дозволяє мінімізувати загрози життю та здоров'ю персоналу, забезпечуючи при цьому безперебійність та стійкість логістичних каналів доставки у зонах підвищеної небезпеки.

Застосування алгоритмів штучного інтелекту у логістичному менеджменті створює можливості для ефективної обробки великих масивів даних, попереднього моделювання потенційних дестабілізаційних чинників та динамічної зміни маршрутів транспортування. Системи супутникового моніторингу на основі GPS-технологій забезпечують безперервну верифікацію локації вантажів у режимі реального часу, що дозволяє здійснювати прецизійний контроль над динамікою переміщення транспортних одиниць та фізичним станом товарних партій.

Впровадження інтелектуальних аналітичних систем суттєво знижує ризики логістичних процесів, підвищуючи рівень безпеки, оперативної гнучкості та транспарентності перевезень. Використання прогнозної аналітики дозволяє суб'єктам ринку завчасно адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи високу швидкість реагування на інциденти та мінімізацію логістичних втрат.

Згідно з результатами аналітичних досліджень, цифрова трансформація логістичного сектору є стратегічним важелем оптимізації операційної діяльності, що дозволяє суттєво мінімізувати фінансові витрати, підвищити часову гнучкість процесів, а також забезпечити високу якість і диверсифікацію логістичного інструментарію [20].

Цифрова трансформація є базовим підґрунтям для формування управлінських стратегій, спрямованих на раціоналізацію логістичних циклів, фінансових інструментів та інформаційного обміну, що в цілому стимулює інноваційну активність і підвищує результативність підприємницької діяльності [21]. Системна імплементація передових IT-рішень є критичним чинником, що детермінує потенціал та перспективність повномасштабної інтеграції національної логістичної системи в європейський та глобальний економічний простір, забезпечуючи її відповідність міжнародним стандартам сумісності та технологічності.

Результати моніторингу Інфраструктурного індексу, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, свідчать про високий ступінь готовності суб'єктів господарювання до відновлення морської логістики: станом на 2023 рік 84 % опитаних компаній підтвердили спроможність відновити операції через морські порти в короткостроковій перспективі. Водночас для 29 % опитаних пріоритетним завданням залишається пошук і залучення інвестиційного капіталу, необхідного для відновлення та модернізації портових потужностей, що зазнали руйнувань.

Аналіз стратегічних пріоритетів бізнесу демонструє прагнення до диверсифікації логістичних каналів: 61 % компаній вбачають доцільність у спрямуванні українських інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури суміжних держав. Питання трансформації відносин власності в галузі також характеризується високою актуальністю: 46 % опитаних підтримують приватизацію портових терміналів безпосередньо в період воєнного стану, а 53 % наголошують на необхідності розширення переліку об'єктів для приватизації. При цьому 52 % респондентів визначають покроковий підхід до приватизації активів як найбільш раціональну та ефективну модель приватизації портового сектора [22].

У контексті стабілізації ринку транспортно-логістичних послуг стратегічними пріоритетами державної політики на середньострокову перспективу визначено деблокаду морських торговельних шляхів, повномасштабне відновлення функціонування вітчизняних портів та впровадження ефективних механізмів мінімізації інвестиційних ризиків. До першочергових завдань також належать розвиток і модернізація залізничної інфраструктури в напрямку кордонів із країнами ЄС (зокрема, приведення колійної мережі до європейських стандартів), імплементація податкових та митних преференцій для суб’єктів логістичного сектору, а також укладення двосторонньої угоди про спільний кордон України та Польщі для оптимізації транскордонних процедур [23].

Особливе значення в контексті інституційних перетворень має напрацювання прозорого механізму приватизації портової інфраструктури. Під час міжвідомчих консультацій за участі представників Комітету з логістики Європейської Бізнес Асоціації, профільного міністерства та Фонду державного майна України було наголошено на необхідності фундаментального реформування законодавства про оренду та приватизацію. Метою цих трансформацій є створення такої регуляторної моделі, яка б забезпечувала баланс інтересів держави та приватного капіталу [24]. У повоєнний період вбачається за доцільне розроблення спеціальних правових механізмів, що надаватимуть пріоритетне право викупу об’єктів підприємствам, які здійснювали свою діяльність на базі цих активів у межах державних програм релокації.

Додатковим вектором роздержавлення економіки має стати залучення приватного сектору до сфери оборонно-промислового комплексу. Передбачається лібералізація ринку озброєнь та приватизація частини державних підприємств, що спеціалізуються на виробництві боєприпасів та військової техніки, що сприятиме залученню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності галузі [25].

Напрям зелених технологій та енергоінтеграції. Стратегічне поєднання розвитку транспортної мережі з генерацією «зеленої» енергії формує фундамент для переходу до екологічно орієнтованої та ресурсоефективної моделі національного відтворення. Процеси масштабної електрифікації залізничної мережі в синергії з розбудовою розгалуженої інфраструктури зарядних станцій для електричного вантажного та пасажирського транспорту формують фундамент для створення екологічно орієнтованої логістичної системи.

Реалізація зазначених «зелених» технологічних рішень дозволяє досягти суттєвого декарбонізаційного ефекту через радикальне скорочення вуглецевого сліду (carbon footprint) та нівелювання стратегічної залежності галузі від імпортованих викопних енергоресурсів. У довгостроковій перспективі впровадження екологічно відповідальних стандартів логістичного менеджменту сприятиме підвищенню енергоефективності транспортних ланцюгів та забезпечить відповідність вітчизняного інфраструктурного комплексу екологічним вимогам Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Реконструкція та модернізація логістичного комплексу відповідно до актуальних регламентів ЄС та загальносвітових технічних стандартів.

Важливим та необхідним для розвитку напрямком є міжнародні фінансування та партнерства. Акумуляція міжнародних фінансових ресурсів та грантової підтримки у поєднанні з активною експлуатацією механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) розглядається як стратегічний інструмент інтенсифікації інфраструктурного розвитку. Застосування цих фінансових інструментів сприятиме суттєвому зниженню ризиків капіталовкладень для приватних інвесторів шляхом розподілу воєнно-політичних та операційних ризиків між державою, бізнесом та міжнародними фінансовими інституціями.

Крім того, залучення зовнішнього фінансування та грантів створює сприятливе підґрунтя для прискореної дифузії інновацій у логістичний сектор. Це дозволяє здійснювати трансфер передових технологій, впроваджувати цифрові системи управління та модернізувати технічну базу, що в сукупності забезпечує високу конкурентоспроможність національної транспортної системи в умовах глобальних трансформацій.

Функціонування ефективної транспортної системи виступає детермінуючим чинником формування валового внутрішнього продукту та стимулювання макроекономічної динаміки держави. Розвиток цієї галузі сприяє інтенсифікації міжнародних економічних відносин та покращенню інвестиційного клімату. У контексті глобалізаційних процесів та поглиблення інтеграції національних логістичних мереж у світовий простір, модернізація транспортної інфраструктури України набуває статусу пріоритетного стратегічного завдання.

Реалізація зазначеного вектору розвитку потребує акумуляції значних обсягів капітальних інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази, що критично важливо з огляду на масштабні деструкції об’єктів інфраструктури внаслідок збройної агресії. Сучасна транспортна політика України орієнтована на подолання системних викликів шляхом проведення комплексних реформ, спрямованих на стимулювання інвестиційних потоків та дифузію технологічних інновацій. Ключовою умовою успішності масштабних проєктів у цій сфері є формування та реалізація державою збалансованої та ефективної інвестиційної стратегії [26].

Підвищення ефективності інвестиційних процесів в нашій країні посилює набір фундаментальних конкурентних переваг, серед яких ключове значення мають стратегічно вигідне географічне розташування на перетині трансконтинентальних маршрутів, значна місткість внутрішнього ринку,

наявність висококваліфікованого людського капіталу за відносно низьких витрат на оплату праці, а також потужний науково-технологічний потенціал та розгалужена інфраструктурна мережа. Водночас системна дестабілізація, спричинена тривалою збройною агресією, суттєво ускладнила залучення іноземного та внутрішнього капіталу через критичне зростання воєнно-політичних ризиків.

Інвестиційна діяльність у транспортній галузі охоплює капітальні видатки на реконструкцію, технологічне оновлення та спорудження нових об'єктів, що є необхідною умовою підвищення якісних показників транспортної мережі. Державна інвестиційна політика в цьому секторі має бути зорієнтована на формування дієвих стимулів для фінансових вкладень, оптимізацію систем корпоративного управління на транспортних підприємствах, а також на інтенсифікацію експортної спроможності держави та нарощування обсягів транзитних вантажопотоків через територію України [27].

За результатами аналізу Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI), що публікує Світовий банк у 2023 році, Україна посіла 79-ту позицію у глобальному рейтингу з інтегральним показником 2,7 бала [28], рис. 3.

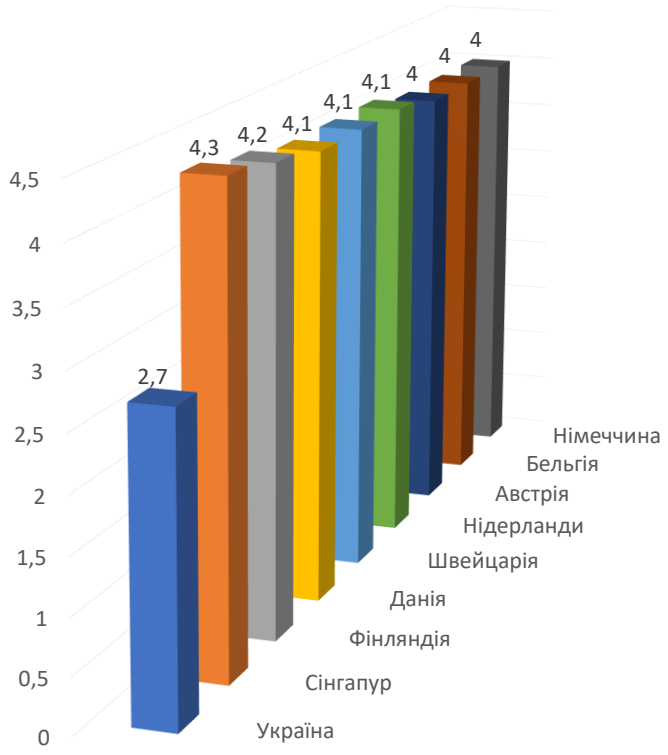

Рис.3. – Порівняння Індексу ефективності логістики за 2023 рік
Джерело: побудовано на основі даних [28]

Процес формування інвестиційних потоків у транспортній галузі детермінується сукупністю багатовекторних чинників, що визначають привабливість сектору для капіталовкладень. Фундаментальне значення мають

територіальні преференції та ресурсний потенціал регіонів, а також інтенсивність і конфігурація транспортно-економічних зв'язків на міжрегіональному та регіональному рівнях.

Стратегічний розвиток транспортно-логістичного сектору потребує імплементації дієвих механізмів інвестиційно-інноваційного оновлення, що передбачає системну ресурсну підтримку та інтенсифікацію залучення капітальних інвестицій у відтворення основних фондів. Пожвавлення інноваційних процесів виступає базовою умовою модернізації транспортної системи та підвищення рівня її експлуатаційної безпеки. Інвестиційний ресурс детермінує спроможність галузі забезпечувати високу якість логістичного сервісу, що є необхідною передумовою загального соціально-економічного прогресу держави [29].

Використання інноваційних рішень дозволяє суб'єктам ринку оптимізувати операційні витрати, підвищити результативність бізнес-процесів і зміцнити конкурентні позиції, забезпечуючи при цьому приведення транспортно-дорожньої інфраструктури у відповідність до міжнародних стандартів. Ключовими чинниками успіху в цьому контексті є забезпечення доступу до високотехнологічних рішень, безперервний розвиток професійних компетенцій персоналу та стимулювання інвестиційної активності транспортних підприємств.

Акумуляція зовнішнього капіталу у формі прямих інвестицій є визначальною передумовою для відновлення економічної стійкості та формування фундаменту для модернізації виробничих потужностей України. Однак, в умовах воєнного стану процес залучення нових інвесторів зазнав суттєвої деструкції. На сучасному етапі можна виділити два домінуючих детермінанти, що стримують приплив іноземного капіталу.

По-перше, вагомим бар'єром залишається недосконаліть інституційного забезпечення захисту прав та гарантій іноземних інвесторів. Відсутність цілісної нормативно-правової бази, яка б ефективно регулювала діяльність суб'єктів іноземного інвестування, у поєднанні з вадами судової та банківської систем, суттєво підвищує ступінь інвестиційних ризиків. Додатковими дестабілізаційними чинниками виступають високий рівень корупційної складової та відсутність єдиних ефективних механізмів страхування від воєнних ризиків, що наразі є базовою вимогою для міжнародного бізнесу.

По-друге, ключовим деструктивним фактором є повномасштабна збройна агресія, яка спричинила глибоку системну кризу в усіх секторах національної економіки. Ведення активних бойових дій, масові міграційні процеси, руйнація критичної інфраструктури та логістичних вузлів, а також блокування повітряного простору й морських портів створюють умови непередбачуваності. Зазначені обставини безпосередньо загрожують життєздатності інвестиційних проєктів, часто призводячи до їх вимушеної консервації або повної ліквідації [30].

Розвитку інвестиційної активності в Україні сприяє низка об'єктивних чинників, серед яких ключове значення мають: вигідне економіко-географічне положення, значна місткість внутрішнього ринку, наявність кваліфікованих людських ресурсів із конкурентною вартістю оплати праці, а також потужний

науково-технічний потенціал і розгалужена інфраструктура [31]. Водночас упродовж останніх років умови залучення капіталу суттєво погіршилися під впливом дестабілізуючих факторів, зумовлених військовою агресією проти нашої держави.

Ефективність впровадження інновацій безпосередньо корелює з обсягами інвестування та здатністю капіталу до окупності в межах визначеного часового лага. Інвестиційний процес виступає фундаментом розширеного відтворення та стратегічним вектором розвитку будь-якої економічної системи, оскільки саме через механізм інвестування відбувається трансформація фінансових заощаджень у реальне накопичення виробничого капіталу [32].

Інвестиції в сектор логістики охоплюють сукупність капітальних вкладень, спрямованих на реконструкцію, модернізацію та будівництво нових інфраструктурних об'єктів, що є необхідною умовою для якісного покращення техніко-експлуатаційного стану мережі. Державна інвестиційна політика в цій сфері має орієнтуватися на створення дієвих стимулів для залучення капіталу, забезпечення високої ефективності транспортного виробництва та менеджменту. Це сприятиме реалізації експортного потенціалу країни та нарощуванню обсягів міжнародного транзиту.

Сталий розвиток логістичного сектору виступає фундаментом економічного зростання в умовах глобалізації та підвищення мобільності населення і ресурсів. Враховуючи зростаючі вимоги до якості логістичних послуг, логістична система України потребує системного фінансування для оновлення застарілої інфраструктури. Ефективність функціонування логістичної мережі безпосередньо корелює зі злагодженістю всієї макроекономічної системи, а її оптимальний розвиток можливий лише за умови комплексного підходу до модернізації всіх видів транспорту та суміжних галузей [26].

Процес інвестування в сектор логістики детермінується низкою чинників, зокрема:

геопросторовими перевагами та ресурсним потенціалом територій;

інтенсивністю міжрегіональних і внутрішньорегіональних економічних зв'язків;

соціально-економічними параметрами інвестиційної привабливості регіонів;

рівнем бюджетно-фінансової самодостатності та якістю інвестиційного клімату;

транспарентністю інформації щодо ризиків та підприємницьких можливостей.

Інвестиційні процеси супроводжуються відповідними ризиками, що також впливає на привабливість галузі для потенційних інвесторів. Це пов'язано з тим, що інвестиційна діяльність за своєю природою має прогностичний характер і невід'ємно пов'язана з високим рівнем невизначеності як щодо кон'юнктури економічного середовища, так і щодо суб'єктивних поведінкових чинників учасників ринку. У науковій площині інвестиційний ризик визначається як імовірність настання подій, за яких фактичні результати реалізації інвестиційного проєкту відхилятимуться від прогнозних показників [33]. Таке

розходження може виявлятися у формі фінансових втрат, недоотримання прибутку або зниження норми доходності інвестованого капіталу.

З огляду на це, стратегічного значення набуває спроможність інвесторів до превентивної ідентифікації, системного аналізу та комплексної оцінки потенційного впливу інвестиційних ризиків. Своєчасний моніторинг цих факторів є критичною умовою забезпечення життєздатності інвестиційної діяльності та мінімізації негативних наслідків у процесі її здійснення [34].

У науковому дискурсі питання визначення сутності інвестиційного ризику посідає чільне місце, проте серед вітчизняних та зарубіжних дослідників досі відсутній консенсус щодо єдиного формулювання цієї категорії. Різноманітність інтерпретацій зумовлена багатоаспектністю самого явища та різними методологічними підходами до його аналізу.

Зокрема, фундатор сучасної портфельної теорії Г. Марковіц трактує інвестиційний ризик крізь призму математичної статистики, визначаючи його як міру відхилення фактичного рівня доходності від очікуваного показника [35].

С. Тейлор акцентує увагу на структурній складовій ризику, наголошуючи на критичній необхідності ідентифікації та диференціації його окремих видів [36].

Процесуальний підхід простежується у працях Т. Копленда, який розглядає ризик як іманентну складову будь-якого інвестиційного рішення, що вимагає обов'язкового врахування на етапі стратегічного планування [37]. Схожої позиції дотримується група авторів [38], які дефініюють інвестиційний ризик як стан невизначеності майбутніх результатів проєкту, зумовлений можливістю утворення деструктивних проявів в період його практичної реалізації.

У вітчизняній науковій школі переважає прагматичний підхід до оцінки наслідків ризику. Так, Н. М. Гайдис пов'язує цю категорію з імовірністю виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зокрема, ерозії капіталу або недоотримання прибутку) в умовах неповної інформації про майбутній стан інвестиційного середовища [39].

І. П. Мойсеєнко розширює це поняття, визначаючи ризик як потенційну можливість недосягнення встановлених цілей інвестування – як економічних (фінансові збитки), так і позаекономічних (соціальний ефект) [40].

У науковій літературі категорія «ризик» часто трактується через призму дуалізму результатів. Згідно з підходом [41], ризик дефініюється як імовірнісна міра досягнення результату, що відхиляється від заданої мети. Ця категорія охоплює два вектори прояву:

- негативний (деструктивний) – імовірність настання небажаних наслідків, зокрема втрата суб'єктом господарювання частини очікуваного прибутку або ресурсів;

- позитивний (конструктивний) – можливість отримання сприятливого результату, що інтерпретується як «шанс» або «удача». У цьому контексті ризик розглядається як потенціал для здобуття додаткової вигоди чи понадприбутку внаслідок реалізації підприємницьких ініціатив в умовах невизначеності.

Таке двоїсте розуміння ризику надає можливість трактувати його не лише як чинник потенційних збитків, а й як необхідну умову отримання конкурентних переваг і збільшення фінансових результатів діяльності підприємства.

Доцільно підтримати наукову позицію Н. С. Скопенко та В. В. Резник, які пропонують комплексне визначення інвестиційного ризику. У їхній інтерпретації дана категорія розглядається як імовірність (або загроза) повної чи часткової девіації від стратегічних орієнтирів інвестування. Важливою особливістю такого підходу є врахування не лише фінансових детермінант (прибутку чи доходу), а й соціо-екологічних ефектів, що відповідає сучасній парадигмі сталого розвитку [33].

Автори справедливо акцентують увагу на тому, що в умовах фундаментальної невизначеності інвестиційного середовища ризик може трансформуватися у конкретні фінансові втрати: від зниження рівня рентабельності та ерозії капіталу до виникнення прямих грошових збитків [33]. Отже, представлене трактування повною мірою охоплює як результативний, так і процесуальний аспекти ризику, що робить його репрезентативним для подальшого дослідження.

Фундаментальним вектором модернізації національної логістичної архітектури на сучасному етапі є системна європейська інтеграція та всеохоплююча імплементація технічних і правових основ Європейського Союзу. Процес гармонізації вітчизняної регуляторної бази із ЄС слід сприймати як безальтернативний пріоритет, що дозволить уніфікувати вимоги до перевезень, митних процедур та сертифікації вантажів. Така інституційна конвергенція не лише сприятиме повноцінному інтеграції України до єдиного європейського ринкового простору, а й виступатиме потужним стимулом для підвищення конкурентоспроможності українських транспортно-логістичних компаній. Окрім того, створення прозорого, передбачуваного та правового бізнес-середовища згідно з європейськими лекалами сформує привабливий інвестиційний ландшафт для провідних транснаціональних корпорацій та міжнародних фінансових інституцій.

Вагомим інструментом реалізації зазначених цілей є інтенсивна розбудова та подальший розвиток розгалуженої мережі мультимодальних логістичних хабів у західних прикордонних регіонах країни. Створення таких потужних інфраструктурних вузлів дозволяє суттєво оптимізувати транзитні операції, мінімізувати логістичні витрати та забезпечити безшовну інтеграцію української інфраструктури в загальноєвропейські транспортні мережі. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток терміналів з перевалки вантажів з колії 1520 на європейський стандарт 1435 мм, що є критично важливим для усунення технічних бар'єрів у транскордонній торгівлі.

У сучасних реаліях, позначених високим рівнем турбулентності та геополітичних ризиків, фундаментальною характеристикою життєздатної логістики стає її адаптивність та стратегічна гнучкість. Здатність системи до миттєвої деверсифікації логістичних маршрутів, оперативної зміни постачальників та варіювання методів доставки є ключовим фактором забезпечення безперебійності операційних процесів у непередбачуваних умовах воєнного часу. Гнучкість управління потоками дозволяє нівелювати загрози блокування кордонів чи пошкодження інфраструктури, забезпечуючи життєдіяльність економіки та армії.

Високий ступінь ефективності цих трансформацій можливий лише за умови налагодження механізму інклюзивної та безперервної координації органів державної влади, міжнародними стратегічними партнерами та гуманітарними місіями. Створення такої синергії є життєво необхідним для подолання системних викликів та оперативного реагування на гуманітарні кризи. Нормативним підґрунтям для цих дій виступає Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, посилена операційним планом заходів на 2025–2027 роки, що визначає чіткі індикатори та терміни реалізації реформ [42].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, необхідно констатувати, що стратегічне вдосконалення системи управління логістичними процесами та координація гуманітарних потоків, особливо в межах прикордонних і прифронтових територій, виступає фундаментальною прерогативою державної політики в умовах воєнного стану. Цей процес не слід обмежувати лише техніко-технологічними аспектами модернізації інфраструктури, оскільки він є критично важливим елементом архітектури національної безпеки, що безпосередньо впливає на обороноздатність та життєдіяльність країни. Розбудова ефективної логістики в умовах системних викликів сприяє суттєвому підвищенню рівня резильєнтності територіальних громад, забезпечуючи їхню здатність до швидкої адаптації та функціонування навіть за умови критичних інфраструктурних пошкоджень чи блокад.

Водночас розвиток логістичного потенціалу тісно корелює із процесами європейської інтеграції, де впровадження стандартів ЄС та гармонізація регуляторного середовища створюють необхідне підґрунтя для довгострокової соціально-економічної стабільності. Формування прозорих умов для залучення капіталу та розбудова мультимодальних хабів у західних регіонах дозволяють не лише оптимізувати транскордонні операції, а й закласти фундамент для повоєнного відновлення національної економіки. У цьому контексті реалізація Національної транспортної стратегії до 2030 року та її операційних планів на 2025–2027 роки набуває характеру стратегічної дорожньої карти, що забезпечує синергію між державним управлінням, міжнародною підтримкою та приватним сектором.

Зрештою, цілісна та гнучка логістична система гарантує безперебійність постачання ресурсів, мінімізує ризики гуманітарних криз та зміцнює інституційну стійкість держави. У довгостроковій перспективі такий підхід дозволить Україні трансформувати виклики воєнного часу в нові конкурентні переваги, утверджуючи її роль як ключового логістичного вузла у східноєвропейському регіоні та забезпечуючи сталий розвиток навіть за умов високої геополітичної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенов В. Ф., Михайлюк О. Л., Олійник В. Д. Міжрегіональні диспропорції та регіональне зростання: монографія / За ред. В. Ф. Семенова. Одеса: Атлант, 2011.150 с.

2. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. І. З. Сторонянська. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2022. 70 с.

3. План гуманітарного реагування: Україна. Управління з координації гуманітарних справ. 2023. URL: https://www.unocha.org/ukraine

4. Сакун О. С. Проблеми міжрегіонального розподілу ресурсів в Україні під час воєнного стану. *Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти: Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (22-23 травня 2025 р.).* / Під загальною редакцією доктора економічних наук Дуки Анастасії Петрівни, доктора економічних наук Філіпової Наталії Володимирівни. Чернігів: ЗВО «Університет трансформації майбутнього», 2025. С. 70-71. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_uft_23_05_25 .

5. Гуманітарний доступ у східній Україні: огляд ситуації БФ «Право на захист» у партнерстві з HIAS. Global Protection Cluster. 2019. 28 с. URL: https://surl.li/pbpyzh .

6. Сакун О. С. Сутність та особливості логістичних операцій прикордонного регіону в умовах війни. *Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (24 жовтня 2024 року, м. Одеса, Україна)* / За ред. О. М. Савастєєвої та ін. Одеса : Одес. Нац. Ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С.62-65.

7. Сакун О. С. Сутність, особливості організації та реалізації логістичних операцій прикордонних регіонів в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://surl.li/nunsqg .

8. Білоус М. В., Рижов О. А., Шматенко О. П., Дроздов Д. В. Особливості реалізації логістичної підтримки збройних сил в історичному аспекті проведення військових операцій. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П. Л. Шупика.* 2018. Вип. 32. С. 54–69.

9. Kress M. Operational Logistics. The Art and Science of Sustaining Military Operations. Second Edition. Springer International Publishing Switzerland, 2016. 221 p.

10. Поліванцев А. С. Пріоритети розвитку логістичної інфраструктури України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм*». 2024. № 20. С. 41–50. DOI: https://doi.org/10.26565/23109513-2024-20-05

11. Logistics Global HR Trends. GI Group Holding. 2023. URL: https://www.gigroupholding.com/wp-content/uploads/2022/11/Logistics-Global-HR-Trends.pdf

12. Горошкова Л., Бакурова А., Сумець О., Триснюк В., Шумейко В. Математичне моделювання транспортно-логістичної інфраструктури для повоєнного відновлення України. *Екологічна безпека та природокористування.*

2024. Вип. 50 (2). С.142–156. DOI: https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.2.142-156.

13. Росола У. В., Гладинець Н. Ю., Нестерова С. В. Функція логістики в організації виробництва підприєм-ства. Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2022. No 2. С. 303–309.

14. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5 .

15. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Сучасний стан логістичної інфраструктури прикордонних регіонів в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://surl.li/fuzhek .

16. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF.

17. Інфраструктура, транспорт і логістика в Україні. DLF attorneys-at-law. URL: https://dlf.ua/ua/ .

18. Ukraine Facility: Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ .

19. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. Kyivstar Business Hub. URL: https://surl.li/ykopvo .

20. Simon Z. How does digital transformation impact logistics – now and in the future? Camelot Management Consultants. 2021. URL: https://blog.camelotgroup.com/2021/06/how-does-digital-transformation-impact-logistics-now-and-in-thefuture/ .

21. Кривов'язюк І. В. Управлінські рішення та їх ефективність щодо впровадження цифрових технологій в логістиці. *Modern vision of implementing innovations in scientific studies: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference (October 20 2023).* 2023. С. 34-36.

22. Кривов'язюк І. В. Перспективи розвитку логістики в Україні: цифровізація, відновлення інфраструктури та роль приватизації. *Матеріали конференцій МЦНД. (16 лютого 2024, Кременчук, Україна).* 2024. С. 84–86. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1029

23. Європейська Бізнес Асоціація. Інфраструктурний індекс 2023. 2023. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/presentation-UKR.pdf .

24. Європейська Бізнес Асоціація. Зустріч Асоціації щодо приватизації портової інфраструктури. 2024. URL: https://eba.com.ua/zustrich-asotsiatsiyi-shhodopryvatyzatsiyi-portovoyi-infrastruktury/ .

25. Прохоров Б. Коли настане мир. Як приватизація допоможе відновити Україну. *Фокус.* 16 травня 2022 року. 2022. URL: https://focus.ua/uk/economics/515689koli-nastupit-mir-yak-privatizaciya-dopomozhe-vidnoviti-krajinu .

26. Степаненко С. В., Городецька Т. Е., Руденко С. В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. *Економічний простір.* 2023. № 184. С. 123-128. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21 .

27. Коваль О. В. Теоретичні основи інвестиційної діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Економічний простір.* 2024. №194. С.151-156. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.194.151-156 .

28. The Logistics Performance Index and Its Indicators. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.%20Pdf .

29. Хаєцька О. П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2(68). С. 23-141. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-8 .

30. Панкова Л. І., Камалова-Кутинець О. М. Аналіз тенденцій та перспектив залучення іноземних інвестицій в умовах економіки війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. Вип. 6. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-02 .

31. Хаєцька О. П. Сучасний стан та тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 7 (35). С. 53 –64.

32. Іванов С. В., Харазішвілі Ю. М. Інноваційні фактори розвитку транспортної системи України. *Вісник економічної науки України.* 2017. № 2. С. 47–55. URL: http://www.venu-journal.org/download/2017/2(33)/pdf/10Ivanov.pdf .

33. Скопенко Н. С., Резник В. В. Теоретичні підходи до визначення інвестиційних ризиків та сучасні методи управління ними. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 16. С.108-116. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.108 .

34. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.

35. Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York: John Wiley & Sons, 1959.

36. Taylor S. W. Measuring Risk. 2008.

37. Copeland T. E., Markland J. F., Collis D. J. Financial Management: Principles and Applications. Prentice Hall, 1995.

38. Жовновач Р. І., Романчук С. А., Шевчук М. О. Управління ризиками інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. С. 2-6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.17 .

39. Гайдис Н. М. Інвестування. Львів: Львівський банківський інститут НБУ, 2002. 271 с.

40. Мойсеєнко І. П. Інвестування: навч. посіб. Київ: Видавництво «Знання», 2006. 490 с.

41. Лір В. Е., Ліфанова Е. В., Лобань Е. В. Логістична інтегрована модель управління ризиками в системах енергоменеджменту. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: Науково-виробничий журнал.* Запоріжжя:

Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». 2010. № 2. С.121–127.

42. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF

3.2. Розвиток кредитного ринку в умовах воєнної економіки

Артур Віталійович ЖАВОРОНОК
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Розвиток кредитного ринку в умовах воєнної економіки набуває особливої значущості, оскільки кредитування є ключовим механізмом підтримки економічної активності, забезпечення ліквідності підприємств та стабільності фінансової системи. Воєнні дії в Україні суттєво змінили фінансову поведінку позичальників, спричинивши скорочення доходів населення та бізнесу, порушення виробничих ланцюгів, руйнування активів і зростання невизначеності. Це призводить до зниження платоспроможності позичальників та підвищення рівня кредитних ризиків, що безпосередньо впливає на якість кредитних портфелів банків.

В умовах війни традиційні підходи до оцінки кредитоспроможності та управління ризиками виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в адаптації моделей оцінки ризику, перегляді вимог до забезпечення, застосуванні стрес-тестування з урахуванням воєнних сценаріїв. Зміна ризикового профілю позичальників вимагає нових інструментів та підходів з боку банків, що робить дослідження механізмів управління кредитними ризиками особливо актуальними. Водночас держава відіграє вирішальну роль у підтримці кредитного ринку через програми «Доступні кредити 5-7-9%», портфельні гарантії та інші інструменти фінансової допомоги бізнесу. Ці програми стали одним із ключових чинників збереження кредитної активності та підтримки малого й середнього підприємництва. Оцінка їх ефективності, впливу на доступність фінансування та здатності компенсувати зростання ризиків є важливою для формування довгострокової стратегії відновлення економіки.

Сучасні дослідження, присвячені функціонуванню кредитного ринку в умовах воєнної економіки, зосереджені на аналізі трансформації платоспроможності позичальників, зміні кредитних ризиків та ефективності державних програм підтримки, що робить науковий дискурс у цій сфері особливо актуальним і багатовимірним.

OECD в аналітичному звіті стверджує, що війна підвищує системні ризики для фінансових ринків та посилює ймовірність погіршення якості кредитів; регуляторам необхідно підсилити макропруденційний моніторинг, координувати монетарну й фіскальну політику з заходами підтримки ліквідності й програмами гарантування кредитів, щоби уникнути каскаду NPL [1].

Національний банк України повернувся до практики стрес-тестів із двома сценаріями (базовим та негативним) і формалізував механіку оцінки впливу макрошоків на якість кредитних портфелів; регулятор визнає, що воєнні ризики потребують регулярного (частого) тестування з врахуванням сценаріїв руйнувань та локальних шоків; це вимагає корекції PD/LGD і резервування [2].

Р. Солтисяк вказує на те, що програма «5-7-9%» стала одним із головних джерел фінансування МСП під час війни; багато підприємств використали її як килим-під-ніг для підтримки оборотного капіталу, державна програма значно пом'якшила шок попиту на кредитні ресурси, але створила ризики кредитного субсидування (моральний ризик) та навантаження на бюджет/гарантії [3].

A. Kornyliuk, R. Kornyliuk здійснюють огляд практики реалізації програми; аналізують дизайн механізму та пропонують шляхи оптимізації цільових критеріїв і процедур, стверджують, що програма залежить від таргетингу (хто отримує пільги) та прозорості процедур; без підвищеної адресності є ризик нецільового використання ресурсів [4].

V. Landa та ін. аналізують доступ МСП до фінансування під час і після 2022 року; результати показують, що державні інструменти були визначальними для виживання багатьох підприємств; підтримка через державні програми пом'якшила кредитний шок, але структурні проблеми (NPL, регіональні розриви, недостатня фінансово-бухгалтерська прозорість МСП) залишаються серйозними перешкодами [5].

О. Сударенко, О. Шевченко аналізують правові й організаційні аспекти запровадження держгарантій на портфельній основі: механізм підтримки доступу МСП до кредитів, юридичні ризики, публічно-правова природа інструменту; а портфельні гарантії – це важливий інструмент, однак їх ефективність залежить від чіткого регулювання, критеріїв відбору банків-учасників і механізмів контролю витрат бюджету [6].

C. Téllez Valle та ін. наголошують, що війна значно підвищила ринкові та кредитні ризики через шоки у виробництві, логістиці й фінансових потоках; тому виникає потреба включення воєнних сценаріїв у моделі оцінки PD/LGD та в стрес-тестування банків, традиційні параметри кредитних моделей недооцінюють швидкість і масштаб воєнних шоків – потрібна адаптація оцінок і частіші перевірки сценаріїв [7].

Л. Гриценко та ін. систематизують підходи до оцінювання кредитного ризику в умовах, що змінюються; пропонують інтегроване застосування традиційних PD/LGD та нових індикаторів (географічний ризик, бізнес-релокація, контрагентський ризик); стверджують, що для війни характерна багатоаспектність ризиків – їх потрібно вимірювати мультидимензійно, поєднуючи бухгалтерські, макроекономічні і географічні дані [8].

I. Bakalo досліджує еволюцію практик стрес-тестування під час війни, із фокусом на інструменти для оцінки впливу локальних руйнувань та масової міграції робочої сили, стандартні макрошоки (ВВП, курс) потрібно доповнювати шоками на рівні регіонів і галузей; також – враховувати ефект державних програм кредитної підтримки при моделюванні впливу на банківський баланс [9].

Л. А. Аврамчук, К. Г. Солошенко оглядають ключові зміни у динаміці та структурі кредитного ринку; акцентують на відновленні кредитування через поєднання державних програм, міжнародної допомоги та реформи регулювання та вказують, що відновлення кредитного ринку можливе лише за умови комплексної політики: реструктуризації NPL, адресних державних програм,

підвищення прозорості фінансової звітності бізнесу та розвитку фінтех-інфраструктури [10].

Таким чином, особливо важливим є комплексний аналіз трансформацій кредитного ринку під впливом війни, вивчення змін у платоспроможності позичальників, адаптації ризик-менеджменту банків і оцінки результативності державних програм підтримки. Розуміння цих процесів є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності та створення умов для післявоєнного економічного відновлення України.

Воєнні дії спричинили глибокі зміни у фінансовому стані як населення, так і бізнесу, суттєво знизивши їхню здатність виконувати кредитні зобов'язання. Руйнування виробничих потужностей, скорочення доходів, втрата робочих місць, порушення логістики та релокація підприємств призвели до різкого падіння ліквідності економічних суб'єктів і підвищення невизначеності щодо майбутніх грошових потоків. У таких умовах кредитоспроможність позичальників стає вразливою, оскільки зростає частка прострочених платежів, ускладнюється обслуговування боргу та зменшується доступ до нових фінансових ресурсів. Це формує нову структуру ризиків для банківського сектору та потребує перегляду підходів до оцінювання фінансового стану позичальників.

Порівняння динаміки показників кредитного ринку між 2018, 2022 та 2024 роками дає змогу простежити глибоку трансформацію ролі банківського кредитування в українській економіці. Якщо у докризовому 2018 році кредитний ринок відігравав значну системоутворюючу функцію, забезпечуючи понад третину ВВП, то у 2024 році цей показник зменшився більш ніж удвічі. Подібне різке зниження не може бути зумовлено одним фактором – воно є наслідком комплексного впливу воєнних ризиків, зміни поведінки позичальників, обережної політики банків, скорочення інвестиційної активності та суттєвих структурних зрушень в економіці (рис. 1).

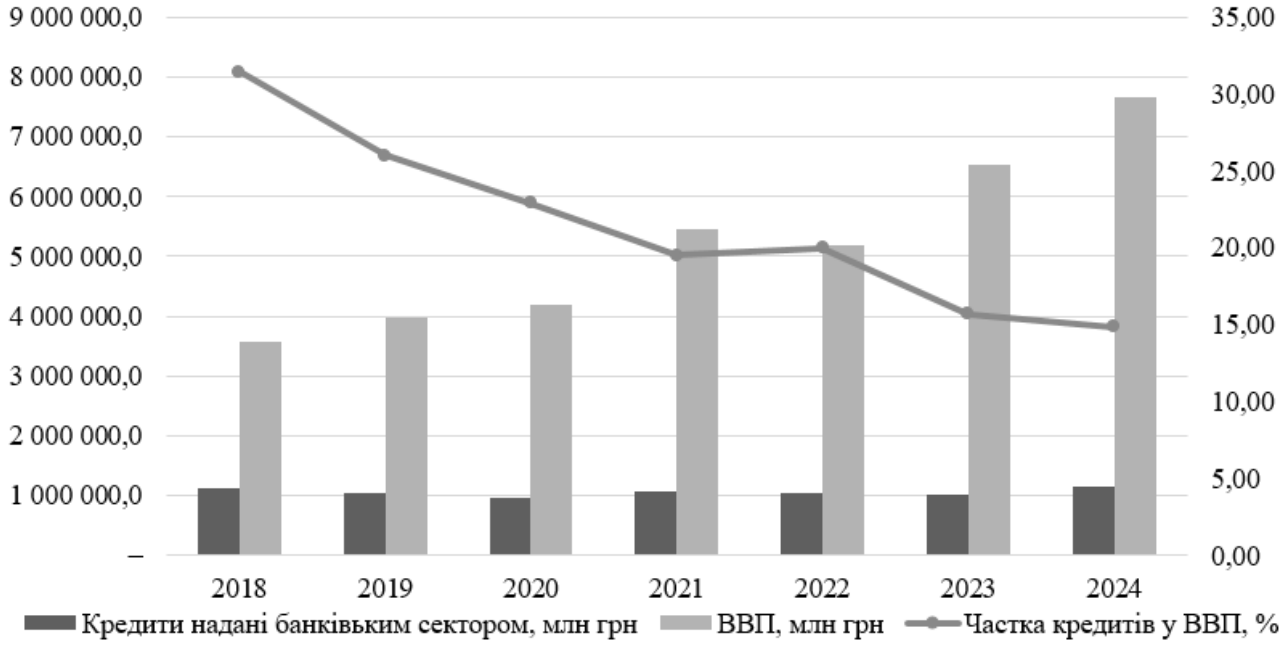

Рис. 1. – Динаміка частки кредитів, наданих резидентам банками у ВВП
Джерело: складено автором на основі [11; 12]

Динаміка частки кредитів у ВВП демонструє суттєве звуження ролі банківського кредитування в економіці, особливо якщо порівнювати значення 2024 року з докризовим 2018-м та воєнним 2022-м роками. У 2018 році частка кредитів у ВВП становила 31,44 %, що відображало значно вищу залежність економічної активності від банківського фінансування. Проте вже у 2024 році цей показник знизився до 14,86 %, тобто скоротився більш ніж удвічі (на 16,58 в. п.), що свідчить про глибоку структурну трансформацію кредитного ринку та втрату його стимулюючого впливу на економічне зростання. Порівняння з 2022 роком показує іншу картину: у перший рік повномасштабної війни частка кредитів дорівнювала 19,96 %, а отже, у 2024 році вона є нижчою ще на понад 5 в. п. Це означає, що попри часткове відновлення економіки та зростання номінального ВВП, банківське кредитування продовжує скорочувати свою відносну вагу, що може бути пов'язано з високими ризиками неплатежів, обережністю банків, низьким попитом на кредити в умовах невизначеності та переорієнтацією бізнесу на власні кошти або державні програми підтримки. Таким чином, порівняння з 2018 та 2022 роками чітко підкреслює системне зниження кредитної активності й гальмування відновлення кредитного ринку в умовах.

Падіння частки кредитів у ВВП з 31,44 % (2018) до 14,86 % (2024) – це результат комбінації макроекономічних, структурних та поведінкових факторів, серед яких ключовими стали:

- випереджальне зростання ВВП;
- слабкий попит на кредити;
- високі ризики воєнної економіки;
- переорієнтація банків на безризикові інструменти;
- обмежений ефект державних програм підтримки.

Суттєві структурні зрушення на кредитному ринку України внаслідок кумулятивного впливу пандемії COVID-19 та повномасштабної війни відображені у змінах у портфелях банківських установ, що відображають трансформацію поведінки позичальників, рівня ризиків та пріоритетів банківського сектору (табл. 1).

Найбільш помітним є падіння корпоративного кредитування: у 2024 році обсяг кредитів бізнесу залишився нижчим на 13,7 % порівняно з 2018 роком та ще зменшився щодо 2022 року. Це означає, що навіть після двох років адаптації економіки банки так і не повернулися до масштабів фінансування, характерних для докризового періоду. Водночас зниження частки непрацюючих кредитів у бізнес-сегменті з 55,8 % до 38,96 % не стало стимулом для активізації кредитування, оскільки реальні ризики залишаються високими через руйнування виробничих потужностей, нестабільність доходів підприємств і скорочення їх інвестиційної активності.

На противагу цьому кредити фізичним особам демонструють суттєве зростання. У 2024 році вони перевищили рівень 2018 року майже на половину, а відносно 2022 року приріст становив понад 30 %. Така динаміка пояснюється стабільнішими доходами певних груп населення, зростанням попиту на споживче кредитування та активним використанням державних програм,

насамперед іпотеки. Важливо, що частка непрацюючих кредитів серед фізичних осіб знизилася надзвичайно різко – із 46 % у 2018 році до 15,49 % у 2024-му. Це робить роздрібний сегмент найбільш «здоровим» у структурі кредитного портфеля та свідчить про те, що населення виявилося фінансово дисциплінованішим, порівняно з корпоративними позичальниками.

Таблиця 1

Динаміка наданих кредитів банківськими установами у розрізі позичальників, станом на кінець періоду

Показники	2018 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту 2024 до 2018 року, %	Темп приросту 2024 до 2022 року, %
Кредити корпоративному сектору, млн грн	959601	835658	847586	828444	-13,7	-0,9
З них – частка непрацюючих кредитів, %	55,8	42,87	44,12	38,96	-30,2	-9,1
Кредити фізичним особам (включно із ФОП) , млн грн	202202	224260	240825	295563	46,2	31,8
З них – частка непрацюючих кредитів, %	46,04	30,44	23,52	15,49	-66,4	-49,1
Міжбанківські кредити, депозити , млн грн	28888	36917	43144	97918	239,0	165,2
З них – частка непрацюючих кредитів, %	3,71	0,01	0	0	-100,0	-100,0
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування, млн грн	2867	24800	18361	13151	358,7	-47,0
З них – частка непрацюючих кредитів, %	29,22	2,04	1,04	0,51	-98,3	-75,0

Джерело: складено автором на основі [13]

Міжбанківський сегмент за цей період зріс найбільше – у понад 3,3 раза відносно 2018 року та у 1,6 раза порівняно з початком війни. Такий стрибок не пов’язаний із розвитком економіки, а радше з надлишковою ліквідністю банків, які змушені були переорієнтувати вільні кошти в безризикові та короткострокові операції, оскільки попит на кредити з боку бізнесу залишався слабким. Нульовий

рівень непрацюючих кредитів у цьому сегменті лише підкреслює, що міжбанківські операції виконували функцію тимчасового «сховища» для ресурсів, а не інструмента реального фінансування економіки.

Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування вирізняються нестабільністю: у 2024 році їх обсяг перевищив показник 2018 року більш ніж у чотири рази, однак щодо 2022 року він зменшився майже наполовину. Це свідчить про зміну бюджетних потреб і про те, що у період війни державний сектор дедалі більше покладається на зовнішню допомогу, грантові ресурси та цільові трансферти, а не на банківські позики. Різке зниження частки непрацюючих кредитів у цьому секторі до фактично нульових значень додатково підтверджує посилення бюджетної дисципліни та контрольованість показників.

Загалом структура кредитного портфеля демонструє суттєве зміщення: корпоративний сектор скорочується та залишається високоризиковим, населення – зростає і стабілізується, міжбанківський ринок набуває ролі тимчасового резерву ліквідності, а державний сектор демонструє різкі коливання залежно від фіскальних потреб. Така картина підкреслює незбалансованість кредитного ринку та проблеми з відновленням його функцій у фінансуванні економічного розвитку в умовах війни.

Динаміка кредитів у розрізі строків погашення дає змогу оцінити глибшу трансформацію кредитного ринку, оскільки строковість кредитів безпосередньо відображає рівень довіри, готовність банків брати на себе ризики та інвестиційну активність економіки. Загальний обсяг кредитів у 2024 році лише незначно перевищує рівень 2018 року (на 3,1 %) і помітніше зростає щодо 2022-го, але така позитивна динаміка має абсолютно іншу внутрішню структуру, ніж у докризовий період (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка кредитів, наданих резидентам, у розрізі строків погашення, станом на кінець періоду, млн грн

Показники	2018 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту 2024 до 2018 року, %	Темп приросту 2024 до 2022 року, %
Всього кредитів	1073131	1007648	997877	1106844	3,1	9,8
до 1 року	491942	526712	512364	558196	13,5	6,0
від 1 року до 5 років	336898	332196	330734	383582	13,9	15,5
більше 5 років	244290	148740	154779	165066	-32,4	11,0

Джерело: складено автором на основі [13]

Найбільш стабільно та прогнозовано виглядає сегмент короткострокових кредитів – до одного року. У 2024 році їх обсяг перевищив показник 2018 року на 13,5 %, а відносно 2022 року збільшився ще на 6 %. Це свідчить про те, що банківський сектор, працюючи в умовах високої невизначеності, робить ставку

на короткі горизонти, які забезпечують мінімізацію ризиків та швидке повернення коштів. Такі кредити, як правило, пов'язані з оборотним капіталом, поповненням ліквідності чи споживчими витратами – тобто з тими напрямами, що залишаються активними навіть у воєнний час.

Кредити на строк від одного до п'яти років демонструють подібну динаміку: зростання на понад 13% порівняно з 2018 роком і на 15,5 % у порівнянні з 2022 роком. Цей сегмент частково підтримується програмами державної підтримки, такими як «5-7-9 %», які переважно надаються на середньострокові потреби бізнесу. Поступове зростання кредитів цієї строковості свідчить про те, що банки готові фінансувати розвиток та операційну діяльність підприємств, але лише за наявності компенсаторів ризику, зокрема державних гарантій.

Найбільш проблемною є категорія довгострокових кредитів – понад п'ять років. У 2024 році їх обсяг залишається на третину нижчим від рівня 2018 року, хоча порівняно з 2022 роком демонструє певне відновлення. Таке глибоке падіння є індикатором значного звуження довгострокових інвестицій, адже кредити тривалістю понад п'ять років зазвичай використовуються для фінансування капітальних вкладень, будівництва, модернізації виробництва чи іпотечного кредитування. Після початку війни банки фактично відмовилися від довгострокових ризиків, і навіть зростання 2023 – 2024 років не компенсує колосальне падіння, яке настало у 2020 – 2022 роках.

Таким чином, структура строковості кредитного портфеля вказує на те, що український кредитний ринок у 2024 році залишається переважно короткостроковим і орієнтованим на мінімізацію ризиків. Кредитування на середні строки зростає завдяки державним інструментам підтримки, тоді як довгострокові позики так і не повернулися до докризових масштабів через високу невизначеність, обмежену інвестиційну активність та слабку прогнозованість економічного середовища. Це суттєво обмежує можливості економіки щодо структурної модернізації та довгострокового розвитку.

Динаміка кредитів у розрізі валют показує одну з найглибших структурних трансформацій банківського ринку, яка стала наслідком одночасної дії двох факторів – валютних ризиків та регуляторної політики НБУ, спрямованої на дедоларизацію. Загальний обсяг кредитів у 2024 році трохи перевищує рівень 2018 року, але внутрішня структура за валютами кардинально змінилася, і саме це визначає сучасний профіль ризиків кредитного портфеля (табл. 3).

Кредити у національній валюті зросли надзвичайно суттєво – на 35,7 % у порівнянні з 2018 роком та на 14,4 % щодо 2022 року. Це означає, що банківська система за останні роки ефективно переорієнтувалася на гривневе фінансування, незважаючи на загальне падіння кредитної активності в період війни. Зростання гривневого кредитування стало можливим завдяки кільком ключовим чинникам: жорсткому регулюванню валютних ризиків, обмеженням на валютні операції, високим ставкам за гривневими ресурсами та активній ролі державних програм, які повністю номінуються у національній валюті. Програма «5-7-9 %», іпотечні механізми, портфельні гарантії – усе це сприяло саме зростанню гривневих позик. Таким чином, 2024 рік демонструє системне зміцнення ролі гривні як основної валюти кредитування.

Таблиця 3

Динаміка кредитів, наданих резидентам, у розрізі валют погашення, станом на кінець періоду, млн грн

Показники	2018 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту 2024 до 2018 року, %	Темп приросту 2024 до 2022 року, %
Всього кредитів	1073131	1007648	997877	1106844	3,1	9,8
у національній валюті	613994	728203	732131	833365	35,7	14,4
в іноземній валюті	459136	279444	265746	273478	-40,4	-2,1

Джерело: складено автором на основі [13]

У протилежність цьому кредити в іноземній валюті скорочуються рекордними темпами. Їх обсяг у 2024 році на 40,4 % нижчий за рівень 2018 року, а щодо 2022 року зменшився ще на 2,1 %. Така тенденція є прямим відображенням підвищених валютних ризиків у воєнний час, низької передбачуваності курсу, скорочення валютних доходів у більшості підприємств і жорстких регуляторних вимог НБУ, які фактично дозволяють валютні кредити лише експортерам із природною валютною виручкою. Внаслідок цього валютні кредити перестали бути масовим фінансовим інструментом і стали вузькоспеціалізованим продуктом для обмеженого кола позичальників.

Загалом структура кредитування у 2024 році є майже повною протилежністю до докризового періоду: гривневі кредити формують основу ринку, а валютні – перебувають у режимі структурного згортання. Така трансформація є позитивною з точки зору макрофінансової стабільності, адже знижує вразливість позичальників до курсових коливань і зменшує частку проблемних кредитів. Водночас скорочення валютного кредитування обмежує можливості фінансування експортно орієнтованих інвестиційних проєктів, які традиційно потребували валютних ресурсів. Отже, у контексті воєнної економіки відбувається одночасне зменшення ризиковості кредитного портфеля та зниження його диверсифікації, що формує нові виклики для довгострокового розвитку кредитного ринку.

Структура кредитів, наданих банками суб'єктам господарювання станом на кінець 2024 року, свідчить про значну концентрацію фінансових ресурсів у сфері оптової та роздрібної торгівлі, на яку припадає близько 40,2 % усіх кредитів. Така домінантність відображає роль торгівлі як одного з найліквідніших і найдинамічніших секторів економіки, що швидко генерує оборотний капітал та вимагає постійного кредитного підживлення (рис. 2).

Другою за обсягами є переробна промисловість із часткою 20,1 %, що вказує на поступове відновлення виробничої активності та роль промислових підприємств у забезпеченні внутрішнього ринку. Значне кредитування аграрного сектору (15,4 %) підтверджує стратегічне значення сільського господарства для

економіки України, особливо в умовах війни, коли агросектор залишається ключовим джерелом валютних надходжень.

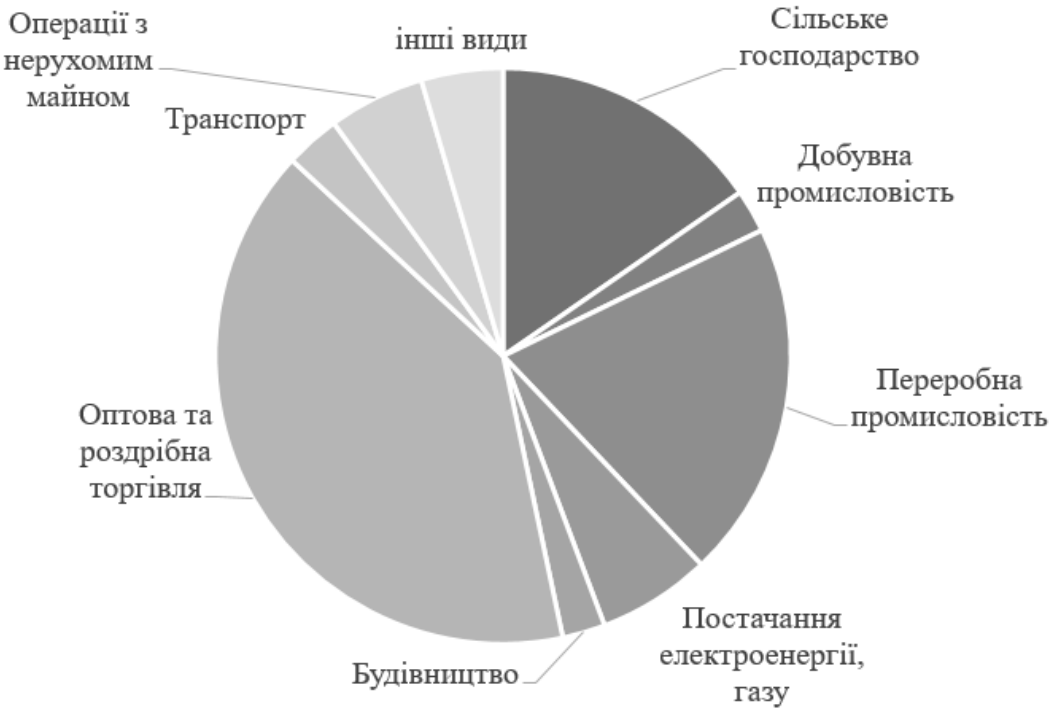

Рис. 2. – Структура кредитів, наданих суб'єктам господарювання, за видами економічної діяльності, станом на кінець 2024 року, %

Джерело: складено автором на основі [13]

Порівняно невеликі частки припадають на постачання електроенергії, газу та інших енергоносіїв (6,4 %), операції з нерухомим майном (5,4 %) та транспортну галузь (3,1 %). Таке співвідношення пояснюється високою капіталомісткістю цих сфер і обмеженим попитом на довгострокові кредити в умовах воєнних ризиків.

Будівництво (2,4 %) та добувна промисловість (2,4 %) демонструють найнижчу частку у загальному обсязі кредитування, що зумовлено високою невизначеністю, падінням інвестиційної активності та підвищеними ризиками реалізації проєктів у цих галузях. Частка інших видів діяльності становить 4,6 %, що свідчить про фрагментарне кредитування дрібніших та більш ризикованих сегментів.

У цілому структура кредитів у 2024 році демонструє переорієнтацію банківського сектору на найбільш ліквідні, стійкі та швидко оборотні галузі, що дозволяє мінімізувати ризики неповернення та підтримувати стабільність кредитного портфеля в умовах воєнної економіки.

МСБ виконує низку ключових функцій для розвитку економіки, зокрема стимулює економічне зростання, створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності.

V. Manoharan вказує, що МСБ значно сприяє ВВП, покращує економічну інклюзію, відкриває бізнес-можливості для широкого кола населення, сприяє зниженню бідності та розподілу доходів [14].

За результатами дослідження V. D. Rusu, A. Roman (для країн Центральної та Східної Європи) встановлено, що МСБ – значне джерело створеної доданої вартості, зайнятості і економічного зростання; його ефективність залежить від макроекономічних чинників, зокрема податкового навантаження, приватного споживання, експорту [15].

У випадку України, Б. Александров підкреслює, що МСБ – один із критичних механізмів боротьби з безробіттям, сприяє підтримці зайнятості, зокрема у кризові періоди [16].

Г. Чекаловська, О. Короленко аргументують, що післявоєнне відновлення економіки України неможливе без активного розвитку МСБ: малі та середні підприємства можуть швидко адаптуватися, відновлювати виробництво, створювати нові робочі місця та забезпечувати економічну стабільність [17].

Загалом, на підставі цих і інших досліджень можна виділити такі базові функції МСБ, які роблять його критично важливим для економіки:

1. Генерація робочих місць – МСБ створює велику частку нових робочих місць, особливо в умовах криз, скорочуючи безробіття.

2. Підтримка ВВП та доданої вартості – МСБ формує значну частину ВВП, особливо в країнах з розвинутою приватною ініціативою або перехідною економікою.

3. Гнучкість та адаптивність економіки – завдяки невеликим розмірам, МСБ легше реагує на зміни попиту/пропозиції, швидко перебудовується, що особливо важливо у нестабільні, кризові часи.

4. Інноваційність та конкурентність – МСБ стимулює конкуренцію, впровадження нових продуктів і послуг, локальний розвиток, підтримує різноманітність економічної структури.

5. Соціальна стабільність, інклюзія та розподіл доходів – МСБ дає можливість широкому колу громадян брати участь у підприємницькій діяльності, зменшує монополію великих гравців, підвищує доступ до економічних ресурсів.

Водночас розвиток МСБ в Україні – це не лише можливості, а й виклики. М. М. Ремінський, Я. І. Глущенко зазначають, що факторами, які стримують розвиток, є податкове та регуляторне навантаження, високі відсоткові ставки за кредити, нестабільність економічної та політичної ситуації, інколи недоступність фінансових ресурсів, тінізація бізнесу [18].

Тобто МСБ варто розглядати як основну рушійну силу економічної стабільності, гнучкості та стійкого розвитку. У країнах із перехідною або пост-кризовою економікою таких, як Україна малий і середній бізнес відіграє вирішальну роль у відтворенні зайнятості, відновленні виробничих ланцюгів, стимулюванні підприємницької активності на місцевому рівні та створенні середнього класу.

Для максимізації цього потенціалу необхідно забезпечити системну підтримку МСБ: доступ до фінансування, пільгові кредитні програми, стабільне регуляторне поле, захист прав бізнесу, стимулювання інновацій та цифровізації.

Особливо це важливо в умовах війни та післявоєнної відбудови, коли саме МСБ може стати локомотивом економічного відновлення.

Динаміка кредитування суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва (МСП) за 2018 – 2024 роки демонструє помітне зростання як залишків кредитних коштів, так і обсягів нових позик, що свідчить про активізацію фінансової підтримки цього сегмента в умовах воєнної економіки (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка кредитів, наданих суб'єктам мікро-, малого та середнього підприємництва (МСП), станом на кінець періоду, млн грн

Роки та темпи приросту	Залишки коштів на кінець періоду	Обсяги нових кредитів	Процентна ставка за новими кредитами, %	у т. ч. у національній валюті	у т. ч. у іноземній валюті
2018	447439	686698	17,4	18,9	7,4
2022	461618	737098	15,2	16,2	5,5
2023	491948	760859	18,5	20,3	6,5
2024	520573	1053343	17,2	18,5	6,7
2024 до 2018 року, %	16,3	53,4	-1,1	-2,1	-9,5
2024 до 2022 року, %	12,8	42,9	13,2	14,2	21,8

Джерело: складено автором на основі [19]

Залишки коштів за наданими кредитами на кінець 2024 року збільшилися на 16,3 % порівняно з 2018 роком і на 12,8 % – щодо 2022 року. Це говорить про поступове нарощування загального обсягу заборгованості МСП перед банками, що пов'язано зі збільшенням кількості кредитних договорів, а також із розширенням кредитних портфелів окремих підприємств.

Обсяги нових кредитів для МСП у 2024 році зросли значно активніше – на 53,4% порівняно з 2018 роком та на 42,9 % у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про посилення кредитної активності та інтересу банків до цього сегмента, а також про активне використання державних програм підтримки, які частково компенсують підвищені ризики, пов'язані з війною. Збільшення обсягів нових позик може свідчити також про необхідність МСП в оперативному фінансуванні виробничих або операційних потреб.

Щодо процентних ставок, у 2024 році середня ставка за новими кредитами становить 17,2 %, що майже на 1,1 % нижче, ніж у 2018 році, але на 13,2 % вище, ніж у 2022 році. Це відображає зростання вартості кредитних ресурсів у воєнних умовах, але одночасно свідчить про стабілізацію вартості кредитів порівняно з піковими показниками 2023 року (18,5 %). Такий рівень ставок є досить високим, але водночас прийнятним для банків, які компенсують підвищені ризики кредитування МСП.

Розподіл процентних ставок за валютами показує, що ставки за гривневими кредитами у 2024 році зросли до 18,5 % (на 2,1 % вище за рівень 2018 року і на 14,2 % вище за 2022-й), тоді як ставки за валютними кредитами залишаються значно нижчими – 6,7 %, хоча і тут зафіксовано зростання на 9,5 % порівняно з 2018 роком і на 21,8 % у порівнянні з 2022 роком. Відмінність у рівнях ставок пояснюється меншою валютною ліквідністю та більш жорстким регулюванням валютних операцій.

Загалом, аналіз свідчить про активне пожвавлення кредитування МСП, особливо у вигляді нових позик, що відображає роль державних і банківських програм підтримки та нагальну потребу бізнесу у фінансуванні. Водночас зростання процентних ставок свідчить про збереження значних ризиків і викликів для цього сегмента в умовах воєнної економіки.

Динаміка процентних ставок за кредитами, наданими суб’єктам мікро-, малого та середнього підприємництва, у порівнянні з рівнем інфляції за період 2018 – 2024 років демонструє важливі тенденції у вартості кредитних ресурсів, які відображають економічні умови, монетарну політику та валютні ризики (рис. 3).

Рис. 3. – Динаміка процентних ставок за кредитами, наданих суб'єктам мікро-, малого та середнього підприємництва, %

Джерело: складено автором на основі [19]

Процентні ставки за кредитами у національній валюті коливаються в діапазоні від 12,6 % у 2021 році до максимуму 20,3 % у 2023 році. Вони мають тенденцію до зростання у 2022 – 2023 роках, що корелює з підвищенням інфляції (26,6 % у 2022 році), яка в цей період була суттєво вищою за рівень попередніх років. Це свідчить про те, що банки підвищували вартість гривневих кредитів для компенсації зростання цін, підвищених ризиків та невизначеності у воєнних умовах. У 2024 році ставка дещо знизилася до 18,5 %, але залишилася високою,

що відображає ще збережений інфляційний тиск (12 %).

Рівень інфляції має тенденцію до суттєвих коливань, і часто зростання інфляції випереджає зміну процентних ставок у національній валюті. Наприклад, у 2022 році інфляція зросла різко до 26,6 %, тоді як ставка за гривневими кредитами піднялася до 16,2 %. Це означає, що реальна вартість кредитів для позичальників у цей період була відносно нижчою за номінальну ставку через інфляційний фактор, що могло стимулювати попит на кредити. Процентні ставки за кредитами у іноземній валюті суттєво нижчі та відносно стабільні – від 5,4 % у 2021 році до 7,4 % у 2018-му і 6,7 % у 2024 році. Незважаючи на це, ставки у валюті залишаються нижчими за гривневі, що відображає традиційно меншу вартість міжнародних фінансових ресурсів і нижчі ризики інфляції. Однак валютні кредити несуть у собі валютні ризики для позичальників, особливо в умовах нестабільності курсу гривні. Щодо співвідношення між ставками у національній валюті та в іноземній валюті, у мирні роки, коли інфляція була помірною (2018 – 2021), ставка у гривні була істотно вищою, ніж у валюті, що обґрунтовувалося інфляційним ризиком і кредитними ризиками на внутрішньому ринку. Водночас у 2022 – 2023 роках, під час стрімкого зростання інфляції і воєнної нестабільності, різниця між гривневими і валютними ставками зросла ще більше. Це свідчить про підвищену вартість гривневих ресурсів і консервативний підхід банків до гривневого кредитування в умовах високої інфляції та економічної невизначеності.

Таким чином, процентні ставки у національній валюті в цілому корелюють з рівнем інфляції, відображаючи монетарні умови та кредитні ризики, тоді як ставки у валюті залишаються більш стабільними, але супроводжуються додатковими валютними ризиками. Для позичальників це означає, що гривневі кредити є дорожчими, але менш ризиковими з точки зору валютних коливань, тоді як валютні кредити дешевші, але потенційно більш ризикові через можливі коливання курсу гривні.

Динаміка кредитів, наданих домашнім господарствам за різними цільовими напрямками у 2018 – 2024 роках, свідчить про значні зміни у структурі попиту на кредити та пріоритетах населення в умовах економічної нестабільності та воєнної економіки (табл. 5).

Таблиця 5

Динаміка кредитів, наданих домашнім господарствам, за цільовим спрямуванням, станом на кінець періоду, млн грн

Роки та темпи приросту	Споживчі кредити	На придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості	Інші кредити	Іпотечні кредити
2018	151625	44458	5019	42308
2022	188656	21337	11112	23520
2023	196088	26523	13859	30258
2024	237253	37064	17442	40636
2024 до 2018 року, %	56,5	-16,6	247,5	-4,0
2024 до 2022 року, %	25,8	73,7	57,0	72,8

Джерело: складено автором на основі [13]

Споживчі кредити – це позики, які надаються фізичним особам для покриття особистих потреб, таких як купівля товарів тривалого користування, оплату послуг чи інших поточних витрат. Вони відіграють важливу роль у підтримці споживчого попиту, який є одним із основних драйверів економічного зростання. Зростання обсягів споживчих кредитів свідчить про активізацію внутрішнього споживання, що особливо важливо в періоди економічної нестабільності. Споживчі кредити демонструють найбільш значне зростання – їх обсяг у 2024 році перевищив рівень 2018 року на 56,5 %, а порівняно з 2022 роком зріс на 25,8 %. Це вказує на активізацію споживчого кредитування, що пов'язано зі зростанням потреб населення у покритті поточних витрат, купівлі товарів тривалого користування та компенсацією зниження реальних доходів в умовах інфляційного тиску. Проте надмірне зростання таких позик свідчить про фінансові труднощі домогосподарств і підвищений рівень їх боргового навантаження.

Кредити на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості мають довгостроковий характер і забезпечують інвестиції у житловий фонд, що є ключовим фактором для соціальної стабільності та підвищення якості життя населення. Вони стимулюють розвиток будівельної галузі, суміжних секторів економіки, створюють робочі місця і формують базу для довгострокового зростання економіки. Спад у цьому сегменті відображає обережність позичальників і банків через високі ризики, особливо в умовах воєнних дій і економічної невизначеності. На противагу споживчим кредити на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості у 2024 році залишаються нижчими за рівень 2018 року, зменшившись на 16,6 %. Водночас у порівнянні з 2022 роком спостерігається суттєве зростання на 73,7 %. Це свідчить про те, що, попри загальні складнощі, інтерес до інвестицій у житло поступово відновлюється після глибокого спаду у воєнний період.

Іпотечні кредити є специфічною формою довгострокового кредитування, спрямованою виключно на придбання або будівництво житла з використанням нерухомості як застави. Вони сприяють формуванню стабільного ринку нерухомості, підвищенню вартості активів та забезпеченню майнової безпеки домогосподарств. Рівень іпотечного кредитування часто відображає загальний стан фінансової системи і довіру банківського сектору до економіки. Іпотечні кредити, незважаючи на певне зростання у 2024 році щодо 2022 року (+72,8 %), залишаються трохи нижчими від рівня 2018 року, зменшившись на 4 %. Це відображає складнощі з довгостроковим фінансуванням житла в умовах воєнної економіки, високі кредитні ризики та обмежену доступність іпотеки.

Сегмент «інших кредитів» включає широкий спектр позик, що можуть бути використані для різноманітних цілей – від фінансування малого бізнесу, освіти, медичних послуг до непередбачених витрат. Швидке зростання цього сегменту свідчить про гнучкість кредитної системи у задоволенні різноманітних потреб населення, що підвищує їх фінансову стійкість та можливості адаптації в кризових умовах. Інші кредити, які можуть включати різноманітні цільові позики, демонструють найвищі темпи зростання – у 2024 році їх обсяг зріс у

3,5 рази порівняно з 2018 роком (темп приросту 247,5 %) і на 57 % – відносно 2022 року. Це свідчить про значне розширення сегменту спеціалізованих кредитів, можливо, пов'язаних із фінансуванням бізнес-починань, ремонту, освіти чи медичних потреб.

Загалом, кредити домашнім господарствам є не лише джерелом фінансових ресурсів для особистого споживання чи інвестицій, а й важливим інструментом стимулювання економічної активності, формування попиту на товари і послуги, розвитку будівельної сфери та підтримки соціальної стабільності. Їхня доступність, структура і вартість значною мірою визначають економічний клімат та життєвий рівень населення. В умовах воєнної економіки баланс між різними видами кредитування стає особливо важливим для забезпечення сталого розвитку та пом'якшення соціально-економічних ризиків.

Таким чином, структура кредитування домашніх господарств у 2024 році відображає зміщення фокусу з довгострокових інвестицій у нерухомість на більш короткострокові споживчі потреби і різноманітні цільові позики. Це пояснюється економічною невизначеністю, зниженням доходів населення та високим рівнем інфляції, які стимулюють збільшення споживчого кредитування, тоді як довгострокове кредитування житла поступово відновлюється, але ще не досягло докризових рівнів.

Динаміка іпотечних кредитів, наданих домашнім господарствам у період з 2018 до 2024 року, у розрізі валют погашення демонструє суттєві зміни як у структурі валютних кредитів, так і в загальних обсягах (табл. 6).

Таблиця 6

Динаміка іпотечних кредитів, наданих домашнім господарствам, в розрізі валют погашення, станом на кінець періоду, млн грн [13]

Роки та темпи приросту	Всього	у тому числі			
		гривня	долар	євро	інші валюти
2018	42308	11681	28881	801	945
2022	23520	17369	5702	116	332
2023	30258	24216	5590	108	344
2024	40636	35024	5156	115	340
2024 до 2018 року, %	-4,0	199,8	-82,1	-85,6	-64,0
2024 до 2022 року, %	72,8	101,6	-9,6	-0,9	2,4

Джерело: складено автором на основі [13]

Загальний обсяг іпотечних кредитів у 2024 році (40 636 млн грн) практично повернувся до рівня 2018 року (42 308 млн грн), втративши лише 4 % за шість років. Проте, при цьому помітно змінилася структура валютного складу кредитів.

За гривневими іпотечними кредитами спостерігається значне зростання – обсяг у 2024 році (35 024 млн грн) майже вдвічі (на 199,8 %) перевищив показник 2018 року (11 681 млн грн). Це свідчить про різке збільшення ролі гривневих кредитів у іпотечному портфелі, що є логічним у контексті зростаючої динаміки

внутрішнього кредитування та загальної валютної нестабільності, пов'язаної з війною та коливаннями курсу гривні.

Обсяги кредитів у доларах США, які домінували у 2018 році (28 881 млн грн), значно скоротилися – у 2024 році їх залишок становить лише 5 156 млн грн, що на 82,1 % менше за рівень 2018 року. Подібна тенденція спостерігається й у євровалютних іпотечних кредитах, які впали на 85,6% за цей період (з 801 млн грн до 115 млн грн). Обсяги іпотечних кредитів в інших валютах теж знизилися майже вдвічі (-64 %).

У порівнянні з 2022 роком гривневі іпотечні кредити продовжують зростати, хоч і повільніше – на 101,6 %, що свідчить про стабілізацію тренду переходу на кредити у національній валюті. Водночас доларові та євровалютні іпотеки скорочуються на 9,6 % і 0,9 % відповідно, що демонструє збереження тенденції відмови від валютного кредитування в іпотечному сегменті.

Ці тенденції можна пояснити кількома факторами. По-перше, з початком війни значно зросла волатильність гривні, що призвело до підвищення валютних ризиків для позичальників і банків. Унаслідок цього як кредитори, так і позичальники віддають перевагу гривневим кредитам, оскільки вони є менш ризиковими щодо курсових коливань. По-друге, у банківському секторі посилився контроль за валютними кредитами, що також обмежило їх обсяги.

Загалом, відновлення обсягів іпотечного кредитування у гривні свідчить про поступове відновлення довіри до ринку житла і банківських продуктів, що пов'язано із стабілізацією економічної ситуації, адаптацією учасників ринку до нових умов та дією державних програм підтримки. Проте зниження валютних кредитів показує, що валютні позики в іпотеці наразі менш привабливі через підвищені валютні ризики.

Отже, тенденція зростання гривневих іпотечних кредитів і одночасне скорочення валютних відображає адаптацію ринку до воєнної та економічної нестабільності, а також зміну пріоритетів як банків, так і позичальників у бік більш безпечних гривневих позик. Це важливо враховувати при розробці подальших фінансових і державних політик для стимулювання житлового кредитування в Україні.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» – це державна ініціатива, спрямована на підтримку мікро-, малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні, яка започаткована на початку 2020 року [20; 21]. Основним механізмом програми є компенсація державою частини ринкової відсоткової ставки за кредитами, що дозволяє підприємцям отримувати фінансування під відносно низькі відсотки – 5, 7 або 9 % річних, залежно від умов конкретної позики.

Реалізація програми здійснюється через спеціальний Фонд розвитку підприємництва (ФРП), який працює у партнерстві з уповноваженими банками [22]. Завдяки цьому механізму малий та середній бізнес отримує доступ до дешевих кредитних ресурсів, які можуть використовуватися для різних цілей: інвестицій у розвиток, оновлення обладнання, підтримки оборотних коштів, а також розширення виробничих потужностей.

Таким чином, програма «Доступні кредити 5-7-9 %» є важливим інструментом державної підтримки підприємництва, що допомагає знизити

фінансове навантаження на бізнес, стимулює розвиток економіки та сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств.

На сьогодні участь у програмі беруть 46 банків. Найбільшу кількість кредитів від початку дії програми видали АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк» [23].

Значення програми «Доступні кредити 5-7-9%» для економіки і МСП:

1. Підтримка бізнесу і реального сектору – програма дає можливість бізнесу, особливо малому та середньому, отримати дешеві ресурси навіть у складні економічні умови (криза, війна), що дозволяє зберігати або запускати виробництво, оновлювати обладнання, підтримувати оборотний капітал.
2. Стимулювання інвестицій і модернізації – особливо після зміни умов у 2024 році, програма переорієнтована на інвестиційні кредити, ця політика спрямована на розвиток реального сектору, модернізацію виробництва, переробну промисловість. Це важливо для підвищення доданої вартості, конкурентоспроможності українських підприємств та довгострокового економічного зростання.
3. Підтримка МСП в умовах нестабільності – у період воєнного стану і економічної невизначеності звичайне ринкове кредитування стало більш ризиковим. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» виступає як стабілізуючий інструмент — підтримуючи бізнес, що має шанси на виживання та розвиток, але не має змоги взяти кредит за ринковими ставками. Це сприяє збереженню зайнятості, підтримці підприємств, які постраждали від війни, або які працюють у прифронтових/ризикових регіонах.
4. Соціально-економічна стабільність – широке кредитування МСП через «Доступні кредити 5-7-9 %» допомагає підтримати бізнес-активність, яка створює робочі місця, сприяє економічній активності регіонів – що в умовах війни та післявоєнного відновлення є критично важливим.

Сума підписаних договорів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» за 2021 – 2024 роки зросла у понад чотири рази (з 81,35 млрд грн до 360,03 млрд грн), що свідчить про дуже активне залучення бізнесу до програми. Заборгованість за кредитами на кінець періоду також зросла (з 58,05 млрд грн до 135,08 млрд грн), але значно повільніше, ніж обсяги договорів. Співвідношення заборгованості до загальних підписаних договорів системно зменшується: з ~71 % у 2021 до ~37,5 % у 2024 [22].

Отже, незважаючи на значний приріст загального обсягу позик, відношення «залишок / загальні кредити» падає – це означає, що банки та позичальники активно погашають кредити, реструктуризують чи закривають частину зобов’язань. Іншими словами, портфель за програмою не просто зростає – він реально "обертається", що свідчить про ефективність як видачі, так і обслуговування цих позик (рис. 4).

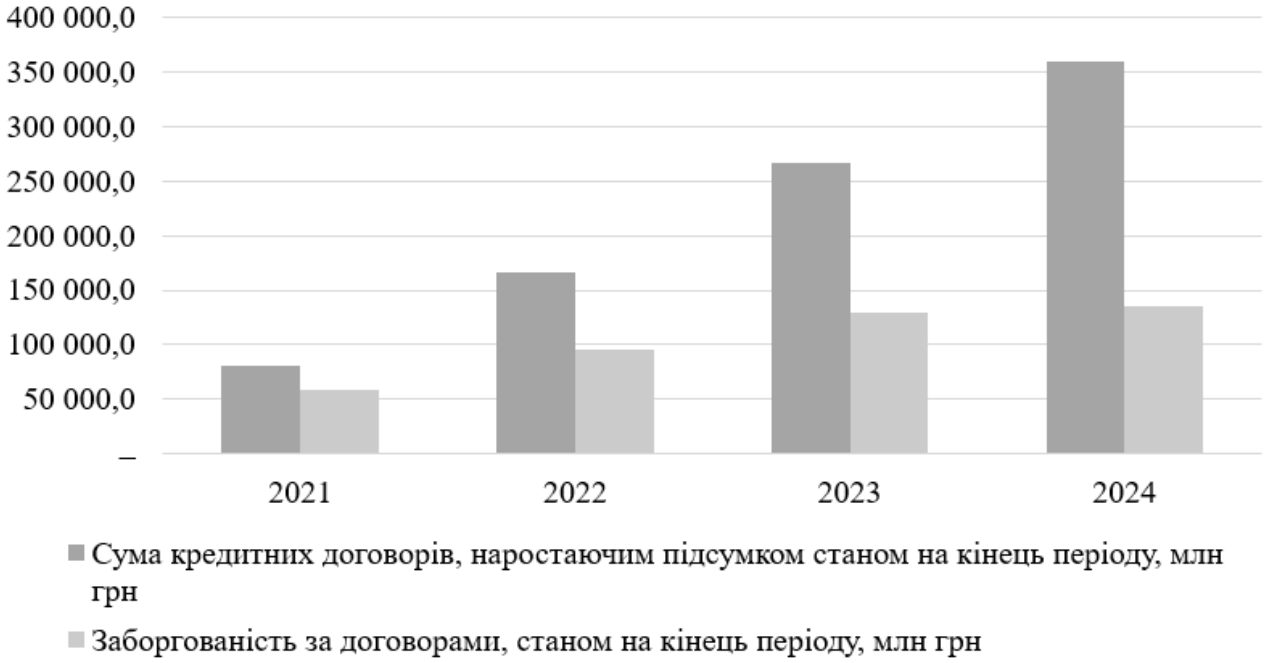

Рис. 4. – Динаміка наданих кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» за 2021 – 2024 роки

Джерело: складено автором на основі [22]

Стрибок у кількості підписаних договорах означає, що підприємства активно використовували можливість здешевленого фінансування. Це підтверджують офіційні дані: за програмою банки видали значні обсяги пільгових позик у 2023–2024 роках. Зростання наданих підписаних договорів означає, що програма стала одним із ключових джерел фінансування МСБ, особливо в умовах воєнної економіки, коли доступ до звичайних позик обмежений.

Зниження співвідношення «заборгованість / загальна сума договорів» – ознака, що кредити погашаються, а не накопичуються у вигляді проблемної заборгованості. Це сприятливо, адже показує, що програма не лише стимулює зростання кредитування, але й має працюючий механізм обслуговування боргу. Інакше за високих темпів видачі рівень заборгованості зріс би пропорційно або навіть швидше.

Якщо б значна частина позик залишалася без погашення, це могло б призвести до накопичення NPL (проблемних кредитів), зростання кредитного ризику для банків і загострення проблем ліквідності / капіталу. Проте дані свідчать, що портфель «Доступні кредити 5-7-9%» лишається під контролем – інструмент не перетворився на джерело ризику системного характеру, а залишається дієвим каналом підтримки бізнесу.

У контексті воєнної економіки, коли традиційні кредити стають дорогими або недоступними, програма «Доступні кредити 5-7-9%» відіграє роль стабілізатора для МСП – дає доступ до дешевих ресурсів, що допомагає зберегти бізнес, поповнити оборотний капітал, запустити або підтримати виробництво. Це відповідає її належній ролі як політичного інструменту підтримки економіки.

Активне користування програмою і зростання обсягів договорів з одночасним погашенням боргів – знак, що учасники ринку (як банки, так і МСБ) сприймають цей інструмент як надійний. Для банків – це можливість видавати кредити з частковою компенсацією ризиків і із сервісом, для бізнесу – шанс отримати ресурси на вигідних умовах.

Хоча програма «Доступні кредити 5-7-9 %» є ефективним інструментом підтримки малого та середнього бізнесу, її реалізація супроводжується певними викликами та обмеженнями, пов'язаними з фіскальним навантаженням, ризиками неефективного використання коштів, а також структурними та бюджетними обмеженнями:

1. Фінансування програми – через державну компенсацію ставки – створює фіскальне навантаження. За даними, уряд вже має зобов'язання перед банками по компенсації (іноді – великі суми).
2. Є ризик «морального ризику» – коли підприємства беруть кредити лише заради пільгової ставки, а не через реальну інвестиційну потребу або можливість їх ефективного використання. Це класична критика будь-яких пільгових програм кредитування. Пільгове кредитування має бути чітко таргетоване, з контролем за використанням коштів, щоб уникнути нецільового використання.
3. Не всі сектори чи типи бізнесу мають рівний доступ – пріоритет надається структурно важливим галузям (обробна промисловість, агросектор, виробництво), що може обмежувати диверсифікацію економіки.
4. Програма залежить від бюджетних ресурсів – у кризові та воєнні часи державне фінансування може бути обмеженим, що ставить під питання її довгострокову стабільність.

Динаміка 2021 – 2024 років демонструє, що програма «Доступні кредити 5-7-9%» стала потужним і відносно ефективним інструментом підтримки МСП в Україні. Зростання обсягів кредитів при водночас зниженому співвідношенні заборгованості до загальних договорів – позитивний сигнал: кредити видаються, бізнес їх використовує і обслуговує, що підтримує економічну активність і зменшує ризики системного кредитного навантаження.

У контексті війни та економічної нестабільності цей інструмент виявився надзвичайно важливим – він допомагає малому та середньому бізнесу вижити, підтримати оборотний капітал, продовжити роботу або реалізувати нові проєкти. Разом із тим, довгострокова ефективність залежить від збалансованості умов – правильного відбору позичальників, контролю за цільовим використанням коштів та забезпечення поверненості.

Аналізуючи динаміку укладених кредитних договорів за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у період 2021 – 2024 років, можна помітити, що загальний обсяг кредитування розподілений за різними напрямками, що відображає широкий спектр підтримки бізнесу та населення (рис. 5).

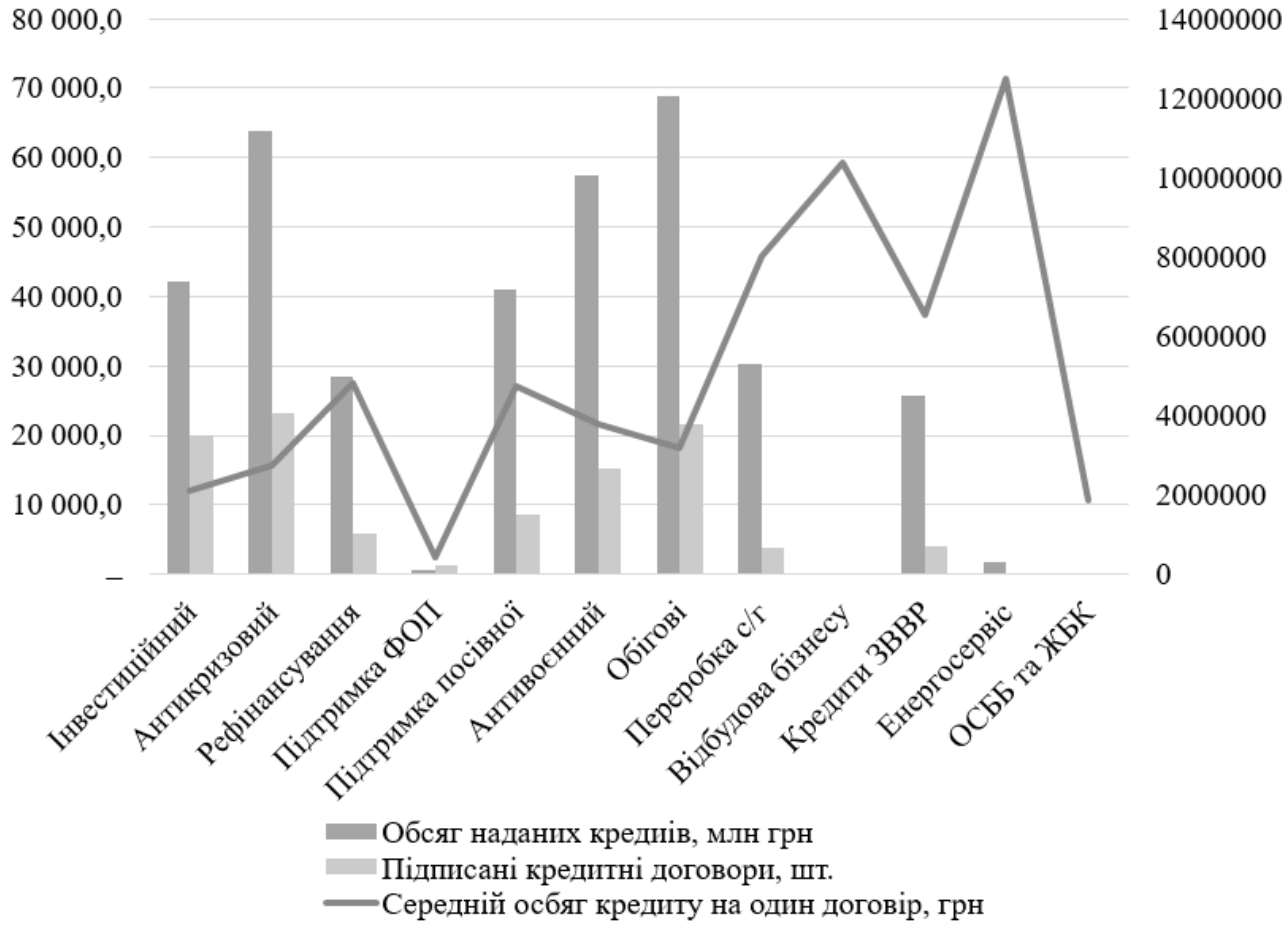

Рис. 5. – Динаміка укладених кредитних договорів в за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» за 2021 – 2024 роки

Джерело: складено автором на основі [22]

Найбільший обсяг кредитів припадає на сегмент оборотних коштів – 68 772 млн грн, з середнім розміром кредиту близько 3,2 млн грн на один договір. Це свідчить про активну підтримку підприємств у забезпеченні їхньої операційної діяльності. Антикризові кредити займають друге місце за обсягом – 63 898 млн грн, з середнім розміром понад 2,7 млн грн, що вказує на спрямованість програми на підтримку бізнесу в складних економічних умовах.

Високим попитом користуються також антивоєнні кредити – 57 546 млн грн, з середнім розміром близько 3,8 млн грн, що свідчить про значущу роль програми у допомозі підприємствам, які постраждали від воєнних дій або працюють у ризикових регіонах.

Інвестиційні кредити мають обсяг 42 055 млн грн і середній розмір близько 2,1 млн грн, що підтверджує орієнтацію програми на модернізацію та розвиток підприємств. Окремо варто відзначити кредити на підтримку посівної кампанії – 40905 млн грн з середнім розміром близько 4,7 млн грн, що підкреслює важливість аграрного сектору у структурі кредитування.

Сегменти, пов’язані з переробкою сільського господарства, відбудовою бізнесу, енергосервісом, а також підтримкою ОСББ і ЖБК мають менші загальні

обсяги, але з більшим середнім розміром кредитів, що свідчить про цільове і масштабне фінансування цих напрямків.

Загалом, структура укладених кредитних договорів відображає комплексний підхід програми 5-7-9 % до підтримки різних секторів економіки, з урахуванням як короткострокових потреб бізнесу (обігові кошти, антикризова підтримка), так і довгострокових інвестицій (модернізація, відбудова, енергосервіс). Середній розмір кредиту варіюється від кількасот тисяч до понад 12 млн грн, що показує гнучкість механізму у відповідь на різні фінансові потреби позичальників.

Аналізуючи динаміку основних економічних нормативів банківської системи України за період 2018 – 2024 років, можна відзначити суттєві зміни, що свідчать про посилення контролю за кредитними ризиками у банках (табл. 7).

Таблиця 7

Значення економічних нормативів по системі банків України за 2018 – 2024 роки

Показники	2018 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту 2024 до 2018 року, %	Темп приросту 2024 до 2022 року, %
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%)	20,43	18,95	14,55	16,01	-21,6	-15,5
Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	173,88	88,08	58,14	75,33	-56,7	-14,5
Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25%)	11,23	3,65	2,12	1,1	-90,2	-69,9

Джерело: складено автором на основі [24]

Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, який не повинен перевищувати 25 %, знизився з 20,43 % у 2018 році до 16,01 % у 2024 році. Це означає, що банки стали більш обережними у концентрації кредитних ризиків на окремих позичальників, що зменшує потенційні втрати у разі проблем з виконанням зобов'язань.

Норматив великих кредитних ризиків, який обмежує максимальний обсяг кредитів, що банк може надати, не перевищуючи восьмиразового розміру свого

регулятивного капіталу, знизився більш ніж удвічі – з 173,88 % у 2018 році до 75,33 % у 2024 році. Така значна корекція свідчить про більш жорсткі обмеження у видачі великих кредитів, що може бути наслідком посилення вимог регулятора для зниження системних ризиків у банківській системі.

Найбільш драматичним є зниження нормативу максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами: з 11,23 % у 2018 році до 1,1 % у 2024 році – це падіння більш ніж на 90 %. Це відображає суворий контроль та обмеження операцій з пов'язаними сторонами, які традиційно несуть високий рівень корупційних та кредитних ризиків, і спрямовані на підвищення прозорості та надійності банківської системи.

Загалом, зниження цих нормативів демонструє тенденцію до посилення банківського нагляду і більш консервативної кредитної політики, що має на меті мінімізацію ризиків і забезпечення стабільності банківської системи в умовах складної економічної ситуації, включно з викликами воєнного часу. Це призводить до більш жорстких умов кредитування, але одночасно підвищує фінансову стійкість банків і довіру до них з боку вкладників і інвесторів.

За результатами проведеного дослідження розвитку кредитного ринку України в умовах воєнної економіки, вплив війни на платоспроможність позичальників, зміну кредитних ризиків та державні програми підтримки можна зробити такі висновки:

1. Вплив війни на кредитний ринок і платоспроможність позичальників. Війна значно вплинула на структуру і динаміку кредитування в Україні. Зниження частки кредитів у ВВП з 31,44 % у 2018 році до 14,86 % у 2024 році відображає підвищену обережність банків і зростання ризиків, зумовлених військовими діями, нестабільністю економіки та зниженням платоспроможності багатьох позичальників, особливо в корпоративному секторі.

Незважаючи на це, кредитування фізичних осіб та МСП показало позитивну динаміку, що свідчить про збереження попиту на фінансові ресурси для особистих і бізнес-потреб, а також про адаптацію банків до нових умов.

2. Зміна структури кредитного портфеля. Значні зміни відбулися у строках і валютах кредитування: зростання частки короткострокових кредитів (до 1 року) свідчить про обережність банків та позичальників, а зменшення кредитів у іноземній валюті – про прагнення мінімізувати валютні ризики в умовах курсової нестабільності. Підвищення частки кредитів у національній валюті також підтримує фінансову стабільність.

За видами економічної діяльності найбільші обсяги кредитів отримали оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство та переробна промисловість, що відображає пріоритети економічного розвитку і потреби відновлення.

3. Роль малого і середнього бізнесу. МСБ залишається ключовим сектором, що отримує активну підтримку через кредитування. Збільшення обсягів кредитів МСП, зокрема у рамках державних програм, свідчить про їх значну роль у забезпеченні зайнятості, стабілізації економіки і підтримці соціальної стабільності в умовах воєнного конфлікту. Програми підтримки МСБ, такі як «Доступні кредити 5-7-9 %», стимулюють розвиток бізнесу, інвестиції та модернізацію.

4. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» – ключовий інструмент підтримки. Програма «Доступні кредити 5-7-9 %» стала важливим механізмом державної підтримки, що дозволяє малому і середньому бізнесу отримувати кредити під помірні відсотки, компенсовані державою. Це сприяє подоланню фінансових бар'єрів, особливо у воєнний період, та стимулює інвестиції і виробничий розвиток.

Структура укладених кредитних договорів свідчить про комплексний підхід програми – від підтримки оборотних коштів та антикризових потреб до фінансування інвестицій, відбудови бізнесу та енергосервісу. Середній розмір кредитів відображає різні фінансові потреби різних секторів.

5. Виклики та ризики програми «Доступні кредити 5-7-9 %». Одночасно з перевагами програма має низку викликів. Державна компенсація відсоткових ставок створює значне фіскальне навантаження на бюджет. Існує ризик неефективного використання коштів через моральний ризик, коли позичальники можуть брати кредити переважно через низьку ставку, а не через реальні інвестиційні потреби.

Обмежений доступ до програми для деяких секторів і залежність від державного фінансування можуть ставити під загрозу її довгострокову стабільність і ефективність.

6. Посилення банківського регулювання. Підвищення жорсткості економічних нормативів щодо кредитних ризиків, особливо у частині великих ризиків і операцій з пов'язаними особами, демонструє прагнення регулятора знизити системні ризики та забезпечити стабільність банківської системи. Це призводить до більш обережної кредитної політики банків, що, з одного боку, зменшує ризики, а з іншого – може стримувати швидкість кредитування.

Отже, дослідження підтверджує, що розвиток кредитного ринку в Україні в умовах воєнної економіки відбувається у складних, але адаптивних умовах. Державні програми, зокрема «Доступні кредити 5-7-9 %», відіграють вирішальну роль у підтримці бізнесу, особливо МСБ, сприяють стабілізації та розвитку економіки. Водночас, для забезпечення сталого розвитку кредитного ринку необхідно продовжувати посилювати механізми контролю, ефективність використання бюджетних ресурсів та збалансованість регуляторної політики, щоб мінімізувати ризики і забезпечити довгострокову фінансову стабільність країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience: Assessment of Global Financial Markets. *OECD Publishing.* 2022. https://doi.org/10.1787/879c9322-en.

2. Опис моделі стрес-тестування банків. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ST_model_2025_public_eng.pdf (дата звернення: 8.12.2025).

3. Солтисяк Р. Я. Вплив програми «Доступні кредити 5-7-9 %» на підприємства корпоративного сектору України. *Наукові записки НаУКМА.* 2025. № (1). С. 190-195. DOI: 10.18523/2519-4739.2025.10.1.190-195

4. Kornyliuk A., Kornyliuk R. Government Business Support Program «Affordable Loans 5-7-9 %»: Looking for an Optimal Design. VoxUkraine. 2024. URL: https://voxukraine.org/en/government-business-support-program-affordable-loans-5-7-9-looking-for-an-optimal-design (дата звернення: 8.12.2025).

5. Landa V., Levchenko Y., Myronenk O. Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine. *Center for economic Strategy*. 2024. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf (дата звернення: 8.12.2025).

6. Сударенко О., Шевченко О. Державні гарантії на портфельній основі: правові засади. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2022. № 5. С. 88-99. https://doi.org/10.31617/3.2022(124)08.

7. Valle Téllez C., García Martín M., Marín Martín J. L. The impact of war in Ukraine on market and credit risk: A case study of Euro. Stoxx companies. *Review of Financial Economics.* 2025. https://doi.org/10.1002/rfe.70028.

8. Hrytsenko L., Pavlenko L., Kozhushko I., Erişen O. Comprehensive credit risk assessment of ukrainian banks. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві.* 2025. Том 2 (56). DOI: 10.55643/ser.2.56.2025.605.

9. Bakalo I. I. Stress testing of the banking system of Ukraine: tools, scenarios and results in wartime conditions. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА*. 2025. № 37(65). С. 37–42 DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-37-42.

10. Аврамчук Л. А., Солошенко К. Г. Кредитний ринок України в умовах війни: виклики, ризики та шляхи відновлення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 3. https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.20.

11. Основних показників діяльності банків. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення: 8.12.2025).

12. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (дата звернення: 8.12.2025).

13. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення: 8.12.2025).

14. Manoharan V. The Role of Small and Medium Enterprises in Supporting a Nation's Economy. *Economics and Business International Conference Proceeding*, 2024. № 1(2). P. 1472–1483. URL: https://jurnalnew.unimus.ac.id/index.php/EBiC/article/view/661 (дата звернення: 8.12.2025).

15. Rusu V. D., Roman A. Economic Performance of the SME sector in CEE Countries: an Empirical Investigation. *Acta Universitatis Danubius. Economica*. 2017. Vol 13. № 3. URL: https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/4209/4161 (дата звернення: 8.12.2025).

16. Александров Б. Роль малого та середнього бізнесу у створенні робочих місць в Україні. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89.

17. Чекаловська Г., Короленко О. Роль малого та середнього бізнесу в економічній стабілізації та відбудові України після війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № (1). С. 232–239. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-31

18. Ремінський М. М., Глущенко Я. І. Тенденції і проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2019. № 16. https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019

19. Кредити МСП. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення: 8.12.2025).

20. Порядок надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 року № 28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 8.12.2025).

21. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 року № 229. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 8.12.2025).

22. Інформація про результати Державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» Фонд розвитку підприємництва. https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/ (дата звернення: 8.12.2025).

23. «Доступні кредити 5-7-9%»: від початку року український бізнес отримав 20 831 пільговий кредит на 78,1 млрд грн. Міністерство економіки України. 2024. URL: phttps://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-vid-pochatku-roku-ukrainskyi-biznes-otrymav-20-831-pilhovyi-kredyt-na-781-mlrd-hrn (дата звернення: 8.12.2025).

24. Пруденційні нормативи. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення: 8.12.2025).

3.3. Стратегії відновлення фінансової стійкості Чернігівської області та фіскальні механізми адаптації в умовах військової агресії

Тетяна Вікторівна КЛИМЕНКО
кандидат економічних наук, доцент
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(м.Чернігів, Україна)

Сучасні гібридні конфлікти та військова агресія трансформують фіскальні системи держав, висуваючи на перший план проблему бюджетної стійкості територій, що зазнають безпосереднього впливу. Прикордонні регіони, що перебувають у зоні активних бойових дій або ризику, перетворилися на епіцентри економічних і соціальних потрясінь. Їхня здатність до фінансової стійкості є прямим індикатором національної безпеки та ефективності державної політики у сфері фіскальної адаптації. Дослідження шляхів відновлення фінансової спроможності таких регіонів є критично важливим для формування механізмів економічного самозахисту країни та розробки фіскальних стратегій стабілізації.

Традиційні моделі регіонального розвитку, що ґрунтуються на стабільних податкових потоках та ієрархічному міжбюджетному регулюванні, продемонстрували низьку адаптивну здатність в умовах зовнішніх безпекових шоків. Це зумовлює необхідність критичного перегляду пасивних фіскальних стратегій та перехід до нових концепцій управління публічними фінансами. Центральне місце у дослідженні посідає концепт «динамічної стійкості» територіальних громад. Ця модель передбачає зміщення акцентів із ресурсного підтримання поточних видатків на динамічну оптимізацію джерел фінансування шляхом впровадження новітніх інструментів мобілізації капіталу. Вивчення досвіду деокупованих і прикордонних територій дозволяє ідентифікувати критичні зони вразливості місцевих бюджетів та розробити алгоритми їхнього швидкого відновлення, що є фундаментальною умовою соціально-економічної стабілізації регіональних систем.

Особливої стратегічної значущості дослідженню надає євроінтеграційний вектор розвитку України, що вимагає гармонізації місцевих фінансів із європейськими стандартами навіть в умовах воєнного стану. Впровадження нових фіскальних інструментів (від цифрових платформ прозорості до муніципальних «зелених» облігацій) стає не лише засобом підтримки життєдіяльності, а й стратегічним кроком до інтеграції постраждалих громад у економічний простір ЄС. У контексті окреслених тенденцій, аналіз фінансової спроможності прикордонних територій, зокрема Чернігівської області, переростає формат локального дослідження. Він трансформується у розробку комплексного механізму фіскальної адаптації територій, що постраждали від бойових дій. Цей інструментарій може бути адаптований на загальнодержавному рівні для відновлення фінансової самодостатності та інвестиційної привабливості аналогічних регіонів у післявоєнний період.

У цьому контексті показовим прикладом є Чернігівська область, досвід якої поєднує подолання наслідків тимчасової окупації з необхідністю

функціонування в умовах підвищеного рівня безпекової загрози через прикордонний статус, що створює специфічне навантаження на місцеву фінансову систему. Масштабність деструктивного впливу на економіку регіону актуалізує необхідність кардинального переосмислення місцевої бюджетної політики та формування адаптивних стратегій відновлення. Статус Чернігівщини як одного з найбільш постраждалих регіонів підтверджується даними Київської школи економіки (KSE). Зокрема, станом на листопад 2024 року загальний обсяг прямих збитків, завданих інфраструктурним об'єктам області, оцінювався у 5,9 млрд дол. США [9]. Водночас слід зауважити, що наведені показники не є остаточними: інтенсифікація обстрілів прикордонних територій зумовлює кумулятивне зростання втрат, що вимагає регулярної верифікації даних та динамічного коригування обсягів необхідного фінансування.

Ці руйнування спричинили системну трансформацію регіональної фіскального моделі, що характеризується критичною розбалансованістю обох її складників. Дохідна частина місцевих бюджетів перебуває під постійним тиском через суттєве скорочення податкового базису, зумовленого спадом економічної активності та демографічними втратами. Водночас структура видатків зазнала вимушеної репріоритизації: значна частка ресурсів акумулюється на завданнях цивільного захисту, територіальної оборони та невідкладного відновлення життєзабезпечувальної інфраструктури. Це зумовлює стійкий структурний дефіцит, який неможливо подолати в межах чинних механізмів міжбюджетного регулювання.

Таким чином, актуальність дослідження визначається нагальною потребою в обґрунтуванні та систематизації адаптивних фіскальних механізмів, здатних забезпечити передумови для стабілізації та подальшого відновлення Чернігівської області. Дослідження має на меті аналіз фінансової стійкості регіону та визначення пріоритетних напрямів зміцнення його фінансової самодостатності в умовах екстремальних військово-економічних викликів.

Для досягнення цієї мети науковий інтерес становить концептуальне уточнення сутності фінансових категорій, що визначають життєздатність території в кризовий період. На нашу думку, фінансовий потенціал розвитку регіону слід інтерпретувати як динамічну сукупність наявних фінансових ресурсів і інституційних можливостей їхньої мобілізації, нарощування й ефективного використання відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх факторів для задоволення потреб суб'єктів регіону та забезпечення його соціально-економічного розвитку. На відміну від статичних трактувань, такий підхід комплексно включає об'єкт, процеси, умови і цілі формування та використання фінансових ресурсів [10].

Якісним вираженням реалізації цього потенціалу є фінансова спроможність регіону, яку ми позиціонуємо як здатність до сталого розвитку на основі імплементації інноваційних інструментів управління фінансовими ресурсами. Такий підхід спрямований на нівелювання диспропорцій у фінансуванні пріоритетних потреб, стимулювання зростання валового регіонального продукту та забезпечення резильєнтності системи до деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників у коротко- та довгостроковій перспективі [10]. Трактування

фінансової спроможності як ключового індикатора регіонального поступу дозволяє об’єктивно оцінити готовність територіальної системи до адаптивної трансформації та посткризового відновлення.

Реалізація окреслених завдань потребує комплексного аналізу фактичної динаміки та структурних трансформацій місцевих фінансів Чернігівської області. Такий підхід дасть змогу ідентифікувати домінантні фіскальні виклики та об'єктивно оцінити рівень поточної спроможності регіону до самостійного відтворення ресурсного базису в умовах тривалої безпекової нестабільності.

Динаміка та структурні зміни доходної частини зведеного бюджету Чернігівської області у ретроспективі 2021-2025 років систематизовані в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка доходів зведеного бюджету Чернігівської області за 2021-2024 роки та 9 місяців 2025 року

Показники	За рік, млн грн				Темп приросту (2024/2021), %	За січень-вересень, млн грн	
	2021	2022	2023	2024		2024	2025
Усього доходи	13644,4	13593,0	16931,0	16988,9	+24,5	12455,5	13214,0
Податкові надходження	7627,4	9237,5	10410,2	9717,2	+27,4	6755,5	8092,3
Неподаткові надходження	529,6	654,8	1715,3	1845,6	+248,5	1286,6	1150,7
Доходи від операцій з капіталом	55,7	25,1	31,5	44,5	-20,1	36,3	41,5
Офіційні трансферти	5415,3	3661,4	4771,3	5380,0	-0,7	4376,0	3926,3
Цільові фонди	16,3	14,3	2,7	1,6	-90,2	1,1	3,2

Джерело: складено автором на основі даних OpenBudget [16]

Констатуємо, що фінансова стійкість Чернігівської області у період 2021-2024 років продемонструвала високу адаптивність, проте зберігала критичну залежність від державної підтримки та військового фактору. Незважаючи на активні бойові дії та тимчасову окупацію частини території у 2022 році, загальні доходи області майже не скоротилися і склали 13,6 млрд грн, що стало можливим завдяки стабільному функціонуванню бюджетної системи та оперативному перерозподілу ресурсів. Протягом 2023-2024 років спостерігалося суттєве зростання доходів, які наприкінці досліджуваного періоду сягнули майже 17 млрд грн. Така тенденція свідчить про збереження фінансового потенціалу регіону після проходження гострої фази кризи. Однак це зростання було значною мірою забезпечене зміною структури власних надходжень, частка яких у загальному бюджеті перевищила 70%. Ключовим фактором такої динаміки стало нарощування податкових доходів через зарахування «військового» ПДФО, що тимчасово зміцнило фінансову базу області до моменту його переспрямування до державного бюджету в жовтні 2023 року. Водночас паралельно відбувалося

поступове відновлення традиційної економічної активності та мобілізація внутрішніх ресурсів для підтримки життєдіяльності регіону.

Неподаткові доходи продемонстрували найбільш динамічне зростання: їх збільшення втричі протягом 2023-2024 років зумовлене багаторазовим приростом власних надходжень бюджетних установ. Це пояснюється активним залученням компенсаційних механізмів, благодійної допомоги, міжнародних грантів і коштів на відновлення через спеціальні фонди, що свідчить про суттєву диверсифікацію фінансової бази регіону.

Доходи від операцій з капіталом залишалися нестабільними, а їхня частка в структурі – незначною. Скорочення цих надходжень у 2021-2023 роках відображає обмеження інвестиційної активності, тоді як кошти від продажу землі продемонстрували вищу стійкість. Найбільш різке скорочення зафіксовано за статтею цільових фондів через згортання некритичних програм та проєктів на користь видатків воєнного часу.

Динаміка офіційних трансфертів, що традиційно формують ресурсний базис регіону, характеризувалася високим рівнем волатильності. Після скорочення в 2022 році їхнє відновлення до довоєнного рівня у 2024 році підтвердило стабілізацію бюджетних взаємовідносин. При цьому стрімке зростання частки допомоги від міжнародних організацій підкреслює критичну роль зовнішнього донорства у підтримці життєдіяльності області, що свідчить про формування нової моделі фінансової стійкості, де зовнішня підтримка інтегрується в структуру місцевих бюджетів.

Порівняльний аналіз бюджетних показників за перші 9 місяців 2024-2025 років свідчить про зміцнення фінансової автономії: при загальному зростанні доходів на 6,1%, податкові надходження збільшилися на 19,8%, що вказує на адаптацію місцевої економіки до воєнних умов. Скорочення трансфертів на 10,3% та неподаткових надходжень на 10,6% підтверджує поступове зміщення акценту з державної підтримки на внутрішню ресурсну мобілізацію. Сформована структура доходів демонструє ознаки фіскальної резильєнтності, хоча тривала безпекова нестабільність прикордоння залишається ключовим фактором ризику для самовідтворення ресурсного базису регіону.

У цілому, динаміка доходів зведеного бюджету Чернігівської області свідчить про умовну фінансову стійкість, оскільки вона тимчасово спирається на нестабільний військовий ресурс та іноземну допомогу. Для забезпечення сталого розвитку в майбутньому пріоритетом має стати посилення місцевої економічної активності. З огляду на це, детальний розгляд структури податкових надходжень є необхідним для ідентифікації найбільш перспективних джерел самофінансування регіону.

Таким чином, ключовим елементом посилення фінансової самодостатності регіону є системна робота з власною доходною базою. З огляду на це, детальний розгляд структури податкових надходжень, представлений у таблиці 2, є необхідним для ідентифікації найбільш вразливих і перспективних джерел фінансування у ретроспективі 2021-2024 років.

Аналіз структури податкових надходжень (табл. 2) підтверджує домінантну роль податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який протягом 2022-2023 років виступав ключовим чинником підтримки бюджетної ліквідності.

Таблиця 2

Динаміка податкових надходжень до зведеного бюджету Чернігівської області за 2021-2024 роки

Показники	За рік, млн грн				Темп приросту (2024/2021), %
	2021	2022	2023	2024	
Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості, всього, в тому числі:	4976,50	7054,50	7731,70	6261,70	+25,83
податок та збір на доходи фізичних осіб	4892,80	6968,10	7630,90	6126,30	+25,21
податок на прибуток підприємств	83,7	86,4	100,8	135,4	+61,77
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	173,2	163,3	163,9	165,9	-4,21
Внутрішні податки на товари та послуги	428,2	250	489,9	658,4	+53,76
Місцеві податки та збори, всього, в тому числі:	2027,60	1758,30	2005,80	2612,90	+28,87
податок на майно	1033,50	848,4	819,7	1064,80	+3,03
збір за місця для паркування транспортних засобів	1,36	0,52	1,06	0,00004	-100,00
туристичний збір	2,26	1,06	1,5	1,64	-27,43
єдиний податок	990,5	908,4	1183,60	1546,40	+56,12
Інші податки та збори	21,9	11,4	18,9	18,4	-15,98

Джерело: складено автором на основі даних OpenBudget [16]

Однак показники 2024 року відображають радикальну зміну в розподілі цього ресурсу. Згідно із Законом України № 3428-IX від 08.11.2023, було впроваджено норму, що, як виняток із положень Бюджетного кодексу, ПДФО від грошового забезпечення та виплат військовослужбовцям, поліцейським і особам рядового та начальницького складу, який раніше належав до доходів місцевих бюджетів, у повному обсязі зараховується до спеціального фонду Державного бюджету України [17].

Ця законодавча зміна зумовила прогнозоване скорочення надходжень за статтею ПДФО у 2024 році на 19,7% порівняно з попереднім роком. Проте фактичні дані свідчать, що вилучення «військової» частини ПДФО не спричинило критичного розбалансування фінансової системи регіону. Хоча це й

оголило ризики надмірної концентрації на одному джерелі, ситуація активізувала пошук ресурсів для розширення традиційної податкової бази (рис. 1).

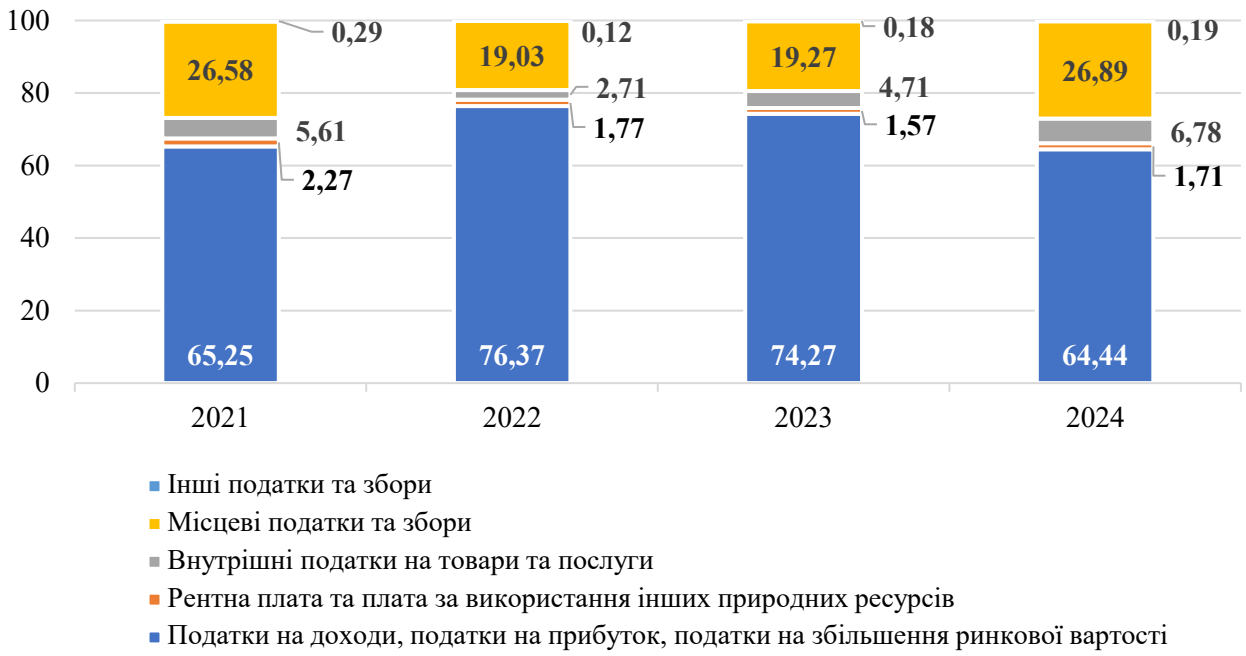

Рис. 1 – Структура податкових надходжень зведеного бюджету Чернігівської області протягом 2021-2024 років, %

Джерело: складено автором на основі даних OpenBudget [16]

Втрата значної частини військового ПДФО у 2024 році була частково компенсована адаптивністю та гнучкістю місцевого бізнесу. Обсяг місцевих податків і зборів, що є прямим індикатором економічної активності, відновив свою питому вагу до 26,9% у структурі податкових надходжень 2024 року.

Найбільш динамічно зростав єдиний податок (приріст на 56,12%), що стало результатом не лише відновлення діяльності підприємців, а й скасування податкових пільг для 1-ї та 2-ї груп платників з 1 серпня 2023 року [18, 19]. Це є вагомим маркером переходу бізнесу від режиму «виживання» до режиму «відновлення».

Позитивна динаміка податку на майно та внутрішніх податків на товари і послуги додатково підтверджує поступове пожвавлення внутрішнього споживання (рис. 2).

Таким чином, у 2024 році модель фінансової стійкості регіону трансформувалася: від опори на тимчасовий військовий ресурс до необхідності стимулювання власної відновлюваної податкової бази.

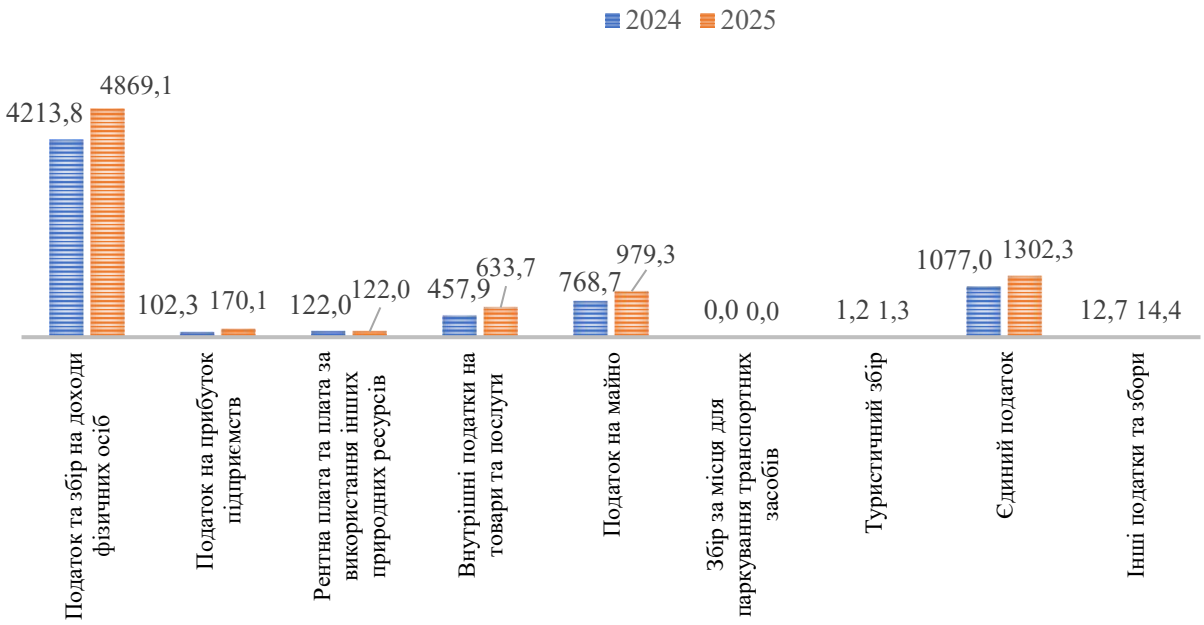

Рис. 2 – Обсяги податкових надходжень до зведеного бюджету Чернігівської області за 9 місяців 2024-2025 року, млн грн

Джерело: складено автором на основі даних OpenBudget [16]

Дані за 9 місяців 2024-2025 років підтверджують поступове зміцнення фінансової стійкості Чернігівської області: податкові надходження продемонстрували впевнене зростання на 19,8% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Як свідчать дані рис. 2, драйвером позитивної динаміки залишається ПДФО, обсяги якого в 2025 році збільшилися на 655,3 млн грн (на 15,6%) порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Це вказує на те, що попри вилучення «військової» частини, ПДФО від цивільного сектору продовжує стабільно наповнювати бюджет, залишаючись домінуючим джерелом доходів.

Водночас, вагомим індикатором адаптації економіки є випереджаючі темпи зростання інших податків:

податок на прибуток підприємств зріс на майже в 1,7 рази до 170,1 млн грн, що є прямим підтвердженням відновлення прибутковості місцевого бізнесу;

податок на майно продемонстрував приріст на 27,4% до 979,3 млн грн, що свідчить про зростання ефективності роботи громад з адміністрування місцевих податків;

єдиний податок збільшився на 20,9% до 1302,3 млн грн, підкреслюючи стійкість малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану;

внутрішні податки на товари та послуги (акцизний податок) показали суттєве зростання на 38,4%, досягнувши 633,7 млн грн.

Такі тенденції свідчать про поступову адаптацію бюджету до умов високої невизначеності. Проте, скорочення офіційних трансфертів на тлі зростання власних доходів підкреслює зміщення фінансового навантаження на внутрішні ресурси регіону. Хоча база наповнення бюджету стає більш диверсифікованою, вона все ще зберігає критичну концентрацію на ПДФО, що вимагає подальшого

стимулювання інвестиційної активності для забезпечення довгострокової самодостатності області.

Проте, оцінка фінансової стійкості буде неповною без детального розгляду видаткової частини бюджету, яка відображає пріоритети використання коштів в умовах воєнних викликів. Саме структура видатків демонструє, наскільки ефективно регіон адаптується до потреб безпеки, оборони та відновлення. У табл. 3 наведена динаміка та структура видатків зведеного бюджету Чернігівської області за 2021-2024 роки.

Структура видатків зведеного бюджету Чернігівської області у 2021-2024 роках засвідчує глибоку трансформацію фінансових пріоритетів регіону, повністю підпорядковану викликам воєнного стану. Попри тимчасове скорочення у 2022 році, загальний обсяг видатків у 2024 році зріс до 17,06 млрд грн (загальний приріст – 27,7%), що відображає зростання фінансового навантаження на підтримку життєдіяльності регіону в умовах війни.

Найбільш значущим структурним зсувом стало збільшення видатків на громадський порядок, безпеку та судову владу, які зросли в 11 разів. Це є прямим наслідком війни і свідчить про критичну необхідність фінансування заходів територіальної оборони та захисту населення у прифронтовому регіоні. Паралельне збільшення видатків на загальнодержавні функції (на 65,4%) свідчить про посилення ролі органів влади в управлінні кризовими процесами та наповнення резервних фондів для екстрених потреб.

Таблиця 3

Динаміка видатків зведеного бюджету Чернігівської області за 2021-2024 роки*

Показники	За рік, млн грн				Темп приросту, 2024 до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2024	
Усього видатки	13357,9	11832,4	16417,4	17058,5	+27,7
Загальнодержавні функції	1823,0	1489,6	2841,0	3015,7	+65,4
Громадський порядок, безпека та судова влада	63,8	430,2	573,2	702,9	+1001,4
Економічна діяльність	2281,2	957,4	2246,0	1333,5	-41,5
Охорона навколишнього природного середовища	33,4	20,9	36,2	21,3	-36,1
Житлово-комунальне господарство	887,2	822,6	1099,2	890,1	+0,3
Охорона здоров'я	666,0	612,8	865,4	919,7	+38,1
Духовний та фізичний розвиток	723,6	646,6	826,5	899,7	+24,3
Освіта	5979,6	5895,5	6661,5	7761,2	+29,8
Соціальний захист та соціальне забезпечення	900,1	956,8	1268,4	1514,4	+68,2

Джерело: складено автором на основі даних OpenBudget [16]

Пріоритети у соціальній сфері також були перерозподілені на користь «виживання» та підтримки населення. Освіта (найбільша стаття видатків) зросла на 29,8%, при цьому основний фокус змістився на забезпечення безпечних умов (облаштування укриттів) та відновлення пошкоджених закладів. Видатки на соціальний захист зросли на 68,2%, що зумовлено розширенням соціальних програм підтримки ВПО, ветеранів та сімей загиблих захисників. Охорона здоров'я також демонструвала помірне зростання (на 38,1%), підтримуючи функціонування медичної інфраструктури в умовах підвищеного навантаження на госпітальну базу.

Натомість, видатки на економічну діяльність скоротилися на 41,5% порівняно з 2021 роком. Це чітко вказує на вимушену відмову від капітальних інвестицій та інфраструктурних проєктів розвитку (зокрема, дорожнього будівництва) на користь операційних потреб виживання, що уповільнює довгострокове економічне відновлення. Видатки на житлово-комунальне господарство залишилися майже на довоєнному рівні (приріст на 0,3%), тоді як видатки на охорону навколишнього середовища скоротилася на 36,1%, підтверджуючи режим жорсткої економії при фінансуванні некритичних програм благоустрою.

Порівняння видатків за 9 місяців 2024 та 2025 років (рис. 3) підтверджує подальшу концентрацію ресурсів на соціально-гуманітарній сфері. Найбільший абсолютний приріст продемонстрували видатки на освіту, які зросли на 18,7% до 6,0 млрд грн.

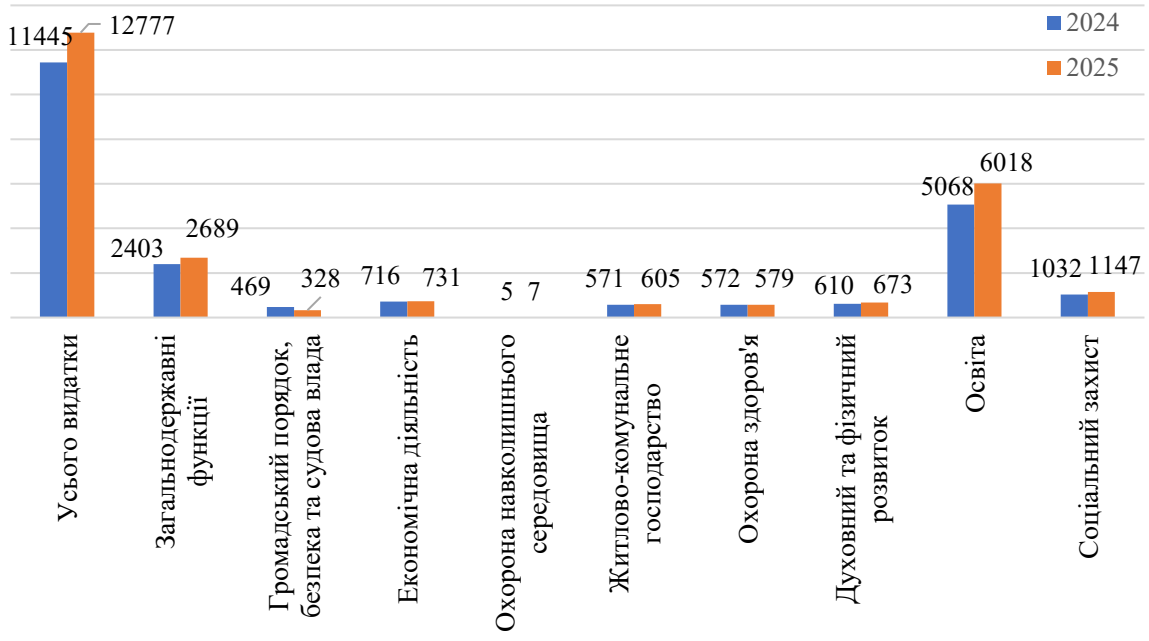

Рис. 3 – Обсяги видатків зведеного бюджету Чернігівської області протягом 9 місяців 2024-2025 років

Джерело: складено автором на основі даних OpenBudget [16]

Однак критичним сигналом є суттєве скорочення фінансування безпекового сектору (на 140,91 млн грн). Таке скорочення показника у прифронтовому регіоні в умовах погіршення безпекової ситуації свідчить про фінансове «виснаження» громад та неможливість області самостійно покривати як витрати на безпеку, так і стратегічні видатки на відбудову.

Таким чином, бюджетна політика регіону трансформувалася з моделі «розвитку та інвестицій» у модель «безпеки та соціального захисту», що забезпечує життєздатність області, але створює дефіцит ресурсів для майбутньої модернізації. Це визначає критичну необхідність переходу до більш збалансованого фінансування для забезпечення сталого післявоєнного відновлення та інвестицій у майбутню економічну стійкість.

Проведений аналіз засвідчив, що пріоритети фінансування були повністю зміщені на видатки «виживання» (соцзахист, мінімальне функціонування ЖКГ). Незважаючи на загальне зростання обсягу видатків, ці кошти були спрямовані на покриття поточних потреб (зарплати, соціальні виплати, облаштування укриттів). Хоча фінансування безпекового сектору показало значне зростання як реакція на початок війни, в останні роки зафіксовано скорочення його обсягів. З огляду на значні руйнування житлового фонду, критичної інфраструктури та промислових об’єктів, подолання наслідків агресії є неможливим без масштабної зовнішньої підтримки. Ключова роль у фінансуванні відновлення відводиться державним цільовим програмам та міжнародному фінансуванню (грантам і позикам від іноземних партнерів і міжнародних фінансових організацій (МФО)). Саме ці зовнішні ресурси мають компенсувати дефіцит внутрішніх капітальних видатків та забезпечити сталий економічний розвиток Чернігівщини.

Масштаб руйнувань, особливо у житловому фонді та критичній інфраструктурі, зумовив об’єктивну неможливість повного самофінансування процесів відбудови за рахунок власних ресурсів регіону. Це актуалізувало потребу у розробці та реалізації Програми комплексного відновлення Чернігівської області, фінансування якої має багатовекторний характер і критично залежить від ефективної комбінації державного фінансування та підтримки міжнародних партнері [23].

Пріоритетне відновлення житлової інфраструктури в області сьогодні забезпечується через багаторівневу систему фінансової підтримки. Вона включає державні програми (зокрема, «єВідновлення» для поточних ремонтів та механізм житлових сертифікатів як компенсації за знищене майно), а також спеціалізовані грантові інструменти (наприклад, грантова програма Фонду енергоефективності «ВідновиДім» для ОСББ). Важливим фінансовим підкріпленням цього напряму стала Угода з Банком розвитку Ради Європи про позику обсягом 100 млн євро (проєкт «HOME»), що дозволяє масштабувати виплати компенсацій за знищене житло [23].

Водночас відновлення об'єктів ЖКГ та соціальної інфраструктури, з огляду на обмежені можливості місцевих бюджетів, здійснюється переважно за рахунок цільових субвенцій з державного бюджету (базової дотації та субвенцій на охорону здоров'я) і залучення коштів підприємств.

Для підвищення ефективності управління залученими фінансовими потоками та координації взаємодії з донорами у 2023 році було створено Регіональний офіс міжнародного співробітництва (РОМС). Ця інституція постала стратегічним «єдиним вікном» для іноземних партнерів, які прагнуть співпрацювати на рівні області та територіальної громади [24]. Діяльність Офісу дозволила систематизувати супровід масштабних ініціатив від урядів Канади, США, Швейцарії, Латвії, Швеції, а також інституцій ЄС, що відкрило додаткові можливості для залучення капітальних інвестицій у локальні проєкти відбудови [23].

Таким чином, в сучасних умовах фінансова спроможність Чернігівської області трансформується у здатність ефективно адмініструвати зовнішню допомогу. Забезпечення максимальної прозорості цих процесів є не лише вимогою міжнародних партнерів, а й стратегічною умовою для формування стабільної довіри донорів та залучення майбутніх репараційних виплат для остаточного відновлення економічного суверенітету територій.

Державні програми виступають фундаментом для компенсації втрат населення та стимулювання економічної регенерації Чернігівщини, де ключовим механізмом підтримки відновлення інфраструктури та житла в регіоні став Фонд ліквідації наслідків збройної агресії (ФЛНА). Цей фонд формується за рахунок цільових коштів державного бюджету, зокрема прибутку Національного банку України та конфіскованих активів РФ. Масштаби державної підтримки у 2024 році демонструють значну інтенсифікацію процесів відбудови, оскільки з державного бюджету області було виділено 1,9 млрд грн на реалізацію 88 проєктів відновлення. Безпосередньо через ФЛНА на Чернігівщину було спрямовано 710,1 млн грн для реалізації 9 стратегічних проєктів, що включають експериментальні проєкти комплексного відновлення, капітальний ремонт, реконструкцію та нове будівництво житлового фонду, закладів освіти, медицини та адміністративних будівель у найбільш постраждалих населених пунктах [20].

Одним із найбільш значущих прикладів реалізації цієї стратегії стало будівництво нового мосту на в’їзді до Чернігова, зруйнованого під час активних бойових дій у березні 2022 року. Цей об'єкт став одним із найбільших інфраструктурних проєктів в Україні за останні роки та фінансувався переважно за кошти Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури (загальний обсяг підтверджених джерел фінансування – понад 1,3 млрд грн), що підкреслює критичну роль централізованого фінансування у відновленні логістичного сполучення та економічної цілісності області [7].

Доцільно зазначити, що участь Чернігівщини в урядовому проєкті комплексного відновлення виявила специфічну модель фіскальної адаптації: область продемонструвала високу інтенсивність використання коштів при менших обсягах фінансування порівняно з іншими регіонами. Зокрема, село Ягідне мало найменший очікуваний бюджет серед пілотних громад – 404 млн грн (проти, наприклад, 4,7 млрд грн у Бородянці), проте отримало високу концентрацію ресурсів на початковому етапі. Виділення 188 млн грн (46,5% від вартості проєкту) у 2023 році забезпечило стрімку динаміку, дозволивши станом на вересень 2025 року відновити село на 95% [8].

Комплексність відбудови Ягідного базується на синергії капітальних видатків, реалізації принципу «Build Back Better» через спорудження багатофункціонального Центру розвитку та активного використання програми «єВідновлення». У межах останньої 113 сімей села отримали 16,9 млн грн компенсацій, а 5 родин – житлові сертифікати на 3,3 млн грн. У масштабах області цей механізм став ключовим фінансовим стабілізатором, забезпечивши понад 480 млн грн виплат та видачу сертифікатів на 1,53 млрд грн [25].

Висока результативність кейсу зумовлена також ефективним менеджментом Служби відновлення у Чернігівській області, яка адмініструвала 69 лотів для відбудови 122 об'єктів. Така декомпозиція управління при відносно низькій вартості робіт (195,4 млн грн) вимагала значного організаційного ресурсу, але дозволила оперативно конвертувати фінансування у реальне відновлення [8]. Досвід Ягідного доводить, що за умови високої концентрації стартового капіталу та інтенсивного адміністрування навіть регіони з обмеженим потенціалом спроможні демонструвати випереджаючі темпи відбудови.

Для забезпечення системного відновлення та формування стратегічних перспектив розвитку Чернігівщина реалізує багатовекторну модель зовнішньої взаємодії, активно співпрацюючи з широким колом міжнародних партнерів: на рівні національних урядів європейських країн, регіонів-донорів, міст-побратимів, а також провідних міжнародних організацій, фінансових установ та благодійних фондів. Така інституціоналізація зв'язків дозволяє регіону не лише отримувати оперативну гуманітарну допомогу, а й залучати довгострокові інвестиції та технічну експертизу, що є критично важливим для розбудови сучасної інфраструктури та підвищення загальної фінансової спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану.

Масштабність інтеграції Чернігівщини у глобальну систему підтримки підтверджується динамікою налагодження партнерських зв'язків: на сьогодні область активно співпрацює з понад 700 міжнародними організаціями-донорами. З моменту повномасштабного вторгнення було укладено понад 500 двосторонніх документів (меморандумів, угод та протоколів), що дозволило сформувати розгалужену мережу підтримки, де отримувачами допомоги є понад 700 реципієнтів – від великих комунальних підприємств до окремих громадських інституцій [12].

Така безпрецедентна кількість суб'єктів співпраці свідчить про створення в регіоні ефективної екосистеми міжнародної технічної допомоги, де кількість укладених угод конвертується у реальний ресурсний потік. Для фінансової спроможності області це означає диверсифікацію джерел відновлення, що дозволяє знизити навантаження на місцеві бюджети та забезпечити фінансування критичних потреб у житлово-комунальній, медичній та освітній сферах навіть за умов обмеженого власного ресурсу

Практична реалізація зовнішньої фінансової допомоги в регіоні здійснюється через операційне супроводження конкретних галузевих ініціатив. Безпосередня координація міжнародних ресурсів через Регіональний офіс міжнародного співробітництва наразі забезпечує впровадження 13 ключових проєктів міжнародної технічної допомоги. Кожен із цих проєктів спрямований на

вирішення критичних потреб відновлення, аналіз яких дозволяє ідентифікувати пріоритетні вектори міжнародного інвестування в економіку Чернігівщини [23].

Стратегічним напрямом є партнерство з Латвійською Республікою та ПРООН, у межах якого 2 млн євро спрямовано на відновлення освітньої інфраструктури, зокрема ремонт п’яти соціальних об’єктів та облаштування укриттів. Окрім капітального будівництва та надання модульного житла, співпраця охоплює системну підтримку енергетичного сектору, медицини та критичної інфраструктури через постачання спецтехніки, генераторів та обладнання. Важливим складником є посилення соціальної стійкості через функціонування жіночих хабів та впровадження навчальних програм для фахівців аграрного сектору й держслужбовців щодо роботи з європейськими фондами [11, 12]. Такий комплексний підхід дозволяє поєднувати відновлення фізичної інфраструктури з розбудовою інституційної спроможності громад для подальшого залучення міжнародних інвестицій.

Паралельно реалізується масштабна програма співпраці з Францією, що ґрунтується на тристоронньому Меморандумі між Міністерством розвитку громад і територій України, Чернігівською ОВА та французьким агентством Expertise France. У межах цієї угоди Франція виділила 5 млн євро для підтримки критичних сфер життєдіяльності регіону. Зокрема, фінансування спрямовано на охорону здоров'я через відновлення протирадіаційних укриттів у лікарнях, а також на консервацію культурної спадщини, прикладом чого є роботи на даху Чернігівського обласного академічного українського музично-драматичного театру імені Т. Г. Шевченка, який постраждав в результаті ракетного удару 19 серпня 2023 року. Важливою особливістю французької підтримки є її стратегічна спрямованість: окрім невідкладної допомоги енергетичним обладнанням та гібридними станціями, значна увага приділяється стимулюванню місцевих інновацій, підтримці стартапів та наданню експертної допомоги органам місцевого самоврядування у питаннях децентралізації та відбудови [3, 12]. Це підтверджує перехід від гуманітарного реагування до системного зміцнення інституційної та економічної стійкості громад області.

Поряд із двостороннім міждержавним співробітництвом, стратегічну роль у підтримці місцевого самоврядування Чернігівщини відіграє Програма U-LEAD з Європою. У критичний період 2022 року 19 громад області за сприяння Програми отримали екстрену ресурсну допомогу обсягом близько 1 млн євро, що включала генератори, освітлювальне обладнання та матеріали для облаштування тимчасового житла. Проте ключовий внесок U-LEAD полягає у зміцненні інституційної та фінансової спроможності територіальних громад. Через проведення понад 700 навчальних заходів та спеціалізованих програм («План бюджетної стабілізації», «Стратегічне лідерство та управління») було сформовано кадровий потенціал, здатний ефективно працювати з інструментами проєктного менеджменту. Результативність такого навчання підтверджується успішним залученням громадами додаткового грантового фінансування, зокрема реалізацією чотирьох проєктів на суму понад 2,5 млн грн [6]. Це свідчить про поступову трансформацію громад із пасивних отримувачів допомоги в активних

суб’єктів грантової діяльності, що є фундаментальною умовою їхньої фінансової життєздатності.

Стратегічне значення для фінансового та гуманітарного відновлення має розвиток міжнародного територіального співробітництва, яке дозволяє громадам залучати ресурси поза межами державного бюджету. На сьогодні Чернігівська область вибудувала розгалужену мережу партнерств: на регіональному рівні діють 8 угод, на районному – 2, а на рівні територіальних громад підписано 62 договори про побратимство з партнерами області із 16 країн світу [12].

Одним із ключових стратегічних партнерів виступає земля Мекленбург-Передня Померанія (Німеччина), взаємодія з якою, розпочата у 2024 році, вже трансформувалася у конкретні інвестиційні проєкти. Пріоритетним напрямом є забезпечення безпекових умов навчання: триває облаштування сучасних укриттів у п’яти школах прикордонних громад. Окрім інфраструктурної підтримки, партнерство включає вагомий соціальний компонент, зокрема програми міжнародного оздоровлення дітей, які проживають у зонах підвищеного ризику [12]. Така інституціоналізація зовнішніх зв'язків забезпечує сталий приплив іноземного капіталу в соціальну сферу, що є критично важливим для збереження людського потенціалу регіону.

Стратегічне партнерство з регіоном Іль-де-Франс (Франція), започатковане у 2022 році, трансформувалося у дієвий механізм зміцнення матеріально-технічної бази соціальної сфери Чернігівщини. За останні півтора року в межах цієї співпраці область отримала вагому ресурсну підтримку: понад п’ять тисяч планшетів для цифровізації освіти, сучасні меблі для закладів освіти, а також спеціалізований медичний транспорт і обладнання [12].

Важливим етапом поглиблення взаємодії стала презентація проєкту «Калина», спрямованого на професійний розвиток державних службовців у сфері роботи з європейськими фондами [12]. У контексті фінансової спроможності громад цей проєкт має критичне значення, оскільки забезпечує перехід від прямої гуманітарної допомоги до розбудови інституційної спроможності. Навчання фахівців ефективному фандрейзингу та управлінню європейськими грантами дозволить громадам Чернігівщини самостійно та професійно залучати значні фінансові ресурси для довгострокового відновлення та сталого економічного розвитку.

Висока інституційна активність територіальних громад Чернігівщини на міжнародних майданчиках, зокрема на Ukraine Recovery Conference (URC) у Римі, стала вагомим індикатором їхньої готовності до прямого залучення інвестицій. Шість громад області – Ніжинська, Прилуцька, Менська, Куликівська, Ічнянська та Чернігівська – презентували 28 стратегічних проєктів на загальну суму 215 мільйонів євро. Спектр запропонованих ініціатив охоплював критично важливі напрями: від реконструкції систем водозабезпечення та будівництва сонячних електростанцій (СЕС) до реновації гімназій та створення безпечних укриттів [2].

Показовим прикладом успішного муніципального фандрейзингу є Ніжинська громада, яка не лише уклала угоду про побратимство з італійським містом Трапані, а й підписала конкретні меморандуми щодо модернізації

інженерних систем водозабезпечення та водовідведення [2]. Така активність підтверджує зміну парадигми регіонального управління: громади перестають бути пасивними отримувачами дотацій і перетворюються на суб'єктів міжнародного інвестиційного ринку. Самостійна презентація проєктів такого масштабу на світових конференціях є ключовим фактором підвищення фінансової спроможності територій, оскільки дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та забезпечує прямий доступ до міжнародного капіталу для відновлення життєво важливої інфраструктури.

Ефективна реалізація фінансового потенціалу Чернігівської області в умовах воєнних викликів вимагає переходу від моделі пасивного бюджетного утримання до активного стимулювання економічної самодостатності. У цьому контексті критично важливим інструментом фіскальної адаптації стали державні грантові програми безповоротної підтримки бізнесу, зокрема «Власна Справа» та гранти для ветеранів (урядовий проєкт «єРобота»).

За результатами проведеного аналізу оперативних даних, за період з липня 2022 року по 12 грудня 2025 року в регіоні було ухвалено 676 позитивних рішень на загальну суму понад 194,3 млн грн. Такий обсяг прямого фінансування забезпечив заплановане створення 1193 нових робочих місць [4], що має прямий позитивний вплив на наповнення дохідної частини місцевих бюджетів через сплату ПДФО та єдиного податку.

Дослідження структури розподілу грантових коштів дозволяє ідентифікувати пріоритетні вектори відновлення економіки прикордоння. Найбільшу фінансову активність продемонструвала сфера оптової та роздрібної торгівлі (понад 68 млн грн), а також сектор тимчасового розміщення й організації харчування (30,6 млн грн) [4]. Це свідчить про поступову стабілізацію споживчого ринку та відновлення логістичних ланцюгів, що є необхідною умовою для життєдіяльності деокупованих територій.

Особливої уваги заслуговує гендерний аспект реалізації програм: жінки-підприємці отримали більшість грантів (353 проти 251 у чоловіків) [4]. Це підтверджує інклюзивний характер відновлення та орієнтацію державної політики на підтримку самозайнятості населення, що в умовах значного відтоку трудових ресурсів є ключовим фактором соціальної стійкості регіону. Таким чином, грантова підтримка виступає не лише як фінансовий ресурс, а й як дієвий механізм трансформації внутрішнього потенціалу громад у їхню реальну фінансову спроможність.

Важливою складовою соціально-економічної стабілізації регіону є реалізація урядового проєкту «Армія відновлення», за показниками якого Чернігівщина стабільно утримує лідерські позиції в Україні. Програма спрямована на подвійний результат: забезпечення зайнятості внутрішньо переміщених осіб та безробітних, а також оперативне вирішення критичних завдань відновлення. За три роки реалізації проєкту обласною службою зайнятості було видано понад 33 тис. направлень на виконання суспільно корисних робіт. Фінансове забезпечення проєкту здійснюється за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, з якого на оплату праці учасників в області було спрямовано

понад 204 млн грн. Спектр виконуваних робіт охоплює як цивільні потреби (облаштування укриттів, розбір завалів, обслуговування «пунктів незламності», заготівля дров та фасування гуманітарної допомоги), так і безпосередню підтримку оборонного сектору. Зокрема, значний ресурс було залучено до зведення фортифікаційних споруд, створення загороджень на стратегічних напрямках, а також тилового забезпечення – пошиття одягу та приготування сухпайків для підрозділів ЗСУ [1]. Таким чином, проєкт є ефективним інструментом підтримки купівельної спроможності населення та одночасного зміцнення обороноздатності й цивільної безпеки регіону

Наведені успішні кейси та фактична динаміка залучення зовнішнього фінансування переконливо доводять адаптивну здатність регіону, проте водночас підкреслюють необхідність переходу від реактивного залучення коштів до системного стратегічного планування. Щоб забезпечити не лише виживання, а й стійке відновлення, критично важливим є обґрунтування та впровадження довгострокових стратегій і фіскальних механізмів, які мінімізують залежність від зовнішньої допомоги та зміцнять власну фінансову самодостатність.

Оскільки доходна база регіону є критично обмеженою та нездатною повною мірою покрити потреби у безпеці й розвитку, для забезпечення фінансової стійкості та прискорення відбудови Чернігівської області необхідно зосередитися на стратегічному вдосконаленні механізмів залучення коштів і максимально ефективному використанні кожного наявного ресурсу. Ключова пропозиція полягає у впровадженні регіональних програм фінансової підтримки, які не дублюють, а стратегічно доповнюють державні ініціативи (наприклад, проєкт «Власна Справа»). З огляду на обмежений фінансовий ресурс області, допомога має бути суворо адресною, орієнтованою на сектори з найшвидшим терміном окупності та критичним значенням для життєдіяльності регіону (наприклад, будівництво, переробку та логістику).

Основним критерієм надання стимулів повинна стати фіскальна віддача – створення нових робочих місць і гарантована сплата податків до місцевих бюджетів, що дозволить регенерувати кошти для подальших програм. Паралельно, в умовах дефіциту капітальних вкладень, особливої ваги набуває інституційне впорядкування: проведення повної інвентаризації комунального майна для його прозорої оренди чи приватизації, а також підвищення якості адміністрування місцевих податків. Гармонізація податкових підходів на рівні області дозволить уникнути внутрішньої конкуренції за платника податків між громадами та забезпечить стабільність доходної бази регіону.

Важливою умовою надання фінансової підтримки є впровадження багаторівневої системи контролю за цільовим використанням коштів задля мінімізації корупційних ризиків. Це передбачає використання інструментів цифрового моніторингу через інтеграцію з державними реєстрами, проведення регулярного незалежного аудиту та встановлення персональної відповідальності реципієнтів за досягнення цільових показників. Такий підхід забезпечує не лише фіскальну ефективність видатків, а й високий рівень суспільної довіри до управлінських рішень.

У контексті активізації залучення зовнішнього фінансування та розбудови перспективних механізмів муніципальних запозичень, фундаментальним чинником для міжнародних партнерів є рівень підзвітності за використані ресурси. В Україні цей запит реалізується через впровадження державної екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management). Це єдина цифрова платформа, що забезпечує прозорий життєвий цикл кожного проєкту відновлення: від реєстрації пошкоджень до фінального введення об’єктів у експлуатацію [7].

Для Чернігівської області інтеграція інвестиційних проєктів у систему DREAM є стратегічним кроком до зміцнення фінансової репутації громад. Платформа дозволяє потенційним донорам, міжнародним фінансовим організаціям, а в перспективі – і покупцям муніципальних цінних паперів, у режимі реального часу відстежувати ефективність капітальних інвестицій. Використання принципу «всі бачать все» мінімізує корупційні ризики та стає вагомим аргументом у перемовинах про надання грантової чи кредитної підтримки, оскільки забезпечує повну верифікацію цільового спрямування капіталу [7]. Таким чином, цифровізація виступає базовим інституційним запобіжником, який перетворює інформаційну відкритість у реальну інвестиційну привабливість регіону.

Поряд із заходами контролю, критичне значення має системна перебудова внутрішніх фінансових процесів через впровадження єдиної регіональної політики пріоритизації капітальних видатків. Практична реалізація цього підходу передбачає відбір ініціатив на основі чітких детермінованих критеріїв, де ключовий акцент ставиться на об'єкти з високим соціально-економічним мультиплікатором. Передусім це стосується відновлення критичної інфраструктури та зміцнення енергетичної стійкості громад, що набуває особливої актуальності в умовах безпекових викликів. У цьому контексті поєднання цифрової прозорості DREAM та зваженої політики пріоритизації стає безальтернативною умовою для збереження стратегічного партнерства з міжнародними донорами та забезпечення стабільного припливу іноземного капіталу в довгостроковій перспективі.

Водночас формування прозорого середовища є лише базовою передумовою, тоді як стійке відновлення Чернігівщини вимагає активного залучення зовнішнього капіталу через якісне посилення інституційної спроможності на місцях. Це досягається шляхом розбудови фахового проєктного менеджменту, зокрема через поглиблення взаємодії громад із Регіональним офісом міжнародного співробітництва (РОМС) та експертними програмами, такими як U-LEAD. Таке партнерство має на меті підвищення конкурентоспроможності регіональних проєктів на міжнародних інвестиційних платформах.

Критично важливим аспектом є синхронізація фінансових механізмів: системна інтеграція державних програм (зокрема, «єВідновлення») з міжнародними грантовими інструментами дозволить мінімізувати бюрократичні бар'єри та прискорити реалізацію проєктів. Крім того, наявна мережа побратимських зв'язків має бути трансформована у платформу для прямого залучення приватного капіталу. Це передбачає перехід від моделі виключно

гуманітарного співробітництва до економічно орієнтованого партнерства, де спільні інвестиційні проєкти стають головним інструментом довгострокової самодостатності регіону.

Логічним завершенням трансформації від моделі зовнішньої підтримки до моделі фінансової самодостатності є перехід громад до використання складніших фінансових інструментів. У сучасних умовах, коли традиційні джерела наповнення бюджетів територіальних громад Чернігівщини демонструють об'єктивну обмеженість, виникає гостра потреба у впровадженні інструментів ринку капіталу.

Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» створює необхідний правовий фундамент для емісії облігацій місцевих позик, що дозволяє органам місцевого самоврядування (ОМС) залучати «довгий» інвестиційний ресурс. Статті 15 та 17 цього Закону регламентують процедуру випуску цінних паперів, забезпечуючи чіткий алгоритм від прийняття рішення радою до реєстрації звіту в Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку [22]. Це дозволяє громадам перетворити свої стратегічні плани у готові до реалізації інвестиційні продукти, що підлягають ринковій оцінці та аудиту, сприяючи трансформації загальної фінансової дисципліни муніципального менеджменту.

Особливого наукового та практичного інтересу в контексті повоєнного відновлення набуває концепція «зелених» облігацій, закріплена у статті 18 згаданого Закону [22]. Для регіонів, що зазнали значних руйнувань екологічної та критичної інфраструктури, цей інструмент є не просто альтернативою, а стратегічною необхідністю. Зелені облігації дозволяють акумулювати ресурси виключно для проєктів екологічного спрямування: відновлення систем водоочищення, впровадження енергоефективних технологій у комунальному секторі, утилізації та переробки відходів руйнувань, а також розвитку відновлюваної енергетики. Актуальність цього механізму посилюється глобальним трендом на ESG-інвестування (Environmental, Social, and Governance), що відкриває доступ до спеціалізованих міжнародних фондів, які шукають можливості для фінансування сталого розвитку. Використання цього інструменту дозволяє Чернігівщині не просто відбудувати зруйноване, а здійснити системний «зелений перехід», інтегруючи європейські екологічні стандарти у процес регіональної реконструкції.

Важливою передумовою успішності таких емісій є розбудова сучасної фінансової інфраструктури. Встановлення кореспондентських відносин між Національним депозитарієм України (НДУ) та Центральним депозитарієм Польщі (KDPW) створило унікальний механізм транскордонної взаємодії депозитарних систем. Цей механізм дозволяє обліковувати українські муніципальні цінні папери в європейській депозитарній системі, що відповідає стандартам CSDR [15]. Як наслідок, українські громади отримують можливість залучати капітал безпосередньо від іноземних інвесторів, нівелюючи обмеженість внутрішнього фінансового ринку. Наявність у обігу облігацій таких міст, як Київ, Харків та Львів, загальною вартістю понад 3,1 млрд грн,

підтверджує готовність національної інфраструктури до обслуговування складних фінансових операцій [5].

Аналіз практичного досвіду свідчить, що муніципальні облігації є надійним інструментом навіть у кризові періоди. Кейс міста Львова, яке у 2024 році достроково погасило борг за облігаціями на суму 600 млн грн, є репрезентативним прикладом ефективного управління борговим навантаженням. Кошти від емісії були спрямовані на капітальну реконструкцію транспортних вузлів та інженерних мереж, що створило додану вартість для громади. Достроковий розрахунок з інвесторами не лише забезпечив економію бюджетних коштів на обслуговуванні відсотків, а й став потужним сигналом для ринку щодо надійності муніципального позичальника [26].

Проте масштабне впровадження інструментів муніципальних запозичень стримується консервативною моделлю управління місцевими фінансами, що спричиняє глибокий дисбаланс на національному ринку капіталу. Станом на жовтень 2025 року спостерігається парадоксальна ситуація: замість активного виходу на ринок як емітентів, територіальні громади здебільшого виступають пасивними кредиторами державного бюджету. При загальному обсязі внутрішньої державної позики (ОВДП) у розмірі понад 1,88 трлн грн, частка громад як інвесторів у ці цінні папери становить 0,02% (0,3 млрд грн) [13]

Така структура фінансової активності свідчить про те, що органи місцевого самоврядування воліють залишатися тримачами державного боргу задля збереження ліквідності, уникаючи відповідальності за емісію власних зобов'язань. Проте інвестування вільних залишків у ОВДП не вирішує фундаментального завдання – стимулювання локального економічного зростання. Стратегічний пріоритет має бути зміщений з пасивного розміщення коштів у державні активи на активну емісію власних облігацій відновлення. Саме цей крок дозволить громадам Чернігівщини конвертувати наявну ліквідність у проєкти з високим мультиплікатором, що є значно ефективнішим для фінансової самодостатності регіону в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що для Чернігівської області стратегічна перспективність використання інструментів ринку капіталу ґрунтується на синергії розвиненої фінансової інфраструктури, адаптованого правового поля та наявності апробованих вітчизняних моделей муніципального запозичення. Впровадження механізмів емісії цільових, зокрема «зелених», облігацій дозволить регіону сформувати власну кредитну історію та забезпечити високу інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі. Такий підхід забезпечує критично важливий перехід від реактивної моделі відновлення, що базується на зовнішніх дотаціях, до проактивної моделі інвестиційного розвитку. Саме автономне залучення капіталу через ринкові механізми є визначальним чинником зміцнення фінансової стійкості та економічного суверенітету громад в умовах глобальних трансформаційних викликів.

Поряд із використанням інструментів ринку капіталу, перспективним фіскальним механізмом регіону є публічно-приватне партнерство (ППП). У 2025 році прийнято Закон України «Про публічно-приватне партнерство», який заклав сучасну правову основу для прозорої взаємодії держави, громад та

бізнесу [21]. В умовах обмежених бюджетних ресурсів ППП дозволяє залучати приватні інвестиції та управлінський досвід для модернізації критичної інфраструктури, зокрема у сферах водопостачання, енергомодернізації, а також переробки відходів руйнувань. Оновлене законодавство мінімізує регуляторні ризики для інвесторів та створює чіткі алгоритми розподілу відповідальності, що робить регіональні ініціативи відновлення більш прогнозованими та привабливими для довгострокового капіталу.

Головна перевага ППП для Чернігівщини полягає у децентралізації ризиків: громада отримує оновлені активи без критичного одномоментного навантаження на бюджет, тоді як інвестор забезпечується прогнозованим доходом. Синергія ППП та «зелених» облігацій може стати базисом для створення кластерів циркулярної економіки, де приватний сектор інвестує у технології, а муніципалітет гарантує стабільність регуляторного поля.

Ефективність моделі муніципальних запозичень для екологічних цілей підтверджується досвідом шведської спеціалізованої установи Kommuninvest, яка через емісію «зелених» облігацій забезпечує фінансування локальних кліматичних рішень під солідарні гарантії муніципалітетів-членів асоціації. Це дозволяє громадам залучати капітал із найвищим кредитним рейтингом (AAA) для реалізації цілей сталого розвитку на місцевому рівні. Станом на кінець 2024 року організація забезпечила обіг одинадцяти серій облігацій у валютах SEK, USD та EUR на суму понад 78,6 шведських крон (7,7 млрд євро). Водночас загальний обсяг фінансування, спрямованого безпосередньо на реалізацію 683 муніципальних інвестиційних проєктів, досяг 88,6 млрд шведських крон. Така динаміка підтверджує стабільно високий попит з боку глобальних інвесторів на муніципальні боргові інструменти, що мають чітке екологічне спрямування та високу кредитну якість [27]. Використання системи оцінки CICERO, де проєкти класифікуються за рівнем екологічності (від «medium» до «dark green»), та оновлення рамкового механізму установи у 2024 році відповідно до вимог Таксономії ЄС (EU Taxonomy) свідчить про глобальний тренд до суворої стандартизації фінансових інструментів.

Адаптація цього досвіду для Чернігівщини вимагає трансформації внутрішньої спроможності громад: переходу від простого формування переліку ініціатив до комплексної верифікації муніципальних активів згідно з міжнародними екологічними стандартами. Створення такої бази верифікованих проєктів стане передумовою для інтеграції регіону в глобальний ринок капіталу та залучення інституційних інвесторів, орієнтованих на реальний екологічний та соціальний ефект. Водночас успішна імплементація зазначених механізмів потребує тривалого періоду інституційної адаптації та послідовного зміцнення довіри фінансових стейккхолдерів, що визначає розбудову прозорої архітектури відновлення як стратегічне завдання на середньострокову перспективу.

Узагальнення проведеного дослідження та отриманих результатів дає підстави констатувати об’єктивну необхідність формування нового фінансово-організаційного механізму відновлення регіональної економіки, яка в умовах обмежених бюджетних ресурсів має базуватися на принципах прозорості, інноваційності та фінансової стійкості. Результати комплексного аналізу

виконання місцевих бюджетів свідчать про критичну залежність територіальних громад від зовнішніх трансфертів та обмеженість внутрішнього інвестиційного потенціалу, що диктує потребу в диверсифікації джерел фінансування капітальних видатків. Виявлені тенденції підтверджують, що традиційні моделі бюджетного фінансування відтворення інфраструктури вичерпали свій ресурс, вимагаючи переходу до активного залучення приватного капіталу та ринкових інструментів запозичень.

Дослідження світових кейсів, зокрема успішного досвіду консолідованих муніципальних запозичень та використання «зелених» фінансових інструментів, доводить можливість ефективної трансформації регіональної інфраструктури через механізми публічно-приватного партнерства. Ключовим чинником успіху в міжнародній практиці постає не лише наявність капіталу, а й сувора відповідність проєктів екологічним стандартам та таксономії сталого розвитку, що дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та залучати ресурси з глобальних ринків.

На основі проведеного аналізу запропоновано стратегічний перехід до моделі, в якій інформаційна відкритість є ключовим економічним активом, а цифрова верифікація кожного етапу відновлення стає фундаментом для побудови довіри з міжнародними фінансовими інституціями. Перспективним напрямом розвитку визначено розбудову внутрішньої спроможності громад щодо підготовки інвестиційних проєктів, які за якістю обґрунтування та екологічною цінністю відповідатимуть запитам глобальних стейкхолдерів. Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що успішна реалізація політики відновлення можлива лише за умови гармонійного поєднання цифрового контролю, пріоритизації соціально значущих ініціатив та поступової адаптації місцевих фінансових систем до стандартів європейського ринку капіталу в межах стратегічного горизонту розвитку регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Армія відновлення»: на Чернігівщині за 3 роки – понад 33 тис. направлень. Чернігівська обласна військова адміністрація: вебсайт. 17.11.2025. URL: https://cg.gov.ua/index.php?id=532954&tp=page (дата звернення: 25.11.2025).

2. 28 проєктів на 215 млн євро: що представляла Чернігівщина на полях URC-2025 в Італії та які меморандуми підписали. Суспільне Чернігів: вебсайт. URL: https://surl.li/zisftv (дата звернення: 28.11.2025).

3. Бровко Л. Франція вкладає €5 мільйонів у відновлення Чернігівщини. Бабель: вебсайт. 04.03.2024. URL: https://surl.li/usiddw (дата звернення: 28.11.2025).

4. Власна справа: грантова програма. URL: https://vlasnaspravagrant.com.ua/

5. Громади отримали можливість випускати муніципальні облігації на міжнародних ринках. Децентралізація: вебсайт. 03.01.2023. URL: https://surl.li/afmxdw (дата звернення: 05.12.2025).

6. Громади Чернігівської області отримали від U-LEAD у 2022 році майже 1 мільйон євро допомоги. Децентралізація: вебсайт. 22.03.2023. URL: https://decentralization.ua/news/16276 (дата звернення: 28.11.2025).

7. Екосистема DREAM : Офіційний портал управління відновленням України. URL: https://dream.gov.ua/ (дата звернення: 19.12.2025).

8. Експеримент з комплексного відновлення населених пунктів: що вдалося за рік? Transparency International Ukraine: вебсайт. 30.08.2024. URL: https://surl.lu/evaxbr (дата звернення: 20.10.2025).

9. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року / Д. Андрієнко та ін. Київ: KSI, 2025. 28 с. URL: https://surl.li/gglyrn

10. Клименко Т.В. Фінансовий потенціал розвитку регіону: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Чернігівський державний інститут економіки і управління. Чернігів, 2014. 263 с.

11. Латвія для Чернігова: відновлення соціальної інфраструктури. ПРООН в Україні: вебсайт. URL: https://surl.li/iyhhvn (дата звернення: 10.11.2025).

12. Міжнародне співробітництво: підтримку Чернігівщині надають більше 700 організацій-донорів. Чернігівська обласна військова адміністрація: вебсайт. 26.06.2025. URL: https://www.cg.gov.ua/index.php?id=523822&tp=page

13. Мінфін у вересні залучив до бюджету України 52,5 млрд грн через ОВДП. Міністерство фінансів України: вебсайт. 02.10.2025. URL: https://surl.li/lxfzwy (дата звернення: 01.12.2025).

14. Міст через р. Десна на а/д М-01. DREAM: вебсайт. URL: https://surl.lu/xdetgr (дата звернення: 10.11.2025).

15. НДУ побудував лінк з Центральним депозитарієм Польщі. Національний депозитарій України: вебсайт. 29.12.2022. URL: https://surl.li/smfumf (дата звернення: 20.11.2025)

16. Офіційний державний вебпортал Open budget. URL: https://openbudget.gov.ua/

17. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України від 08.11.2023 № 3428-IX. URL: https://surl.li/kiglww

18. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30 черв. 2023 року №3219-IX. URL: http://surl.li/ksxgv

19. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану: Закон України від 12 трав. 2022 року №2260-IX. URL: http://surl.li/cfbli

20. Про затвердження Програми економічного і соціального розвитку Чернігівської області на 2025 рік: розпор. начальника Чернігівської ОВА від 25.12.2024 №1015. URL: https://surl.li/eeczoo

21. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text.

22. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15.

23. Програма комплексного відновлення Чернігівської області: рішення 23 третьої сесії Чернігівської обласної ради восьмого скликання від 25.04.2025 № 2-23/VIII. URL: https://surl.li/fpvkgy

24. Регіональний офіс міжнародного співробітництва Чернігівської області. Чернігівська обласна військова адміністрація: вебсайт. URL: https://cg.gov.ua/index.php?id=39001&tp=1.

25. Триває відновлення селі Ягідне на Чернігівщині. Міністерство розвитку громад і територій України: веб-сайт. 27.09.2025. URL: https://surl.li/zyivcj (дата звернення: 20.11.2025).

26. Чуйкова К. Львів погасив 600-мільйонний борг за міськими облігаціями. Zaxid.Net: вебсайт. 25.04.2025 URL: https://surl.li/mrgfxn (дата звернення: 10.11.2025).

27. Green Bonds Impact Report 2024. Kommuninvest: web-site. URL: https://surl.li/zcmlor

3.4. Фіскальна стратегія стабілізації в умовах макроекономічної нестабільності

Валентина Василівна ГЛИВЕНКО
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Сучасні економіки функціонують в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлено фінансовими кризами, глобальними шоками та структурними дисбалансами. Глобалізація, фінансові кризи, структурні трансформації та геополітичні фактори значно ускладнюють роботу механізмів державного регулювання, вимагаючи нових підходів до формування та реалізації фіскальної політики. За таких умов ключового значення набуває фіскальна стратегія стабілізації, спрямована на згладжування економічних коливань і підтримку сукупного попиту.

Теоретичні дискусії щодо ролі фіскальної політики у стабілізації економіки мають тривалу історію та відображають еволюцію економічної думки від кейнсіанських концепцій активного втручання в економіку до неокласичних підходів, які роблять акцент на фіскальній дисципліні та саморегуляції ринків. Водночас сучасні дослідження дедалі частіше звертаються до інституціональної парадигми, згідно з якою ефективність фіскальної стабілізації розглядається через призму якості бюджетних правил, прозорості державних фінансів, політичних та економічних обмежень, а також рівня довіри до державних інститутів. Такий підхід дає можливість поєднати короткострокові цілі фіскальної стабілізації з довгостроковою стійкістю фіскальної системи.

Макроекономічна нестабільність суттєво змінює умови реалізації фіскальної стратегії, обмежуючи простір для маневру бюджетними інструментами та підвищуючи ризики проциклічної поведінки фіскальної політики. За таких умов особливої актуальності набуває проблема вибору оптимального поєднання правило-орієнтованих механізмів та дискреційних заходів, які були б здатні згладжувати економічні коливання без загрози довгостроковій фінансовій стійкості держави. Відповідно фіскальну стратегію стабілізації доцільно розглядати не як сукупність разових антикризових заходів, а як цілісну узгоджену систему принципів, інструментів та інституційних обмежень, вбудованих в загальну структуру економічної політики держави.

Фіскальна стратегія стабілізації відіграє ключову роль у періоди криз та військових конфліктів, коли економіка зазнає різких шоків, а фінансова система працює в середовищі підвищених ризиків та невизначеності. За таких умов фіскальна політика стає одним з головних інструментів підтримки макроекономічної рівноваги, забезпечення функціонування державних інститутів та збереження соціальної стабільності.

Водночас безпрецедентний характер сучасних викликів вимагає переосмислення традиційних підходів до державного управління фінансами. У

цьому контексті, дослідження спрямоване на концептуалізацію фіскальної стратегії стабілізації в умовах макроекономічної нестабільності, особливо в умовах криз та воєнних конфліктів, узагальнення теоретичних підходів до її формування та визначення ключових чинників, що обумовлюють її ефективність.

3.4.1. Розвиток концепцій фіскальної стратегії стабілізації

Проблеми формування і реалізації фіскальної політики знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких Дж. М. Кейнс, Дж. Стігліц, Р. Лукас, Т. Сарджент, Р. Барро, І. Лук'яненко, Л. Лисяк, М. Пасічний, С. Кучеренко, В. Макогон, А. Крисоватий, В. Опарін, В. Федосов, Т. Стеценко та інші.

Погляди дослідників на роль фіскальної політики в стабілізації економіки пройшли певну еволюцію. І хоча питання податків та їх вплив на економіку сягають далеко в історію, найбільш яскраво вони проявилися у ідеях видатного економіста Дж. М. Кейнса, наукова спадщина якого і сьогодні має значний вплив на формування економічних ідей та підтверджена на практиці.

Саме Дж. М. Кейнс сформулював теорію державного регулювання економіки, визначив напрямки державного регулювання та запропонував зосередити напрямок регулювання не на сфері пропозиції, а на сфері попиту. Найвідомішою його працею є «Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей» (1936).

Як зазначають В. Якобчук, Ю. Богоявленська та С. Тищенко, новизна ідей Дж. Кейнса полягала у визнанні нездатності до саморегулювання системи ринкових відносин, а отже необхідності активного втручання держави. Також Кейнс обґрунтував концепцію ефективного попиту та мультиплікатора та є основоположником макроекономіки як окремого розділу економічної теорії [1].

Окремої уваги заслуговує обґрунтування Кейнсом необхідності активного втручання держави в економіку під час криз через бюджетну, податкову і грошово-кредитну політику. За Кейнсом держава може згладжувати економічні коливання через фіскальну політику, підтримку інвестиційної активності та дефіцит бюджету під час рецесій.

Ідеї Кейнса отримали подальші розробки в працях Дж. Стігліца. Його теорії щодо фіскальної стратегії стабілізації ґрунтуються на кейнсіанській традиції, але з урахуванням сучасних криз і недоліків ринкової економіки. Дж. Стігліц вважає, що держава має проводити активну антициклічну фіскальну політику, тобто активно збільшувати видатки під час економічного спаду і стримувати їх у періоди зростання. Сам ринок не здатний швидко відновлювати рівновагу.

Дж. Стігліц наголошує на необхідності інвестування в інфраструктуру, освіту, науку та охорону здоров'я, оскільки це одночасно стимулює попит і підвищує довгостроковий економічний потенціал. Для стабілізації економіки Стігліц підтримує прогресивне оподаткування, яке зменшує нерівність і підсилює сукупний попит.

Він підкреслює важливість соціальних програм (допомога з безробіття, соціальні виплати), які автоматично пом'якшують кризи без додаткових рішень уряду.

Стігліц різко критикує політику скорочення державних витрат під час криз, вважаючи її такою, що поглиблює спад і безробіття.

Фіскальну політику він вважає інструментом справедливості. На його думку, фіскальна стратегія має не лише стабілізувати економіку, а й зменшувати соціальну та доходну нерівність, що само по собі підвищує економічну стабільність.

Отже, фіскальна стратегія стабілізації за Дж. Стігліцом – це активна роль держави, збільшення видатків у кризу, прогресивні податки та інвестиції в суспільні блага, а не жорстка економія.

Кардинально інший підхід до фіскальної стратегії стабілізації спостерігається у представників нової класичної школи. Одним з найвідоміших її фундаторів є американський економіст, лауреат Нобелівської премії Роберт Лукас. Йому належать такі праці як «Очікування та нейтральність грошей» (1972), «Економетрична оцінка політики: критика» (1976), «Розуміння бізнес – циклів» (1977) та «Моделі бізнес – циклів» (1987).

Роберт Лукас відомий насамперед працею «Економетрична оцінка політики: критика», яка отримала назву «критика Лукаса», і яка напряму стосується фіскальної стратегії стабілізації. Слід зауважити, що він виступив з критикою традиційної фіскальної стабілізації. Р. Лукас стверджував, що активна дискреційна фіскальна політика (зміна податків і державних витрат для згладжування циклів) є малоефективною. Він пояснював це тим, що люди раціонально формують очікування, змінюють свою поведінку, передбачаючи дії уряду, отже політика не дає очікуваного ефекту.

За Лукасом, економічні моделі, які використовують минулі статистичні зв'язки (наприклад, між податками й споживанням), стають непридатними, коли уряд змінює правила гри. Тобто не можна надійно прогнозувати ефект фіскальної політики, ігноруючи очікування людей. Лукас вважав, що передбачувана фіскальна політика не впливає на реальний випуск і зайнятість, а лише на ціни, а короткостроковий ефект можливий лише через неочікувані заходи, але їх неможливо систематично використовувати.

Замість активної стабілізації Лукас підтримував такі ідеї:

- чіткі, довгострокові правила фіскальної політики;
- мінімізацію державного втручання;
- стабільність і передбачуваність для економічних агентів;
- передбачувана фіскальна та монетарна політика не має стабілізаційного ефекту.

Отже, Лукас вважав, що фіскальна стратегія стабілізації, яка ігнорує раціональні очікування, є неефективною, а економічна політика має будуватися на стабільних правилах, а не на ситуативному втручанні.

Таким чином, ідеї Лукаса значним чином змінили підхід до економічної політики та обмежили довіру до активної фіскальної стратегії.

Близькими за поглядами до Р. Лукаса були також Т. Сарджент та Р. Барро.

Томас Сарджент – відомий американський економіст, представник нової класичної школи, лауреат Нобелівської премії, відомий працями з теорії раціональних очікувань і критикою дискреційної стабілізаційної політики. Він

подібно Р. Лукасу вважав, що активна (дискреційна) фіскальна стабілізація малоефективна або неефективна, якщо економічні агенти мають раціональні очікування. Коли люди передбачають дії уряду і фіскальна політика очікувана, то вона не змінює реальні змінні (випуск і зайнятість), а часті зміни податків підривають довіру, створюють невизначеність і не стабілізують економіку. Т. Сарджент підтримував лише сталі та зрозумілі фіскальні правила і вважав, що важлива довіра до політики, а не разові стимули.

Роберт Барро – професор Гарвардського університету, видатний американський економіст, який вважається одним із засновників нової класичної макроекономіки поряд з Р. Лукасом та Т. Сарджентом. Є автором багатьох наукових праць, в яких відстоює принципи вільного ринку та мінімальне втручання держави, є автором теорії ендогенного зростання. Барро змістив акценти в макроекономіці від кейнсіанства до неокласичних підходів, підкреслюючи роль індивідуальних рішень та довгострокової стабільності.

Ключовою ідеєю Р. Барро щодо фіскальної політики є «рікардіанська еквівалентність», яка стверджує, що спосіб фінансування державних витрат не має значення для сукупного попиту. Сутність її полягає в тому, що люди розуміють, якщо є дефіцит бюджету, то це призведе до підвищення податків і починають заощаджувати, а не збільшувати споживання. Саме тому податкові пільги, які фактично профінансовані державним боргом не стимулюють попит, а отже фіскальна стабілізація не працює [2,3]. Ця ідея бере свій початок від Д. Рікардо, за що і отримала цю назву, проте Р. Барро зробив її сучасну формалізацію. Щодо ролі держави, Барро вважав, що вона має забезпечувати стабільні правила і уникати занадто частих антикризових втручань.

Отже, Сарджент і Барро вважали, що фіскальна стратегія стабілізації не дає очікуваного ефекту, оскільки раціональні економічні агенти передбачають дії уряду. Сарджент наголошував на важливості стабільних правил і довіри до політики, а Барро доводив, що дефіцитне фінансування не стимулює попит через рікардіанську еквівалентність.

Сарджент і Барро критикували активну фіскальну стабілізацію, підкреслюючи роль раціональних очікувань, неефективність дискреційної політики та перевагу фіскальних правил.

З 50-60 рр. 20-го ст. в межах неокласичної течії сформувався новий напрямок в економічній теорії, представники якого поєднують економічну теорію з іншими суспільними науками, такими як політологія, філософія, соціологія та ін. Згодом з'явився напрямок неоінституціоналізму, який був розвинутий Дугласом С. Нортом. У 1993 році саме за створення теорії нового інституціоналізму він отримав Нобелівську премію з економіки [4].

Дослідження Норта були зосереджені на тому, як інститути (закони, правила, політика, суди, традиції) впливають на економічний розвиток країн та пояснював, чому одні країни багатіють, а інші залишаються бідними. Він вважав, що це відбувається не лише через наявність чи відсутність ресурсів, а й через певні правила гри в суспільстві. На думку Норта, саме інститути зменшують невизначеність як в економіці, так і в житті.

Дуглас Норт безпосередньо не розробляв фіскальну стратегію стабілізації у класичному макроекономічному сенсі (як Кейнс), але він багато писав про те, за яких інституційних умов фіскальна політика взагалі може працювати. Норт наголошував, що державний борг, бюджетні видатки та податки не можуть стабілізувати економіку, якщо правила гри часто змінюються, держава не виконує власних зобов'язань, тому не має довіри до влади. Тобто, інституційна стабільність важливіша за самі фіскальні інструменти. За Нортом стабілізація економіки можлива лише тоді, коли фіскальні правила не ситуативні, а мають довгостроковий характер, а бізнес і прості громадяни мають впевненість в тому, що податки не зміняться довільно прямо завтра і держава не використовує бюджет як інструмент політичного виживання. Він показував на прикладах країн Європи, що ті країни, де держава обмежувала фіскальний тиск без правил, отримали дешевший борг, менші кризи, а отже і стійкіший розвиток.

Отже, ідеї Норма є дуже близькими до фіскальної стабілізації, проте вона працює не як самостійний інструмент, а як похідна від якісних інститутів.

Окремої уваги заслуговує обґрунтована Д. Нортом та М. Олсоном «теорія насилля». Як зазначає О. Волкова, еволюція поглядів на роль держави в суспільстві загалом і в економічній системі зокрема, що бере початок у працях А. Сміта та Дж. Кейнса, зумовила пошук нових методологічних підходів і зрештою привела до формування теорії насилля – неоінституціонального напряму М. Олсона та Д. Норта [5]. Ця теорія відома також як теорія обмежених і відкритих порядків доступу.

На думку Норта, головна проблема будь-якого суспільства – це стримування насилля, і те, як суспільство вирішує цю проблему, визначає рівень розвитку економіки та типи економічних і політичних інститутів, а в підсумку і стабільність держави. Він стверджує, що інститути не є нейтральними і формуються як механізм управління конфліктами та насильством, а економічні правила – це насамперед політичні домовленості між різними групами.

Ця теорія Норта пояснює, чому формальні реформи часто не працюють, показує, чому запозичення досвіду інститутів розвинених країн не дає автоматичного результату та підкреслює зв'язок між політикою, економікою та контролем над насильством. На його думку, економічний розвиток неможливий без ефективного контролю над насильством, а тип цього контролю визначає інституційну модель держави.

Видатним дослідником в галузі макроекономічної стабілізації є британсько-американський економіст Джон Вільямсон, відомий насамперед як автор концепції «Вашингтонського консенсусу» завдяки своїй праці «Що Вашингтон має на увазі під реформою політики» (1989). У цій роботі Вільямсон уперше сформулював і систематизував набір із 10 економічних рекомендацій, які, на його думку, підтримували основні міжнародні фінансові інституції та уряд США щодо реформ у країнах, що розвиваються (особливо Латинської Америки). Саме цей перелік і став відомий як Вашингтонський консенсус. Вільямсон досліджував стабілізаційні програми, роль фіскальної політики у стабілізаційних програмах, проблеми інфляції та боргу в країнах Латинської Америки та інших регіонах.

Вільямсон в своїх роботах фіскальну стратегію розглядає як інструмент стримування інфляції, стабілізації платіжного балансу та довіри до економіки.

В пізніших своїх працях, наприклад «Чи зазнав невдачі Вашингтонський консенсус» (2002), Вільямсон переосмислює фіскальну стабілізацію та наголошує на саме її якості.

Він безпосередньо не належав до якоїсь однієї класичної економічної школи, проте найчастіше його відносять до представників прагматичного неокласичного підходу. Вільямсон поділяв неокласичні уявлення про роль ринків і фіскальної дисципліни, проте визнавав роль держави, критикував «шокову терапію» та надмірну дерегуляцію і підтримував соціальні витрати.

Серед теоретичних підходів до фіскальної стабілізації виділяють кейнсіанський, неокласичний та інституціональний. Порівняємо ці три підходи за відповідними критеріями (табл. 1).

Кейнсіанський підхід підкреслює необхідність активної стабілізаційній ролі держави, неокласичний – на мінімізації фіскального втручання, тоді як інституціональний підхід розглядає фіскальну стабілізацію як похідну від якості державних інститутів та норм економічної взаємодії.

Кейнсіанський підхід ґрунтується на припущенні про внутрішню нестабільність ринкової економіки, що обумовлює потребу активної участі держави у регулюванні сукупного попиту. У межах цього підходу макроекономічна стабільність розглядається як динамічна рівновага, за якої коливання економічної активності згладжуються за допомогою фіскальних інструментів.

Натомість, неокласичний підхід і концепції нової класики базуються на припущенні про саморегульований характер ринків та раціональність економічних агентів. У межах цього підходу фіскальна стабілізація не розглядається як активна функція держави, а зводиться переважно до дотримання фіскальних обмежень та мінімізації державного втручання в економіку.

Порівняльний аналіз показує, що жоден з теоретичних підходів не забезпечує універсальної теоретичної моделі фіскальної стабілізації. Кейнсіанський підхід є найбільш ефективним у періоди глибоких економічних потрясінь, неокласичний – у забезпеченні довгострокової фіскальної дисципліни, тоді як інституціональний підхід створює підґрунтя для їх поєднання через якість фіскальних інститутів.

Як відомо, метою фіскальної стратегії стабілізації є пом’якшення економічних спадів, контроль інфляції, зменшення безробіття та загалом підтримка економічної рівноваги.

Досягнення мети фіскальної стратегії стабілізації здійснюється завдяки її інструментам, а саме заходам державної бюджетно-податкової політики, які уряд використовує для пом’якшення економічних коливань (криз, інфляційних сплесків, безробіття) та підтримання сталого економічного розвитку. До основних інструментів фіскальної стабілізації відносять:

1) податкову політику;

2) автоматичні стабілізатори;

3) державні видатки;

4) бюджетний дефіцит і профіцит.

Таблиця 1

Порівняння основних теоретичних підходів до фіскальної стабілізації*

Критерії	Кейнсіанський підхід	Неокласичний підхід	Інституціональний підхід
Основні (базові положення)	Економіка є внутрішньо нестабільною; сукупний попит визначає рівень виробництва та зайнятості	Ринки є здебільшого саморегульованими; економічні агенти раціональні	Економічні процеси залежать від інститутів, правил і норм
Характер ринків	Недосконалі, з негнучкими цінами та зарплатами	Переважно досконалі, з гнучкими цінами	Недосконалі, інституційно зумовлені
Причини макроекономічної нестабільності	Коливання сукупного попиту, інвестиційна невизначеність	Зовнішні шоки та помилки економічних агентів	Інституційні дисфункції, слабкість державного управління
Роль держави	Активний макроекономічний регулятор	Мінімальна, обмежена забезпеченням правил гри	Ключова у формуванні ефективних інститутів
Фіскальна політика	Основний інструмент стабілізації	Малоефективна або нейтральна	Ефективність залежить від якості інститутів
Тип фіскального втручання	Дискреційне та автоматичні стабілізатори	Перевага недискреційних правил	Інституційно закріплені механізми
Ставлення до бюджетного дефіциту	Допустимий і необхідний у фазі спаду	Негативний, витісняє приватні інвестиції	Оцінюється з урахуванням інституційного контексту
Державний борг	Інструмент стабілізації та зростання	Загроза макроекономічній стабільності	Проблема управління та довіри
Часові лаги	Визнаються, але не заперечують втручання	Використовуються як аргумент проти втручання	Залежать від інституційної спроможності
Ставлення до автоматичних стабілізаторів	Визнаються як ключовий елемент	Вважаються такими, що спотворюють стимули	Розглядаються як інституційний механізм
Соціальний аспект	Соціальні видатки підвищують стабільність	Соціальні видатки знижують ефективність	Соціальна політика як фактор стабільності
Очікування економічних агентів	Адаптивні або обмежено раціональні	Раціональні очікування	Формуються в інституційному середовищі

Джерело: узагальнено автором

Податкова політика як інструмент фіскальної стратегії стабілізації є системою дій держави щодо встановлення, зміни та адміністрування податків з метою впливу на сукупний попит, зайнятість, інфляцію та темпи економічного зростання.

Саме податкова політика дозволяє акумулювати ресурси для виконання державних функцій, забезпечувати перерозподіл доходів задля соціальної справедливості, а також виступати інструментом стимулювання економіки чи стримування її «перегрів» залежно від фази циклу.

Основними механізмами впливу податкової політики є зміна податкових ставок, податкові пільги та стимули, зміна податкової бази.

Зміна податкових ставок може відбуватися як в сторону підвищення, так і зниження. Підвищення податків спричиняє скорочення сукупного попиту, тоді як зниження сприяє зростанню доходів як населення, так і підприємств, підвищує споживання та стимулює інвестиційну діяльність. Тобто, зниження податків сприяє пожвавленню економіки.

Податкові пільги та стимули можуть бути у вигляді пільг для малого і середнього бізнесу, податкових канікул для новостворених підприємств, пільг для стратегічних галузей тощо. Цей механізм впливу підтримує економічну активність у кризові періоди та сприяє структурній перебудові економіки.

Зміна податкової бази може відбуватися шляхом розширення бази оподаткування, або ж її звуження та дає змогу регулювати бюджетні надходження без занадто різких змін самих ставок податків.

Складовою податкової політики, яка виконує паралельно роль автоматичного стабілізатора, є прогресивне оподаткування.

Прогресивне оподаткування є механізмом, який без спеціальних рішень уряду автоматично згладжує економічні коливання, змінюючи податкове навантаження залежно від рівня доходів, а також скорочує часовий проміжок між виникненням проблеми та реакцією на неї держави. Цей автоматичний стабілізатор працює таким чином: під час економічного зростання доходи бізнесу і населення зростають, що спричиняє перехід платників податків у вищі податкові групи, а отже частка податків у доходах автоматично збільшується. Завдяки цьому сукупний попит зростає повільніше, відбувається стримування інфляції і економіка не перегрівається. Під час економічного спаду доходи бізнесу і населення зменшуються, платники податків переходять у нижчі податкові групи, що спричиняє автоматичне зменшення податкового навантаження. Як наслідок пом’якшується спад економіки, зменшується безробіття та підтримується сукупний попит.

Податкова політика як інструмент фіскальної стратегії стабілізації має як переваги, так і недоліки. Перевагами є те, що вона впливає і на попит, і на пропозицію, є гнучким інструментом економічного регулювання, а також може діяти автоматично.

До автоматичних стабілізаторів відносять соціальні трансферти, зокрема: допомога по безробіттю, пенсії, соціальна допомога малозабезпеченим сім’ям, допомога при народженні дитини, житлові субсидії, соціальні стипендії тощо.

Під час економічного спаду кількість безробітних має тенденцію до збільшення, отже виплати по безробіттю автоматично також збільшуються і таким чином підтримується споживчий попит та зменшується соціальна напруга. Під час економічного піднесення зайнятість населення зростає, витрати на виплати по безробіттю автоматично зменшуються.

Соціальні трансферти, які прив'язані до доходів (наприклад, субсидії, соціальна допомога малозабезпеченим) також мають тенденцію до збільшення у період економічних спадів та криз, оскільки збільшується кількість людей, що отримують право на таку допомогу, а в період економічного зростання кількість одержувачів допомоги зменшується, а отже і витрати на виплати зменшуються.

Роль такого виду автоматичних стабілізаторів полягає в стабілізації доходів населення та сукупного попиту.

На відміну від автоматичних стабілізаторів, які не потребують політичних рішень та діють швидше, дискреційна фіскальна політика є свідомим рішенням уряду.

Дискреційна фіскальна політика застосовується як правило тоді, коли автоматичних стабілізаторів вже недостатньо для стабілізації економіки. На різних фазах економічного циклу дискреційна фіскальна політика проявляє себе по-різному. Оскільки вона пов'язана із свідомими діями уряду, то реалізація відбувається поетапно. Спочатку аналізується економічна ситуація, потім приймаються рішення уряду про зміни обсягів державних видатків, податкових ставок та соціальних виплат і субсидій.

Під час економічного спаду реалізація заходів відбувається через збільшення державних видатків та соціальних виплат і зниження податків. У такому разі фіскальні заходи набувають характеру стимулюючої політики.

Потреба у збільшенні видатків виникає через такі причини, як: скорочення виробництва, зростання безробіття, зменшення доходів населення і зниження сукупного попиту. В таких випадках бізнес витрачає та інвестує меншу, тому держава і бере на себе роль стимулятора економіки. Держава спрямовує додаткові кошти на інфраструктурні проєкти, а саме: будівництво доріг, мостів, шкіл, ремонти комунальних мереж, лікарень тощо. Таким чином створюються робочі місця і це має довгостроковий ефект.

Збільшуючи видатки на допомогу по безробіттю, субсидії та підтримку малозабезпечених верств, держава таким чином підтримує купівельну спроможність населення.

Також під час економічного спаду держава здійснює підтримку бізнесу через державні замовлення та пільгові кредити, що запобігає масовим банкрутствам підприємств.

Отже, механізм впливу на економіку відбувається наступним чином. Збільшення державних видатків веде до зростання доходів підприємств і працівників, як наслідок збільшуються обсяги виробництва та споживання, зменшується безробіття. Це називається ефект мультиплікатора.

Збільшення видатків часто приводить до дефіциту бюджету та зростання державного боргу. Проте, під час спаду це вважається необхідним і допустимим,

оскільки в майбутньому, коли буде фаза економічного зростання, дефіцит буде зменшуватися.

Зростання дефіциту бюджету має свої як переваги, так і недоліки. Перевагами є швидке симулювання економіки, зниження безробіття та пом'якшення соціальної напруги. До ризиків можна віднести неефективне використання коштів та зростання державного боргу.

Дефіцит державного бюджету та рівень боргового навантаження перебувають у тісному причинно-наслідковому взаємозв'язку, адже систематичне перевищення державних видатків над доходами є основним джерелом накопичення державного боргу.

У разі виникнення бюджетного дефіциту держава змушена вдаватися до залучення позикових ресурсів для його покриття, що безпосередньо призводить до зростання державного боргу. Відповідно, чим більшими та тривалішими є бюджетні дефіцити, тим вищими стають темпи накопичення боргу та зростає рівень боргового навантаження, який зазвичай визначається як відношення державного боргу до валового внутрішнього продукту.

Одним із ключових питань у формуванні фіскальної політики держави є питання меж допустимого боргового навантаження, оскільки рівень та динаміка державного боргу прямим чином впливають на макроекономічну стабільність, фінансову безпеку, а також на перспективи економічного розвитку в довготривалому періоді.

Найбільш поширеним кількісним показником оцінки боргового навантаження є співвідношення державного боргу до валового внутрішнього продукту. Цей показник використовується як індикатор платоспроможності держави та її здатності обслуговувати державний борг. Водночас, універсальної межі боргу не існує, оскільки допустимий рівень боргового навантаження залежить від цілого комплексу економічних, фінансових та інституційних чинників.

Маастрихтський договір 1992 року закріпив критерії для країн Європейського Союзу щодо рівня державного боргу, інфляції, бюджетного дефіциту та інших показників. Так, для державного боргу граничним значенням вважається рівень 60% від ВВП, дефіцит державного бюджету не має перевищувати 3% ВВП, а рівень інфляції не повинен перевищувати більш ніж на 1,5 відсоткового пункту середній показник трьох країн ЄС із найнижчою інфляцією [6]. Водночас, для розвинених економік, що характеризуються розвиненими фінансовими ринками, інституційною стабільністю та наявністю власної резервної валюти, допустимий рівень боргового навантаження може бути вищим і це не створюватиме негайних ризиків боргової кризи. Натомість, для країн з ринками, що формуються, навіть нижчий, ніж зазначений у критеріях рівень боргового навантаження може створювати макрофінансову вразливість.

Важливе значення має не тільки величина державного боргу, а й його структурні характеристики. Значна частка зовнішніх зобов'язань, короткострокового боргу або боргу в іноземній валюті, посилює чутливість державних фінансів до валютних коливань, змін відсоткових ставок і впливу зовнішніх шоків. Натомість переважання внутрішнього довгострокового боргу з

фіксованою відсотковою ставкою сприяє зниженню ризиків і розширює межі допустимого боргового навантаження.

Важливим чинником є також вартість обслуговування державного боргу. Навіть відносно невеликий обсяг боргових зобов'язань може перетворитися на суттєву проблему за умов підвищення процентних ставок або уповільнення темпів економічного зростання. У зв'язку з цим визначальними показниками стійкості боргового навантаження виступають співвідношення між темпами зростання валового внутрішнього продукту та середньозваженою ставкою за боргом, а також частка видатків на обслуговування боргу в доходах бюджету.

Таким чином, граничний рівень боргового навантаження доцільно трактувати не як жорстко встановлену межу, а як умовний інтервал, що визначається економічною структурою країни, якістю інституцій, рівня довіри інвесторів та ефективності фіскального управління. Вихід за межі такого інтервалу підвищує загрози фіскальної нестійкості та обмежує здатність держави застосовувати борг як інструмент стабілізаційної політики в майбутньому.

Під час економічного піднесення скорочуються державні витрати, підвищуються податки та зменшуються соціальні трансферти. В цьому випадку має місце стримувальна політика.

Стримувальна фіскальна політика є напрямом фіскальної політики держави, що спрямована на зниження сукупного попиту в економіці. Її основною метою є стримування інфляції, скорочення дефіциту бюджету, стабілізація або зменшення державного боргу, підвищення довіри інвесторів до державних фінансів та усунення економічного перегріву.

Основними інструментами стримувальної фіскальної політики є скорочення державних видатків, підвищення податків, або ж комбіноване їх застосування.

Скорочення державних видатків держава може здійснювати через зменшення адміністративних витрат, субсидій, трансфертів, обмеження зростання соціальних виплат, а також перегляд певних інвестиційних проектів.

Підвищення податків може здійснюватися через безпосереднє підвищення самих ставок податків, а також розширення податкової бази та скасування певних податкових пільг.

Комбінація обох вищезазначених інструментів є більш ефективним засобом, оскільки дозволяє більш рівномірно розподілити навантаження між економічними агентами та зменшити негативний соціальний ефект.

Застосування стримувальної фіскальної політики доцільне у тих випадках, коли інфляція є стійко високою, спостерігається дефіцит ресурсів та робочої сили, боргове навантаження досягло небезпечного рівня, економіка функціонує вище потенційного рівня.

Отже, стримувальна фіскальна політика має як свої переваги, так і недоліки та ризики. Перевагами є те, що вона досить ефективно стримує інфляцію, покращує стан державних фінансів, знижує боргові ризики та створює простір для майбутніх антикризових заходів.

Попри відповідні переваги, застосування стримувальної фіскальної політики може спричинити уповільнення економічного зростання, мати негативний соціальний ефект, який проявляється через зниження доходів

населення та зростання безробіття. Скорочення ж капітальних видатків може негативно вплинути на довгострокове зростання. Також слід зазначити, що така політика є політично не популярною, а її результати стають відчутними не одразу, а з певним часовим запізненням.

Стримувальна фіскальна політика має тісний взаємозв'язок з іншими політиками, особливою з монетарною, оскільки часто поєднується з підвищенням процентних ставок.

Ефективність фіскальної стратегії стабілізації значною мірою визначається інституційним середовищем, у межах якого ухвалюються та впроваджуються бюджетні рішення. Навіть економічно обґрунтовані стабілізаційні інструменти можуть мати обмежений або викривлений вплив за наявності інституційних недоліків, що знижують здатність держави оперативно та послідовно реагувати на макроекономічні коливання.

Одним із ключових інституційних обмежень є бюджетно-процедурна інерційність, тобто повільність та негнучкість бюджетного процесу, через що держава не може швидко застосовувати інструменти фіскальної стратегії стабілізації (такі як зміна податків, збільшення бюджетних видатків тощо) у відповідь на зміни в економіці. Це призводить до часових лагів між виявленням проблем та фактичним впровадженням стабілізаційних заходів. Навіть якщо уряд чітко розуміє, що економіку потрібно терміново стимулювати чи стримувати, бюджетні рішення приймають із запізненням. Це пов'язано з тим, що бюджет приймається заздалегідь і, як правило, на рік, будь-які зміни потребують обговорення і узгодження, багато видатків є жорстко закріпленими (такі як соціальні виплати), а також існують законодавчі обмеження. Унаслідок цього фіскальна політика може втрачати свій контрциклічний характер та набувати проциклічних рис.

Ще одним суттєвим обмеженням виступають правові обмеження та фіскальні правила. З одного боку, такі інструменти підтримують боргову стійкість та забезпечують фіскальну дисципліну, проте з іншого – вони обмежують можливості активної стабілізаційної політики в періоди глибоких економічних спадів, особливо за відсутності гнучких механізмів, які б давали можливість тимчасово відступити від цих правил.

Важливим інституційним чинником є також якість державного управління та адміністрування. Неефективний контроль за використанням бюджетних коштів, недосконаліть податкової системи, корупційні ризики та інші загрози знижують дію фіскальних мультиплікаторів та знижують довіру економічних агентів до стабілізаційної політики держави.

Вагоме значення мають і політико-економічні обмеження. Короткострокові електоральні стимули, вплив політичного циклу та інституційна фрагментація влади можуть сприяти ухваленню рішень, які будуть націлені на досягнення поточних політичних вигод, а не на забезпечення макроекономічної стабільності. За таких умов стабілізаційна політика може перетворитися на таку, що постійно збільшує ризик нарощування дефіциту бюджету.

Додатковим обмеженням також є інституційна неузгодженість фіскальної та монетарної політики. За відсутності належної координації між органами

фіскальної та грошово-кредитної влади стабілізаційні заходи можуть нівелюватися, що призводить до зниження результативності макроекономічного регулювання.

Таким чином, інституційні обмеження фіскальної стратегії стабілізації окреслюють межі її реалізації та визначають фактичну результативність використання фіскальних інструментів. Усунення цих обмежень потребує зміцнення інституційної спроможності, вдосконалення бюджетних процедур, запровадження більш гнучких фіскальних правил та посилення координації економічної політики, що є необхідною передумовою досягнення результативної та довгострокової макроекономічної стабільності.

3.4.2. Сучасні фіскальні стратегії в умовах криз та воєнних дій

Останнє десятиліття характеризується економічними кризами, пов'язаними з пандемією COVID-19, а також воєнними діями на Близькому Сході та повномасштабною війною в Україні через агресію Російської Федерації.

Фіскальна стратегія стабілізації має вирішальне значення для підтримання економічної, соціальної та політичної стабільності держави в умовах надзвичайних криз, зокрема пандемії та воєнного стану. У таких умовах ринкові механізми часто не здатні самостійно забезпечити рівновагу, тому активне втручання держави стає необхідним.

Фіскальна політика держави під час криз та воєнних дій зазнає суттєвої трансформації, оскільки завдання економічного розвитку поступаються місцем іншим першочерговим завданням. Під час пандемії акцент робиться на охороні здоров'я, підтримці населення під час локдаунів, а у воєнний час пріоритетом є оборонні видатки, підтримка внутрішньо переміщених осіб, збереження базових соціальних гарантій, а також існує залежність від міжнародної допомоги. І якщо в мирні часи фіскальна політика спрямована на стимулювання економічного зростання та збалансованості державного бюджету, то в у мовах війни її головною метою стає мобілізація ресурсів.

Системні кризи супроводжуються скороченням доходів бюджету, розривом виробничих ланцюгів та зростанням соціальних загроз, що змушує державу перейти до активного втручання в бюджетну політику.

З 2014 року, а з 2022 року особливо, фіскальна політика в Україні змінилася, зокрема в результаті перегляду бюджетних пріоритетів та акценту на посилення ролі державних фінансів як інструменту економічної стабілізації.

В умовах війни структура бюджетних видатків зазнає суттєвих змін, що проявляється у домінуванні витрат на оборону, що підтверджується офіційними даними Міністерства фінансів України (табл. 2).

Як підтверджують офіційні дані, за останні п'ять років видатки на оборону зросли з 8,56% до 54,91%, тобто більше ніж у шість разів, оскільки в умовах війни значні ресурси спрямовуються на утримання Збройних Сил України, матеріально-технічне забезпечення та грошове забезпечення військовослужбовців.

Також спостерігається зростання видатків на забезпечення безпеки та громадського порядку з 11,70% до 15,06% та на утримання житлово-

комунального господарства з 0,01% до 0,15 %. За всіма ж іншими видатками за функціональною класифікацією відбулося зменшення у відносних показниках, що свідчить про перерозподіл бюджетних коштів.

Таблиця 2

Динаміка та структура видатків Державного бюджету України за 2021-2025рр.

Видатки за функціональною класифікацією	Ретроспективний період, роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Всього видатків, млн грн, в тому числі:	1490258,9	2705423,3	4014418,1	4486682,7	4540906,7
загальнодержавні функції, млн грн	206643,1	201999,1	296139,1	374306,6	385761,7
%	13,87	7,47	7,38	8,34	8,50
оборона, млн грн	127527,3	1142872,4	2097620,5	2304475,1	2493211,8
%	8,56	42,24	52,25	51,36	54,91
громадський порядок, безпека, судова влада, млн грн	174409,6	443323,2	574614,6	692658,7	683887,1
%	11,70	16,39	14,31	15,44	15,06
економічна діяльність, млн грн	180989,9	95368,4	134307,6	163133,8	136508,8
%	12,14	3,53	3,35	3,64	3,01
охорона навколишнього середовища, млн грн	8200,2	4714,1	5202,5	9515,1	8958,2
%	0,55	0,17	0,13	0,21	0,20
житлово-комунальне господарство, млн грн	164,1	528,6	8369,4	7540,5	6766,1
%	0,01	0,02	0,21	0,17	0,15
охорона здоров’я, млн грн	170505,2	184267,8	179258,2	201445,4	189885,6
%	11,44	6,81	4,47	4,49	4,18
духовний та фізичний розвиток, млн грн	15970,3	11051,3	11817,7	16202,7	12882,3
%	1,07	0,41	0,29	0,36	0,28
освіта, млн грн	63837,1	58508,1	60452,2	64738,0	57242,0
%	4,28	2,16	1,51	1,44	1,26
соціальний захист та соціальне забезпечення, млн грн	339278,9	425987,0	469251,2	464734,4	385939,7
%	22,77	15,75	11,69	10,36	8,50
міжбюджетні трансферти, млн грн	202733,3	136803,3	177385,2	187932,4	179863,4
%	13,60	5,06	4,42	4,19	3,96

Джерело: складено автором на основі офіційних даних МФУ [7]

Проте, аналіз видатків лише за відносними показниками не показує реальної картини, оскільки за аналізований період загальна сума видатків зросла в три рази. Якщо аналізувати видатки в абсолютних показниках, то можна побачити

постійне зростання витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення, особливо в період з 2022 р. по 2024р. Це пов'язано з державною підтримкою внутрішньо переміщених осіб, компенсаціями за зруйноване житло та різними соціальними виплатами, що дозволяє зменшити соціальну напругу під час війни. Видатки на охорону здоров'я хоча і показують у відносних показниках суттєве зменшення, проте у абсолютних показниках ці видатки збільшилися в порівнянні з 2021 роком. Збільшення видатків на охорону здоров'я пов'язано з потребами лікування та реабілітації військових та свідчить про адаптацію цієї системи до військових умов.

Характерною ознакою фіскальної політики в умовах війни є стрімке зростання дефіциту бюджету. В Україні дефіцит державного бюджету у воєнний період досяг рекордних показників.

Виконання державного бюджету України за останні чотири роки наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Виконання державного бюджету України за 2021-2024 рр.

Показники	Ретроспективний період, роки			
	2021	2022	2023	2024
Доходи, млн грн	1296852,9	1787395,6	2671998,0	3122713,4
Видатки, млн грн	1490258,9	2705423,3	4014418,1	4486682,7
Сальдо (дефіцит бюджету), млн грн	-197937,4	-914701,7	-1333110,7	-1358500,1
Дефіцит бюджету у % до ВВП	-3,63	-17,62	-20,39	-17,74

Джерело: складено автором на основі офіційних даних МФУ [7].

Аналіз динаміки показників виконання державного бюджету України у 2021-2024 рр. свідчить про суттєву трансформацію фіскальної політики під впливом повномасштабної війни. Бюджетні показники зазнали значних змін як за обсягами доходів і видатків, так і за рівнем дефіциту бюджету.

У 2021 році, який характеризується відносною макроекономічною стабільністю, доходи державного бюджету склали 1296,9 млрд грн, тоді як видатки 1490,3 млрд грн. Дефіцит бюджету був помірним і складав 197,9 млрд грн, або 3,63% ВВП, що відповідало загальноприйнятим фіскальним обмеженням і свідчило про збалансований характер бюджетної політики.

З 2022 року, внаслідок повномасштабної війни через збройну агресію РФ, відбулося різке погіршення бюджетних показників. Попри зростання доходів до 1787,4 млрд грн, видатки зросли аж до 2705,4 млрд грн, що зумовило значне зростання дефіциту бюджету до 914,7 млрд грн, або 17,62% ВВП. Така динаміка спричинена різким збільшенням видатків на оборону, безпеку та соціальні заходи при зниженні економічної активності та скороченні податкової бази.

У 2023 році тенденція до значного зростання фіскального дисбалансу збереглася. Доходи державного бюджету збільшилися до 2672,0 млрд грн, однак видатки зросли великими темпами і склали 4014,4 млрд грн. У результаті дефіцит

бюджету склав 1333,1 млрд грн, що склало 20,39% ВВП (максимальне значення за досліджуваний період). Це свідчить про високий рівень фіскального навантаження та зростання залежності державного бюджету від зовнішнього фінансування.

У 2024 році спостерігається подальше зростання доходів і видатків державного бюджету: до 3122,7 млрд грн та 4486,7 млрд грн відповідно. Дефіцит бюджету при цьому залишився значним (1358,5 млрд грн), однак його частка у ВВП зменшилася до 17,74%. Це може свідчити про певну макроекономічну стабілізацію, зростання номінального ВВП та поступову адаптацію фіскальної політики до умов тривалої війни.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що у 2022-2024рр. державний бюджет України виконував передусім мобілізаційну функцію, спрямовану на фінансування оборонних потреб та підтримку економічної та соціальної стійкості. Значне зростання дефіциту бюджету є об'єктивним наслідком воєнних дій та водночас підкреслює, що державний бюджет став ключовим інструментом фіскальної стратегії стабілізації.

Суттєвий дефіцит бюджету потребує альтернативних джерел фінансування. Це здійснювалося за рахунок внутрішніх і зовнішніх запозичень, міжнародної фінансової допомоги. Особливу роль відіграли військові облігації внутрішньої державної позики, які стали інструментом залучення коштів від населення та фінансових установ.

Зростання державного боргу є закономірним наслідком зростання воєнних видатків, однак воно супроводжується підвищеними ризиками порушення боргової стійкості. Для мінімізації цих ризиків Україна використовувала механізми реструктуризації боргу, відтермінування платежів та залучення пільгових кредитів від міжнародних партнерів.

Міжнародна фінансова допомога є критично важливим елементом фіскальної стратегії держави в умовах війни. Гранти, кредити та різні програми міжнародних фінансових організації дозволяють компенсувати дефіцит бюджету та забезпечити виконання першочергових зобов'язань.

Для України саме міжнародна підтримка стала ключовим джерелом фінансування бюджету у період війни. Завдяки коштам міжнародних партнерів виплачуються заробітні плати працівникам бюджетної сфери, соціальні виплати та фінансуються критичні видатки. Разом з тим, залежність від зовнішнього фінансування створює виклики для фінансового суверенітету держави, що зумовлює необхідність використання внутрішніх джерел доходів як у воєнний, так і у післявоєнний період.

За даними Міністерства фінансів України, обсяг міжнародної фінансової допомоги з початку війни і станом на кінець 2025 року склав понад 145 млрд доларів. Ключовими партнерами є США, Європейський Союз та Міжнародний валютний фонд. Переважна кількість коштів надійшла завдяки таким інструментам як ERA G7 Ukraine Facility ЄС. Найбільшим донором саме прямої бюджетної допомоги є Європейський Союз, який надав більше 45 млрд євро на фінансування пріоритетних видатків бюджету. У 2024 році бюджетна допомога

Європейського Союзу склала більше 40% від усіх зовнішніх надходжень. Ці кошти надійшли у вигляді грантів та пільгових кредитів [8].

Надзвичайно важливим під час війни є питання фіскальної стійкості, яка полягає у спроможності держави забезпечувати безперервне фінансування пріоритетних напрямків в умовах обмежених ресурсів та підтримувати макроекономічну стабільність. І саме інституційна спроможність органів державної влади відіграє в цьому процесі ключову роль.

Інституційна спроможність включає в себе цілий ряд складових. До неї відноситься якість урядових інститутів, таких як міністерства, органи місцевого самоврядування, центральний (національний) банк, ефективність та незалежність правових інститутів включно з судовими органами, регуляторами та антикорупційними структурами, а також здатність уряду проводити політику, яка відповідає наявним викликам та здатність до міжнародної координації та стратегічного планування, необхідного для реагування на внутрішні і зовнішні загрози.

В умовах криз, зокрема під час воєнних дій, органи влади мають бути здатні оперативно адаптувати бюджетну політику відповідно до існуючих викликів. За наявності високої інституційної спроможності, що передбачає надійні і прозорі фінансові механізми, уряд може швидко перерозподіляти видатки, гнучко змінювати податкову політику та залучати внутрішні і зовнішні позики. Натомість у країнах зі слабкими інституціями досить часто спостерігається неефективне використання наявних ресурсів.

Під час воєнних дій чи економічних криз важливого значення набуває здатність уряду зберігати фіскальну дисципліну, гарантувати виплати соціальних виплат та зарплат працівникам державного сектору, а також виконувати свої зобов’язання перед міжнародними кредиторами. Реалізація цих завдань можлива лише за наявності в країні ефективної системи управління державними фінансами та здатності планувати і здійснювати стабільні фінансові операції навіть в найскладніших умовах.

В умовах викликів уряд повинен мати гнучкість у прийнятті рішень та швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Саме інституційна спроможність дозволяє своєчасно коригувати державну політику. Зокрема, під час війни, уряд може змінювати податкову політику, запроваджувати альтернативні інструменти фінансування, такі як випуск державних облігацій, залучати наявні бюджетні резерви для підтримки населення та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Під час глобальних криз та воєнних дій держава змушена активніше співпрацювати з міжнародними партнерами для отримання фінансової підтримки у вигляді кредитів, грантів та інвестицій. Інституційна спроможність полягає в здатності правильно і прозоро використати отримані кошти і направити їх на підтримку критичних секторів, соціальну підтримку та відновлення економки, мінімізуючи при цьому ризики корупції. На жаль, в таких умовах корупційні ризики суттєво зростають, оскільки процеси управління бюджетними коштами часто стають менш прозорими. Висока інституційна спроможність

дозволяє сформувати дієві антикорупційні механізми, які забезпечують контроль за фінансовими ресурсами та запобігають їх нецільовому використанню.

Проведення монетарної політики, контроль інфляції та забезпечення стабільності національної валюти є ключовими завданнями органів фінансової влади. В умовах потрясінь ці завдання суттєво ускладнюються через зростання інфляції, високі ризики девальвації національної валюти та зниження довіри до фінансової системи. Водночас незалежний і сильний центральний банк спроможний ефективно регулювати ці процеси, підтримуючи макроекономічну стабільність.

Отже, інституційна спроможність органів влади має значний вплив на фіскальну стійкість під час криз та воєнних дій. Сильні інституції дозволяють швидко адаптуватися до змін, забезпечують ефективне управління державними фінансами та мобілізацію всіх наявних ресурсів, а також сприяють підтриманню довіри до влади. За відсутності належної інституційної спроможності держава має ризик фінансової дестабілізації, що в свою чергу може призвести до глибокої економічної кризи та послаблення національної безпеки.

В Україні в умовах воєнного стану вдалося зберегти відносну стабільність бюджетного процесу, що свідчить про здатність фінансових інституцій пристосовуватися до кризових викликів. Разом із тим гостро постають питання корупційних ризиків, нераціонального використання бюджетних ресурсів та недостатньої ефективності контрольних механізмів.

На початку війни, нашою державою були здійснені безпрецедентні кроки щодо зниження податкового навантаження на бізнес через запровадження низки податкових пільг і спрощень. 3 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила закони, що передбачали відтермінування сплати податків і подання звітності, мораторій на проведення податкових перевірок та звільнення від відповідальності платників, які не змогли вчасно сплатити податки. Також було надано низку пільг щодо єдиного податку, розширення категорії платників, що мають право бути на єдиному податку, можливість не сплачувати за себе ЄСВ певним категоріям платників, послаблення митного оподаткування та ін. Ці кроки певним чином допомогли бізнесу вижити в надскладних умовах. Проте, такі податкові послаблення, крім позитивного ефекту, мали і негативні наслідки. Як вказують А. Крисоватий та В. Валігура, послаблення податкового навантаження та інші новації на початку війни «лібералізували податкову систему України та поставили під загрозу фіскальну безпеку держави» [9]. Як справедливо вказують автори, більшість норм прийнятого податкового законодавства не містили економічного обґрунтування, а тому знизили фіскальну функцію податків. Це в свою чергу привело до зловживань недобросовісними платниками податків. Провівши ґрунтовне дослідження щодо напрямків вдосконалення податкового законодавства та податкової політики в умовах воєнного стану, автори розробили два сценарії подальшого антикризового регулювання в Україні. Перший сценарій є сприятливим, який передбачав швидке закінчення бойових дій, другий – негативний, який передбачав тривалі військові дії та заморожування військового конфлікту. На сьогодні ми маємо розглядати саме другий сценарій. Учені наголошують, що

другий сценарій є дуже складним з позицій реалізації податкової політики, оскільки має враховувати цілу низку факторів, таких як тривала економічна криза, необхідність знаходити додаткові кошти на ведення бойових дій та підтримку населення, а також несприятливий інвестиційний клімат. В таких умовах, як зазначають автори, податкова система не повинна бути занадто ліберальною і при наданні податкових стимулів враховувати територіальні відмінності (тобто пільги мають бути в тієї частини бізнесу, яка дійсно постраждала від бойових дій, або ж знаходиться на територіях, де тривають воєнні дії) [9].

Важливим інструментом забезпечення макроекономічної стабільності, особливо під час війни, є фіскальна консолідація.

Фіскальна консолідація – це державна політика, яка спрямована на зменшення державного боргу та дефіциту бюджету. Основними її інструментами є скорочення державних витрат, пенсійна та бюджетна реформи, підвищення податків або розширення податкової бази, а також підвищення ефективності адміністрування податків.

Фіскальну консолідацію застосовують при зростанні державного боргу, великому дефіциті бюджету, під час економічної нестабільності та як умову програм Європейського Союзу та Міжнародного валютного фонду.

Перевагами застосування фіскальної консолідації є те, що вона допомагає знизити боргове навантаження, стабілізувати державні фінанси та підвищити довіру як вітчизняних, так і міжнародних інвесторів. Проте, поряд з перевагами є і певні недоліки. Фіскальна консолідація часто супроводжується соціальною напругою та може уповільнювати економічне зростання.

Слід зауважити, що застосування фіскальних стратегій стабілізації не є чимось новим для нашої країни. Україна неодноразово застосовувала фіскальну консолідацію, особливо під час криз та у рамках співпраці з МВФ. Так, у 2014 році Україна пережила економічну кризу, яка була спричинена війною на Донбасі, анексією Криму, політичною нестабільністю та макроекономічними дисбалансами. Бюджет країни мав великий дефіцит, державний борг швидко збільшувався, зросла інфляція при одночасному скороченні реальних доходів населення, тому держава пішла шляхом фіскальної консолідації.

Одним з ключових механізмів фіскальної консолідації в Україні стало зменшення або стримування темпів зростання державних видатків. У різні періоди це досягалося шляхом оптимізації соціальних програм, обмеження зростання зарплат у державному секторі, перегляду неефективних бюджетних програм. При цьому особлива увага зверталася на підвищення адресності соціальної підтримки та зменшенню непродуктивних витрат.

Важливим елементом стратегії фіскальної консолідації було також посилення дохідної частини бюджету через комплекс заходів, спрямованих на розширення податкової бази, удосконалення податкового адміністрування, боротьбу з ухиленням від сплати податків. Так, запровадження електронних сервісів, зокрема системи електронного адміністрування ПДВ та цифрових інструментів податкового контролю, дало змогу збільшити податкові надходження без формального підвищення податкових ставок.

Для покриття дефіциту бюджету, підтримки платіжного балансу та стабілізації банківського сектору було залучено кредити Міжнародного валютного фонду, Світового банку та інших міжнародних партнерів.

Важливе місце у практиці фіскальної консолідації відігравала боргова політика. Україна здійснювала реструктуризацію державного боргу, подовження строків погашення зобов'язань та зниження боргового тиску на бюджет. Співпраця з Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними партнерами була не лише джерелом фінансування, а й інструментом впровадження фіскальних правил та бюджетної дисципліни.

В умовах війни підхід до фіскальної консолідації суттєво трансформувався, оскільки традиційні інструменти відійшли на другий план. Пріоритет змістився в сторону фінансування сектору оборони, безпеки та критично важливих соціальних видатків. Водночас, наша країна намагається зберегти базові елементи фіскальної дисципліни через прозорі процедури використання міжнародної фінансової допомоги та бюджетне планування з фокусом на післявоєнне відновлення.

Таким чином, практика застосування Україною фіскальної стратегії консолідації характеризується здатністю до адаптації в умовах затяжної кризи та воєнних викликів. Вона поєднує заходи зі скорочення дефіциту бюджету та боргу з потребою забезпечення соціальної рівноваги та економічної стійкості.

Як свідчить міжнародний досвід, фіскальні стратегії стабілізації воєнного періоду мають тимчасовий характер і після його завершення потребують трансформації. За оцінками МВФ, післявоєнна фіскальна консолідація є ключовою передумовою відновлення економічного зростання [10].

Урядом нашої країни разом з Міністерством фінансів, податковою та митною службами, бізнес – асоціаціями та міжнародними партнерами розроблено Національну стратегію доходів до 2030 року. Це фактично дорожня карта реформ, яка визначає напрямки трансформації податкової та митної служб, а також удосконалення податкового та митного адміністрування у середньостроковій перспективі [11]. Ця стратегія ставить перед собою важливі стратегічні цілі, серед яких підтримка макроекономічної та фінансової стабільності через забезпечення стабільного рівня мобілізації доходів і зменшення залежності від зовнішнього фінансування та гармонізація українського законодавства з нормами ЄС у сфері податкової та митної політики і адміністрування. Стратегія також передбачає зміцнення доброчесності та довіри до контролюючих органів, підвищення дотримання податкового та митного законодавства, а також впровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації адміністрування.

У межах проведеного дослідження, фіскальну стратегію стабілізації було розглянуто як ключовий інструмент державного впливу на макроекономічну динаміку в умовах циклічних коливань економіки. Аналіз підходів різних економічних шкіл засвідчив відсутність універсальної моделі стабілізаційної фіскальної політики, що зумовлює необхідність її адаптації до конкретних інституційних, структурних та циклічних характеристик економічного розвитку.

Кейнсіанський підхід акцентує увагу на активній ролі держави у згладжуванні циклів через дискреційне регулювання податків і видатків, особливо в періоди економічного спаду. Натомість представники неокласичної школи наголошують на обмеженій ефективності фіскальних стимулів, наявності часових лагів і ризиках витіснення приватних інвестицій, віддаючи перевагу автоматичним стабілізаторам і фіскальній дисципліні. Інституціональний підхід підкреслює значення якості інститутів, довіри до фіскальної політики та її узгодженості з монетарними заходами. Інституціональний підхід займає методологічно важливе місце у системі теоретичних концепцій фіскальної стабілізації. Ключова риса інституціоналізму полягає в тому, що економічна стабільність розглядається як здатність економіки витримувати шоки завдяки ефективності та якості інститутів, а не лише завдяки параметрам бюджетної політики.

Дослідження інструментарію фіскальної стабілізації показало, що ефективність державних видатків, податкових змін та трансфертних механізмів істотно залежить від структури економіки, ступеня відкритості, боргового навантаження та стану ділового циклу. Водночас встановлено, що надмірне або несвоєчасне застосування стабілізаційних заходів може призводити до накопичення фіскальних дисбалансів і формувати передумови для подальшої фіскальної консолідації.

Узагальнюючи, фіскальна стратегія стабілізації постає як динамічний та багатовимірний процес, що потребує поєднання теоретично обґрунтованих підходів, гнучкого використання інструментів і чіткого врахування макроекономічних обмежень. Її результативність визначається не лише масштабом фіскального втручання, а й своєчасністю рішень, інституційною спроможністю держави та послідовністю загальної економічної політики.

Надзвичайного значення набуває фіскальна стратегія стабілізації в умовах криз та воєнних дій. Вона дає змогу забезпечити виконання першочергових завдань, таких як:

- підтримка соціальної стабільності;
- забезпечення обороноздатності держави;
- збереження економічної активності;
- перерозподіл ресурсів у відповідності до пріоритетів;
- підтримка макроекономічної стабільності;
- формування підґрунтя для повоєнного відновлення.

В умовах війни суттєво змінюються підходи до самої сутності фіскальної стратегії стабілізації. Нами сформульовано власне поняття фіскальної стратегії стабілізації в умовах воєнних дій як цілісну та адаптивну систему управлінських рішень в сфері державних фінансів, спрямованих на пріоритетне забезпечення фінансування оборони, безпеки та соціальних видатків при одночасному утриманні бюджетних і боргових дисбалансів на керованому рівні.

Оцінка результативності фіскальних стратегій у воєнний період свідчить про їх об’єктивну важливість та водночас про наявність суттєвих ризиків. З однієї сторони, активна фіскальна політика дала змогу зберегти Україні керованість державних фінансів та забезпечити базові потреби населення, з іншої

– відбулося зростання боргового навантаження, що формує потенційні загрози для майбутнього економічного розвитку.

У післявоєнний період фіскальна стратегія має трансформуватися у напрямку відновлення економіки, зниження дефіциту державного бюджету та посилення податкової бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якобчук В.П., Богоявленська Ю.В., Тищенко С.В. Історія економіки та економічної думки. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 476 с.

2. Barro, R. J. (1988). Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. NBER Working Paper No. 2588.

3. Barro, R., McCleary, R. (2019). The Wealth of Religions: The Political Economy of Believing and Belonging. Princeton University Press.

4. Шевченко О. О. Історія економіки та економічної думки: сучасні економічні теорії: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

5.Волкова О.М. Еволюція методологічних підходів до вивчення ролі держави в ринковій економіці. *Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. круглого столу*, 10 листоп. 2016 р. м. Київ: КНЕУ, 2016. С. 135-140.

6. Маастрихський договір. URL: https://surli.cc/ozpqwn (дата звернення 18.12.2025).

7. Видатки державного бюджету України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/ (дата звернення: 18.12.2025).

8. У 2025 році Україна розраховує залучити €30,6 млрд бюджетної підтримки від ЄС. Сергій Марченко виступив на засіданні Ради ЄС ECOFIN у Брюсселі. Міністерство фінансів України: вебсайт. URL: https://surl.li/imqfst (дата звернення: 18.12.2025).

9. Крисоватий А.І., Валігура В.А. Новації та напрями вдосконалення податкового законодавства України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*, 2022. № 6. С.33-53. DOI: 10.33763/finukr2022.06.033 (дата звернення: 18.12.2025).

10. Міжнародний валютний фонд. Fiscal Monitor: Strengthening the Credibility of Public Finances. Washington, D.C., 2023. 210 p.

11. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: https://surl.li/dgctxw (дата звернення: 18.12.2025).

РОЗДІЛ 4
ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА ТА ПІДТРИМКА ОСОБИСТОСТІ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗМІЦНЕННЯ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

4.1. Психологічна профілактика та підтримка особистості як стратегія зміцнення суспільства в умовах турбулентності та глобальних змін

Катерина Сергіївна ГАЛКІНА
викладач психології, кафедра психології, педагогіки та філософії
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(м. Чернігів, Україна)
Тетяна Миколаївна ДЕЦЮК
кандидат педагогічних наук, доцент, завідуюча
кафедри психології, педагогіки та філософії
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
(Чернігів, Україна)

Сучасний розвиток суспільства характеризується поступовим переходом до стану перманентної турбулентності, що в свою чергу характеризується процесами невизначеності, нестабільності, переходом від організованого процесу до хаотичного безладу. Зумовлено це значними технологічними трансформаціями, що відбуваються навколо, глобальними соціально-політичними кризами в різних країнах світу, економічними кризами та екологічними викликами. В умовах постійної невизначеності особистість опиняється в світі, в якому панують ціннісний та психологічний тиск, що в свою чергу часто має наслідком виникнення дезадаптації, зростання тривожності та втрата будь яких життєвих орієнтирів. Коли ми говоримо про особистість, як одиницю, ми маємо пам’ятати, що її психологічний стан та благополуччя перестають бути приватною справою і стають стратегічним ресурсом держави, особливо в сучасних умовах глобальної кризи та викликів. Адже від рівня ментального здоров’я та загальної життєстійкості в значній мірі залежить загальна життєздатність суспільства конкретної держави, його здатність об’єднуватись та давати конструктивну відповідь на загрози, що виникають.

Основна проблема полягає в тому, що на сучасному етапі необхідно переосмислювати традиційні підходи до надання психологічної допомоги. Через глобальні зміни робота має проводитись в напрямку переходу від реактивного подолання наслідків стресу, тривожності, депресивних розладів до проактивної психологічної профілактики, проведення динамічної просвітницької роботи серед населення з метою зниження стигматизації до роботи психологів та психотерапевтів, а також забезпечувати системну підтримку особистості на всіх рівнях. Увага має бути зосереджена на розвитку резильєнтності, як здатності особистості успішно адаптуватися до стресових умов в яких вона перебуває, переживати травматичні події та важкі життєві обставини та успішно відновлюватись після них, зберігаючи при цьому психічне здоров’я, і

використовувати обставини для особистого зростання. Формування та розвиток психологічної самозарадності мають стати ключовими елементами для зміцнення соціальної сфери та забезпечення національної безпеки.

4.1.1. Психологічна динаміка особистості та мас у турбулентному середовищі

Для опису сучасного соціокультурного простору все часті використовують концепцію BANI-світу. Дана концепція прийшла на зміну VUCA-моделі. Як зазначає в своїй статті Жарова Л. – термін відомий, як VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), на який ми звернули увагу, включає в себе наступні компоненти: Volatile – нестабільний, Uncertain – непевний, Complex – складний, Ambiguous – двозначний. Дані компоненти виступають основними чинниками, які об'єднуючись створюють серйозні виклики, що призводить до перегляду традиційних практик, які зазвичай основним компонентом вважають структуроване планування замість гнучкості та швидкого реагування [1].

Як зазначає J. Cascio «концепція «VUCA» з'явилася в роботі Військового коледжу армії США наприкінці 1980-х років, швидко поширилась серед військового керівництва в 1990-х роках, а на початку 2000-х років почала з'являтися в книгах з бізнес-стратегії. Це розумне формулювання яке ілюструє той світ, що виник у дедалі більш мережевому, сильно цифрованому середовищі після Холодної війни. До нового століття волатильність (а саме, нестабільність), складність, невизначеність та неоднозначність (двозначність) стали поширеними поняттями серед людей, які працюють у сфері стратегії та планування» [3]. Враховуючи, що модель VUCA попередньо була розроблена для опису середовища безпеки та управління, тим не менш, вона все дедалі більше стала використовувати для опису життєвого досвіду та психологічного стану особистості. Цю кореляцію можна простежити відразу на декількох рівнях, а саме, на когнітивному, емоційному, мотиваційно-смисловому та ідентифікаційному. Volatile, як мінливість середовища руйнує передбачуваність, що є базовим компонентом емоційної стабільності особистості. Людська психіка в ході еволюції стала орієнтована на повторюваність та ритм, і різкі зміни цих факторів, в свою чергу, активують лімбічну систему, зокрема амігдалу. У особистості це може проявлятись, як «емоційні гойдалки» , підвищена дратівливість на різноманітні подразники, потреба в негайному зниженні рівня напруги – як результат поява різноманітних залежностей. Uncertain, як невизначеність має прямий вплив на формування базової довіри до світу за Е. Еріксоном. Коли майбутні події неможливо спрогнозувати – людська сприймає це як загрозу існуванню в цілому, потенційну загрозу виживанню індивіда [4]. Це проявляється в активізації тривожних сценаріїв, катастрофізації подій, що відбуваються навколо і виникненню гіперконтроля або, навпаки, завмирання. Найважче це переноситься людьми, які схильні до перфекціонізму, характеризуються високим рівнем тривожності або мають травму втрати контролю. Complex, як складність має прямий вплив на когнітивну систему. Складність, як явище перевищує лінійне мислення, як покроковий та структурований спосіб вирішення проблем. Дане явище виникає у випадку, коли

особистість стикається з тим, що їй необхідно одночасно утримувати суперечливі змінні, що в свою чергу може викликати когнітивне перевантаження. Це проявляється внутрішніми процесами: інформаційною інтоксикацією – це стан, коли людина отримує таку кількість надлишкової інформації, яку вона не здатна обробити та проаналізувати, що в свою чергу, може призвести до виникнення тривоги, стресу, зниженню концентрації, проблемам зі сном та здатності приймати рішення [5]; зниження здатності до аналізу; перехід до евристик та когнітивних спотворень – процесів, коли мозок людини, для того, щоб зекономити час та енергію може використовувати ментальні «ярлики» (евристики) для того, щоб швидко приймати рішення, але ці ярлики найчастіше можуть призводити до виникнення системних помилок (когнітивних спотворень), які спотворюють навколишню реальність та призводять до помилкових та нелогічних висновків та емоційних реакцій, таких як «все або нічого», «чорно-біле мислення» або «катастрофізація» [6]. В такому випадку особистість може використовувати захисні реакції, наприклад, використання розповсюджених стереотипів, тому що «когнітивні підходи виводять процес стереотипізації із закономірностей процесу пізнання і тоді акцент буде робитися на процесах сприйняття та категоризації. Категоризація, в свою чергу, зумовлена потребою особистості в тому, щоб створити саме такі уявлення, які були б прийнятними у її соціальному оточенні і які могли б стати проекцією цінностей цієї особистості», зазначає М. Бутиріна [8]. Ще однією захисною реакціє може бути пошук авторитетів. Але варто пам’ятати, що авторитет може бути не лише істинним а й уявним, або помилковим. Це може бути авторитет придушення педантизму, чванства та відстані [9]. Ambiguous, як неоднозначність або двозначність може підривати стабільність Я-концепції особистості. Лише маючи зрілу ідентичність особистість, не отримуючи чітких відповідей від реальності, здатна екологічно шукати їх в собі. У внутрішніх процесах це може проявлятися як сумнів у власних цінностях, кризу смислів та екзистенційна тривога. Екзистенційна тривога, як феномен, що включає усвідомлення смертності, втрати сенсу життя, соціальної ізоляції та потреби в особистій відповідальності за власне існування, загострюється під час війни через постійні небезпеки для життя, руйнування соціальних зв’язків і втрату звичних форм самовираження. Багато людей стикаються з втратою сенсу в житті, депресією, тривогою через майбутнє та відчуттям безпорадності. У таких умовах екзистенційна тривога стає не тільки особистісним переживанням, а й важливим чинником, який впливає на психологічну стійкість особистості та здатність адаптуватися до умов постійної загрози [10]. Аналізуючи вище викладене, можна сказати, що VUCA модель не створює для особистості додаткових проблем, а лише виявляє її рівень психологічної стійкості та організації. У таблиці 1 систематизовано, як кожен з компонентів VUCA корелює з певними психологічними рівнями, які типові психологічні реакції та захисні механізми він активізує, а також які ресурси можуть допомогти забезпечити психологічну стійкість в умовах невизначеності та глобальних змін.

Таблиця 1

Психологічні прояви, ризики та копінг-ресурси особистості в умовах VUCA-реальності

Компонент VUCA	Психологічний рівень	Типові внутрішні реакції	Захисні механізми психіки	Психологічні ризики	Ключовий ресурс
Volatile (Нестабільність)	Емоційна регуляція	Тривожність, дратівливість, емоційні «гойдалки»	Регресія, уникання, імпульсивність	Емоційне виснаження, вигорання	Саморегуляція, гнучкість
Uncertain (Невизначеність)	Базова безпека	Страх, напруга, потреба в контролі	Гіперконтроль, завмирання, румінації	Хронічна тривога, залежність від зовнішніх опор	Внутрішня опора, прийняття невизначеності
Complex (Складність)	Когнітивна система	Перевантаження, розгубленість	Спрощення, проєкція, пошук «винних»	Помилки мислення, конформізм	Критичне мислення, системність
Ambiguous (двозначність)	Ідентичність і смисли	Сумніви, екзестенційна тривога	Поляризація, жорстка ідентифікація	Криза ідентичності, радикалізація	Рефлексія, толерантність до амбівалентності

Джерело: складено автором

Таким чином можемо стверджувати, що модель VUCA відображає взаємодію психологічних ресурсів особистості зі зовнішньою невизначеністю сучасного світу.

Отже, модель VUCA дає можливість концептуалізувати сучасну соціальну реальність як таку, яка системно підриває почуття стабільності, передбачуваності та контролю. З психологічної точки зору VUCA-компоненти створюють постійне тіло невизначеності, в якому зростає когнітивне та емоційне навантаження на особистість, стають актуальними тривожні та захисні реакції, а здатність до довгострокового планування та рефлексивного осмислення суттєво знижується.

Згадана вище модель BANI все часті згадується як заміна моделі VUCA. BANI – це акронім, який складається з чотирьох визначень нової реальності: Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий [11].

Порівняння двох цих моделей можна відобразити в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика моделей сприйняття сучасної реальності: VUCA та BANI

VUCA	Характеристики	BANI
Із 198-х під час Холодної війни	**Час**	Із 2020-х після кліматичних та глобальних змін
Описує неоднозначну, складу ситуацію	**Акронім**	Описує нову епоху бізнесу
V (Нестабільний)		B (Крихкий)
U (Непевний)		A (Тривожний)
C (Складний)		N (Нелінійний)
A (Двозначний)		I (Незрозумілий)

Джерело: складено автором

Проводячи паралель з VUCA, BANI – це структура для формулювання дедалі поширеніших ситуацій, у який проста мінливість або складність є недостатніми для розуміння того, що відбувається. Бувають ситуації, коли умови не просто нестабільні, вони хаотичні. Їх результати не просто важко перебачити, вони є повністю непередбачувані. Або, якщо використовувати особливу мову цих структур, ситуації, коли те, що відбувається, не просто неоднозначно, це незрозуміло [3]. BANI – це спосіб краще сформулювати та реагувати на поточний стан світу. Деякі зміни, які ми бачимо в нашій політиці, нашому довкіллі, нашому суспільстві та наших технологіях, нам знайомі – можливо, вони по-своєму стресові, але такі, що ми вже бачили та стикалися з ними раніше. Але так багато потрясінь, що відбуваються зараз, нам не знайомі, вони дивують і повністю дезорієнтують. Вони проявляються таким чином, що не просто посилюють стрес, який переживає особистість, а ще й примножують його [3].

Модель BANI, яка була запропонована Дж. Кашіо (Cascio, J.), описує новий тип реальності в якій сучасна нестабільність переходить в психологічну вразливість. На відміну від моделі VUCA, яка була сфокусована на характеристиках середовища, модель BANI зосереджує свою увагу на тому, як ці умови переносяться психікою людини та яким чином психічні структури зазнають найбільшого навантаження.

Brittle – Крихкість, розглядається в контексті теорій стресу та резильєнтості. Вперше поняття емоційного стресу було введене канадським ученим Гансом Сельє, який запропонував йому своє визначення. За його редакцією, стрес – це нехарактерна або неспецифічна відповідь людського організму на будь-яку поставлену перед ним вимогу [13]. Згідно з класичною теорією стресу Г. Сельє, стресовий стан особистості виникає тоді, коли організм людини переживає психологічну або фізіологічну напругу, яка зумовлена різноманітними чинниками – розумовими, соматичними, зовнішніми чи внутрішніми, емоційними, або їх комплексом. Ці фактори, як правило, порушують нормальне функціонування організму, і всі його реакції в таких ситуаціях спрямовані на уникнення або мінімізацію негативного впливу. Важливо зазначити, що є

залежність від інтенсивності та тривалості дії стресових подразників, адже реакція організму може проходити через три послідовні стадії: тривоги, резистентності та виснаження. На стадії виснаження загальна здатність організму до адаптації набуває руйнівного характеру і перетворюється на дистрес, тоді як переживання лише перших двох стадій – тривоги та резистентності – формують еустрес, тобто позитивний стрес, який, за словами Сельє, сприяє збереженню та підтриманню фізичного і психічного здоров'я [12].

Варто згадати також трансакційну теорію стресу Лазаруса та Фолкмана (Lazarus & Folkman 1987). Дані вчені зазначають, що стрес виникає тоді, коли люди відчувають, що їхні дії, події та/або середовище навколо є для них шкідливим [14]. Якщо ми говоримо про трансакційну теорію стресу, то вона також використовує поняття вторинної оцінки стресу, яка може включати аналіз доступних ресурсів для цілей використання належної копінг-стратегії особистості [15]. Як пишуть Лазарус та Фолкман, копінг може складатися зі спроб людини управляти ситуацією, що викликає стрес та її зосередженості на таких, які безпосередньо допомагають усунути проблеми, які виникли [14].

Компонент моделі Brittle (Крихкий) розглядається також в контексті концепції психологічної стійкості. Психологічну стійкість (psychological resilience) – як явище почали вивчати початку 70-х років XX століття. Вітчизняний дослідник В. Климчук звертав увагу, що психологічна стійкість (resilience) – це процес позитивної адаптації особистості в ситуаціях, які виникають при зіткненні із життєвими складнощами, трагедією, травмою, або небезпеками чи сильним стресом. При цьому, психологічна стійкість (резильєнтність) – є насправді не чимось екстраординарним та незвичайним, а виступає доволі типовим явищем [17]. У сучасних психологічних дослідженнях вчені резильєнтність розглядають не як постійну та стабільну особистісну рису, притаманну окремим людям від народження, а як динамічний комплекс набутих когнітивних, емоційних та поведінкових стратегій, які можуть формуватися, розвиватися та вдосконалюватися протягом усього життєвого шляху особистості. Вона постає як безперервний процес активної адаптації особистості до складних життєвих обставин і стресових подій, які передбачають свідоме використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів для того, щоб зберегти психологічну рівновагу та функціональну спроможність.

Психологічна стійкість формується на основі сукупності індивідуальних факторів, які в своїй взаємодії створюють передумови для розвитку резильєнтності, зокрема особливостей мислення, рівня емоційної саморегуляції, наявності соціальної підтримки, системи цінностей і смисложиттєвих орієнтацій. У науковій літературі резильєнтність найчастіше подається як результат, який включає в себе дві взаємопов'язані складові: по-перше, переживання значних труднощів або стресогенних подій, які можуть проявлятися у різних формах життєвих криз і викликів; по-друге, досягнення позитивного адаптаційного результату на противагу наявності несприятливих обставин, які відображаються у збереженні психічного здоров'я, запобігання розвитку дезадаптивних станів, а також у формуванні нових компетентностей та життєвих навичок, які необхідні для подальшого особистісного зростання [17].

Узагальнюючи все вищесказане можемо зазначити, що крихкість (brittle) означає, що як соціальні системи, так і психічні реакції можуть функціонувати в режимі зовнішньої адаптації, при цьому не маючи внутрішнього запасу міцності. В таких умовах особистість доволі довгий час може бути ефективною, але не мати при цьому можливості відновлення. В контексті психології такий стан відповідає стану псевдорезильєнтності, коли стійкість є лише зовнішньою.

Компонент Anxious (Тривожний) можна розглядати в теоретичному контексті теорії прив'язаності (Дж. Боулбі), а також в рамках концепції базової довіри (Е. Ерікосн). Знайомий нам термін «прив'язаність» запропонував англійський психіатр Дж. Боулбі в середині минулого століття. У своїй класичній теорії прив'язаності він спирався на дослідження тісного та тривалого емоційного зв'язку між дітьми та їхніми батьками. Пізніше канадський психотерапевт Г. Ньюфелд розширив цю концепцію, підкресливши, що кожна дитина з моменту свого народження має достатній потенціал стати зрілою та самостійною особистістю. Теорія прив'язаності базується на розумінні самого феномену прив'язаності, який має свою реалізацію у формуванні тісних, комфортних і безпечних стосунків між дитиною та її батьками. Саме ці стосунки лягають в основу здорового розвитку дитини та її становленні як самостійної і зрілої особистості. Ми вважаємо, що важливо підкреслити, що ця теорія не покликана «виховувати зручну дитину», а навпаки – формувати умови, які допоможуть дитині вирости автономною, свідомою та здатною до самостійних рішень [18]. Якщо ми говоримо про концепцію базової довіри, то установка на довіру (за Е. Еріксоном) розвивається і складається (або не складається) на ранньому віковому етапі розвитку, до двох-трьох років і стає доволі стійкою характеристикою, яка мало змінюється на життєвому шляху особистості. Саме тому в процесі успішного формування довіри значну роль відіграє, перш за все мати дитини, а також інші дорослі, що опікуються дитиною. Саме їх ставлення до світу, їх довіра або страхи, їх фундаментальні припущення, а також вміння та бажання займатися дитиною, опікуватися про її психологічний, так і фізичний добробут, значною мірою впливають на формування у малюка довіри до світу, людей, до себе [19].

Таким чином компонент Тривожний, в моделі що розглядається, варто пояснювати як прояв порушення або недостатньої інтеграції базових психологічних структур безпеки та довіри, які формуються на ранніх етапах розвитку особистості. Тривожність в межах даної моделі відображає взаємодію макросоціальних викликів із глибинними особистісними структурами, які визначають відмінності у проживанні та подоланні наслідків викликів сучасності.

Компонент моделі Nonlinear (Нелінійність) полягає в порушенні причинно-наслідкових зв'язків між діями, які чинить особистість та їх результатами. В таких випадках навіть значні зусилля, які докладає людина, не гарантують того ефекту, якого вона сама для себе прогнозує. Події в житті, які раніше сприймались як не значні, можуть мати непередбачувані наслідки. Таке явище в значній мірі ускладнює можливості когнітивного прогнозування та стратегічного планування, які зазвичай спираються саме на лінійне мислення та

визначеність умов. У психологічному контексті нелінійність підриває поняття самоефективності, запропоноване А. Бандурою. Самоефективність у концепції А. Бандури визначається як усвідомлена здатністю людини справлятися зі складними життєвими ситуаціями та здійснювати цілеспрямований вплив на свою власну діяльність і загальний рівень функціонування [21, 729]. В межах соціально-когнітивної теорії саме цей компонент розглядається як основний регулятор самоконтролю поведінки, процесу прийняття рішень і відповідальності за власні життєві вибори.

Самоефективність можна пояснити як віру людини у свою власну здатність чинити результативні дії, мобілізувати власні внутрішні ресурси та досягати поставлених цілей попри наявність будь яких труднощів. Вона має істотний вплив на характер цілепокладання: чим вищий рівень самоефективності, тим більш складні й амбітні цілі обирає особистість, тим активніше вона залучається до процесів планування, ухвалення рішень і подолання перешкод. Індивіди з високою самоефективністю проявляють вищу наполегливість, стійкість до фрустрації та більшу готовність до відповідальності за результати своїх дій.

Таким чином, ми можемо сказати, що самоефективність виступає важливою психологічною передумовою адаптивної поведінки, оскільки здійснює сприятливий вплив на адекватну оцінку життєвих обставин, активний пошук конструктивних стратегій подолання труднощів і підтримку внутрішньої мотивації. в свою чергу, її зниження може призводити до ослаблення віри у власні сили та можливості, зменшення рівня досягнень та погіршення якості життя, особливо в умовах тривалого стресу та соціальної нестабільності. [20].

Крім того, нелінійність впливає на таку особливість особистості, як часова перспектива, що ускладнює побудову довгострокових планів і знижує здатність до відтермінування результатів. Це може призводити до переходу від аналітичного мислення до імпульсивних рішень, які орієнтовані на те, щоб короткостроково знизити рівень напруги. Також нелінійність сучасного суспільства може викликати відсутність стабільних зв’язків між діями та наслідками, і в такому разі може формуватися стан близький за своїми характеристиками до навченої безпорадності (М. Селігман). Це психологічний стан, який може характеризуватися певною пасивністю та безпорадністю у поведінці людини та її відмову від боротьби. Даний стан може виникати, коли людина постійно стикається з негараздами у своєму житті, негативними подіями і втрачає свою віру, що може хоча б якимось чином на них вплинути.

Компонент моделі Incomprehensible (Незрозумілий) традиційно розглядається в теоретичних межах екзистенційної психології (В. Франкл, І. Ялом), теоріях наративної ідентичності (Д. МакАдамс). Екзистенційна психологія як один із напрямів сучасної психологічної науки бере свій початок у Європі у першій половині ХХ століття на перетині двох провідних інтелектуальних тенденцій. З одного боку, її виникнення було зумовлене критичним ставленням частини психологів і психотерапевтів до переважання детерміністських підходів та прагнення зводити людину виключно до об’єкта формалізованого наукового аналізу. Подібний підхід дедалі більше сприймався

як неповний у здатності пояснити унікальність особистісного досвіду, свободу вибору та суб'єктивне переживання життя.

З іншого боку, потужним імпульсом для формування екзистенційної психології став інтенсивний розвиток екзистенційної філософії, яка приділяла увагу проблемам буття, свободи, тривоги, відповідальності, смислу існування та самотності і проявляла значний інтерес до психології та психіатрії. Саме поєднання філософських ідей із практичними запитами психотерапевтичної роботи сприяла формуванню екзистенційної психології як окремого самостійного напряму, який орієнтований на розуміння людини не лише як біопсихосоціального організму, а в першу чергу як суб'єкта власного життя, який здатний до усвідомленого вибору й відповідального самотворення [22]. Один із найвідоміших екзистенційних психологів І. Ялом чітко описав проблемне поле даного напрямку:

1. Проблеми психологічного характеру ,що стосуються ставлення людини до часу, до смерті та життя;

2. Проблеми психологічного характеру свободи, вибору долі та відповідальності;

3. Проблеми психологічного характеру спілкування, віри, любові та самотності;

4. Проблеми психологічного характеру смислу життя й відсутності сенсу існування, осмисленого та позбавленого змісту буття [22].

У межах даного напрямку психології центральним є уявлення про смисл життя, що є базовою умовою психологічного благополуччя особистості. Психотерапевт В. Франкл звертав увагу на те, що прагнення людини до смислу як основополагаючу мотиваційну силу особистості, а втрата цього смислу або неможливість осмислити життєві події – є джерелом фрустрації та внутрішньої порожнечі. В контексті компонента Incomprehensible незрозумілість подій робить неможливим смислову інтеграцію досвіду, і це може призводити до руйнування внутрішніх орієнтирів і зниження життєвої активності в цілому. І. Ялом доповнив цю думку, але зосереджував увагу на екзистенційних сталих – свободи, смерті, ізоляції та відсутності сенсу. За умов незрозумілої навколишньої реальності ці сталі стають більш усвідомленими та акцентованими. Особистість стикається з тим, що їй необхідно самостійно надавати сенсу подіям, що відбуваються, при цьому смислотворчі механізми відсутні, і це, в свою чергу, може викликати виникнення тривоги, апатії або екзистенціїної кризи.

Таким чином, ми можемо говорити проте, що в рамках екзистенційної психології компонент Incomprehensible розглядається нами, як той фактор, що актуалізує кризу смислу та загрожує суб'єктивному відчуттю особистості щодо цілісності буття.

Згадуючи теорію наративної ідентичності в контексті компонента Incomprehensible, необхідно зазначити, що наратив – це певна послідовність подій, які об'єднані певним сюжетом; сюжетна лінія яка має певну тематику, що охоплює весь життєвий шлях людини; також він представляє собою замкнену оповідну структуру, рамку, яка складається з реальних подій для подальшого їх

розуміння; замкнена оповідна структура, яка може надавати життєвим подіям послідовності, структурує їх у хронологічному або ж іншому порядку; є засобом за допомогою якого відбувається створення досвіду людини і часто описує певний вид майбутнього. Таким чином, через наратив людина може осмислювати та конструювати своє життя. Наративна ідентичність – це особистісна ідентичність, яка формується при розумінні свого життя в світлі творів культурного середовища, які можуть виступати посередниками цього процесу, при цьому розуміння є діяльністю, що опосередковує текст і життя людини в цілому [23]. У своїй теорії ідентичності, яка була представлена як життєва історія, Д. МакАдамс стверджував, що ідентичність сама по собі може набувати форму історії, яка містить в собі певну обстановку, сцени головних героїв, сюжет і головну тему [24]. Д. МакАдамс бере за основу поняття Его-ідентичності, який був введений Е. Еріксоном [25]. У пізньому підлітковому та юнацькому віці, а також на етапі ранньої дорослості індивід уперше може зіткнутися з проблемою формування власної ідентичності, яка виникає як протилежність рольовій дифузії. Саме в цей період відбувається інтеграція особистісних переконань і цінностей у цілісну індивідуальну ідеологію, формується система життєвих смислів і приймається відповідальність за реалізацію своїх власних життєвих проєктів та стратегій. В такому сенсі ідентичність виконує роль інтегрувальної конфігурації «Я у світі дорослих», забезпечуючи цілісність самосприйняття, узгодженість життєвих рішень і стійкість індивідуального розвитку [23].

В моделі BANI компонент Incomprehensible відіграє роль руйнівника наративної безперервності, оскільки події, що відбуваються не піддаються зрозумілому поясненню та або суперечать смисловим схемам, що склалися. У психологічному контексті це може стати результатом кризи ідентичності, призвести до зростання внутрішньої невизначеності та викликати труднощі щодо формування довгострокових життєвих планів. Отже, як ми бачимо, з точку зору наративної психології незрозумілість стає чинником, який порушує конструювання Я, цілісного суб’єкта, наповненого сенсами.

Проаналізувавши модель BANI, ми можемо дійти висновку, що у психологічному напрямку вона дозволяє осмислити сучасну нестійку турбулентну реальність, як середовище, що містить в собі підвищені психологічні ризики, які мають вплив на емоційну стабільність особистості, організацію когнітивних процесів та смислову наповненість людини. Кожен з компонентів моделі в своїй мірі відображає ті особливі зони, в яких психіка найбільше вразлива, і які потребують цілеспрямованої організованої профілактики та психологічної підтримки. В цьому напрямку роботи психологічна профілактика виступає не лише як засіб для індивідуального збереження психічного здоров’я, а й є тим стратегічним чинником, який дозволяє зміцнити суспільство, випрацювати стійкість та соціальну згуртованість в умовах глобальних змін.

У табл. 3 відображена психологічна структура моделі BANI, яка демонструє як її ключові компоненти впливають на функціонування особистості, від емоційної регуляції до смислової ідентичності. Ця структура окреслює типові

внутрішні реакції, захисні механізми, можливі психологічні ризики та ті ресурси, які є основою психологічної профілактики та є підтримкою особистості в умовах глобальних змін та турбулентності.

Таблиця 3

Психологічні детермінанти та динаміка станів особистості в умовах BANI-реальності

Компонент BANI	Психологічний рівень	Типові внутрішні реакції	Захисні механізми психіки	Психологічні ризики	Ключовий ресурс
Brittle (Крихкість)	Психологічна стійкість (resilience)	Виснаження, прихована напруга, різкі зриви	Надмірна адаптація, заперечення, тримання до «останнього»	Вигорання, психосоматичні розлади, зрив адаптації	Відновлення ресурсів, резильєнтність
Anxious (Тривожність)	Базова безпека	Хронічна тривога, гіпернастороженість, напруга	Гіперконтроль, румінації, уникання	Тривожні розлади, виснаження нервової системи	Саморегуляція, відчуття безпеки, довіра
Nonlinear (Нелінійність)	Почуття самоефективності	Розгубленість, фрустрація, зниження мотивації	Відмова від активності, імпульсивність, уникання	Навчена безпорадність, пасивність	Гнучке планування, відновлення контролю
Incomprehensible (Незрозумілість)	Ідентичність і смисли	Смислова дезорієнтація, апатія	Спрощення реальності, радикалізація, конформізм	Криза ідентичності, втрата життєвих орієнтирів	Смислотворення, рефлексія

Джерело: складено автором

На відміну від VUCA, модель BANI зосереджує свою увагу не стільки на самих характеристиках оточуючого середовища, скільки та суб'єктивному переживанні впливу цього середовища. Вона відображає трансформацію психологічних реакцій особистості в умовах тривалої нестабільності: від страти відчуття опори та самоефективності – до фрагментації смислів і зростання екзестенційної тривоги. Таким чином, BANI-парадигма дозволяє глибше зрозуміти внутрішні механізми вразливості та дезадаптації, що формуються в умовах сучасної турбулентності.

Порівняльний аналіз вищезгаданих моделей VUCA та BANI свідчить ро те, що відбувається еволюція підходів, які дозволяють зрозуміти сучасні глобальні виклики реальності, що нас оточує: починаючи від опису зовнішніх

характеристик середовища до більш глибокого розуміння внутрішніх психологічних станів особистості. Якщо модель VUCA зосереджує свою увагу на мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності, що виступають об'єктивними чинниками, які потребують адаптаційної гнучкості, то модель BANI фокусується на суб'єктивному переживанні цих умов, виявляючи при цьому крихкість, тривожність, нелінійність та смислову дезорієнтацію психіки. Якщо перед нами постає питання психологічної профілактики та підтримки особистості, то модель VUCA направлена переважно на розвиток навичок адаптації та формування когнітивної гнучкості, тоді як BANI наголошує на необхідності проводити систематичну роботу з розвитком емоційної регуляції, базової безпеки, напрацюванню відновлення почуття контролю над власним життям, та успішне творення смислів. Таким чином злиття обох моделей допомагає створити цілісну теоретичну базу для формування психологічно стійкої особистості, що буде рушійним фактором при зміцненні соціальної стійкості в умовах глобальних змін.

Моделі BANI і VUCA, які ми розглянули вище дозволяють нам сформулювати сучасну реальність, як тривожну, нестабільну та смислово-фрагментовану, але одні ці моделі не можуть повністю пояснити механізми психологічного виснаження як однієї особистості так і мас в цілому. Одним із ключових посередників між макросоціальними умовами турбулентності та внутрішнім психологічним станом людини часто виступає інформаційне середовище, яке джерелом хронічного емоційного та когнітивного стресу в умовах тотальної цифровізації та перевантаженості медійним контентом. Саме інформаційне перевантаження конкретизує, як компоненти вищезгаданий моделей транслюються у масову свідомість суспільства, знижуючи при цьому критичне мислення та підриваючи здатність творити нові смисли.

В сучасному суспільстві інформаційне перевантаження є не лише феноменом, який має індивідуально-психологічні характеристики, а також масово-психологічним фактором, який має неабиякий вплив на масову свідомість та поведінку. В умовах безперервного потоку новин, повідомлень, візуальних подразників (стимулів) і неоднозначних наративів, створюються умови, які призводять до виникнення хронічного когнітивного напруження, в умовах якого здатність окремої особистості та більшої маси людей до критичного осмислення реальності суттєво зменшується.

Аналізуючи феномен інформаційного перевантаження, неможливо не згадати поняття мас та масової свідомості. Саме розвиток PR-технологій, реклами, практик агітації, засобів масової інформації й масової комунікації фактично легітимізував в межах сучасної культури існування такого явища, яке позначається терміном «маси». Мас-медіа не тільки транслюють інформацію, але й беруть участь у формуванні специфічного типу соціальної реальності, в якій колективне сприйняття, емоційні реакції та поведінкові патерни набувають характеристик масовості.

Професор Дж. Лалл у своїх працях наголошує на необхідності використовувати подвійне семантичне осмислення поняття «масовий». У технічному значення, коли мова іде про «мас-медіа» або «засоби масової

інформації», цей прикметник в першу чергу відображає мобільність комунікаційних технологій, їхню здатність долати значні просторові бар'єри та охоплювати широку аудиторію. В той же час у соціально-психологічному контексті, коли мова заходить про «масову аудиторію» або «масову свідомість», значення терміну суттєво змінюється: він починає передбачати поділ соціального простору на еліти і маси.

Таким чином, середовище масової комунікації не лише забезпечує доступ до інформації, а й відтворює та посилює соціальну поляризацію, при цьому породжуючи своєрідне протистояння між елітними групами та масовою аудиторією. Водночас такі суперечності проявляються не тільки у взаєминах між елітою та масами, але й у внутрішній динаміці самих елітних груп, що підкреслює складність і багатовимірність сучасних процесів масової комунікації [26].

Однією з перших концепцій масового суспільства займався Г. Лебон, який у своїх роботах порівнював масу з натовпом, де індивіди втрачають почуття особистої відповідальності. За його спостереженнями, натовп не має можливості милити раціонально, а переважно керується емоціями та пристрастями. Потрапляючи до натовпу люди, на думку Г. Лебона, починають опускатися сходами «цивілізації», втрачають свої індивідуальні риси та здатність до критичного мислення. Він підкреслював, що маса має головну характеристику – а саме злиття окремих індивідів у єдине «колективне мислення» та спільні почуття, що призводить до узагальнення особистих відмінностей та зниження розумової здібності кожного. В натовпі люди прагнуть наслідувати один одного, стаючи подібними до ближніх, з якими вони взаємодіють, незалежно від їх соціального статусу, освіти чи культурного рівня. Науковець наголошував, що таке явище однаково має вплив на всіх учасників групи, і масу не можна ототожнювати з «плебсом» або «чернню», бідними чи неписьменними, протиставленими еліті. Важливо зазначити, що для Г. Лебона маса – це явище, яке формується просто при зборі людей разом, незалежно від їх індивідуальних характеристик. Він також рішуче критикував думку, що натопи завжди мають кримінальну основу, підкреслюючи, що вони можуть проявляти як жорстокість, так і героїзм одночасно. Для вченого маса є майже повністю протилежною окремій особистості, де індивідуальна свідомість і самостійність пригнічуються колективними процесами та механізмами [27].

Якщо ми будемо розглядати питання інформації з точки зору класичної теорії мас, яка була розроблена Г. Лебоном, то можна зауважити, що надмірна її кількість може створити умови, які призведуть до того, що індивідуальна свідомість може розчинитися в колективній, і це свою чергу, отримало назву – деіндивіація. При виникненні подібних умов особистість може втратити відчуття власної автономії, відповідальності за свої вчинки та критичне оцінювання дистанції, при цьому заміняючи свої індивідуальні судження на уявлення, які належать колективу та піддається афективним реакціям. Інформаційне перевантаження може призвести до посилення цього процесу, оскільки когнітивні ресурси, які має особистість виявляються завищеними, і це знижує здатність до аналітичного та критичного осмислення отриманих повідомлень.

Згідно теорії Г. Лебона афективне мислення в цих процесах постає як домінуючий спосіб психічного функціонування маси, при ньому мислення позбавлено емоцій, а головними рисами, що його визначають є напрям і зміст. На відміну від раціонального мислення, яке має за основу аналіз, порівняння та побудову причинно-наслідкових зв'язків, афективне мислення визначається імпульсивністю, безпосередністю та слабким процесом опосередкування логічних операцій. У масі особистість не стільки «мислить», скільки переживає, а її думки та судження є наслідком емоційних реакцій на зовнішні подразники.

Г. Лебон в своїх роботах підкреслював, що афективне мислення має образно-символічний характер. Маса людей краще сприймає не абстрактні поняття чи змістовні та складні аргументи, а реагує на метафори, яскраві образи, гасла та символи, головне, щоб вони стимулювали швидку емоційну реакцію [27]. Якщо існує сильне інформаційне перевантаження цей механізм значно посилюється: неповні або, навіть, обмежені когнітивні ресурси сприяють переключенню з аналітичної обробки інформації на емоційно-інтуїтивної. В такому випадку головну роль починає виконувати емоційна насиченість повідомлення, а не його істинність або змістовність.

Теоретично афективне мислення у значній мірі пов'язане з механізмом регресії вищих психічних функцій. У великій масі людей, натовпі може послаблюватись робота свідомого «Я», в той час як первинні емоційні імпульси та неусвідомлені установки починають домінувати. Це також знаходить своє відображення з психоаналітичними роботами З. Фройда, який вважав, що маса активує примітивні форми психічної організації, які є характерними для раннього етапу розвитку особистості.

Розглядаючи це питання в сучасних когнітивних підходах, ми можемо зауважити, що афективне мислення відображається як форма швидкої, евристичної обробки інформації, яка починає працювати за умови перевантаження, значного стресу та загальної невизначеності обставин та життя в цілому. При цьому типі мислення оцінка подій відбувається за принципом «подобається – не подобається», «загрожує – заспокоює», і це неймовірно звужує спектр можливих альтернатив і знижує здатність особистості до критичного аналізу інформації.

Таким чином, афективне мислення в психології мас часто розглядають як метод адаптації, але водночас як ризикований механізм сприйняття інформаційного перевантаження, яке забезпечує швидку орієнтацію в складному середовищі, яке має при собі втрату глибини осмислення, індивідуальну рефлексію та автономність суджень.

Ще одним розповсюдженим механізмом колективної психіки є емоційна заражуваність. Вона допомагає поширювати емоційні стани окремих індивідів всередині групи, і при цьому вони набувають стану сильного переживання. Г. Лебон відзначав [27], що заражуваність є процесом несвідомого наслідування емоцій і поведінкових реакцій, за якого особистість може втрачати здатність відокремлювати себе від колективного афекту. У масі людей емоції не просто передаються, і ще й підсилюються, формуючи при цьому єдине афективне поле.

Розглядаючи емоційну заражуваність в розрізі теорій, можна сказати, що вона пов'язана з тим, що відбувається ослаблення індивідуального контролю та знижується роль регуляторів, що відповідають за раціональну поведінку особистості. За умов інформаційного перевантаження психіка людини потребує швидких орієнтирів, і в такому випадку емоції інших людей можуть стати для неї таким орієнтиром, але при цьому вони змінюють власну оцінку ситуації, яку могла б зробити особистість за більш сприятливих умов. Це сприяє виникненню високої чутливості мас до таких проявів як страх, гнів, паніка або ентузіазм, які легко транслюються за допомогою повідомлень, що повторюються, образів та символів, що оточують людину. Якщо долучити психоаналітичний напрям, то в ньому емоційне зараження часто пояснюється з точки зору механізмів ідентифікації та несвідомого наслідування. Людина в масі часто ототожнює себе з іншими членами групи або з фігурою лідера, що керує групою, при цьому відбувається процес зниження внутрішніх заборон і це сприяє регресу до більш примітивних форм реагування в емоційному спектрі. В таких станах емоції людини стають неконтрольованими та імпульсивними.

Сучасні нейропсихологічні та соціально-психологічні підходи можуть доповнити класичні погляди, поєднавши емоційне зараження з роботою дзеркальних нейронних систем, які стають провідними у автоматичному відтворенні емоцій інших людей, які є частиною маси. За умови масової комунікації ці механізми стають активними не лише в прямому контакті «людина-людина», але й за допомогою медійного контенту, створення та передачі візуальних образів та використання емоційно-забарвленого мовлення.

Особливу увагу на емоційне зараження слід звертати в умовах невизначеності та загрози, коли емоції колективу допомагають особистості швидко орієнтуватися в оточуючій реальності. А враховуючи стан нашого суспільства, ми розуміємо, що такі умови невизначеності та загрози є провідними та домінуючими ситуації нашого сьогодення. І в умовах інформаційного перевантаження механізм емоційного зараження перестає бути адаптивним, і стає механізмом формування масової тривоги, паніки та радикалізації поглядів, знижує здатність як окремої особистості, так і суспільства в цілому до зважених рішень.

Таким чином, емоційне зараження в психології мас є потужним інструментом, за допомогою якого поширюються афективні стани, які поєднуються з інформаційним перевантаженням і наслідком мають посилення колективних реакцій, зниження критичного мислення та створюються сприятливі умови для формування маніпулятивних інформаційних впливів, які можуть бути різними за своєю метою.

Ще одним механізмом у психології мас варто згадати – навіювання. Воно часто розглядається як такий, за допомогою якого ідеї, оцінки та моделі поведінки засвоюються індивідом без свідомого критичного аналізу. Г. Лебон трактував навіювання як наслідок деіндивіації та процесу зниження ролі раціонального контролю в масі, де особистість втрачає автономність суджень і стає більш відкритою до впливів ззовні [27]. Теоретично навіювання має в своїй основі порушення балансу між когнітивними та афективними процесами. При

умові інформаційного перевантаження, емоційної напруги й невизначеності людська психіка, прагнучі зменшити внутрішню напругу, готова наслідувати існуючі інтерпретації реальності. А такі інтерпретації часто, з маніпулятивною метою, подаються у виді простих наративів, чітких оцінок ситуацій або символічних образів, які не потребують від індивіда складної когнітивної обробки та аналізу.

Продовжуючи висвітлення інших теоретичних підходів, ми можемо зазначити, що психоаналітична традиція навіювання пов'язує з процесами ідентифікації та перенесення. Це відбувається, коли особистість несвідомо ототожнює себе з фігурою лідера або з колективом в цілому. В цьому випадку навіювання може виконувати регресивну роль, замінюючи внутрішні правила, що керують поведінкою зовнішніми орієнтирами. Зниження внутрішньої автономії часто супроводжується потребою, коли особистість шукає чіткі вказівки, правила та прості і зрозумілі пояснення.

У соціально-психологічному пояснення навіювання часто іде поруч із такими поняттями, як конформізм та нормативний вплив, але в свою чергу, відрізняється від них тим, що має процес неусвідомленого засвоєння установок. Якщо конформізм передбачає певний рівень усвідомленої адаптації до норм, що пропонує група, то навіювання діє на рівні, що передує раціональному, і минає при цьому стадії рефлексії та оцінки цих норм.

Сучасне медійне інформаційне середовище, з яким щодня стикається наше суспільство значно посилює ефект навіювання завдяки повторюваності інформаційних повідомлень, підсиленню контенту завдяки алгоритмам та використовуючи емоційну поляризацію. Візуальні образи, гасла, меми та короткі повідомлення стають провідними носіями навіювання, оскільки апелюють безпосередньо до емоційних реакцій користувачів та їх колективних уявлень. При таких умовах навіювання стає системним, і бере активну участь у формуванні масових установок та створенні поведінкових патернів.

Особливу небезпеку механізм навіювання має у ситуаціях соціальної нестабільності, кризи ідентичності та втрати особистістю смислових орієнтирів. В таких моментах воно може грати роль компенсаторного механізму, даруючи тимчасове відчуття визначеності й контролю, але одночасно при цьому підвищує ризик маніпуляцій, радикалізації та зниження критичного мислення.

Отже, навіювання в контексті нашої теми, є складним та багаторівневим феноменом, який в сучасних умовах турбулентності суспільства, інформаційного перевантаження та глобальних змін грає роль одного із ключових механізмів формування масової свідомості. Його усвідомлення має принципове значення для розробки методів і стратегій психологічної профілактики, які будуть спрямовані на збереження автономності мислення та психологічної стійкості особистості та суспільства в цілому. Розглядаючи навіювання крізь призму соціально-психологічного контексту ми можемо зауважити, що воно значною мірою посилюється саме завдяки медійному середовищу. Алгоритми повторення повідомлень, створення емоційної поляризації викладеного контенту та домінування візуальних форматів подання інформації створюють такі умови, при яких навіювання стає системним на

масовим явищем. Особливо ефективним воно є в ситуаціях тривоги, невизначеності та втрати смислових орієнтирів, характерних для BANI- та VUCA-реальностей.

Розглянуті нами афективне мислення, емоційне зараження та навіювання виступають як взаємопов'язані базові механізми психології мас, які в умовах інформаційного перевантаження та соціальної нестабільності набувають особливої інтенсивності. Їх загальною спільною характеристикою є зниження ролі особистісної рефлексії та критичного мислення, і це в свою чергу є поштовхом для зниження когнітивних та регуляторних функцій особистості та посиленню колективних афективних реакцій. У порівнянні VUCA- та BANI-реальностей ці механізми перетворюються зі способів швидкої адаптації та орієнтації в складному середовищі на причини масової тривоги, схильності до маніпулятивного впливу та смислової орієнтації. В такому контексті психологічна профілактика й підтримка особистості набувають стратегічного значення, як умова збереження суб'єктності, емоційної стійкості та психологічної зрілості суспільства в умовах турбулентності та глобальних змін.

У першій частині розділу нами було здійснено теоретичний аналіз ключових викликів психологічного характеру сучасного світу з погляду на моделі VUCA та BANI, які дозволили описати як об'єктивні характеристики соціальної реальності, так і суб'єктивні психологічні стани особистості в умовах глобальної турбулентності. Застосування цих моделей дало змогу виявити системний зв'язок між нестабільністю, невизначеністю, нелінійністю та смисловою фрагментацією середовища й зростанням тривожності, когнітивного перевантаження, втрати почуття контролю та кризових змін ідентичності.

Важливим медіатором між макросоціальними трансформаціями та внутрішнім психологічним досвідом особистості й мас виступає інформаційне середовище, яке в умовах цифровізації та надлишку комунікацій стає джерелом хронічного інформаційного перевантаження. У контексті психології мас це перевантаження активізує регресивні механізми колективної психіки, зокрема афективне мислення, емоційне зараження та навіювання, які в свою сергу, знижують роль індивідуальної рефлексії та критичного мислення. У результаті посилюється вразливість масової свідомості до маніпулятивних впливів, спрощених наративів і поляризації емоційних реакцій.

Таким чином, поєднання VUCA- та BANI- логіки з аналізом механізмів інформаційного перевантаження дозволяє розглядати сучасні психологічні виклики не як сукупність ізольованих проблем, а я цілісну систему взаємопов'язаних чинників, що впливають на індивідуальну та колективну психологічну стійкість. Усвідомлення цих процесів створює необхідне теоретичне підґрунтя для переходу до наступного етапу дослідження – розгляду стратегій психологічної профілактики та підтримки населення, спрямованих на відновлення суб'єктності, емоційної регуляції та смислової цілісності у мовах сучасних глобальних змін.

4.1.2. Психологічна профілактика та підтримка, як відповідь на BANI/VUCA реальності

Системно проаналізувавши психологічні виклики з якими стикається особистість в сучасному світі, а зокрема в BANI та VUCA реальностях, ми зробили висновки, що дестабілізація психічної регуляції, смислових орієнтацій та структур ідентичності набула не фрагментарного, а масового характеру. Невизначеність, яка стає хронічною, інформаційне перевантаження та підвищення рівня афективних форм мислення відіграють значну роль у формуванні нової якості психологічної вразливості, яка, в свою чергу, виходить за межі індивідуальних труднощів і стає соціально значущим фактором ризику.

У цьому сенсі психологічна підтримка та профілактика перестають бути суто допоміжними або терапевтичними практиками, а стають системною відповіддю суспільства на глобальні зміни та турбулентності сучасності. Дані напрямки роботи орієнтовані на зниження інтенсивності симптомів дезадаптації, і беруть активну участь у формуванні внутрішніх ресурсів особистості, а саме – здатності до саморегуляції, смислової інтеграції досвіду, толерантного ставлення до невизначеності та відновлення почуття внутрішньої опори.

Таким чином, в межах даного підрозділу, психологічна профілактика буде розглядатися нами як первинний рівень запобігання масової дезадаптації, а психологічна підтримка – як вторинний механізм стабілізації психічного функціонування, що в своїй сукупності буде формувати підґрунтя для зміцнення колективної резильєнтності та психологічної безпеки суспільства в цілому.

4.1.2.1 Психологічна профілактика як первинний рівень захисту на психоемоційному рівні

Сучасна соціальна реальність все більше функціонує як формат тривалого кризового фону, що має безпосередній вплив не тільки на зовнішні умови життя, але й на самі основи та принципи психічної адаптації особистості. А такій ситуації адаптація перестає бути лише епізодом при реакції на стрес і стає частиною психічного навантаження, в рамках якого може зростати значущість превентивних профілактичних механізмів підтримання внутрішньої рівноваги та психологічної цілісності індивіда.

Психологічна профілактика в такому висвітленні набуває сенсу як простір, де цілеспрямовано відбувається формування стійких психічних структур, які собою забезпечують здатність особистості підтримувати почуття контролю, зберігати узгодженість смислових структур і мати відносно стабільну емоційну регуляцію попри зовнішні впливи та їх нестабільність. Профілактика має своїм спрямуванням не тільки зниження рівня ймовірності розвитку депресивних станів, занурення а дистрес, а також на створення внутрішніх умов, які стануть основою для самовідновлення, психологічної автономії та збереження позиції «суб'єкта» у мовах соціального тиску та інформаційного перевантаження. В такому випадку, первинна психологічна профілактика стає базовим рівнем захисту психічного здоров'я, при цьому формуючи засади для резильєнтності індивіда, без якої подальші психологічні втручання можуть втратити свій стабілізаційний ефект.

У своїх наукових доробках О. Кокун, В. Мороз, Н. Лозінська, І. Пішко пропонують розглядати психологічну профілактику як системно організований комплекс психологічних, соціально-економічних, медичних, просвітницьких, організаційних, правових, службових заходів, спрямованих на підвищення рівня психологічної безпеки та стійкості особистості, профілактику негативних психологічних станів та психічних розладів. Заходи психологічної профілактики передбачають створення сприятливих психологічних мов для професійної діяльності, навчання, попередження психоемоційного виснаження, профілактики професійного вигорання та професійної деформації, а також цілеспрямованої психологічної підтримки особистості, особливо в період адаптації до нових умов праці, зміни місця проживання, особливо уразливим категоріям, а саме ветеранам війни, представникам сімей загиблих, зниклих безвісти, військовополонених, постраждалих від гендерно зумовленого насильства та інші, з метою забезпечення високого рівня працездатності та ефективної життєдіяльності [29, с. 7].

В умовах нестабільності, дії воєнного стану, появі нових соціально незахищених категорій та уразливих груп населення такий підхід до розумінні психологічної профілактики є, на наш погляд, надзвичайно актуальним. При цьому важливо сфокусуватися на формуванні внутрішньої опори особистості, толерантності до невизначеності, емоційної саморегуляція, інформаційної гігієни, ціннісно-смислової стійкості. Тобто, фактично первинний рівень захисту це превентивні дії, заходи, що спрямовані на недопущення психічних розладів, порушень у психіці особистості, підвищення рівня стресостійкості, психічного здоров'я до того, як буде порушено адаптаційні процеси і психологічну стабільність, що в свою чергу сприятиме якісній життєдіяльності особистості, підвищить її рівень працездатності. Все це з глобальної точки зору сприятиме зниженню соціальної напруги у суспільстві та підвищенню психологічної стійкості населення.

Детально зупинимося на особливостях формування внутрішніх опор особистості. На думку С. Карташової, внутрішні опори слід розглядати як інтегровану здатність та спроможність особистості спиратися на власні ресурси, підтримуючи відчуття впевненості в собі, у власних можливостях, а також зберігати внутрішню рівновагу незважаючи на зовнішні обставини. Сформована внутрішня опора забезпечує психологічну стійкість особистості у складних життєвих обставинах, сприяє емоційній стабільності та ясності прийняття рішень, узгоджених із системою власних цінностей і довгострокових цілей [30].

В умовах стресів, невизначеності та життєвих трансформацій внутрішня опора є важливим ресурсом особистого розвитку та адаптації. Її формування пов'язане з визначенням і усвідомленням особистих цінностей та цілей, розвитком емоційної саморегуляції та самосприйняття, формуванням навичок турботи про себе, пошуком джерел натхнення та емоційного наповнення з урахуванням особистого життєвого досвіду, практиками усвідомленості (майнфулнес) та залученням підтримки від близьких людей.

Формування внутрішньої опори – це тривалий, кропіткий процес, що має певні етапи і потребує особистої уваги, рефлексії та систематичної роботи над

собою. Внутрішня опора формується на основі інтеграції індивідуального життєвого досвіду, системи особистісних цінностей, здатності до емоційної саморегуляції та рівня самосприйняття (рис. 1).

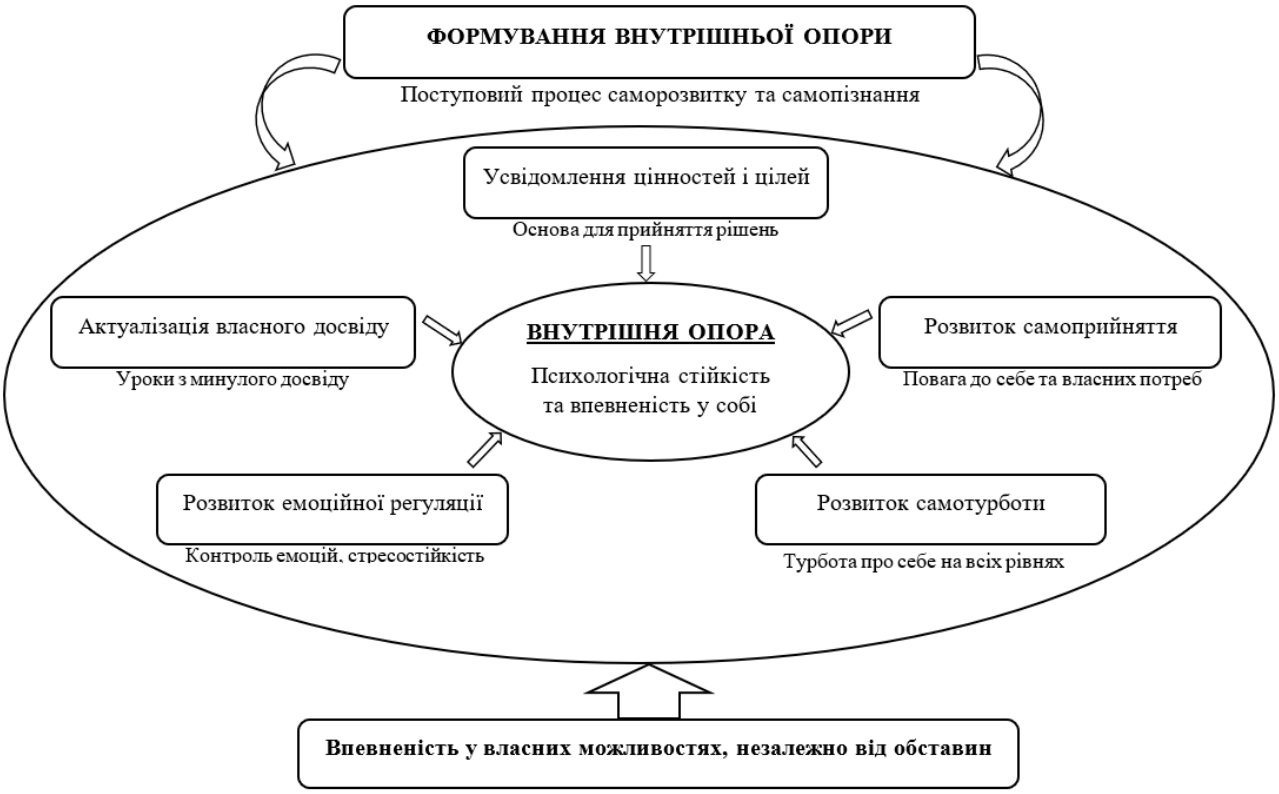

Рис. 1. – Процес формування внутрішньої опори

Джерело: авторська розробка

Якщо розглядати більш детально важливість кожної складової формування внутрішньої опори, то можна виділити п’ять основних аспектів:

1. Усвідомлення власних цінностей та цілей сприяє створенню концептуальної основи для процесу прийняття рішень та досягненню суб’єктивного благополуччя. Опора на автентичні особистісні цінності підвищує впевненість у власних рішеннях та діях, оскільки вони узгоджуються з глибинними сенсами та особистісною ідентичністю;

2. Розвиток самосприйняття сприяє здатності особистості зберігати психологічну стійкість незалежно від зовнішніх чинників, таких оціночні судження, сторонні очікування, поведінка оточуючих. Самосприйняття сприяє підвищенню рівня впевненості у собі, емоційній стабільності і створює фундамент для побудови міжособистісних стосунків, які ґрунтуються на повазі до себе, своїх особистих кордонів;

3. Сформовані навички саморегуляції забезпечують емоційну стабільність, на яку може спертися особистість в різних життєвих ситуаціях. Ці навички в свою чергу підвищують здатність особистості ефективно долати складні обставини, а також мають позитивний вплив на загальний рівень психологічного благополуччя та на якість соціальної взаємодії;

4. Звернення до власного життєвого досвіду актуалізує знання та навички для подолання труднощів. Аналіз попередніх успішних рішень слугує підтвердженням особистої спроможності, віри у власні сили, осмислення помилок сприяє особистій роботі над помилками та інтеграції досвіду;

5. Розвиток турботи про себе як системи усвідомленої діяльності, спрямованої на підтримку ментального, фізичного, емоційного та соціального благополуччя особистості, що значно підвищує здатність особистості зберігати емоційну стійкість, впевненість у собі та адаптивність до різних життєвих обставин.

Отже, послідовний розвиток кожного із зазначених аспектів формує основу стійкої внутрішньої опори, впевненість у власних силах та можливостях, незважаючи на життя в умовах турбулентності та глобальних змін.

Важливим аспектом психологічної профілактики як первинного рівня захисту ментального здоров'я особистості у BANI/VUCA реальності є формування толерантності до невизначеності. Під поняттям «толерантність до невизначеності» О. Купрєєва пропонує розглядати здатність особистості приймати рішення та ефективно діяти за умов суперечливої, неповної чи неоднозначної інформації [31].

Поняття «толерантність до невизначеності» було сформоване в середині XX століття і являло собою сукупність двох аспектів. Перший – це прагнення особистості до ясності і визначеності у сприйнятті світу, а другий – прагнення до структурованості і ясності у міжособистісних стосунках. Таким чином, непередбачувані глобальні події такі, як пандемія, війна тощо, чи непередбачувані обставини міжособистісного рівня такі, як сімейні кризи, професійні конфлікти тощо можуть виступати чинниками особистого дисбалансу, рівень якого залежить від рівня сформованості у особистості толерантності до невизначеності.

Варто зазначити, що з самого початку наукових досліджень даної проблематики науковцями використовувалося два поняття – «толерантність до невизначеності» та «інтолерантність до невизначеності». Пропонуємо здійснити порівняльний аналіз цих двох понять за такими критеріями, як: толерантність до невизначеності, психологічна стійкість в умовах невизначеності, аналітична здатність за умов обмеженої інформованості, конфліктна витривалість, когнітивна гнучкість, орієнтація на розвиток в ситуаціях ризику, адаптивність до змін і невизначеності [34]. Детальний аналіз представлено у табл. 4.

Отже, толерантність та інтолерантність до невизначеності є взаємопов'язаними протилежними поняттями, що визначають специфіку сприйняття та інтерпретацію особистістю неоднозначних життєвих ситуацій та подій. Враховуючи вимоги сучасності, на наш погляд, необхідно формувати толерантність до невизначеності через реалістично-оптимістичний погляд на події та їх наслідки, тобто оптимістичне прогнозування впливу події на життя у майбутньому, вчитися проживати кожен момент, бути тут і зараз, сприймати непередбачувані події не як катастрофу а як цікаву задачу, проєкт, пригоду, вчитися новому, здобувати нові навички та знання, що відповідають вимовам сьогодення, усвідомити, що так, як було раніше вже ніколи не буде, а буде щось

зовсім нове, прийняти той факт, що розвиток відбувається завжди через дискомфорт, кризу, напругу, конфлікти є невід'ємною частиною життя людей, і що є позитивні наслідки конфліктів тощо.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика толерантності та інтолерантності до невизначеності

Толерантність до невизначеності	Інтолерантність до невизначеності
Сприйняття невизначених ситуацій як стимулюючих і прийнятних	Сприйняття невизначених ситуацій як загрозливих
Психологічний комфорт у ситуаціях невизначеності	Психологічний дискомфорт і тривожність у ситуаціях невизначеності
Здатність аналізувати ситуацію за умов неповної інформації	Схильність до поспішних рішень без урахування реального стану справ
Прийняття конфліктів та напруження як частини ситуації	Уникнення напруження та конфліктів
Прийняття суперечливої інформації, гнучке мислення	Дихотомічне мислення, сприйняття ситуації у «чорно-білих тонах»
Сприйняття нового, невизначеного, ризикованого як ресурсу для розвитку	Перевага надається «зоні комфорту», відторгнення нового
Здатність адаптуватися до невизначених умов та змін	Потреба у структурованості, чіткому плані, контролі

Джерело: складено автором

Ще однією складовою психологічної профілактики є формування емоційної саморегуляції.

Феномен саморегуляції розглядався у наукових працях К. Роджерса, А. Бандури та В. Вундт крізь призму теорії особистості та особистісної саморегуляції. Так, у своїх наукових працях А. Бандура виокремлював дві групи чинників саморегуляції, а саме: зовнішні – це суспільні стандарти, норми, що служать критеріями самооцінки власної поведінки; внутрішні – це процеси самоспостереження, оціночні судження щодо власної поведінки, активні реакції на свої дії та себе в цілому [35, с. 106]. Нам імпонує такий підхід і в рамках нашого дослідження ми пропонуємо в якості чинників, які впливають на емоційну саморегуляцію особистості розглядати зовнішні – що саме в суспільстві вважається нормою у проявах емоцій і в яких саме ситуаціях ці прояви доречні, та внутрішні – що особистість вважає своєю власною нормою прояву емоцій в тій чи іншій ситуації, як оцінює інтенсивність проявлених емоцій та екологічність їх проявлення по відношенню до себе та інших.

У психологічній науці існують різні дефініції для позначення емоційної саморегуляції, зокрема «психічна» та «психологічна» саморегуляція. Психічна саморегуляція при цьому має переважно несвідомий, дещо автоматичний характер. На відміну від неї психологічна саморегуляція це більш усвідомлений процес, що передбачає усвідомлене і цілеспрямоване використання набутих психологічних знань і навичок. Тобто, поняття «психологічна саморегуляція»

означає свідому регуляцію власної поведінки, емоційних станів, процесів прийняття рішень, когнітивних процесів, при цьому об'єктом впливу на них є сама особистість [35].

Отже, під поняттям «емоційна саморегуляція» ми пропонуємо розглядати здатність особистості до свідомого керування, контролю та переключення власних емоційних станів, їх інтенсивності і тривалості відповідно до соціальних норм, особистих цілей та конкретних обставин чи ситуації. Що передбачає усвідомлення розпізнання власних емоцій, їх інтенсивності, критичності прояву, аналізу причин їх виникнення та підсилення, а також цілеспрямований вплив на власні емоційні реакції з метою запобігання імпульсивним реакціям та їх негативним наслідкам.

Емоційна саморегуляція є важливою складовою частиною емоційного інтелекту особистості і має важливу роль у процесі підтримки психічної рівноваги, налагодженні конструктивних міжособистісних відносин і сприяє більш успішній адаптації особистості до складних життєвих ситуацій. Сформованість емоційної саморегуляції позитивно сприяє зниженню рівня тривожності, стресостійкості та подоланню впливу стресів та пошуку конструктивних стратегій вирішення конфліктів.

До основних характеристик емоційної саморегуляції відносять:

1. Здатність особистості усвідомлювати власні емоційні переживання, їх причин, інтенсивності, впливу на власні поведінкові реакції, процеси прийняття рішень та міжособистісну взаємодію;

2. Здатність до усвідомленого гальмування імпульсивних емоційних проявів та контролю за власними емоційними реакціями з урахуванням конкретної ситуації;

3. Спроможність до швидкого відновлення емоційного балансу після стресової ситуації чи складних життєвих обставин;

4. Здатність керувати власними емоційними станами, що сприяє зниженню тривожності, впевненості у собі та своїх силах, емоційній гармонії особистості [36].

У психологічній науці виділяють природні способи емоційної регуляції особистості, вони активізуються спонтанно і є неусвідомленими механізмами саморегуляції. До них можемо віднести повноцінний здоровий сон, збалансоване харчування, взаємодію з тваринами, перебування на природі, водні процедури і будь-які інші маніпуляції з водою (пити воду, приймати душ, умитися водою, плавати тощо), масаж, рухову активність (спорт, хода, танці тощо), музичний вплив (спів, слухання музичних творів), що сприяють психофізіологічній рівновазі та відновленню. Проте, застосування цих способів не завжди є можливим, особливо під час виконання професійної діяльності.

Існують методи саморегуляції, які передбачають активну і усвідомлену участь особистості, а саме використання вербального впливу (аутотренінги, вислови-афірмації тощо), уявні образи (медитація, арт-методики тощо), управління м'язовим напруженням і регуляція дихання. Це дозволяє контролювати свій емоційний стан без відриву від виконання своїх професійних обов'язків [37].

Емоційна саморегуляція сприяє таким ефектам як самозаспокоєння, психоемоційне відновлення та активізація, що проявляються у зниженні емоційної напруги, зниженню рівня втоми, підвищенні психофізіологічної активності, а це в свою чергу підвищує рівень працездатності особистості і повертає відчуття впевненості в собі, контролю над своїм життям та здатності відчувати насолоду від результатів своєї життєдіяльності.

Психологічну профілактику в умовах сучасного розвитку науки та техніки не можливо розглядати без такої складової як інформаційна гігієна. Це спричинено масовою інфодемією – поширенням великої кількості достовірної та хибної інформації. Таке явище ускладнює пошук достовірних даних та негативно впливає на прийняття на їх основі раціональних рішень, підвищує рівень тривожності особистості. Саме поняття «інфодемія» утворено від двох слів – «інформація» та «епідемія» і фактично значить швидке поширення на рівні реальних подій фейків, чуток, маніпуляцій, інформаційного шуму, особливо в період криз таких, як війни, епідемій, надзвичайних ситуацій тощо.

Можна виділити ряд факторів, які сприяють масовій інфодемії:

- Наявність інтернету, відкритий доступ до поширення та споживання інформації;
- Доступ до широкого кола соціальних мереж (FaceBook, Instagram, TikTok тощо) та месенджерів, інформаційних каналів (Messenger, Telegram, Viber, WhatsApp тощо);
- Використання смартфонів, тобто доступність до інтернету і соціальних мереж на відстані «кишені».

Завдяки зазначеним факторам виникає надлишок несистематизованої, другорядної, малозначущої інформації, яка ускладнює відбір, аналіз та сприйняття важливих і достовірних для особистості повідомлень. На психологічному рівні інформаційний шум може викликати перевтому, підвищити рівень роздратування, тривожності, зниження рівня концентрації уваги та сприяти помилковим судженням та невірній інтерпретації інформації.

Тому, метою інформаційної гігієни є запобігання негативним наслідкам від неконтрольованого інформаційного потоку для психічного, фізичного і соціального благополуччя особистості, соціальних груп і соціуму загалом, а також профілактика розладів здоров'я зумовлених інформаційним впливом [38].

Основними завданнями інформаційної гігієни є розробка принципів еколого-гігієнічної інформаційної поведінки, науково обґрунтоване формування санітарно-гігієнічних заходів з організації інформаційних мереж та комунікаційних процесів, а також забезпечення збалансованого і виваженого виробництва, поширення, зберігання та відтворення інформації. Інформаційна гігієна є міждисциплінарною галуззю наукового знання і має взаємозв'язок з медициною, фізіологією, загальною гігієною, психогігієною, фізіологією праці, соціальною психологією, соціологією, конфліктологією, інформатикою, політологією та іншими науками та науковими напрямками [38, с. 6].

Відповідно мети нашого дослідження ми розглядаємо в даному контексті особистісні аспекти інформаційної гігієни, тобто формування знань і навичок, що сприятимуть інформаційній гігієні, серед яких формування навичок

критичного мислення і уміння розпізнавати фейки, формування навичок тайменеджменту та контролю часу, який особа може проводити протягом дня у соціальних мережах чи інтернеті для перегляду новин чи пошуку необхідної інформації.

Ми пропонуємо розглядати варіанти заходів з психологічної профілактики крізь призму синергетичного підходу, у центрі якого уявлення про людину як систему, яка знаходиться у процесі постійної адаптації до змін, еволюції та розвитку. При цьому психологічний стан особистості розглядається як результат взаємодії ряду чинників – поведінкових, когнітивних, емоційних, біологічних та соціальних. Виходячи з цього не можливо отримати стійкий психотерапевтичний ефект завдяки застосуванню лише якоїсь однієї ізольованої техніки чи методу без урахування динаміки внутрішніх психічних процесів особистості. В той же час, синергетичний підхід обґрунтовує доцільність інтеграції різних методів та технік, що взаємодіючі між собою створюють якісно новий рівень ефективності.

Крім того, відповідно синергетичного підходу особистість розглядається як частина різних систем – сім'ї, професійної чи іншої групи чи спільноти, громади тощо. Всі ці системи теж знаходяться у постійній взаємодії і взаємовпливі [32]. Відповідно, ми пропонуємо об'єднання такі методи психолого-педагогічного впливу як індивідуальне консультування, педагогічні (виховні) заходи та тренінгові технології у процесі організації психологічної профілактики на рівні громад.

Профілактичні заходи, на наш погляд, мають проводитися на рівні як навчальних закладів, так і трудових колективів та соціальних груп. Суб'єктами, що впроваджують у практику дані заходи мають державні структури, комунальні заклади, громадські організації, бізнес структури. Щоб дані інтервенції мали системний характер і масовий вплив, вони мають бути уніфікованими, мати відповідне методичне забезпечення і бути сертифікованими на рівні держави. Особи, які їх будуть впроваджувати у майбутньому повинні обов'язково мати вищу психологічну освіту та пройти курс спеціалізованого навчання, яке має бути підтверджено відповідними сертифікатами. Це можуть бути шкільні психологи, фахівці соціальних установ, психологи практики, штатні психологи підприємств, установ, організацій тощо. Ми пропонуємо дане навчання зробити у форму курсів підвищення кваліфікації на тему «Психологічна безпека і стійкість особистості в умовах невизначеності», обсяг курсів – 180 год, 6 кредитів EKTS.

Варто зауважити, що в процесі підготовки фахівців ми пропонуємо використовувати формат та елементи тренінгу для тренерів (Training of Trainers, ToT), оскільки сучасні програми підготовки тренерів значно виходять за межі опанування певних методичних прийомів і передбачають комплексне засвоєння принципів навчання дорослих, закономірностей групової динаміки, психологічних механізмів мотивації та розвитку емоційного інтелекту. Тренінг – це інноваційна форма навчання, що передбачає залучення абсолютно всіх учасників у процес засвоєння нових знань та формування навичок із застосуванням нетривіальних, інтерактивних методів роботи. Вони спрямовані здебільшого на розвиток самопізнання, саморегуляції, розвитку соціальної

взаємодії та комунікації, формування комунікаційних компетентностей та інших важливих soft skills [33, с. 171]. Використання спеціально підібраних методичних прийомів створюють ефекти «групового навчання» та «групової динаміки». При цьому важливо, що ефективність тренерської діяльності вимірюється не лише рівнем експертності самого тренера, а й його здатністю мотивувати, надихати учасників, утримувати групову динаміку та залученість учасників, створювати ефект безпечного, підтримуючого простору для особистого та професійного зростання.

Навчання курсу підвищення кваліфікації може мати 4 змістовних модулі:

1. Формування внутрішньої опори особистості як базового механізму психологічної профілактики;
2. Розвиток толерантності до невизначеності як профілактика дезадаптації особистості;
3. Методи управління емоційними станами та профілактика емоційного вигорання;
4. Профілактика негативного інформаційного впливу та формування критичного мислення.

У процесі впровадження розроблених програм форми роботи фахівців у громадах можуть бути як на індивідуальному, так і на груповому та масовому рівнях. На індивідуальному рівні це здебільшого індивідуальні психологічні консультації, на груповому – тренінги, ворк-шопи, майстер-класи, семінари тощо, на масовому – відео-ролики, подкасти, вулична візуальна соціальна реклама, у великих містах це може бути візуальна соціальна реклама розміщена на білбордах та сітілайтах, у селах, селищах – розміщена на дошках оголошень в комунальних установах тощо.

Для сталого ефекту всі процеси та інтервенції мають бути системними і стати частиною стратегічного плану відновлення громад та програми психологічної підтримки населення на державному рівні.

Таким чином, проаналізувавши наукові розвідки щодо психологічної профілактики як первинного рівня захисту ментального здоров'я особистості, можна зробити висновки, що вона являє собою системно організований, міждисциплінарний комплекс попереджувальних заходів, що спрямовані на підвищення рівня психологічної безпеки, адаптивності та психологічної стійкості особистості. Психологічна профілактика орієнтована на попередження психологічної дезадаптації шляхом процесу формування внутрішніх ресурсів до виникнення наслідків у вигляді психологічних порушень, що є надзвичайно актуальним в умовах невизначеності, соціальних криз, війн чи пандемій, у BANI/VUCA реальності. Основними складовими первинної психологічної профілактики є формування внутрішньої опори особистості, розвиток толерантності до невизначеності, емоційної саморегуляції та інформаційної гігієни. Загальний розвиток даних компонентів забезпечує здатність особистості до психологічної саморегуляції, підвищує рівень психологічної стійкості, сприяє зниженню рівня тривожності особистості та сприяє збереженню психологічного благополуччя в умовах масової інфодемії та інформаційного перенавантаження. Отже, ефективна психологічна профілактика має здійснюватися у громадах

комплексно та системно шляхом інтеграції індивідуального консультування, психолого-педагогічних заходів та тренінгових технологій. А підготовка якісних фахівців, які будуть імплементувати розроблені програми на місцях має здійснюватися у межах професійно підготовки і підвищення кваліфікації психологів.

4.1.2.2. Психологічна підтримка як вторинний рівень стабілізації психоемоційного стану особистості

В умовах сьогодення і дії воєнного стану кожен день несе загрозу для життя і здоров'я усім, хто перебуває на території України. У зв'язку з цим фактично не залишилося жодної родини, яку так чи інакше не торкнулася війна. Частина населення є військовослужбовцями, ще частина – їх рідними і близькими, частина населення втратили рідних або їх близькі вважаються зниклими безвісти, військовополоненими, окрема уразлива категорія – це вимушено розділені сім'ї, коли хтось із родини проживає в Україні, а хтось на тимчасово окупованій території чи закордоном, окрема уразлива категорія – вимушено переміщені особи та біженці (ті, хто виїхали закордон у пошуку безпечного місця проживання). Тобто, переважна більшість населення держави проживає в стресових умовах, що призводять до підвищення рівня психологічної напруги та тривожності, спостерігається значне емоційне виснаження, втрата сенсів життя, безпорадність та криза ідентичності. Тому, важливим є пошук нових підходів до психологічної підтримки як вторинного рівня стабілізації особистості.

Проаналізуємо більш детально на які саме психологічні стани і яким чином має впливати психологічна підтримка вторинного рівня стабілізації особистості в умовах невизначеності та BANI/VUCA реальності.

Найпоширенішим станом за сучасних умов є тривога та страх. Як зазначають у своїх працях американські науковці П. Ланг, М. Девіс та А. Охман, тривога та страх є базовими станами, які виконують адаптивну функцію, спрямовану на забезпечення виживання людей, і сформувалися вони в процесі еволюції. Ключовим нейробіологічним механізмом оперативної ідентифікації загроз у головному мозку людини є амігдала, що має ключову роль у розпізнаванні потенційних небезпек, зокрема фізичної загрози, неочікуваних сенсорних подразників або сигналів агресії. У разі ідентифікації загрози амігдала запускає захисні механізми у формі трьох реакцій – бий, біжи, завмри, залучаючи психічні та фізіологічні механізми мобілізації організму [39].

Не дивлячись на суб'єктивну неприємність переживання стану тривоги, даний стан має яскраво виражене адаптивне значення, адже сприяє фокусуванню особистості, її пильності, швидкості реакції та готовності до дій у разі настання небезпеки. Тобто, відчуття дискомфорту у стані тривоги є функціонально зумовленим, оскільки виступає механізмом запуску захисної поведінки. Таким чином тривогу слід розглядати, як нормативну реакцію нервової системи на стресові події.

Як зазначає науковиця С. Дорофей, феномен тривожності вже довгий час перебуває у фокусі уваги наукових психологічних досліджень, проте дотепер не має повної узгодженості щодо визначення і розуміння понять, пов'язаних з

тривожними проявами. У цьому контексті важливо розмежувати поняття «тривога» і «тривожність». Тривога розглядається як психоемоційна реакція на певні ситуації, що має епізодичний характер. Вона проявляється у відчуттях занепокоєння та хвилювання. На відміну від тривожності, яка характеризується тривалістю в часі і є проявом відповідного стану особистості. Формування стану тривожності пов'язане з фрустрацією потреб особистості, які можуть набувати гіпертрофованого характеру, підсилюючи внутрішню напругу та особистісне відчуття загрози [40].

Варто зауважити, що ситуаційна тривога, зокрема тривога перед прийняттям на роботу, публічним виступом чи очікуванням результатів аналізів, є варіантом нормальної психоемоційної реакції і здебільшого має тимчасовий характер. В той же час збереження інтенсивності переживання тривоги після зникнення стресогену може бути свідченням порушення механізмів емоційної регуляції та бути симптомом тривожного розладу, що потребує професійної психологічної чи психіатричної допомоги.

Серед типових симптомів тривожності виділяють такі: прискорене серцебиття, порушення робити кишково-кишечного тракту, часте поверхневе дихання, часті позиви сечовиділення, потовиділення, порушення режиму сну, втома, м'язова напруга, запаморочення, тремтіння, загальна слабкість, проблеми з концентрацією уваги, відчуття знервованості чи занепокоєності, безпідставне роздратування, передчуття біди [39].

Оскільки в умовах невизначеності та BANI/VUCA реальності дуже важко передбачити чи прогнозувати хід подій, а отже особистість постійно живе в умовах тривоги і напруги.

Науковці О. Скакунова та О. Дрозд запропонували комплексні пропозиції щодо зниження тривожності в умовах воєнного стану, які можна умовно поєднати у два комплексних блоки пропозицій. Перший об'єднує індивідуальні психологічні техніки, другий – поведінкові стратегії. Серед найбільш ефективних методів можна виділити техніки саморегуляції, а саме м'язове розслаблення, техніки дихання, усвідомлене самоспостереження. Крім того, важливим є формування щоденних здорових звичок та когнітивно-поведінкових навичок. До них належать дотримання раціонального і добре структурованого режиму дня, критичне сприйняття інформації та її аналіз з різних джерел, залучення до діяльності, яка приносить задоволення та усвідомлене проведення часу на природі, прогулянки на свіжому повітрі. Крім того, науковці зазначають, що важливу роль у цьому процесі займають психотерапевтична робота, формування стресостійкості особистості та соціальна підтримка [41, с. 136].

Нам імпонує такий підхід, варто зауважити, що почати потрібно саме з детальної діагностики стану особистості і визначення точного трактування симптомів. Якщо це не поле психіатрії, тоді на основі аналізу науково-методичної літератури ми пропонуємо додати до всього вище перерахованого наступні прості рекомендації для самостійного застосування, які сприятимуть зниженню тривожності:

- Розробити особистий графік-розпорядок дня. В графіку має бути обов'язково визначено час на виконання професійних обов'язків, час для догляду за собою, своїм здоров'ям та час для різних форм відпочинку;
- Сфокусуватися на простих посильних для особистості завданнях на день, які вона точно здатна виконати. Кількість таких завдань за день має бути не більше 3-4. Після виконання бажано в щоденному плані робити помітку «виконано»;
- Відмовитися від складних додаткових задач або проєктів. Залишити лише те, що дійсно потрібно для особистісного зростання. Не намагатися допомогти іншим, якщо власні завдання та задачі не виконані;
- Перед сном подумати про те, що вдалося за день, що принесло задоволення, що сприяло особистому зростанню. Важливо фокус робити саме на позитивному;
- Обмежити кількість часу проведеного за скролингом соціальних мереж. Найоптимальніше – не більше однієї години за добу. Зробити для себе пару днів «детоксу» від соціальних мереж, коли протягом дня зовсім не заходити туди;
- Визначити дні в тижні, які будуть вихідними, якщо виконання професійних обов'язків має розмиті часові межі. Це стосується таких професій як педагоги в школах, викладачі вищи навчальних закладів, представники громадського сектору, соціальні працівники тощо. В ці дні важливо не думати про роботу, не говорити про роботу і не виконувати професійні обов'язки.

Ще одним поширеним станом в сучасних умовах життя, особливо в Україні, є емоційне вигорання. Як зазначає В. Шевчук, поняття «емоційне вигорання» розглядається у кількох різних наукових підходах: у психології стресових станів – як наслідок тривалого впливу стресу на особистість; у психології професійної діяльності – як форма професійного виснаження та професійної деформації; в екзистенційній психології – як психофізичне виснаження особистості, що є результатом її тривалого перебування в емоційно напружених обставинах [42]. Найбільш уразливими до розвитку синдрому емоційного вигорання є представники так званих допомагаючих професій, представники яких щоденно інтенсивно спілкуються з людьми, мають справу з їх негативними переживаннями, проблемами тощо. До таких професій належать педагоги, психологи, лікарі, соціальні працівники, працівники гуманітарних місій тощо.

Вважається, що першим науковцем, хто запропонував використовувати поняття «професійного (емоційного) вигорання» є американський клінічний психолог Г. Фрейденбергер, який описав його у своїй статті «Вигорання персоналу» (Staff burnout) у 1974 році і дав йому назву «бьорнаут». Він визначив набір симптомів вигорання, серед яких виснаження від надмірних професійних вимог, головний біль, безсоння, ригідне мислення та неконтрольовані прояви гніву. Подальшим розвитком наукових досліджень прийнято вважати розробку методики оцінки персоналу К. Маслач і С. Джексон. Крім того, К. Маслач виокремила трикомпоненту модель емоційного вигорання – емоційне виснаження (втрата енергійності), деперсоналізація (цинічне песимістичне ставлення до роботи, колег, клієнтів), редукція професійних досягнень (зниження

професійної ефективності). Саме цю концепцію ВООЗ взяли за основу для внесення синдрому до 11-ї редакції Міжнародної класифікації хвороб [43].

Емоційне виснаження або вигорання як правило настає в результаті: рутинного виконання певних дій, при тривалому психоемоційному навантаженні та стресових факторах; відсутності належного психоемційного відновлення особистості; відсутності належної соціальної підтримки та прийняття з бору колег, рідних та інших значущих осіб; відсутності навичок емоційного переключення та перефокусування з однієї соціальної ролі на іншу, переніс робочих переживань в особисте життя і навпаки; недостатньої можливості для експерементування та інновацій, розкриття творчого потенціалу особистості; безперспективності професійної діяльності протягом чотирьох і більше років; розмитих і не чітко визначених повноваженнях; безкінечному потоці завдань і термінових строках їх виконання; невмотивованості клієнтів і знеціненні з їх боку результатів праці; відсутності визнання як з боку керівництва, так і суспільства в цілому; перевантаження інформаційним простором. До цього переліку в сучасних умовах України можна додати: виконання професійних завдань в екстремальних умовах протягом тривалого часу; діяльність в умовах загрози життя і здоров'я як особистого, так і рідних; професійна діяльність в умовах вимушеного переселення; професійна діяльність за умови вимушеного роз'єднання родини (знаходження рідних за кордоном або у більш безпечних регіонах протягом тривалого часу); високого рівня відповідальності; професійна діяльність під час переживання особистого горя, втрати; діяльність без можливості стратегічного планування, за відсутності довготривалих цілей та незрозумілих перспектив; резонуюча різниця між ідеальним світом «успішного успіху» в соціальних мережах та реальним життям. Всі ці чинники підсилюють і пришвидшують процеси емоційного виснаження та професійного вигорання.

Отже, під синдром емоційного виснаження або вигорання ми розуміємо складний феномен, що містить дві складові – психологічну та фізичну і визначається як емоційне, фізичне, розумове виснаження через тривале емоційне навантаження. Умовно можна виділити три стадії-рівні розвитку емоційного вигорання:

1. Емоційний рівень – стадія згасання емоцій;
2. Соціальний рівень – стадія виникнення конфліктів;
3. Екзистенційний рівень – стадія втрати уявлень про цінність життя, депресивний стан.

Варто зауважити, що методи психологічної підтримки як вторинного рівня стабілізації особистості є дієвими, на наш погляд, на перших двох стадіях, тоді як третя стадія – це вже рівень психіатричного втручання і медикаментозного лікування.

Отже, на основу аналізу науково-методичної літератури, ми пропонуємо розглядати такі рівні психоемоціного відновлення особам, що мають ознаки емоційного вигорання першого та другого рівнів:

Фізичний – здоровий сон, збалансоване харчування, фізичні навантаження (спорт, танці, піші прогулянки), фізичний відпочинок, піклування про тіло (масаж, водні процедури, косметологічні та перукарські процедури) тощо;

Психоемоційний – відвідування культурних заходів, подорожі, гумор, інтелектуальні вправи або ігри, взаємодія з тваринами, усвідомлений час на природі, заняття улюбленою справою (наявність хобі), прослуховування музики, розваги (наприклад, перегляд фільмів, відвідування музеїв, гра з друзями в настільні ігри, ігри з дітьми тощо), спілкування з позитивними людьми, раціональне споживання інформації, перегляд новин, контрольованість часу проведеного в соціальних мережах тощо;

Ціннісно-сенсовий – встановлення особистісних пріоритетів, перегляд власних цінностей, зміна пріоритетів відповідно до нових обставин, усвідомлення сенсу власного життя і сенсу своєї професійної діяльності, визначення місії своєї професійної діяльності для соціуму.

Профілактика емоційного вигорання, на наш погляд, має мати комплексний характер. Оскільки самі зусилля особистості ніяк не можуть вплинути на стиль керівництва, наявність мобінгу, відсутність системи заохочення працівників, перенавантаження працівників, недостатньо облаштоване робоче місце, відсутність безпечного простору тощо. Тому, з одного боку, необхідно розробити комплексні рекомендації для керівників різних установ і організацій щодо профілактики емоційного вигорання працівників в умовах невизначеності та криз. А з іншого боку, бажано, що б у штаті установи, організації був психолог, який на постійній основі має працювати з персоналом, гуртувати колектив, допоможе керівництву створити сприятливу психологічну атмосферу, зможе вчасно помітити симптоми, провести діагностику та відповідні інтервенції тощо.

Як окрему категорію слід розглядати самих психологів, які мають особливо значне психоемоційне навантаження внаслідок своєї професійної діяльності. Тому, до всього вище зазначеного для даної категорії необхідно специфічні інтервенції в рамках психологічної підтримки на вторинному рівні. Ми пропонуємо наступні: постійна супервізійна підтримка; інтервізійні сесії; визначені дні «тиші», тобто вихідні з мінімальним спілкуванням з іншими людьми; чіткі професійні межі, тобто з одного боку вміти відмовляти друзям, різним, щоб сімейні вечори не перетворювалися на групову чи індивідуальну терапію, а з іншого – не брати близько до серця проблеми своїх клієнтів і не нести їх у своє життя; участь у навчаннях, тренінгах, що формують навики самодопомоги психолога.

При цьому варто зауважити, що для українців процес емоційного відновлення є більш складним через такі соціально-психологічні феномени як психологічна заборона на радість (наприклад, я не можу відпочивати, радіти, ходити в кіно, бо мої рідні, сусіди, знайомі, воюють і не можуть собі цього дозволити, тому і я теж), відчуття особистого сорому бути щасливим (наприклад, бути щасливим в Україні соромно, бо іде війна, ми всі маємо бути в горі), страх соціального засудження (наприклад, будуть потім всі говорити, як вона може радіти, якщо її чоловік зник безвісти).

Ще одним станом, який потребує психологічної підтримки як вторинного рівня стабілізації в умовах невизначеності є втрата сенсів та криза ідентичності. Цей стан зумовлено тим, що особа не може чітко спрогнозувати майбутнє на 3-5 років наперед, оскільки зовнішні обставини постійно перебувають у динаміці.

Крім того, через стрімкий розвиток науки і техніки те, що було важливим і корисним ще десять-п’ятнадцять років тому втрачає сенс. Так, наприклад, переконання, що чим довше ти працюєш на одному робочому місці, тим краще буде для тебе і компанії, за сучасних умов втрачає актуальність. Оскільки сучасні менеджери з персоналу при прийнятті рішення якого краще фахівця взяти на роботу, віддадуть перевагу скоріше тому, хто кожні 4 років змінював посади і компанії, щоразу займаючи вигідніші позиції, ніж тому, який протягом п’ятнадцяти років працював на одній і тій самій посаді.

Значно посилили ефект втрати ідентичності процеси глобалізації та умовних кордонів, що особливо характерно для молодого покоління в країнах Європейського Союзу. Якщо говорити про український контекст, то до причин втрати сенсів та кризи ідентичності за останні 11 років додалися такі як смерть рідних, втрата власного житла, майна, вимушене переселення в інші населені пункти чи регіони, вимушена розлука з рідними,

Важливий внесок у науку щодо трактування поняття «втрата сенсів» здійснив В. Франкл. Його підхід ґрунтується на положеннях екзистенційної психології та логотерапії, що були сформовані самим вченим під час перебування ним у концентраційному таборі під час Другої світової війни. Відповідно його концепції втрата сенсів є проявом екзистенційної фрустрації, що спричинена порушенням або блокуванням фундаментальної потреби людини в осмисленні власного існування. Науковець визначав пошук і відновлення сенсу життя як ключовий чинник психічного здоров’я та один з основних механізмів подолання невротичних розладів [44].

Для масового ефекту і сталого результату психологічної підтримки як вторинного рівня стабілізації, а саме нормалізація (відновлення) належного рівня емоційної стабільності та психологічної стійкості громадян в умовах невизначеності та в BANI/VUCA реальності, ми пропонуємо, проводити інтервенції для населення на трьох рівнях – індивідуальному, груповому, масовому. На індивідуальному рівні це індивідуальні консультації, терапія, на груповому – проведення тренінгів (профілактика професійного вигорання, техніки по зниженню тривожності, формування стресостійкості, цілепокладання, тренінг особистісного зростання тощо), на масовому – поширення соціальної реклами через усі доступні канали комунікації з людьми (соціальні мережі, телебачення, радіо, сайти, блоги, зовнішня соціальна реклама тощо).

На основі теоретичного аналізу нами було розроблено інтегровану модель формування психологічної стійкості в умовах невизначеності (рис. 2).

Метою даної моделі є підвищення рівня психологічної безпеки та стійкості, превенція дезадаптації, зниження ризику розвитку негативних психічних станів і розладів особистості в умовах невизначеності та тривалих криз. Методологічною основою моделі є психологічна профілактика як міждисциплінарний, системно організований комплекс заходів, який реалізовується за синергетичною логікою. До комплексу заходів належать такі: психологічні, педагогічні, правові, соціально-економічні, медичні, організаційні тощо.

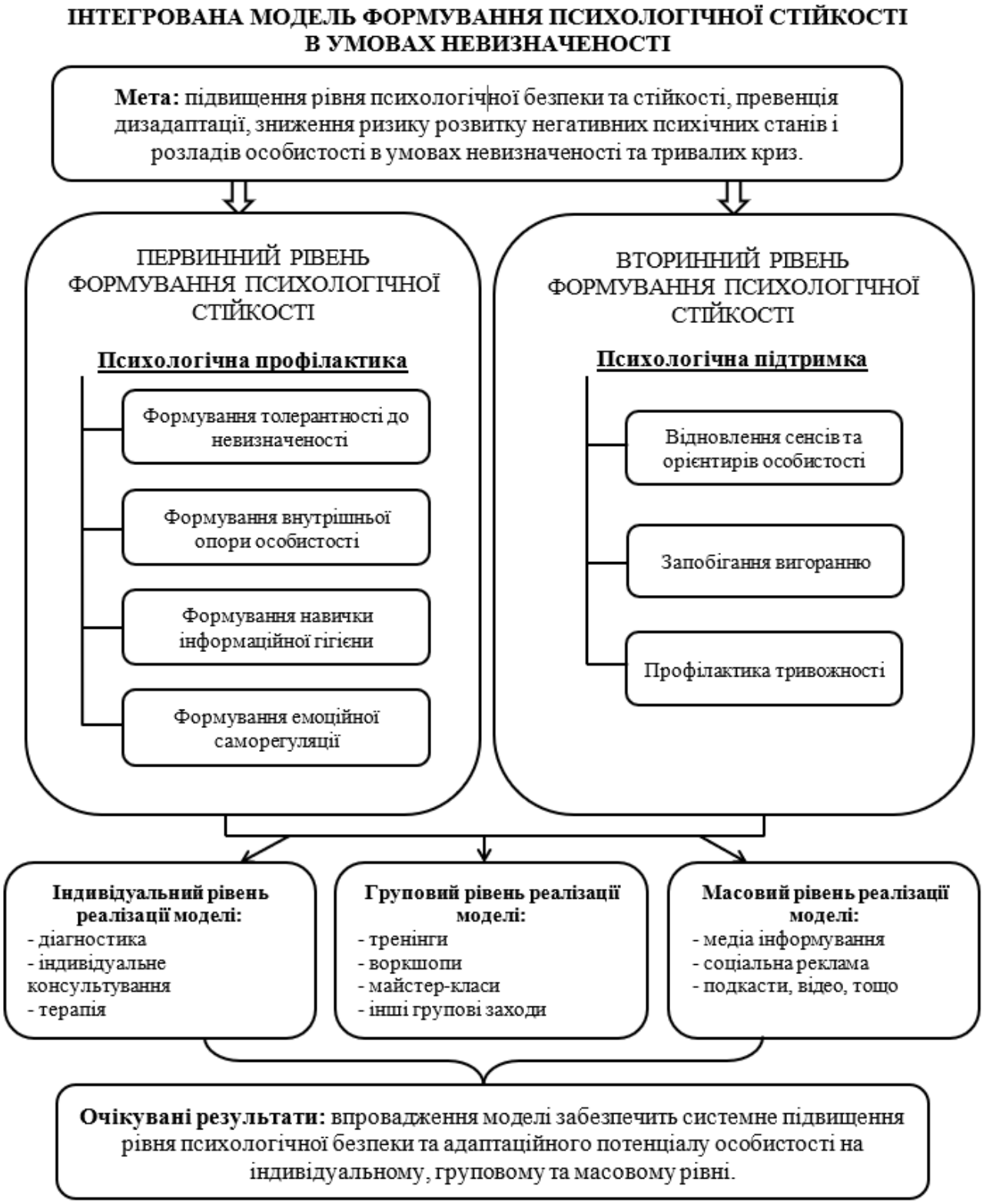

Рис. 2. – Інтегрована модель формування психологічної стійкості в умовах невизначеності

Джерело: авторська розробка

Синергетична логіка виражається у інтеграції різних психологічних методів та впливів, а також у розгляді формування стійкості особистості у мережі систем: сім’я-колектив-громада.

Інтегрована модель формування психологічної стійкості в умовах невизначеності має три рівні реалізації або канали впливу:

1. Індивідуальний – реалізується шляхом індивідуального консультування, терапії;
2. Груповий – реалізується шляхом проведення групових психологічних тренінгів, воркшопів, майстер-класів;
3. Масовий або медіакомунікативний – реалізується шляхом поширення психологічної інформації у формі подкастів, відеороликів, соціальної реклами, перфомансів тощо.

Модель включає два рівні формування психологічної стійкості.

Первинний рівень формування психологічної стійкості являється превенцією до порушення адаптації. Ціллю первинного рівня є недопущення дезадаптації, порушення психологічної стабільності та рівноваги, а також психічних розладів шляхом зміцнення внутрішніх ресурсів.

До ключових компонентів первинного рівня формування психологічної стійкості належать:

- Формування внутрішньої опори особистості, тобто здатності особистості спиратися на власні ресурси, зберігаючи внутрішню рівновагу, а також здатність приймати рішення, що узгоджені з особистісними цінностями та довгостроковими цілями. Основою інтервенцій при цьому є: усвідомлення особистих цінностей і цілей, розвиток самосприйняття, формування навичок саморегуляції, прийняття та інтеграція власного життєвого досвіду, формування навички турботи про себе;
- Формування толерантності до невизначеності, тобто здатності особистості приймати рішення та діяти в умовах неповної інформації або невизначеності, а також профілактики інтолерантності до невизначеності, що підсилює тривожність і потребу у надмірному контролі. Більш широко дане поняття можна розкрити через систему таких критеріїв, як: психологічний комфорт, аналітичність в умовах дефіциту даних, витривалість в умовах конфлікту, когнітивна гнучкість, орієнтація на розвиток та адаптивність особистості до змін;
- Формування емоційної саморегуляції, тобто усвідомлене керування інтенсивністю та тривалістю власних емоційних станів, попередження особистісних імпульсивних реакцій та їх наслідків. Емоційна саморегуляція виступає як чинник зниження тривожності особистості та підтримки її психологічного благополуччя. До засобів даного компоненту належать: природні способи регуляції (сон, рух, природа, вода тощо) та усвідомлені методи (усвідомлене дихання, м’язове напруження та розслаблення, медитації, аутотренінги, афірмації тощо);
- Формування навички інформаційної гігієни, тобто профілактика негативного впливу на психіку інфодемії. Тобто, це негативний вплив фейків, чуток, маніпуляцій, інформаційного шуму тощо на рівень тривожності та якість прийняття особистісних рішень. Завданнями цього компоненту є формування навички критичного мислення, тайм-менеджмент споживання та сприйняття новин, контрольований час в соціальних мережах.

Вторинний рівень формування психологічної стійкості реалізується шляхом проведення заходів зі стабілізації психологічного стану особистості та ранній допомозі при виявлених симптомах. Ціллю вторинного рівня є стабілізувати психологічний стан особистості за наявності проявів підвищеного рівня тривожності, емоційного виснаження, втрати сенсів, кризи ідентичності та безпорадності, забезпечуючи ранню допомогу і не допускаючи поглиблення негативного стану.

Цільові стани вторинного рівня формування психологічної стійкості і шляхи їх подолання відповідно даної моделі представлено у табл. 5.

Таблиця 5

Цільові стани вторинного рівня формування психологічно стійкості

Цільові стани	Інтервенції
Тривога та тривожність	Диференціація нормативної тривоги, що є адаптивною реакцією на стрес, та паталогічної тривожності, що заважає нормальному функціонуванню особистості. Застосування стабілізаційних технік саморегуляції у поєднанні з формуванням здорових поведінкових практик таких, як режим дня, інфогігієна, фізична активність, активність, що приносить задоволення тощо.
Емоційне вигорання	Проведення вчасної діагностики стадії емоційного вигорання. Проведення інтервенцій, якщо особистість перебуває на одній з перших двох (техніки відновлення на фізичному (сон, рух, харчування тощо), психоемоційному (позитивні соціальні контакти, хобі, подорожі тощо) та ціннісно-сенсовному (переосмислення особистісних цінностей, визначення місії професійної діяльності, сенсу власного буття) рівнях), або перенаправлення до психіатра, якщо діагностовано стадію депресії.
Втрата сенсів і криза ідентичності	Відновлення сенсових орієнтирів особистості. Психологічні інтервенції з подолання екзистенційної фрустрації. Підтримка ціннісно-сенсової стійкості особистості в умовах невизначеності.

Джерело: складено автором

Щодо форматів реалізації на обох рівнях формування психологічної стійкості в умовах невизначеності, то нами було визначено по три сегменти – індивідуальний, груповий, масовий, кожен з яких має відповідне наповнення різними формами інтервенцій, що представлено у табл. 6.

Впровадження даної моделі буде ефективним за умови системного підходу. Суб’єктами впровадження мають стати державні структури, комунальні заклади, громадські організації, бізнес структури. Психологічні інтервенції мають бути уніфікованими, мати сертифіковане науково-методичне забезпечення. Фахівці, які будуть впроваджувати дані інтервенції повинні мати вищу психологічну освіту та спеціалізоване додаткове сертифіковане навчання, відповідно до тематики інтервенції. Для кадрового забезпечення реалізації даної моделі ми

пропонуємо впровадження курсів підвищення кваліфікації у форматі ToT для психологів «Психологічна безпека і стійкість особистості в умовах невизначеності», загальною тривалістю 180 год, 6 кредитів ECTS. Пропонуємо наступні навчальні модулі: Формування внутрішньої опори особистості; Особливості формування толерантності до невизначеності; Управління емоційними станами та профілактика емоційного вигорання; Інформаційна гігієна та критичне мислення – важливі навики XXI ст.

Таблиця 6

Порівняльна таблиця сегментів реалізації двох рівнів формування психологічної стійкості

Сегмент	**Первинний рівень**	**Вторинний рівень**
Індивідуальний	Індивідуальні консультації щодо пошуку власних дієвих ресурсів для саморегуляції та емоційного відновлення; Розробка плану формування внутрішньої опори; Розробка індивідуального плану інформаційної гігієни	Діагностика психоемоційного стану. План стабілізації психоемоційного стану особистості (саморегуляція, режим, робота з цінностями тощо). За потреби – перенаправлення
Груповий	Тренінги розвитку толерантності до невизначеності, емоційної саморегуляції, стресостійкості, цілепокладання, практики майндфулнес, психологічна просвіта	Групи підтримки. Навчальні програми з психологічної просвіти (в тому числі неформальна освіта, онлайн курси на офіційних ліцензованих платформах). Тренінги зниження тривожності, особистісного зростання, профілактики емоційного вигорання
Масовий	Відео, подкасти, соціальна реклама (як онлайн, так і зовнішня), які транслюють навички психологічної саморегуляції, цінність інформаційної гігієни тощо	Інформаційні кампанії про нормалізацію психологічних реакцій, правила самодопомоги у ситуаціях стресу, симптоми та алгоритми звернення по допомогу, соціальна реклама

Джерело: складено автором

Показники ефективності даної моделі мають два рівні.

Показники первинного рівня – це зростання внутрішньої опори особистості; підвищення рівня толерантності до не визначеності; формування навику емоційної саморегуляції; зниження рівня тривожності; формування навичок інформаційної гігієни та критичного мислення.

Показники вторинного рівня – це зменшення рівня інтенсивності симптомів тривожності; зниження рівня емоційного вигорання; стабілізація сну та працездатності; підвищення рівня суб'єктивного благополуччя; відновлення ціннісно-сенсової стійкості особистості.

В результаті впровадження інтегрованої моделі формування психологічної стійкості в умовах невизначеності очікується системне підвищення рівня

психологічної безпеки та адаптаційного потенціалу особистості на індивідуальному, груповому та масовому рівні.

Отже, на основі всього вище зазначеного можна стверджувати, що в сучасних умовах невизначеності профілактика психологічних розладів та негативних психологічних станів має стати загальною стратегією зміцнення суспільства. Для цього необхідно змістити основний фокус уваги з лікування на профілактику, яка має мати масовий характер і пронизувати всі сфери суспільного життя. Тобто, профілактичні заходи мають здійснюватися для всіх категорій населення – від дітей до людей літнього віку, а також на різних рівнях сприйняття інформації – індивідуальний, груповий, масовий. Психологічна безпека населення має стати частиною національної безпеки держави і керуватися на законодавчому рівні. Адже, психологічна стійкість населення є соціальним капіталом держави. Чим більше рівень психологічної стійкості населення, тим вищий рівень загальної працездатності, а отже вищий рівень економічного зростання і процвітання держави.

4.1.2.3. Колективна психологічна стійкість як фактор безпеки суспільства

В умовах тривалої нестабільності соціальної сфери відбуваються зміни не тільки в індивідуальних стратегіях психологічної адаптації особистості, але й характер масових психічних процесів. Психологічні реакції виходять за межі особистого приватного досвіду, набувають риси настроїв колективу, страхів мас, хвиль панічних проявів та виникнення соціальних наративів. В подібному контексті загальних психічний стан суспільства набуває характеру безпосередньої рушійної сили соціальної стабільності або, навпаки, її дестабілізації.

Психологічна колективна стійкість розглядається нами як можливість соціальних груп зберігати свою функціональність, проявляти згуртованість і довіру в умовах довготривалого тиску кризового середовища. Дана стійкість формується на місці перетину свідомості мас, комунікативного середовища, освітніх процесів і соціальних інститутів та стає основною умовою виникнення психологічної стійкості та безпеки суспільства. Саме тому ми звертаємо увагу на її аналіз, який демонструє вихід за межі індивідуальної психології і, на даному етапі, потребує врахування того, як відбувається вплив мас, інформаційна динаміка та соціальна регуляція.

Колективна психологічна стійкість може розглядатися нами, як систематичний ресурс для профілактики масових дезадаптивних проявів, що, в свою чергу, відіграє значну роль у збереженні соціальної рівноваги та стабільності суспільства в довготривалій перспективі.

В подальшому колективну психологічну стійкість ми будемо розглядати як систему необхідних механізмів профілактики, які виступають як забезпечення стабільності масової свідомості та соціальної взаємодії в умовах сучасної турбулентності та ризиків. До таких механізмів ми відносимо профілактику масової паніки, формування стійкості до маніпулятивних впливів, збереження соціальної довіри та розвиток психоосвіти, яка виступає інструментом психологічної просвіти населення. Аналізуючи дані механізми ми розкриваємо

яким чином психологічна профілактика переходить від індивідуального рівня в системний ресурс соціальної безпеки.

Масова паніка в сучасному світі виступає як одна з самих руйнівних сил колективної дезадаптації, яка виникає в умовах інформаційного перевантаження, загальної невизначеності, емоційного зараження та зниження почуття довіри до теперішніх соціальних інститутів. Паніка часто супроводжується звуженням когнітивних процесів, домінуванням афективного мислення та перевагою імпульсивних моделей поведінки особистості, що перетворює її на сильний чинник соціальної дестабілізації.

Згідно наукової літератури, причинами виникнення панічних станів є:

1. Інстинкт самозбереження розвинений на високому рівні;
2. Наявність шокуючого стимулу;
3. Дефіцит правдивої та надлишок недостовірної інформації яка стосується загрози;
4. Непідготовленість до раптових та несподіваних небезпек;
5. Загальмованість та хаотичність проявів;
6. Недисциплінованість або низький рівень відповідальності;
7. Низький рівень критичного мислення при оцінці ситуації;
8. Високий рівень емоційного сприйняття ситуації;
9. Сугестивність на високому рівні;
10. Використання різноманітних речовин для уникання реальності (наприклад наркотичних речовин)

Вивчаючи наукову літературу ми маємо звернути увагу, що дуже часто виникнення панічних станів має в своїй основі комплекс взаємопов'язаних як психологічних так і соціально-перцептивних чинників. В основі панічного стану лежить високий рівень конкретизації інстинкту самозбереження особистості, який у поєднанні з наявністю шокуючого стимулу або такого, що несе в собі явну загрозу може стати механізмом, який запускає афективну мобілізацію. Важливу роль у розвитку панічних проявів відіграє дефіцит правдивої інформації та надмірна кількість неперевірених, або викривлених повідомлень, що може ускладнювати реалістичну та адекватну когнітивну оцінку ситуації та призводить до підсилення почуття небезпеки. ми також маємо зазначити, що панічні стани посилюються в умовах психологічної непідготовленості до раптових і несподіваних загроз, що викликає загальмованість або, навпаки, хаотичні поведінкові реакції а також зниження самоконтролю та дисциплінованості. Додатковими чинниками можуть виступати низький рівень критичного мислення, підвищене емоційне сприйняття подій та висока сугестивність, які призводять до того, що особистість стає більш уразливою до емоційного зараження та підупадання під маніпулятивні впливи. Особливу небезпеку також становлять використання психоактивних речовин, як способу уникнення оточуючої реальності, оскільки така діяльність знижує рівень усвідомленості, призводить до порушення когнітивного контролю і значно підвищує ймовірність дезорганізованих та імпульсивних панічних проявів.

У вітчизняній психологічній традиції паніка розглядається як соціально-психологічне явище, яке має багато вимірів, має різні рівні свого прояву та

ступені деструктивного впливу на психіку особистості й соціальну реальність. Зокрема, В. Моляко запропонував розглядати класифікацію паніки, яка враховує масштаб її поширення, глибину підпорядкування свідомості особистості панічним впливам, тривалість перебігу та рівень соціально-психологічних наслідків. За своєю масштабністю панічні прояви можуть виникати на індивідуальному рівні – як внутрішній емоційно-когнітивний розлад певної особистості, на груповому – в межах середніх і малих соціальних груп, де панічні настрої можуть поширюватись завдяки механізмам емоційного зараження та наслідування, а також на масовому рівні – у великий соціальних спільнотах, де панічні стани набувають рис соціального феномену і здатні призводити то трансформацій поведінкових моделей значної частини населення. Важливим показником кваліфікації паніки є її глибина, тобто ступінь підпорядкування свідомості людини її афективним переживанням страху. Як ми бачимо, легка форма паніки відображає характеристики відносного збереження критичності мислення, самоконтролю особистості та її здатності до усвідомленої поведінкової регуляції і зазвичай виникає в певних межах повсякденного життя та ситуацій, що у ньому виникають. Середній рівень паніки часто супроводжується помітною деформацією когнітивної оцінки подій, зниженням критичного мислення, підсиленням почуття страху та напруження і є типовим проявом притаманним екстремальним умовам, зокрема природнім катастрофам або техногенним інцидентам. Самою глибокою формою є так звана «повна» паніка, при виникненні якої відбувається тимчасове «відключення» раціонального контролю, домінування афективних реакцій і стан афекту, який характерний для ситуацій, що несуть в собі безпосередню смертельну загрозу. За тривалістю перебігу панічні стани також можуть бути різними: короткочасними – коли реакція може виникати не нетривалу, але потенційно небезпечну ситуацію і може тривати від декількох секундо до декількох хвилин; довготривалими, коли панічні стани формуються в умовах пролонгованої загрози та зберігаються протягом декількох годин; а також пролонгованими, що характеризуються, як тривалі кризові ситуації – бойові дії, техногенні катастрофи або стихійні лиха – можуть зберігатися днями чи навіть місяцями, при цьому формуючи стійкі дезадаптивні психічні стани. Окремий вимір становить рівень деструктивності паніки, який визначає її соціально-психологічні наслідки. В найменш деструктивних формах паніка може мати мінімальний вплив на психіку особистості та не спричиняти жодних матеріальних втрат, однак у більш тяжких варіантах вона призводить до фізичних та психічних травм, порушенні здатності особистості працювати, значних матеріальних збитків а також соціальної дезадаптації. У крайніх випадках масова паніка може викликати масштабні руйнування, численні жертви, інвалідізацію та довготривалі психічні розлади, що робить її однією з найнебезпечніших форм соціальної нестабільності [2, с. 16-20].

Дослідник В. Андросюк у своїх наукових працях зосереджує свою увагу на комплексі психологічних та поведінкових проявів, що може сприяти ефективній протидії панічним настроям в разі виникнення екстремальних ситуацій. На його думку, важливе значення має здатність особистості чітко розрізняти реальні та

уявні загрози, і це дозволяє зменшити рівень когнітивних спотворень і безпідставного страху. В таких ситуаціях також важливе вміння оперативно приймати рішення, адекватно оцінювати поведінку інших людей та свідомо контролювати власні дії та вчинки, і зберігати при цьому відносну поведінкову впорядкованість навіть в умовах сильного емоційного напруження. Окремо він підкреслював значущість пошуку виходів із критичних ситуацій, використовуючи конструктивні підходи та реалістичність оцінки власних можливостей, що сприяє збереженню ефективної діяльності та допомагає знижувати ймовірність розвитку дезадаптивних панічних реакцій [4, с. 295].

Науковець Н. Потапчук у своїх дослідженнях пропонує нам систему профілактичних рекомендацій, які спрямовані на те, щоб запобігти формуванню та поширенню панічних настроїв у суспільстві, особливо в умовах кризових та екстремальних ситуацій. Ключовим елементом такої профілактичної роботи є своєчасне, повне та достовірне інформування населення щодо характеру загрози, ризиків, що можуть виникнути та реалістичних способів подолання їх наслідків, і це дозволяє зменшити рівень невизначеності, яка є одним із тригерів масової паніки та тривоги. Важливу роль у зниженні психологічної напруги доволі часто відіграє використання почуття гумору як механізму емоційної розрядки, і це може сприяти відновленню почуття контролю та зниженню інтенсивності сили страху.

Особливу увагу, на нашу думку, важливо приділити організації поведінки людей у ситуаціях масового скупчення, зокрема в укриттях та інших обмежених просторах. Маючи на меті попередження групової паніки та недопущення емоційного зараження великих мас населення доречним є посилення контролю, створення структурованого простору взаємодії, організація певних дій, що допомагають формувати почуття єдності та впорядкованості, а також своєчасне виявлення та виокремлення осіб які мають виражені панічні реакції для їх подальшої психологічної стабілізації. Для того, щоб запобігти трансформації експресивних, емоційно напружених груп у панічні спільноти ефективними стають прийоми колективної синхронізації, зокрема співи пісень або спільне прослуховування музики, яка має чіткий ритм, і це сприяє зниженню рівня напруги, агресивності та хаотичності поведінкових проявів. У випадках, коли групова паніка вже сформована, доцільним стає використання короткочасних засобів шокового впливу, серед яких гучні сигнали або сирени, це дозволяє тимчасово перервати панічну реакцію та переключити увагу натовпу та створити вікно можливостей для організуючого, спрямованого впливу з боку відповідальних осіб. Подібний підхід підкреслює важливість поєднання інформаційних, емоційно-регулятивних та організаційних методів у системі профілактики масових панічних проявів [3, с. 137-138.].

У психологічній науковій літературі для того, щоб нейтралізувати активні індивідуальні та групові панічні стани часто описується низка психотерапевтичних методів, які спрямовані на зниження рівня емоційного напруження, відновлення контролю над поведінкою та стабілізацію психічного стану. Одним із таких методів пропонується метод «баржування», який і своєму прояві орієнтований на психоемоційне розвантаження та зняття напруги в

умовах екстремальних ситуацій шляхом залучення людини до перегляду легких мультфільмів, кінофільмів і прослуховування спеціально відібраної музики. Практичні приклади його застосування включають організацію кінопоказів та музичних заходів в укриттях під час повітряних тривог, і це в позитивному ключі сприяє зниженню тривожності та відновленню почуття психологічної безпеки у людей. Важливе місце також посідає аутогенне тренування, яке спрямоване на розслаблення та мобілізацію внутрішніх ресурсів особистості. В цьому випадку провідну роль відіграють спеціальні самонавіювальні тілесно-орієнтовані практики. Зокрема, В. Скумін пропонує комплекс вправ, серед яких виокремлюються техніки та релаксацію, формування відчуття тепла, уявлення станів «паріння» та «невагомості», цільове самонавіювання і активаційні формули, що дозволяють одночасно знижувати рівень тривоги й сприяти підвищенню суб'єктивного відчуття контролю. До методів, які сприяють психологічній стабілізації належить і психічна концентрація, вона передбачає у собі формування чітких внутрішніх установок, метою яких є переключення уваги з джерела страху на нейтральні або ресурсні стимули, що, в свою чергу, сприяє релаксації та зниженню інтенсивності панічних реакцій. Ще одним ефективним інструментом корекції тривожних переживань є також метод парадоксальної інтенції, суть якого полягає у свідомому уявленні й описі об'єкта страху в гумористичній або перебільшеній формі, це сприяє зменшенню його емоційної значущості і послаблює тривожне реагування на нього. Ми вважаємо, що окремо слід згадати метод системної десенсибілізації, який має в своїй основі поступове зниження чутливості до об'єктів страху та паніки за допомогою поетапного привчання до тривожних стимулів в більш безпечних умовах, що сприяє формуванню набагато більш адаптивних реакцій і підвищенню психологічної стійкості [1].

Міністерство оборони України також працювало над розробкою рекомендацій щодо контролю над симптомами паніки, які були б орієнтовані на практичне застосування в екстремальних умовах. З психологічної точки зору, ефективними, на нашу думку, вважаються комплексні дії, які спрямовані на мобілізацію фізичних і психічних ресурсів особистості. До таких заходів належить виконання різноманітних фізичних вправ, що допомагають знизити напругу, активізувати кровообіг та покращити загальний стан організму, спряючи зниженню відчуття тривоги. Важливу роль також відіграють дихальні техніки, серед яких метод сповільненого дихання або метод «паперового пакету», що дозволяють стабілізувати дихальних ритм, знизити рівень гіпервентиляції та надмірної фізіологічної активації, які часто супроводжують панічні стани. Не менш важливим є використання психічних відволікаючих методів, таких як «гумова стрічка», метод рахунку чи метод уяви, які своєю дією допомагають переключити увагу від джерела страху, зменшити інтенсивність афекту та створити умови для того, щоб реакція на стресові подразники стала більш контрольована. комплексне застосування цих методів дозволяє не тільки знизити прояви паніки на індивідуальному рівні, але й запобігти емоційному зараженню страхом в групах, що особливо небезпечно у масових та кризових ситуаціях [1]. Методи та підходи до роботи з панікою в екстремальних ситуаціях

є дуже різноманітними, проте ми маємо пам'ятати, що ефективними виявляються лише комплексні стратегії, які в своєму змісті передбачають одночасну нейтралізацію панічних настроїв як на індивідуальному та і на масовому рівнях. Такі стратегічні підходи включають використання психологічних методів контролю страху та стресу, організаційних заходів на рівні державного керівництва, а також своєчасне формування у громадян країни позитивного мотиваційно-ціннісного компоненту, який зміцнює стійкість особистості та сприяє адекватному реагуванню на небезпечні ситуації [1].

Стійкість до маніпуляцій, як методів впливу, являється важливим компонентом колективної психологічної резильєнтності в умовах нестабільного медіапростору та інформаційного перевантаження. Вона є відображенням здатності масової свідомості зберігати критичність, когнітивну автономію та здатність до рефлективної оцінки соціальних наративів, що призводить до зниження вразливості суспільства до неправдивої інформації, поляризації та емоційно заражених маніпулятивних повідомлень.

В. Татенко розглядає процес маніпулювання як особливу форму соціально-психологічного впливу, який ґрунтується на прихованому примусі та видає себе за доброзичливу, нібито турботливу взаємодію. Ініціатор такого впливу часто демонструє зовнішню лояльність, підтримку чи добрі наміри, водночас приховуючи справжню свою мету – обмежити автономію іншої особи, змінити її рішення, установки або поведінку згідно своїх власних інтересів. Таким чином, маніпуляція має в собі двоїсту природу: її зовнішня форма створює ілюзію відкритості та взаємності, тоді як внутрішній зміст пов'язаний із прагненням до контролю, підпорядкування та психологічного домінування [5, с. 244].

Маніпулятивний вплив, який реалізується через широкий спектр психологічних технік, які звертаються до емоційної, когнітивної та соціальної вразливості людини. Однією з самих поширених з звернення до емоцій, коли емоційні стани особистості – тривога, страх, почуття провини, співчуття чи захоплення – використовуються іншими як засіб впливу на сприйняття ситуації та механізми прийняття рішень. Не менш поширеною є маніпуляція інформацією, вона передбачає контроль над інформаційними потоками за допомогою викривлення, вибіркового подання, замовчування або спеціального спотворення фактів з метою утворення вигідного для маніпулятора уявлення про події та підштовхування людини до бажаних дій. Ефективним джерелом психологічного тиску також може бути створення штучного дефіциту часу або ситуації вибору, що обмежує можливість критичного аналізу інформації, що підштовхує особистість до імпульсивних рішень. Підлабузництво може бути реалізоване через використання лестощів, компліментів, демонстративної підтримки чи надання «послуг», які мають на меті формування у особистості симпатії, почуття довіри та емоційної прихильності, які згодом будуть використані для отримання необхідної поведінкової реакції.

Окреме місце варто відвести газлайтингу – це така форма маніпуляції, що спрямована на поступове підривання впевненості особистості у тому, як вона сприймає оточуючу реальність, її пам'яті та здатності адекватно оцінювати події, що призводить до виникнення залежності від оцінок маніпулятора. Тріангуляція

в своєму прояві передбачає залучення третьої сторони, для того, щоб підтвердити позицію ініціатора впливу та посилити тиск на об'єкт маніпуляції. У свою чергу віктимізація містить в собі навмисне представлення маніпулятора як жертви з метою викликати співчуття, отримати підтримку оточуючих або уникнути відповідальності за власні дії.

Навішування ярликів в контексті маніпуляції використовується як засіб формування спрощених і стійких негативних або позитивних образів людини, що значною мірою впливає на її сприйняття себе та ставлення до неї з боку її соціального оточення. Сукупність цих технік утворює цілісну та систематизовану схему прихованого психологічного впливу, яка здатна вносити суттєві зміни в установки, поведінку та особистісні межі людини, не викликаючи при цьому активного відкритого опору [5, 245].

Захист від маніпулятивних дій– це певна система вчинків та засобів, яка спрямована на усунення чи зведення до мінімуму негативних переживань (відчуття невпевненості, тривоги, почуття вини, дискомфорту тощо) і втрат, які можуть травмувати людину [6].

На нашу думку формування стійкості мас до маніпулятивних впливів є необхідним механізмом для розвитку когнітивних, емоційних та соціально-психологічних важелів, які забезпечать збереження автономії масової свідомості в умовах інформаційного перевантаження та глобальних викликів. Досягнути цього можна не лише через формування навичок критичного мислення у населення, а також створення системи соціальних умов, які будуть сприяти зниженню результативності маніпулятивних стратегій у масовому середовищі.

Ключовим в цьому процесі може виступати цілеспрямований розвиток колективної когнітивної автономії, а саме здатності спільнот формувати власні інтерпретаційні рамки подій, а не механічно відтворювати нав'язану інформацію. Цього можна досягнути проводячи системне навчання медіаграмотності. Швидкий розвиток сучасних інформаційних технологій робить особливо актуальною проблему інформаційно-психологічної безпеки в умовах сучасного соціокультурного середовища, яке щодня стикається викликами сьогодення. Значна частина діяльності людини сьогодні має своє відображення у віртуальному просторі, що формується під впливом медіа, які визначають ключові орієнтири сприйняття оточуючої реальності та впливають на вибір стратегій поведінки особистості [7, 151]. Вчені брали участь у розробці чітких рекомендації для забезпечення інформаційно-психологічної безпеки особистості, які, при умові їх використання, дозволяють запобігти або нейтралізувати негативний вплив інформаційно-психологічних впливів у сфері медіа та кібер-простору. До таких технологій можна віднести:

«Відхід» – як збільшення дистанції чи вихід із зони дії інформаційного впливу;

«Блокування» – використання «психологічних бар'єрів, здійснення контролю інформаційних впливів у вигляді ігнорування впливу інформаційного джерела;

«Управління» – контроль інформаційного впливу, здійснення впливу на нього за допомогою застосування зворотного зв'язку, використання

висловлювань і коментарів щодо подій, які пропагуються засобами даного впливу;

«Затаювання» – контролювання реакцій особистості на здійснений щодо неї інформаційний вплив, що полягає у відтермінуванні реакцій, висновку та оцінних суджень, приховуванні та маскуванні почуттів тощо [7].

В умовах гібридної війни та сучасного віртуального середовища загалом, значна частина інформаційного простору наповнена негативною, руйнівною, заангажованою, неповною, спотвореною, однобічною, неточною, нецілісною, і, що головне, невизначеною інформацією. В той же час людина сьогодні за день отримує настільки багато інформації завдяки засобам масових комунікацій і інтернет-технологіям, що людині покоління минулого століття довелося б отримати за півжиття. Саме тому, на нашу думку, формування в особистості достатньо високого рівня медіаграмотності є необхідним та важливим чинником її власної інформаційно-психологічної безпеки. Варто звернути увагу на характеристики медіакультури, які розкривають її сутність:

1. «Медіаобізнаність» – має своїм відображенням певний ступінь засвоєння людиною системи знань про засоби масової комунікації, та вміння убезпечити себе від негативних інформаційних впливів і вільно орієнтуватись у світі сучасної інформації;

2. «Медіаграмотність» – вміння людини користуватися інформаційно-комунікативною технікою, виражати себе і спілкуватися за допомогою медіазасобів, а також свідомо сприймати і критично оцінювати інформацію, відділяти реальність від її віртуальної картинки, тобто розуміти реальність, яка створена медіаджерелами, осмислювати владні стосунки, міфи та типи контролю, які вони можуть культивувати;

3. «Медіакомпетентність» – вміння особистості розуміти соціокультурний, економічний та політичний курс функціонування медіа.

Проблема медіаграмотності стає неймовірно актуальною в умовах сучасності, оскільки відбувається зростання ролі кіберпростору в житті суспільства, а також виникає необхідність постійного контролю за потоками інформації, що надходять до свідомості людини та можуть негативно впливати на її психологічне благополуччя [7].

Ще одним з допоміжних механізмів формування колективної психологічної стійкості як фактору безпеки суспільства виступає психоосвіта. Застосування психоосвіти полягає у систематичному та цілеспрямованому поширенню знань і практичних навичок, які можуть допомогти людям усвідомлено сприймати інформацію, керувати власними емоціями та адаптивно реагувати та соціальні та психологічні виклики. Серед основних функцій психоосвіти можна виділити наступні:

1. Інформаційна та когнітивна. В цьому контексті, на нашу думку, психоосвіта підвищує обізнаність населення стосовно психологічних механізмів масових процесів, тривоги, стресу, паніки та маніпуляцій, про які ми говорили вище. Люди вчаться розпізнавати неправдиву інформацію, прояви емоційного тиску та методи маніпуляції масовою свідомістю. Відповідно це призводить до формування когнітивного «імунітету» на колективному рівні.

2. Емоційно-регулятивна. В цьому ракурсі вона надає особистості інструменти для саморегуляції, пропонує техніки по зниженню тривожності, афективного реагування та конфліктних станів. Коли масова свідомість має можливість контролювати власні емоції, це в свою чергу, призводить до зниження ризику виникнення панічних реакцій та агресивної поведінки в суспільстві.

3. Профілактична. Психоосвіта в цьому випадку замість реакції на кризові ситуації дозволяє особистості розвивати попереджувальні навички. Таким чином люди вчаться прогнозувати психологічні кризи, що потенційно можуть виникнути, реагувати відповідно до ситуації, а ще знаходити сили та ресурси для підтримки інших в стресових умовах. Це призводить до збереження колективної стійкості.

4. Трансформаційна. В даному контексті психоосвіта сприяє формуванню відповідальної та психологічно зрілої свідомості, не колективні цінності, довіра та готовність до конструктивної взаємодії стають основою стабільності. Відповідно, це перетворює суспільство із пасивного споживача інформації на активного суб'єкта, який здатний протистояти маніпуляціям і підтримувати соціальну безпеку.

Реалізувати психоосвіту можна за допомогою освітніх програм у школах, університетах і громадах, через просвітницькі кампанії через медіа та соціальні мережі. Залучати можна також тренінги, семінари, вебінари для лідерів громад, вчителів волонтерів – тобто для людей, які мають безпосередній вплив на представників суспільства. Актуальним в цьому напрямку буде також поширення практичних посібників з психологічної самодопомоги, кризового реагування та критичного мислення.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що колективна психологічна стійкість виступає ключовим чинником для забезпечення соціальної безпеки в сучасних умовах нестабільності та інформаційного перевантаження. Аналізуючи феномени масової паніки, вразливості до маніпуляцій, соціальну довіру та роль психоосвіти, ми можемо стверджувати, що стійке суспільство успішно формується через поєднання когнітивних, емоційних та соціальних ресурсів.

Застосовуючи профілактику паніки, розвиток критично мислення та медіаграмотності, ми сприяємо зміцненню соціальної довіри, системне впровадження психоосвіти дозволяють не тільки знижувати ризик масових дезадаптивних проявів, а й створювати активне, свідоме та відповідальне середовище. Завдяки цьому колективна свідомість стає здатною протидіяти маніпуляціям, адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати соціальні зв'язки та забезпечувати довготривалу стабільність суспільства.

Отже, колективна психологічна стійкість є не просто наслідком індивідуальної адаптації, а системним ресурсом, що об'єднує освітні, інформаційні, комунікативні та психорегулятивні механізми для підтримки безпеки та функціональності суспільства в умовах сучасної турбулентності.

Комплексний теоретичний аналіз психологічних викликів сучасної соціальної реальності крізь призму моделей VUCA та BANI реальності дав змогу охарактеризувати об'єктивні параметри суспільної турбулентності в

глобальному розумінні, а також охарактеризувати особливості їх переживання на індивідуальному рівні, тобто суб'єктивно. Визначено, що хронічна нестабільність, складність, невизначеність, сенсорна фрагментарність середовища призводить до підвищення рівня тривожності особистості, когнітивного перевантаження, зниження самоефективності, загострення особистісних криз та інших негативних психоемоційних станів та розладів. Отже, VUCA та BANI реальності є не лише характеристиками зовнішнього середовища, а й являються факторами впливу на емоційну стабільність, психологічну саморегуляцію та сенсорну, ціннісну орієнтацію особистості.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що сучасні психологічні ризики носять масовий і системний характер, що в свою чергу говорить про потребу переходу від реактивних форм психологічної допомоги до проактивних, орієнтованих на превенцію негативних психологічних станів. Саме психологічна профілактика в умовах невизначеності є ключовим механізмом запобігання дезадаптації особистості, спрямований на розвиток навичок саморегуляції, резильєнтності, ціннісно-сенсової стійкості особистості та толерантності до невизначеності. Запропонована інтегрованої моделі формування психологічної стійкості в умовах невизначеності має в основі поєднання первинних і вторинних профілактичних стратегій і створює підґрунтя для зміцнення психологічної безпеки як на індивідуальному рівні, так і сприяти підвищенню рівня адаптаційного потенціалу суспільства в умовах невизначеності та тривалої суспільної турбулентності.

Подальших наукових досліджень потребує практична перевірка дієвості запропонованої інтегративної моделі формування психологічної стійкості в умовах невизначеності та емпіричне дослідження ефективності її впливів на особистість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio 2*, спецвипуск. 2025. С. 116–127.
2. Esenyel V. Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities. *Administrative Sciences,* 14, № 11. 2024. 270 с.
3. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d (дата звернення: 03.12.2025)
4. Еріксон, Е. Х. Дитинство і суспільство. Нью-Йорк. 1950. Нью-Йорк: W.W. Norton.
5. Горностай П. Інформаційна травма: феноменологія і психопатологія. *Проблеми політичної психології,* № 23(1). 2020. С. 38-53.
6. Когнітивні спотворення – як наш мозок обманює нас щодня. офіц. веб-сайт. URL: https://mozok.ua/anxietydisorder/article/4275-kogntivn-spotvorennya--yak-nash-mozok-obmanyu-nas-shodnya (дата звернення: 03.12.2025)
7. Бутиріна М. Б. Явище стереотипізації у масовій комунікації. Взаємодія сучасних комунікаційних систем. 2007. С. 3-20. URL: http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/2-46/4.pdf (дата звернення: 04.12.2025)

8. Martuniak O. R., Perig I. M. Authority in psychology influence. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27664/2/VII_AZST_2018v3_Martuniak_O_R-Authority_in_psychology_200-201.pdf (дата звернення: 04.12.2025)

9. Ключник А. В. Екзистенційна тривога особистості в умовах війни в Україні: *кваліфікаційна робота магістра*. Одеса, 2024. 99 с.

10. Зустрічайте: BANI – новий світ який прийшов на зміну VUCA. офіц. веб-сайт. URL: https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca (дата звернення: 10.12.2025)

11. Медична газета «Здоров'я України 21 сторіччя», № 15-16 (532-533), 2022 р.

12. Обстеження та визначення стану здоров'я: *підручник для студ. вищих мед. навч. закл. І-ІІІ рівнів акредитації* / за заг. ред. Т. О. Антропова. К. : Медицина, 2006. 351 с.

13. Lazarus R. S., Folkman S. Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, № 1. 1987. P. 141–169. https://doi.org/10.1002/per.2410010304

14. Богатая О. О. Психологічні особливості стресів в діяльності управлінців: контекст просоціальної поведінки. *Психологічний журнал*, № 7 (10). 2021. С. 26 - 34. https:// doi.org/10.31108/1.2021.7.10.3

15. Готич В. Resilience, hardiness, психологічна стійкість, життєстійкість: Порівняльний аналіз понять у соціально-психологічних дослідженнях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія «Психологія». 2023. Вип. 34. С. 7–12.

16. Климчук В. О. Психологія посттравматичного зростання: *монографія*. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький. 2020. 125 с.

17. Радчук Н., Крижановська З. Сучасні тенденції в системі освіти: теорія прив'язаності Джона Боулбі. *Педагогічний поступ: збірник матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Нова українська школа: теорія та практика»* (Луцьк, 17-18 листопада 2022 р.) / За заг. ред. проф. Піми Р. М. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2022. С. 138–140.

18. Чайка Г. В. Формування і підтримка базової довіри у часи війни та післявоєнного відновлення. *Вчені записки таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* Серія : психологія. 2023. Т. 34 (73), № 1. С. 29-34.

19. Гупало С. Р. Самоефективність: основні теорії та підходи до розуміння поняття. *Габітус: науковий журнал*. 2022. Вип. 42. С. 132–136. URL: http://habitus.od.ua/journals/2022/42-2022/22.pdf (дата звернення: 10.12.2025)

20. Bandura A. Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*. Vol. 25. 1989. P. 729-733.

21. Зварич І. М., Чуйко Г. В., Колтунович Т. А. Екзистенційна та гуманістична психологія: *навч. посібник* / за наук. ред. В. Г. Панка. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2019. 496 с.

22. Зливков В. Л. Комунікативно-дискурсивний простір наративної ідентичності особистості. Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості : *монографія* / за ред. : С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. С. 16-35.

23. McAdams D. P., Pervin L., John O. (Eds.) Personal narratives and the life story. *Handbook of personality: Theory and research* . 2nd ed. N. Y., 1999. P. 478-500.

24. Гнатенко П. І., Павленко В.М. (1999). Ідентичність: філософський та психологічний аналіз. Київ : «АРТ-ПРЕСС».

25. Психологія мас : *навчальний посібник* / автор-упорядник Я. Є. Кальба. Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2012. 208 с.

26. Волвенко Н. М. Феномен мас і процеси масовизації суспільства. *Вісник СевНТУ.* Сер. : Політологія. 2013. Вип. 145. С. 133-136.

27. Лебон Г. Психологія мас. / Переклад Я. Мешанича. К.: Видавничий союз «Андронум», 2021. 138 с.

28. Кокун О. М., Мороз В. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Психологічна профілактика психотравматизації військовослужбовців Збройних Сил України : *метод. посіб*. К. : НДЦ ГП ЗСУ, 2021. 301 с. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723954/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%96%D0%BB_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%B7%20ISBN.pdf (дата звернення: 23.12.2025)

29. Карташова С. Внутрішня опора і як її знайти. *Простір психологів – офіц. сайт*. URL: https://psyhology.space/psypedia-post/vnutrishnya-opora-i-yak-yiyi-znajty/ (дата звернення: 23.12.2025)

30. Купрєєва О. Толерантність до невизначеності та стратегії відповіді на умови невизначеності. *NewLeaf Institute of Psichotherapy and Coaching – офіц. сайт*. URL: https://www.newleaf.com.ua/tolerantnist-do-neviznachinosti-ta-strategiyi-vidpovidi-na-umovi-neviznachenosti/ (дата звернення: 25.12.2025)

31. Децюк Т., Шестаковська Т., Галкіна К. Синергетика психотерапевтичних методів, тренінгових технологій і сімейної психології: міждисциплінарний підхід. *Науковий журнал «Психологічні травелоги»*, 2025, № 2. С. 276-292. https://doi.org/10.31891/PT-2025-2-27

32. Децюк Т. Тренінг як сучасний інтерактивний метод формування соціально схвальних навичок у засуджених. *Реформа пробації: можливість обирати майбутнє* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 квітня 2024 р.) / голов. ред. О. В. Висоцька ; Пенітенціарна академія України. Чернігів : ПАУ, 2024. С. 170-174.

33. Гесєв А. І. Толерантність до невизначеності як чинник формування професійної ідентичності майбутнього психолога. URL:https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8387/1/%D0%93%D1%83%D1%81%D1%94%D0%B2_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A2%D0%9D.pdf (дата звернення: 25.12.2025)

34. Яцина О. В. Емоційна саморегуляція: огляд проблеми в досвіді переживання пандемії COVID-19. *Професійні компентентності фахівців фізичної терапії та ерготерапії: інноваційні підходи: матеріали II науково-практична конференція з міжнародною участю* (м. Ужгород 21 – 22 жовтня 2021 р.). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. С. 105-107.

35. Емоційна саморегуляція. Електронний багатомовний термінологічний словник. *Державний університет «Житомирська політехніка» – офіційний сайт*, 2022. URL: https://emtd.ztu.edu.ua/view/word-14786/0 (дата звернення: 28.12.2025)

36. Саморегуляція емоційного стану. Поради психолога. *Управління освіти Конотопської міської ради – офіц*. сайт. URL: https://www.osvita-konotop.gov.ua/samoregulyaciya-emocijnogo-stanu-poradi-psixologa.html (дата звернення: 26.12.2025)

37. Халамендик В. Б. Психологічна гігієна як фактор збереження психічного здоров'я людини. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_35_7.pdf (дата звернення: 28.12.2025)

38. Lang P. J., Davis M., Ohman A., Fear and anxiety: animal models and human cognitive psychophysiology. *National Library of Medicine*. DOI https://doi.org/10.1016/s0165-0327(00)00343-8

39. Дорофей С. Психолого-педагогічні умови подолання страхів та тривожності у дітей молодшого шкільного віку в умовах пандемії. *Вісник Львівського університету*. Серія психологічні науки. Випуск 6. 2020. С. 56-62. DOI https://doi.org/10.30970/2522-1876-2020-6-9

40. Скакунова О., Дрозд О. Психологічні шляхи подолання тривожності у молоді в умовах війни. *ГАБІТУС. Вікова та педагогічна психологія.* Випуск 61. 2024. С. 133-137. DOI https://doi.org/10.32782/2663-5208. 2024.61.23

41. Шевчук В. В. Сучасні підходи до визначення «емоційне вигорання». *ГАБІТУС. Психологія особистості.* Випуск 17. 2020. С.141-145. DOI https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.17.25

42. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів. 2021. 50 с. URL: https://surl.li/taxtnm (дата звернення: 30.12.2025)

43. Назар Ю. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену посттравматичного зростання особистості. *Психологія і особистість*. № 1 (25). 2024. С. 58-98. DOI: https://doi.org/10.33989/2226-4078.2024.1.298772

44. Уманець А. О. Паніка як негативний соціально-психологічний феномен в умовах війни. *Габітус: науковий журнал*. 2022. Вип. 38. С. 161-165. http://habitus.od.ua/journals/2022/38-2022/27.pdf (дата звернення: 16.12.2025)

45. Моляко В. А. Особливості прояву паніки в умовах екологічної катастрофи (на прикладі Чорнобильської атомної катастрофи). *Психологічний журнал.* Т 13. № 2. 2002. С. 66-73.

46. Потапчук Н. Д. Динаміка виникнення паніки в екстремальних ситуаціях та особливості її подолання. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. Вип. 19. 2016. С. 130-140.

47. Психологія екстремальної поведінки : *Навчально-методичний комплекс* / укладач : В. Г. Андросюк. К., 2014. 393 с.

48. Концептуальні проблеми розвитку сучасної гуманітарної та прикладної науки : *матеріали IX Міжнародного науково-практичного симпозіуму* (м. Івано-Франківськ, 9 травня 2025 року). Івано-Франківськ : Редакційно-видавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила», 2025. 412 с.

49. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : *навч. посіб*. / В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева, Є. Д. Скулиш, О. Д. Бойко, В. В. Остроухов; за заг. ред. Є. Д. Скулиша. 2-ге вид. К.: ЗАТ «ВІПОЛ», 2011. 248 с.

50. Заріцька Н. М. Медіаграмотність у контексті забезпечення інформаційно-психологічної безпеки в умовах гібридної війни: результати теоретичного аналізу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія, (4), 2022. С. 150-154. https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.29

Наукове електронне видання

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ГІБРИДНИХ ВІЙН

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

За науковою редакцією д-ра наук з держ. упр., проф. Т. Л. Шестаковської

Відповідальний за випуск: К. С. Шапошников
Упорядкування: С. В. Заєць
Підготовка до друку: К. Ю. Сай

Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього,
14000, Україна, м. Чернігів, вул. Святомиколаївська, 19
Електронна пошта: info@uft.in.ua, utmzvo@gmail.com
Телефон: +38 (063) 952-95-77
Вебсайт: https://uft.in.ua/