

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор

Міжрегіональної Академії

управління персоналом



К.В. Муравйов

«27» жовтня 2025 р.

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення
результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Третьякової Алевтини Ігорівни

**«Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у
проекти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу»**

ВИТЯГ

**з протоколу № 3-2 засідання фахового семінару кафедри
управління бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом
від 24 жовтня 2025 року**

Присутні:

члени кафедри управління бізнесом: Братусь Г. А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри; Козлова А. І., кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, заступник завідувача; Бойченко Е.Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри; Філіппов М. І., кандидат економічних наук, професор, професор кафедри; Корнійчук В.П., кандидат економічних наук, доцент кафедри; Пилипченко О.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри; Червінська Л.П., доктор економічних наук, професор, професор кафедри; Мазур Ю. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри.

запрошені: Гончаренко М.Ф., доктор економічних наук, професор, професор кафедри, Віце-президент ПрАТ «ВНЗ «МАУП»; Каліна І. І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу; Дачій О. І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Романова Л. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу; Дмитренко Г. А., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Карбовська Л. О., кандидат

економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу, Скиба Г.І., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Цімошинська О.В., кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Кривоберець М.М., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри організації туристичної діяльності.

Присутні на засіданні 17 осіб, з яких 8 докторів економічних наук, 9 кандидатів економічних наук.

Порядок денний

1. Публічна презентація здобувачем ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Третьякової Алевтини Ігорівни наукових результатів дисертації «Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у проєкти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу».

СЛУХАЛИ:

Доповідь здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Третьякової Алевтини Ігорівни з презентацією наукових результатів дисертації на тему: «Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у проєкти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу». Тема затверджена Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом 24 вересня 2025 р. (протокол № 8). Науковий керівник – Братусь Ганна Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом.

Доповідь здобувача:

Шановний голову і члени спеціалізованої вченої ради.

Дозвольте представити результати дослідження на тему: «Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у проєкти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу».

(прозінрка 2 презентації) Післявоєнна економіка потребує не просто відновлення, а глибокої трансформації, з оновленими принципами фінансування, сучасними схемами управління та високим рівнем довіри.

У дисертаційному дослідженні акцент зроблено на інтеграції інноваційних методів: Монте-Карло, бенчмаркінгу, BIM-моделювання та ESG-орієнтації, які формують основу сучасної системи інвестиційного забезпечення. В умовах післявоєнного декаплінгу, коли країни, що відновлюються, демонструють вищі темпи економічного зростання, особливої ваги набуває ефективне управління інвестиціями у сфері цивільного будівництва, яке є рушієм інфраструктурного та соціально-економічного відновлення України.

(прозінрка 3) Метою мого дослідження є розроблення теоретико-методичних і

практичних засад залучення міжнародних інвестицій у проекти цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу. Особливий акцент зроблено на цифровій трансформації галузі та впровадженні інноваційних інструментів — BIM-моделювання, оцінки життєвого циклу (LCC), ESG-метрик і технологій штучного інтелекту. Усе це спрямовано на формування сучасної архітектури інвестиційного управління та створення ефективних моделей відновлення будівельного сектору України.

(прозїрка 4) Для досягнення мети дослідження було поставлено низку взаємопов'язаних завдань: розкрити архітектуру системи інвестиційного забезпечення, дослідити методичні підходи до оцінювання інвестиційних проєктів, проаналізувати особливості залучення інвестицій у цивільне будівництво в умовах післявоєнного декаплінгу, узагальнити зарубіжний досвід, розробити інструментарій моделювання ефективності на основі цифрових технологій та апробувати запропоновану методику на прикладі проєкту Вальдорфської школи в Київській області.

(прозїрка 5) Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні системи інвестиційного забезпечення проєктів цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення. Удосконалено структуру архітектури інвестиційної системи, методику оцінювання проєктів через поєднання BIM, Монте-Карло, бенчмаркінгу та ТЕО, а також інструментарій імітаційного моделювання з уточненими критеріями релевантності. Подальшого розвитку набули моделі інвестиційного забезпечення, інтеграція сучасних цифрових технологій — AI, FinTech, ESG, краудінвестинг, — підходи до ідентифікації ризиків і вдосконалення нормативного середовища, а також принципи цифрового структурування управлінських рішень.

(прозїрка 6 презентації) Як показує історія, інвестиційні механізми завжди були каталізатором економічного розвитку. Ще у XVII столітті Голландська Ост-Індська компанія, випустивши перші акції, започаткувала фондовий ринок і довела: спільне фінансування здатне змінювати економічну динаміку цілих країн. Сьогодні подібну функцію виконують цифрові технології, зокрема BIM-моделювання, яке відкриває нові можливості для залучення капіталу, підвищення ефективності будівельних проєктів і мінімізації ризиків. Саме це питання і є початком мого дослідження: архітектура системи інвестиційного забезпечення. Архітектура є каркасом, який поєднує стратегічний, фінансовий, правовий і організаційний рівні. На стратегічному рівні формується політика залучення капіталу; на операційному відбувається управління ресурсами, ризиками, строками; на контрольному здійснюється моніторинг ефективності та прозорості рішень. Така архітектура створює гнучку систему, де кожен елемент, від державної програми до приватного інвестора, діє узгоджено.

Синергія методів — центральний елемент дослідження. Поєднання Монте-Карло, бенчмаркінгу, LCC і BIM-моделювання дозволяє одночасно аналізувати ризики, порівнювати ефективність і будувати прогноз розвитку. Монте-Карло допомагає враховувати невизначеність, а саме: зміни курсу,

інфляцію, коливання вартості матеріалів. Бенчмаркінг дозволяє порівняти проєкт із найкращими практиками світу. LCC дає можливість здійснювати оцінку витрат протягом усього життєвого циклу об'єкта. А BIM інтегрує всі ці дані в єдине цифрове середовище, де інвестор бачить кожен показник у реальному часі. Такі інструменти дозволяють інвестору ухвалювати рішення не інтуїтивно, а на підставі математично перевірених сценаріїв.

(прозірка 5) Водночас інтеграція різних підходів супроводжується певними ризиками: переключенням або надлишком даних, технічними обмеженнями програмного забезпечення, складнощами узгодження результатів моделей чи надмірною впевненістю у прогнозах, або простим дублюванням даних. Ці виклики систематизовано за допомогою авторської чотирирівневої моделі оцінки ризиків, яка передбачає конкретні рішення: перевірку якості даних, адаптацію еталонних практик, тестування програмних інструментів і залучення експертів з суміжних сфер. Таке поєднання забезпечує доказовість управлінських рішень, зміцнює довіру інвесторів і сприяє формуванню нової культури стратегічного планування у сфері цивільного будівництва.

(прозірка 6) Післявоєнний період ставить перед Україною унікальні виклики у залученні інвестицій у цивільне будівництво. Відновлення інфраструктури, житла, освітніх і соціальних об'єктів потребує не лише фінансових ресурсів, а й нових підходів до управління інвестиціями. Інвесторам важливо враховувати нестабільність регуляторного середовища, валютні коливання, інфляційний тиск і доступ до ресурсів, тому акцент зміщується на управління ризиками та прозорість фінансових рішень. Серед визначальних чинників інвестиційної стійкості варто згадати коефіцієнт Джині, що відображає рівень соціальної рівності, та державну заборгованість, яка впливає на макрофінансову стабільність. Для формування сприятливого інвестиційного середовища необхідні збалансована боргова політика, державні гарантії та цифровий моніторинг інвестицій, які створюють довіру й знижують ризики для інвесторів. Варто додати, що Світовий банк зазначає, що понад 60 % потенційних інвесторів уникають країн, де відсутні гарантійні механізми. Саме тому я пропоную у своїй роботі інтегрувати систему державних гарантій, страхування інвестицій та цифрового моніторингу в єдину модель ризик-менеджменту.

(прозірка 7) Переходячи до міжнародного контексту, найпоказовішими є приклади Німеччини, Польщі та країн Балканського регіону, що демонструють, що швидке відновлення можливе лише за умови поєднання зовнішньої підтримки з внутрішніми реформами. Після Другої світової війни План Маршалла забезпечив Західній Німеччині 13 млрд доларів допомоги, що дозволило відновити промисловість, транспорт і соціальну інфраструктуру лише за вісім років. Польща, отримавши понад 150 млрд євро структурних фондів після вступу до ЄС (2004р.), модернізувала транспортну, освітню та енергетичну системи. У країнах Балкан після воєн

1990-х процес відновлення був складнішим, однак саме програми Світового банку, ЄБРР та ЄІБ допомогли стабілізувати економіку регіону.

(прозінрка 8) Як видно з наступного прозінркау, темпи та обсяги інвестицій у цих країнах відрізнялися. У Німеччині на відновлення щороку спрямовувалося понад 4% ВВП. У Польщі близько 3,2% ВВП, а в країнах Балкан цей показник становив у середньому 1,5–2%, що зумовило повільніше економічне зростання. Для України такі співставлення є надзвичайно важливими в рамках прогнозування необхідних обсягів і темпів відновлення. Цільовий орієнтир для нашої країни має становити не менше 3 % ВВП щорічних інвестицій протягом десятиліття, що відповідає світовим практикам відновлення.

(прозінрка 9) Переходячи від міжнародного досвіду до практичних механізмів залучення інвестицій, одним із найперспективніших інструментів сьогодні є зелені облігації фінансові папери, кошти з яких спрямовуються на екологічні та сталі проєкти: енергоефективне будівництво, відновлювану енергетику, очищення води тощо. У 2024 році обсяг світового ринку таких облігацій перевищив 550 млрд.дол., понад половину з яких припадає на ЄС.

Європейські інвестори дедалі частіше керуються принципами ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності). Сьогодні понад 70 % європейських фондів оцінюють проєкти саме за цими критеріями.

Для України це означає не лише інтеграцію у європейський фінансовий простір, а й перехід від короткострокових прибутків до довгострокової стійкості та соціальної відповідальності. Запуск ринку зелених облігацій відкриє можливість залучати міжнародний капітал для «зелених» шкіл, лікарень і громадських просторів, зокрема у партнерстві з ЄІБ та програмою Rebuild Ukraine.

(прозінрка 10) Сучасним трендом у сфері інвестування є краудфандинг. Це форма колективного фінансування, коли велика кількість людей робить невеликі внески для реалізації конкретного проєкту. У США та Європі краудфандинг активно використовується для фінансування освітніх, соціальних та екологічних ініціатив. В Україні цей механізм лише формується, але вже довів свою ефективність у фінансуванні локальних будівельних і громадських проєктів, зокрема реконструкції шкіл чи облаштуванні еко-просторів. У світі через такі платформи, як Kickstarter, зібрано понад 20 млрд доларів. В Україні цей механізм може фінансувати локальні шкільні та екологічні проєкти. Наприклад, ініціатива «GoLocal» уже підтримала понад 100 соціальних стартапів це модель довіри знизу, яку варто масштабувати.

(прозінрка 11) Не менш перспективним напрямом є розвиток FinTech-платформ, які поєднують фінансові технології, блокчейн і цифрові сервіси. У США, Великій Британії та Сінгапурі вони вже дозволяють токєнізувати активи, забезпечувати прозорість угод і залучати мікроінвесторів у реальний сектор.

В Україні створюються власні рішення, на кшталт Diia.Business та Rebuild Ukraine Investment Portal, які можуть стати основою для цифрового інвестування у будівельні проєкти. Запровадження FinTech-рішень забезпечить автоматизацію процесів, підвищення довіри інвесторів і ширший доступ до капіталу.

Окремо варто згадати гранти та кредити міжнародних фінансових організацій, таких як ЄБРР, Світового банку та ЄІБ. Вони фінансують програми реконструкції, енергоефективності та цифрової інфраструктури, зокрема в межах ініціатив Rebuild Ukraine, Ukraine Facility та EU for Recovery, які поєднують фінансову, аналітичну й консультативну підтримку.

(прозірка 12) Завершуючи розгляд сучасних механізмів, варто зупинитися на державно-приватному партнерстві (PPP) та концесійних моделях. Досвід Великої Британії, Канади та Південної Кореї доводить, що PPP-проєкти ефективно поєднують ресурси держави і бізнесу, забезпечуючи якісне управління інфраструктурними об'єктами. Для України цей механізм особливо перспективний у транспортній сфері, житлово-комунальному господарстві та соціальному будівництві, до прикладу при створенні сучасних шкіл і лікарень.

Концесійні моделі, що поширені у Франції та Італії, передбачають передачу об'єкта приватному інвестору на довгострокове користування в обмін на його розвиток і модернізацію. Такий формат успішно працює в енергетиці, портах, водопостачанні й може бути адаптований для українських соціальних і муніципальних проєктів.

(прозірка 13) Отже, всі розглянуті інструменти об'єднані на узагальненій схемі механізмів інвестування у цивільне будівництво. Дана схема демонструє взаємодію класичних підходів, таких як державно-приватне партнерство, концесії, гранти, з сучасними інноваційними формами: зеленими облігаціями, ESG-інвестиціями, краудфандингом і FinTech-рішеннями. Саме поєднання традиційних і цифрових механізмів формує нову архітектуру інвестиційної системи України, орієнтовану на прозорість, ефективність і сталий розвиток. Варто зазначити, що за останні 15 років державні інвестиції зросли майже утричі, тоді як частка приватного сектору зменшилася на 20 %. Натомість роль міжнародних фінансових організацій істотно посилилася: їхня частка у фінансуванні будівництва зросла з 5 % у 2010 році до 20 % у 2023-му. Це свідчить про те, що грантові та кредитні ресурси ЄБРР, ЄІБ і Світового банку нині мають ключове значення у відбудові галузі.

(прозірка 14) Динаміка прямих іноземних інвестицій у будівництво демонструє чітку циклічність. Після зростання у 2008–2012 роках спостерігалось різке скорочення внаслідок кризових подій 2014 року, часткове відновлення у 2016–2019 рр. і новий спад після початку повномасштабної війни. Проте у 2023 році фіксуються перші ознаки поживавлення, що свідчить про повернення довіри інвесторів у разі стабілізації ринку. Показовим є збільшення частки МФО у фінансуванні до

понад третини всіх інвестиційних потоків. Якщо орієнтуватись на реальні числа, то побачимо, що у 2015 році прямі інвестиції становили 3 млрд доларів, а у 2023 вже понад 7,8 млрд., що підтверджує раніше озвучене зростання. Це означає, що довіра до України поступово повертається. Особливо швидко розвиваються напрямки енергетики, освіти, зеленого будівництва.

(прозінрка 15) Порівняльний аналіз джерел фінансування показує, що Україна досі залишається надто залежною від державного бюджету: близько 65 % усіх інвестицій у будівництво. Для порівняння, у Польщі, Чехії та Румунії основними джерелами є фонди ЄС та проєкти державно-приватного партнерства. Це свідчить про необхідність диверсифікації фінансування, тобто активнішого залучення грантів, концесійних і PPP-інструментів.

За індексом будівельної продукції ситуація також різниться: у 2023 році в Україні він становив лише 72 % від рівня 2013 року, тоді як у Польщі 142 %. Ці цифри демонструють подвійний потенціал зростання української галузі протягом найближчих п'яти років за умови активного партнерства з МФО та цифрової модернізації управління інвестиціями.

(прозінрка 16) Оцінювання рівня цифровізації будівельної галузі показало, що впровадження технологій BIM і LCC суттєво підвищує ефективність управління інвестиціями. Використання цих інструментів дозволяє зменшити помилки у кошторисах на 15–20 %, підвищити точність планування на 10–15 % і скоротити операційні витрати приблизно на 12 %. Рівень цифрової зрілості України сьогодні становить близько 40 %, тоді як у країнах ЄС понад 78 %, що свідчить про значний потенціал подальшої стандартизації та впровадження ISO 19650. Показово й те, що «зелене» будівництво в ЄС уже перевищує 35 % ринку, тоді як в Україні становить лише 5 %. Запровадження ESG-підходів, «зелених» облігацій і стандартів BREEAM та LEED разом із BIM і LCC створює новий стандарт енергоефективності, прозорості та стійкості. Отже, BIM сьогодні це не просто технологія, а мова спільного планування, яку розуміють і архітектор, і інвестор, і держава.

(прозінрка 17) Завершальним етапом мого аналізу стало оцінювання соціально-економічних ефектів інвестицій у будівництво. У 2023 році у секторі було зайнято понад 620 тисяч осіб, а мультиплікатор зайнятості становив 1,5–1,7, тобто кожне нове робоче місце створює ще півтора у суміжних галузях. Частка працівників будівництва у структурі ринку праці сягнула приблизно 1,7 %. Інвестиції у цю сферу стимулюють розвиток транспорту, енергетики, ІТ, освіти та охорони здоров'я, створюючи комплексний соціально-економічний ефект. Таким чином, результати дослідження підтверджують: будівельна галузь України виступає не лише драйвером післявоєнного відновлення, а й каталізатором структурних змін в економіці. Це один із небагатьох секторів, який одночасно стимулює зайнятність, освіту й технологічний розвиток.

(прозїрка 18) На цьому прозїркаи представлено узагальнений SWOT-аналїз будївельної галузі України. Серед сильних сторїн можемо побачити високий мультиплїкатор зайнятості, значний досвід реалїзації інфраструктурних проєктів і потенціал інтеграції технологій BIM та LCC. Важливою перевагою є також стїйкий попит на житлове будївництво, особливо в регіонах, що відновлюються. До слабких сторїн відносимо залежність від зовнішніх шоків, низький рівень цифрової зрілості підприємств і обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів. Можливості: післявоєнне відновлення, залучення міжнародного капіталу, розвиток «зеленого» будївництва відповідно до ESG-стандартів та державні програми підтримки. Основними загрозами є тривалий воєнний конфлікт, відтік кадрів, коливання валют і цїн на ресурси.

Отже, галузь має потужний потенціал зростання, але потребує цифрової трансформації та стабільного інвестиційного середовища, щоб цей потенціал реалізувати.

(прозїрка 19) Далі пропоную перейти до аналізу правових, інституційних і макроекономічних чинників, що формують інвестиційний клімат у післявоєнний період. Інвестиційна привабливість будь-якої держави ґрунтується на стабільній правовій системі, прозорому регулюванні, політичній стабільності та захисті прав власності. Саме ці фактори визначають рівень довіри інвесторів і знижують ризики рейдерства чи непрозорих фінансових операцій. Для кращого розуміння міжнародного контексту було порівняно дві моделі права: прецедентну, що діє у США та Великій Британії, і континентальну, характерну для ЄС та України. Перша забезпечує гнучкість і високий рівень захисту акціонерів, що сприяє динамічному бізнес-середовищу. Друга передбачає більшу роль держави у регулюванні, але водночас меншу адаптивність до швидких ринкових змін.

(прозїрка 20) Порівняльний аналіз показує, що найкращі практики інвестування формуються у країнах із розвиненою корпоративною культурою. У США це Комісія SEC, яка забезпечує прозорість фінансової звітності. В ЄС функціонує Директива SRD, що гарантує права міноритаріїв. У Великій Британії існує регулятор FCA, який контролює розкриття ESG-ризиків. У Сінгапурі жорстка антикорупційна політика та низькі податкові ставки, а в Японії діє корпоративний кодекс управління, що посилює незалежність директорів. Ці моделі можуть бути орієнтиром для України у побудові власної системи захисту інвесторів. Водночас наша інвестиційна екосистема все ще стикається з корупційними ризиками, тривалими дозвільними процедурами та слабким захистом прав інвесторів. Додатковою проблемою залишається обмежений доступ до фінансування соціальних і освітніх проєктів, що стримує розвиток людського капіталу. Тому першочерговими завданнями є судова реформа, цифровізація дозвільних процесів і створення єдиного реєстру інвестиційних проєктів, що забезпечить довіру та прозорість.

(прозїрка 21) Як показує аналіз державних витрат, частка інвестицій у ВВП України становить лише 1,5 %, тоді як у країнах ЄС вона близько 2,5 %. Для порівняння: Італія інвестує майже 48 %, Франція понад 56 %, а Німеччина близько 43 % від загальних державних видатків. Це свідчить про структурний дисбаланс, адже в Україні переважають соціальні витрати, тоді як капітальні інвестиції залишаються обмеженими. Попри це, у 2023–2024 роках спостерігались ознаки економічного відновлення: зростання реального ВВП на 6,5 % і повернення економіки до 80 % довоєнного рівня, що демонструє високий адаптаційний потенціал та поступове відновлення довіри інвесторів. Підсумовуючи, розвиток системи інвестиційного забезпечення потребує стабільного законодавства, ефективної судової системи, цифрової довіри та фінансової підтримки. Саме поєднання правових реформ, цифровізації та державних фінансів створює інституційну синергію, яка є основою для сталого післявоєнного зростання інвестицій в Україні.

(прозїрка 22) У своєму дослідженні я розглянула комплексний інструментарій оцінки ефективності інвестиційних проєктів у сфері цивільного будівництва, що поєднує цифрові, аналітичні та фінансові методи. Основна ідея полягає у створенні єдиної системи, здатної моделювати фінансові результати, оцінювати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення в умовах післявоєнного відновлення.

(прозїрка 23) Для апробації було використано приклад будівництва Вальдорфської школи у Київській області. З технічного боку, проєкт передбачає створення навчального комплексу площею понад 2 000 м² з використанням BIM-технологій, що забезпечують оптимізацію проєктних рішень, контроль витрат і підвищення прозорості управління ресурсами.

(прозїрка 24) З економічної точки зору, початкові інвестиції становлять 54,2 млн.грн., щорічні операційні витрати 7,2 млн.грн., а потенційний дохід за повної заповнюваності школи дорівнює понад 32 млн.грн. на рік. Модель передбачає повний цикл оцінювання: від капітальних і операційних витрат до прогнозування грошових потоків та визначення ключових фінансових показників, таких як NPV, IRR, PI та строк окупності. Розрахунки виконано на основі BIM-моделі з урахуванням вартості життєвого циклу об'єкта, що дало змогу забезпечити точність і прозорість фінансової інформації.

(прозїрка 25) Для оцінки впливу невизначеності на фінансові результати застосовано метод Монте-Карло. Було здійснено 10 000 симуляцій із варіацією основних параметрів: заповнюваності, вартості навчання, рівня витрат. Як показали результати, у 87 % сценаріїв чиста приведена вартість має позитивне значення, середнє значення дорівнює 18 млн. грн., IRR становить 18,4 %, строк окупності приблизно 5,4 роки. Навіть у песимістичному сценарії проєкт залишається прибутковим.

(прозїрка 26) На екрані представлено графік кумулятивного розподілу ймовірності, який демонструє високу передбачуваність і низьку волатильність фінансових результатів. На графіку показано січну, що перетинає криву розподілу можливих значень кінцевої вартості інвестицій.

Навіть у найгірших сценаріях показник не опускається нижче нуля, що підтверджує інвестиційну привабливість і фінансову життєздатність проєкту. Додатково проведено аналіз чутливості чистої приведеної вартості до зміни тарифів на навчання. Зміна тарифу на $\pm 10\%$ впливає на NPV на 33–39 %, що свідчить про високу гнучкість фінансової моделі. Ключовими чинниками стійкості виявились оптимізація операційних витрат (OPEX) і вартості капіталу (WACC).

(прозїрка 27) Для визначення конкурентних позицій проєкту було проведено бенчмаркінг, тобто порівняння з аналогічними освітніми ініціативами в країнах Європейського Союзу: у Німеччині, Польщі та Естонії, а також із приватними школами Києва. Як видно з таблиці, проєкт характеризується нижчою собівартістю будівництва при вищому рівні цифровізації, що дає підстави відносити його до інноваційно-ефективних і конкурентоспроможних.

(прозїрка 28) Окремо було проаналізовано вартість навчання у приватних школах Центральної та Східної Європи. Середній діапазон становить від 2 000 до 8 000 євро на рік. Для України прийнятним є рівень 2 500 – 3 500 євро, що відповідає платоспроможному попиту українських родин і водночас забезпечує фінансову стійкість освітнього закладу. Саме цей рівень закладено в інвестиційну модель школи. Отримані результати дали змогу інтегрувати принцип адаптивного ціноутворення у фінансову архітектуру проєкту. Це підвищує його життєздатність і стійкість до змін попиту, інфляційних коливань та інших макроекономічних факторів.

(прозїрка 29) Підсумовуючи, комплексне використання BIM-моделювання, LCC-аналізу, симуляцій Монте-Карло та бенчмаркінгу забезпечило всебічне бачення ефективності інвестиційного процесу. Розроблена система поєднує фінансові, технічні та ринкові компоненти в єдину логічну структуру, що підвищує якість прийняття управлінських рішень. Дана система демонструє, що проєкт не лише фінансово доцільний, а й відповідає сучасним принципам сталого розвитку, цифрової прозорості та соціальної відповідальності.

(прозїрка 30) На даному прозїрці показано, що використання BIM-моделювання безпосередньо впливає на фінансову прозорість і ефективність інвестиційного проєкту. На прикладі Вальдорфської школи доведено, що завдяки BIM у поєднанні з методом LCC забезпечується повний контроль інвестиційного циклу: від проєктування до завершення експлуатації. Витрати при цьому знижуються: CAPEX в середньому на 10–20%, OPEX на 15–30%.

(прозїрка 31) Високу соціальну результативність підтверджує показник SROI, який становить 2,21 до 1, тобто кожна гривня інвестицій створює понад дві гривні соціального ефекту. Основними складовими ефекту є зростання доходів випускників: понад 48,6 мільйона гривень, а також зниження рівня безробіття і підвищення соціальної активності громади. За розрахунками, сукупна вигода за 10 років становить близько 119,6 мільйона гривень, що свідчить про стійкий мультиплікативний ефект інвестицій у

людський капітал. Отриманий показник відповідає критеріям високої ефективності, визначеним методологією Social Value International, і підтверджує, що освітні інвестиції формують довготривалий соціально-економічний результат для громади та держави загалом.

(прозірка 32) Кадровий потенціал є ключовим чинником успішності BIM-проектів. Рівень плинності кадрів залишається нижчим за 10%, що свідчить про стабільність колективу. Понад 80% педагогів підвищують кваліфікацію, а 75% володіють BIM-інструментами та технологіями EdTech, що забезпечує інтеграцію цифрових рішень у навчальний і управлінський процес. BIM-аналітика сприяє прозорій звітності та підзвітності, підвищуючи довіру інвесторів і відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку, якими станом на зараз є SDG 4 “Якісна освіта” та SDG 8 “Гідна праця”. Таким чином, ефективний HR-менеджмент у BIM-проектах не лише підсилює професійні компетенції персоналу, а й формує довіру до проекту з боку інвесторів.

(прозірка 33) У представленій моделі освітнього проекту інтегровано систему ESG-метрик, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські стандарти. За компонентом E (Environmental) передбачено клас енергоефективності A+ і використання не менше 20% відновлюваної енергії, що відповідає принципам «зеленого» будівництва. Компонент S (Social) охоплює повну інклюзію: понад 20% учнів належать до соціально вразливих груп, що підвищує соціальну справедливість і рівність доступу до освіти. За напрямом G (Governance) впроваджено зовнішній аудит кожні два роки та публічну звітність через BIM-платформу, що гарантує прозорість і довіру інвесторів. ESG-підхід інтегровано у систему управління проектом, що створює передумови для залучення фінансування від Європейського інвестиційного банку та міжнародних донорів.

(прозірка 34) Поєднання BIM і AI формує цифрову екосистему управління інвестиційними проектами освіти. Це забезпечує прогнозування, аналітику, моделювання сценаріїв і автоматизацію прийняття рішень, створюючи “розумну” інфраструктуру освіти від етапу проектування та будівництва до моніторингу якості навчального процесу.

(прозірка 35) На основі представленої BIM-моделі автором розроблено шість стратегічних напрямів розвитку освітньої політики в умовах цифрової трансформації: формування національної політики цифрової інклюзії; створення інфраструктури перекваліфікації педагогів, тобто центрів цифрової педагогіки; інтеграція етичних стандартів застосування ІІІ в освіті; запровадження мікрокваліфікацій для нових професій цифрової економіки; включення ESG-індикаторів до оцінки освітніх проектів; забезпечення “м’якого переходу” до цифрової економіки. Для реалізації цих стратегічних напрямів важливо врахувати ризики, які супроводжують цифрову трансформацію освітніх проектів. На наступному прозірці подано порівняльну оцінку основних груп ризиків у традиційних і BIM/AI-підходах.

(прозїрка 36) На графіку представлено порівняння рівня ризиків за традиційного підходу та при використанні цифрового управління, а саме BIM і штучного інтелекту. Автором проаналізовано п'ять основних груп ризиків: кошторисні, логістичні, часові, експлуатаційні та регуляторні. Як видно, за всіма категоріями, ризики при традиційному підході суттєво вищі. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити ризики у 1,5–2 рази, завдяки точнішому прогнозуванню, автоматизованому контролю витрат і скороченню людського фактору. Таким чином, BIM/AI-підхід не лише підвищує ефективність управління проєктом, а й забезпечує його фінансову стійкість та інвестиційну привабливість.

(прозїрка 37) Для ефективного управління ризиками та підвищення стійкості проєкту застосовано PDCA-цикл: гнучку модель управління інвестиціями, інтегровану в BIM-середовище. На етапі Plan здійснюється сценарне планування, оцінка ризиків і ефективності. До охоплює 4D/5D моделювання та моніторинг ресурсів у реальному часі. На етапі Check перевіряються ESG-індикатори і виявляються можливі відхилення, Act передбачає коригування графіків і бюджету. Таким чином, PDCA-цикл забезпечує безперервне вдосконалення управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни протягом усього життєвого циклу проєкту.

(прозїрка 38) Після етапу циклічного вдосконалення управлінських процесів доцільно застосовувати креативний підхід SCAMPER метод генерації інноваційних рішень у BIM-проєктах. SCAMPER передбачає сім кроків: Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to use, Eliminate, Reverse, які допомагають знаходити нестандартні технічні та економічні рішення. Наприклад: заміна традиційних матеріалів на теплі стіни дає економію 8% CAPEX; поєднання сонячного опалення та фотопанелей знижує OPEX на 12%; використання IoT-сенсорів скорочує витрати на ремонт на 30%. У результаті забезпечуються енергоефективність, автономність і підвищення рівня інноваційності проєкту.

(прозїрка 39) На завершення про інструменти активізації інвестицій у сфері цивільного будівництва. Ключова роль належить державі, яка формує стимули через вільні економічні зони, податкові пільги та програми підтримки, подібні до американського «Recovery Act». Приватні інвестори дедалі активніше використовують Green Bonds і ESG-фонди, орієнтовані на сталий розвиток. Забудовники, зокрема компанії типу «Екоінжиніринг» у Київській області, демонструють практичну реалізацію таких підходів на прикладі освітніх і енергоефективних проєктів. За результатами фінансово-економічного аналізу (ФВА), коефіцієнт ROI становить 2,2 у сферах освіти й енергетики, що підтверджує економічну доцільність впровадження цифрових моделей управління інвестиціями. Таким чином, поєднання державних стимулів, приватного капіталу та цифрових технологій створює основу для сталого післявоєнного відновлення економіки України. Ми не просто відбудовуємо, ми створюємо нову архітектуру розвитку, у центрі якої повинна бути довіра, інновації та людський капітал.

Доповідь закінчено. Дякую за увагу.

Гончаренко М.Ф., д.е.н., проф. *Як показник соціальної ефективності інвестицій відображає вплив інвестицій на розвиток людського капіталу та громади, і чому цей результат є важливим для іноземних інвесторів?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Показник SROI відображає, наскільки вкладені кошти сприяють розвитку людського капіталу, через створення робочих місць, підвищення кваліфікації, розширення доступу до освіти чи соціальних послуг тощо. У моєму дослідженні цей ефект оцінюється за методикою співвідношення вигод до витрат, коли враховуються не лише прямі фінансові результати, а й довгострокові вигоди для громади: економія бюджетних ресурсів, зростання доходів населення, поліпшення якості життя. Таким чином, соціальна ефективність інвестицій показує, наскільки кожна гривня або євро інвестицій створює додану вартість для суспільства, сприяючи сталому розвитку громади.

Для іноземних інвесторів цей результат має ключове значення з трьох причин. По-перше, SROI є підтвердженням показником соціального впливу, який дозволяє порівнювати інвестиційні проєкти на міжнародному рівні відповідно до стандартів ESG (екологічних, соціальних і управлінських критеріїв оцінки). По-друге, наявність прозорої кількісної метрики соціальної ефективності полегшує доступ до фінансування через соціальні та “зелені” облігації, а також через програми змішаного фінансування, де частина коштів надходить від міжнародних організацій, а частина від приватних інвесторів. По-третє, підтверджений показник SROI зменшує сприйняті ризики для інвесторів і підвищує рівень довіри до проєкту, що у свою чергу знижує середню вартість капіталу та створює сприятливіші умови для залучення коштів. Отже, 2,21 : 1 це не просто показник соціальної віддачі, а сигнал інвесторам про керованість ризиків, відповідність міжнародним стандартам і довгострокову цінність інвестицій для розвитку громади.

Мазур Ю.В., к.е.н., доц. *Чому саме поєднання державних стимулів, приватного капіталу й фінансової аналітики є найбільш ефективним для українських реалій, і як ESG-підхід допомагає перетворити це поєднання на інструмент довгострокової довіри?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Поєднання державних стимулів, приватного капіталу і фінансової аналітики є найбільш ефективним саме для України через особливості нашого післявоєнного економічного середовища. Державні інструменти створюють базові умови, якими є гарантії, нормативна стабільність і прозорість процедур, але самі по собі вони не забезпечують достатній обсяг ресурсів. Приватний сектор, навпаки, має фінансовий потенціал, проте потребує передбачуваних правил гри та довіри до держави. Саме тому аналітичною складовою є моделювання ризиків і оцінка ефективності, а стандартизація показників виступає посередником між цими двома сферами, забезпечуючи баланс інтересів. ESG-підхід у такому поєднанні відіграє ключову роль. Він перетворює окремі інструменти на єдину систему довіри, де кожна інвестиція може бути виміряна не лише за

прибутковістю, а й за соціальним і екологічним ефектом. Для іноземних партнерів це своєрідна «спільна мова», яка підтверджує, що проєкт відповідає міжнародним стандартам прозорості та відповідальності. Для українських громад це гарантія, що відновлення відбувається не лише швидко, а й якісно, з довгостроковими вигодами. Таким чином, ефективність полягає не у кількості залучених інструментів, а у гармонії між ними, коли держава створює рамки, бізнес генерує ресурси, а аналітичні механізми та ESG-метрики забезпечують довіру і сталість розвитку.

Цімошинська О.В., к.е.н., доцент. *Які можливості відкривають стратегічні партнерства, зокрема між державою, приватними інвесторами та міжнародними фінансовими організаціями для активізації інвестиційної діяльності у відбудові України?*

Відповідь здобувача. Стратегічні партнерства між державою, приватними інвесторами та міжнародними фінансовими організаціями відкривають для України можливість перейти від фрагментарного фінансування до системного відновлення. Держава забезпечує нормативну базу, земельні та інфраструктурні ресурси, міжнародні партнери – дешеві довгострокові кредити, гранти й гарантії, а приватний бізнес – ефективність управління, розвиває технології та формує гнучкість у реалізації проєктів. Таке поєднання створює мультиплікативний ефект: кожна гривня державних витрат здатна залучати у кілька разів більше приватних і донорських коштів. Крім того, стратегічні партнерства підвищують довіру: міжнародні інституції, як-от ЄБРР, ЄІБ чи Світовий банк, виконують роль своєрідного «гаранта» якості проєкту, що робить його привабливішим для приватних інвесторів. Важливо, що партнерства забезпечують не лише фінансову, а й експертну підтримку – доступ до аналітики, кращих практик, ESG-стандартів і технологій управління ризиками.

Для України такі моделі означають не просто співфінансування, а створення спільної екосистеми відновлення, де держава задає стратегічні пріоритети, міжнародні організації гарантують прозорість, а бізнес забезпечує результативність і швидкість. Саме ця тристороння взаємодія є запорукою того, що інвестиції працюватимуть на довгострокове зростання, а не на короткостроковий ефект від відбудови.

Козлова А.І., к.е.н., старший науковий співробітник. *Скажіть, у чому головна відмінність сучасної інвестиційної моделі від тієї, що діяла до 2022 року, і які уроки для України можна винести з досвіду країн Центрально-Східної Європи у відновленні будівельного сектору?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Головна відмінність сучасної інвестиційної моделі у сфері цивільного будівництва від тієї, що діяла до 2022 року, полягає у зміні самої філософії інвестування. Якщо раніше основним орієнтиром була швидка окупність та прибутковість окремих проєктів, то сьогодні акцент зміщується на довгострокову стійкість, соціальний ефект і прозорість. Інвестори дедалі частіше розглядають вкладення у будівництво як інструмент суспільного відновлення, а не лише

фінансовий актив. Після 2022 року формується нова структура джерел фінансування: міжнародні фінансові організації й донори виступають не просто кредиторами, а партнерами держави, які задають стандарти звітності, управління ризиками й екологічної відповідальності. Це призводить до поступового переходу від фрагментарних інвестицій до комплексних програм відновлення, де кожен проєкт пов'язаний з освітніми, енергетичними чи соціальними пріоритетами.

Досвід країн Центрально-Східної Європи показує, що саме така модель поєднання зовнішньої підтримки з внутрішніми реформами дає найвищий ефект. Польща, Чехія чи Румунія досягли успіху не лише завдяки масштабним європейським фондам, а й завдяки створенню прозорих механізмів управління й місцевих партнерств. Україна повторює цей шлях, але в більш стислі терміни, тому ключовим фактором є довіра, як фінансова, так і інституційна. Саме вона визначає, наскільки ефективно кожна гривня або євро інвестицій перетворюється на реальні результати у сфері відновлення, модернізації й сталого розвитку.

Карбовська Л.О., к.е.н., доцент. *Як впровадження цифрових рішень у сфері інвестицій формує нову систему довіри між учасниками ринку (від держави до приватного інвестора) і чому це важливіше за самі технології?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Впровадження цифрових рішень у сфері інвестиційної діяльності це, передусім, формування нової системи довіри між усіма учасниками процесу. Якщо раніше довіра будувалась переважно на адміністративному контролі та паперовій звітності, то сьогодні вона базується на відкритих даних і прозорих алгоритмах управління. Цифрові платформи забезпечують спільний доступ до інформації про планування, реалізацію та результати проєктів, створюючи єдиний інформаційний простір між державою, бізнесом та інвесторами. Це принципово змінює характер взаємодії: держава виступає не наглядцем, а партнером, який гарантує стандарти якості; інвестор отримує можливість перевірити не лише фінансові показники, а й соціальні чи екологічні ефекти; громада бачить реальний прогрес і відчуває залученість. У результаті цифрові технології виконують функцію посередника, вони замінюють суб'єктивну довіру на аналітичну обґрунтованість. Саме тому сьогодні технологія це не лише інструмент обліку чи проєктування, а інституційна основа прозорості. Вона дозволяє перетворити відновлення країни з процесу витрачання ресурсів на процес формування спільної відповідальності та передбачуваності. І саме ось цей інструмент і цінують найбільше міжнародні інвестори: не лише цифрові моделі, а довіру, яку вони створюють.

Кривоберець М.М., к.е.н., доцент. *Які рівні економічної системи України найбільш відчутно зазнали впливу декаплінгу, і як цей процес трансформує інвестиційні пріоритети у сфері цивільного будівництва?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Найбільш відчутний вплив декаплінгу, у тому числі післяшокового, тобто починаючи з 2023 року, спостерігається саме на макроекономічному рівні, оскільки це явище

безпосередньо пов'язане з динамікою національного зростання. В Україні процес декаплінгу проявляється через поєднання зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, спрямованих передусім на відновлення інфраструктури, житла та об'єктів соціальної сфери. Кожна вкладена гривня у такі проекти генерує додатковий економічний ефект: зростання зайнятості, споживчого попиту, податкових надходжень і суміжних галузей, зокрема транспорту, промисловості та освіти. На макрорівні декаплінг фактично запускає нову хвилю економічного зростання, коли інвестиції в цивільне будівництво стають не лише джерелом відновлення, а й рушієм структурних змін у всій економіці. Це дозволяє Україні поступово перейти від моделі екстенсивного відновлення до моделі стійкого розвитку, де зростання ВВП базується не на споживанні, а на капітальних вкладеннях із довгостроковим соціально-економічним ефектом. Отже, макрорівень є тим рівнем, на якому декаплінг формує основу нового економічного циклу зростання, побудованого на інвестиціях, мультиплікаторі зайнятості та ефекті довіри до відновлення країни.

Дачій О.І, д.е.н. професор: *Чому синергія аналітики й цифрових технологій є не лише інструментом управління ризиками, а передумовою зрілості інвестиційної екосистеми України?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Цифрово-аналітична синергія є не просто поєднанням технологій чи методів управління ризиками, вона є ознакою переходу економіки на вищий рівень зрілості. Вона формує нову якість управління, де рішення ґрунтуються не на інтуїції чи ручному контролі, а на даних, моделюванні та верифікованих прогнозах. Це означає, що ризики більше не є загрозою, а стають керованим параметром у системі прийняття рішень. Саме така інтеграція створює основу зрілості інвестиційної екосистеми, коли учасники процесу діють у єдиному цифровому просторі, а прозорість, звітність і аналітика стають природними елементами управління. Для міжнародних партнерів це є сигналом, що Україна переходить від проєктного підходу до системного, із чіткими правилами, алгоритмами контролю й відкритими даними. Така зміна мислення підвищує довіру набагато ефективніше, ніж окремі гарантії чи меморандуми. Інвестор бачить, що управління ризиками спирається на об'єктивні розрахунки, а не на політичні чи особисті домовленості. Тому цифрово-аналітична синергія це не просто технологічне рішення, а інституційна передумова переходу України до сучасної, передбачуваної та відповідальної моделі інвестиційного управління.

Романова Л.В., д.е.н., професор: *У чому полягає стратегічна цінність запропонованого Вами економічного механізму для формування нової моделі партнерства між Україною та міжнародними інвесторами?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання. Запропонований мною економічний механізм формує нову модель партнерства між Україною та міжнародними інвесторами; модель, засновану не на деклараціях, а на вимірюваних даних, прозорості та спільній відповідальності. Традиційно

іноземні інвестиції сприймалися як зовнішнє фінансування, що приходить «згори». Мій підхід передбачає зворотну логіку: співтворення рішень через інтеграцію держави, бізнесу, громад і фінансових інституцій у єдину цифрово-аналітичну систему. Така система дозволить відстежувати ефективність інвестицій у режимі реального часу, порівнювати результати з еталонними моделями й підвищувати передбачуваність управлінських рішень. Таким чином, механізм створює не просто технічну інфраструктуру, а нову культуру партнерства, де кожна сторона має доступ до достовірної інформації, а рішення ґрунтуються на стандартах ESG і прозорих фінансових показниках. На моє думку, такий механізм може стати фундаментом для формування іміджу України як надійного партнера у глобальному інвестиційному просторі після війни.

ВИСТУПИ:

Братусь Г.А., д.е.н., професор. (науковий керівник):

Дисертаційне дослідження Третякової Алевтини Ігорівни присвячено надзвичайно актуальній науковій і практичній проблемі, а саме: розробці економічного механізму залучення міжнародних інвестицій у сферу цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення України. У сучасних реаліях, коли держава переживає наймасштабніше відновлення інфраструктури за всю історію незалежності, питання ефективного управління інвестиційними ресурсами виходить за межі суто фінансової тематики й перетворюється на стратегічний чинник стійкого економічного розвитку. Саме тому дослідження Третякової Алевтини є своєчасним, суспільно значущим і має беззаперечну практичну цінність.

У своїй роботі здобувачка запропонувала цілісну концепцію економічного механізму, що поєднує класичні фінансово-економічні підходи з інноваційними цифровими інструментами управління. Вона розкрила, що післявоєнний декаплінг створює унікальне вікно можливостей для України. Водночас цей процес супроводжується високими ризиками: економічними, політичними, технологічними, соціальними, і саме тому потребує нових механізмів координації та прозорості інвестиційних потоків.

В науковому дослідженні Третякової Алевтини Ігорівни є раціонально сформована інтегрована модель інвестиційного забезпечення, що заснована на поєднанні чотирьох методів

Практичне значення дисертації полягає у розробленні прикладного інструментарію для оцінки ефективності інвестиційних проєктів з цивільного будівництва з урахуванням ризиків, мультиплікативного ефекту зайнятості та соціальної віддачі інвестицій.

Здобувачка продемонструвала високий рівень наукової зрілості, глибоке володіння методами економічного аналізу, симуляційного моделювання та системного підходу до управління інвестиційними процесами. У роботі відчутна послідовність логіки дослідження, наукова

аргументованість, ґрунтовне знання міжнародного досвіду відбудови. Авторка вміло поєднала стратегічне бачення із прикладними рішеннями, запропонувавши механізм, який може бути використаний як державними структурами, так і приватними інвесторами для підвищення прозорості, керованості та прогнозованості інвестицій у будівництво.

Окремо слід відзначити комплексність проведеного аналізу. Робота вирізняється сучасною термінологією, узгодженістю з європейськими стандартами оцінювання інвестиційної ефективності та високим рівнем академічної доброчесності. Матеріали дисертації опубліковані у фахових виданнях, у тому числі в міжнародних базах даних, що підтверджує наукову апробацію основних результатів.

Загалом, дисертаційне дослідження Третьякової А. І. є самостійним і завершеним науковим дослідженням, виконаним на високому науково-методичному та практичному рівні. Отримані результати становлять вагомий внесок у розвиток сучасної економічної науки, зокрема у напрямі формування ефективного механізму залучення міжнародних інвестицій у проекти цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу. Авторка повністю розкрила тему, досягла поставленої мети та успішно виконала всі завдання дослідження. Матеріали дисертації мають як теоретичне, так і прикладне значення, такі матеріали можуть бути використані в діяльності органів державного управління, інвестиційних компаній, міжнародних фінансових організацій, а також у навчальному процесі.

Третьякова Алевтина Ігорівна повністю виконала освітньо-наукову програму за спеціальністю 051 «Економіка» у Міжрегіональній Академії управління персоналом. Основні результати дисертації опубліковано у дев'яти наукових працях, загальним обсягом понад чотири друковані аркуші, серед яких: чотири статті у фахових виданнях України, одна публікація у зарубіжному науковому журналі, проіндексованому в базі даних Scopus, та чотири тези доповідей на міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях.

У підсумку хочу наголосити, що дисертаційне дослідження Третьякової Алевтини Ігорівни є самостійною, завершеною науковою роботою, яка має вагомий теоретичний і практичний внесок у розвиток сучасної економічної науки, зокрема у сфері управління інвестиціями, цифрової економіки та відновлення інфраструктури. Робота повністю відповідає вимогам постанов Кабінету Міністрів України № 261 від 23 березня 2016 року та № 44 від 12 січня 2022 року, а її авторка заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Романова Л.В., д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу (рецензент):

Дисертаційна робота Третьякової Алевтини Ігорівни присвячена актуальній і надзвичайно важливій для України науковій проблемі — формуванню сучасного економічного механізму залучення міжнародних інвестицій у сферу цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення. З огляду на масштабні руйнування інфраструктури, відновлення

будівельного комплексу є ключовою умовою економічної стабілізації, а пошук нових моделей інвестиційного забезпечення — визначальним чинником подальшого розвитку держави. Саме тому тема дисертаційного дослідження є своєчасною, науково обґрунтованою та має значну практичну цінність. У своїй роботі здобувачка комплексно розглянула економічні, правові та організаційні аспекти інвестиційної діяльності, визначила чинники, що впливають на залучення капіталу, та запропонувала нову методологію управління інвестиційними процесами у сфері цивільного будівництва. Дисертація поєднує ґрунтовний теоретичний аналіз із практичними рекомендаціями щодо підвищення ефективності інвестиційних рішень, використання цифрових технологій і забезпечення прозорості фінансових потоків. Автором продемонстровано глибоке розуміння закономірностей функціонування інвестиційного ринку та сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки.

Наукова новизна дисертації полягає в розвитку теоретико-методологічних і прикладних засад удосконалення системи інвестиційного забезпечення проєктів цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення України. Уперше систематизовано чотири моделі інвестиційного забезпечення післявоєнного розвитку; удосконалено методику оцінювання інвестиційних проєктів шляхом інтеграції методу Монте-Карло, бенчмаркінгу, техніко-економічного обґрунтування та BIM-технологій; подальшого розвитку набули підходи до інтеграції цифрових технологій у систему інвестиційного менеджменту та вдосконалення нормативно-правового середовища для залучення міжнародних інвестицій.

Результати дослідження належно аргументовані, отримані з використанням сучасних наукових методів, зокрема економіко-математичного моделювання, системного аналізу та імітаційного прогнозування. Структура роботи є логічною, збалансованою й відповідає поставленим завданням. Усі висновки підкріплені аналітичними розрахунками, апробовані на практиці та відображені у наукових публікаціях здобувачки.

Разом з тим, хочу відмітити низку дискусійних моментів. Так, автору варто було б конкретизувати роль державних і муніципальних структур у впровадженні запропонованого економічного механізму, оскільки у дисертації цей аспект окреслено загально, без розмежування повноважень.

Також, у підрозділі, присвяченому правовому середовищу, недостатньо висвітлено питання гармонізації українського законодавства з нормами ЄС у сфері державно-приватного партнерства, концесій і ESG-звітності, що є важливим для залучення європейських інвесторів.

Проте, озвучені зауваження містять переважно рекомендаційний характер та загалом не знижують теоретико-методологічного рівня представленої дисертаційної роботи.

Загалом можна стверджувати, що дисертаційна робота Третьякової Алевтини Ігорівни є самостійним і завершеним дослідженням, виконаним на

високому науково-методичному рівні. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Автор повністю розкрила тему, досягла поставленої мети та вирішила всі завдання, визначені у дослідженні.

Дисертаційна робота є цілісною, завершеною науковою працею, що містить належний рівень наукової новизни, відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти, а її автор, Третьякова Алевтина Ігорівна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Цімошинська О.В., к.е.н., доц., заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи (рецензент):

У сучасних умовах післявоєнного відновлення економіки України особливого значення набувають питання залучення міжнародних інвестицій, підвищення ефективності використання капіталу та створення прозорих механізмів управління проектами цивільного будівництва. Вибір теми дисертації Третьякової Алевтини Ігорівни є надзвичайно актуальним, адже саме будівельна галузь виступає каталізатором розвитку суміжних секторів та індикатором відновлення соціально-економічної стабільності держави.

У своїй роботі авторка всебічно розглянула процеси інвестиційного забезпечення будівельних проєктів у контексті сучасних викликів: децентралізації, цифровізації, інтеграції до європейського ринку та формування нової архітектури післявоєнної економіки. Вона запропонувала системне бачення економічного механізму залучення міжнародних інвестицій, який поєднує фінансові, правові, організаційні та цифрові складові.

Робота має як теоретичну, так і прикладну цінність для економічної науки й практики. У ній здійснено аналіз сучасних тенденцій інвестиційного забезпечення в Україні, узагальнено міжнародний досвід Німеччини, Польщі та країн Балканського регіону, охарактеризовано механізми державного, приватного й змішаного фінансування, а також цифрові інструменти управління: BIM, LCC, FinTech та краудінвестинг. Авторка комплексно підходить до оцінки ризиків, визначаючи як макроекономічні, так і технологічні, інституційні та соціальні чинники, що впливають на інвестиційний клімат.

Практичну цінність роботи підвищують розроблені авторкою рекомендації щодо формування цифрових платформ інвестиційного моніторингу, інтеграції ESG-підходів у державну політику, а також механізмів державно-приватного партнерства у сфері соціального та освітнього будівництва. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності Міністерства відновлення, органів місцевого самоврядування, девелоперських структур та міжнародних фінансових організацій у процесі планування відбудови.

Разом з тим, варто відзначити кілька дискусійних моментів. По-перше, у роботі доцільно було б більш детально обґрунтувати практичні механізми

впровадження запропонованої моделі на рівні конкретних регіональних чи муніципальних проєктів.

По-друге, питання гармонізації нормативно-правової бази з європейськими стандартами державно-приватного партнерства потребує додаткової уваги.

По-третє, у перспективі доцільним є глибше висвітлення соціальних ефектів інвестицій, зокрема, впливу на зайнятість, розвиток людського капіталу та громади.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і жодним чином не знижують високого теоретико-методичного рівня виконаної роботи.

Загальний висновок. Дисертація Третьякової Алевтини Ігорівни відзначається цілісністю, логічністю побудови та високою науковою культурою викладу, відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 № 261 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), результати дисертаційного дослідження повністю відображені у наукових публікаціях.

Робота виконана на належному теоретико-методологічному рівні, вирізняється науковим стилем, є цілісною, завершеною науковою працею, що містить належний рівень наукової новизни, а її автор Третьякова Алевтина Ігорівна заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

УХВАЛИЛИ:

Дисертація Третьякової Алевтини Ігорівни на тему «Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у проєкти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу» є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

Актуальність теми та її зв'язок із планами науково-дослідних робіт.

У сучасних умовах глобальної нестабільності та трансформації світогосподарських зв'язків особливої ваги набуває проблема забезпечення сталого розвитку країн, що переживають наслідки військових конфліктів. Післявоєнні кризи супроводжуються зниженням інвестиційної активності, розривом міждержавних економічних зв'язків і технологічною відсталістю окремих секторів економіки, що зумовлює потребу у створенні нових механізмів фінансування та управління процесами відновлення інфраструктури.

Особливої значущості це набуває для цивільного будівництва, яке безпосередньо впливає на якість життя населення, соціальну згуртованість та

економічну інтеграцію держави у глобальні процеси. Україна, що зазнала масштабних руйнувань внаслідок війни, потребує системного підходу до відновлення цивільної інфраструктури з урахуванням стандартів безпеки, енергоефективності, цифрової зрілості та екологічної відповідальності.

Реалізація таких завдань неможлива без мобілізації міжнародного фінансового ресурсу, передусім через залучення іноземних інвестицій і формування довіри до національного ринку. Водночас традиційні моделі інвестування в умовах високої невизначеності та післявоєнного декаплінгу втрачають ефективність, що актуалізує потребу у створенні інноваційної системи інвестиційного забезпечення, побудованої на цифрових технологіях (BIM, LCC, AI), принципах ESG, фінтех-рішеннях, публічно-приватному партнерстві, краудінвестингових платформах і сценарному плануванні на основі методу Монте-Карло.

Таким чином, дослідження сучасних механізмів залучення міжнародних інвестицій у проекти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і прикладному вимірі. Воно створює наукове підґрунтя для модернізації системи інвестиційного забезпечення, здатної забезпечити стратегічні цілі України у сфері економічної модернізації, стійкого розвитку та інтеграції у глобальний фінансовий простір.

Дисертаційна робота виконана у руслі наукових досліджень, що реалізуються в рамках наукових тем НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації - 012U000270) та «Модернізація механізмів формування фінансових ресурсів державними структурами, суб'єктами господарювання і населення України в умовах економічного та соціального розвитку суспільства» (номер державної реєстрації - 012U108233), в межах яких автором були запропоновані підходи до активізації інвестиційної діяльності, що базуються на інтеграції BIM-технологій, методів фінансового моделювання (Монте-Карло, бенчмаркінг, LCC) та ESG-критеріїв, що відповідає сучасним міжнародним практикам оцінювання ефективності інвестицій.

Формулювання наукового завдання, нове розв'язання якого отримано в дисертації.

Основними науковими результатами проведеного дисертаційного дослідження є розвиток теоретико-методологічних та прикладних засад удосконалення системи інвестиційного забезпечення проєктів з цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення України.

удосконалено:

- структурну архітектуру системи інвестиційного забезпечення, адаптовану до сучасних викликів і вимог міжнародного інвестиційного середовища, що забезпечує систематизацію управлінських функцій за етапами життєвого циклу проєкту та створює умови для інтеграції у цифрові платформи управління;

- методичний підхід до оцінювання інвестиційних проєктів з цивільного будівництва шляхом поєднання методу Монте-Карло, бенчмаркінгу та техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) з урахуванням BIM-технологій і багатофакторної невизначеності, що на відміну від інших підвищує точність ризик-аналізу та обґрунтованість управлінських рішень;
- науковий підхід до ідентифікації бар'єрів і ризиків інвестицій у цивільне будівництво з урахуванням проблем захисту прав інвесторів, надмірної зарегульованості та фрагментарності правового поля, який на відміну від існуючих, дозволяє формувати комплексну оцінку інвестиційних ризиків у післявоєнний період.

набули подальшого розвитку:

- системне моделювання інвестиційного забезпечення післявоєнного відновлення, яке охоплює державно-домінантну, МФО-центровану, ринково-орієнтовану та ESG-інноваційну моделі, з визначенням умов їхньої застосованості та адаптивної траєкторії для України: від комбінованої МФО-центровано-ринкової у короткостроковій перспективі до ESG-інноваційної у середньостроковій, що дозволить сформувати цілісну систему переходу до стійкого декаплінгу;
- наукове обґрунтування інтеграції сучасних цифрових технологій: штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та Big Data у систему інвестиційного забезпечення, що у поєднанні з фінтех-рішеннями, краудінвестингом і принципами ESG формує гнучку та ризикостійку модель інвестування;
- функціонально-вартісні параметри масштабованих моделей цифрового управління, які можуть бути використані для типізації рішень, формування державних алгоритмів підтримки та вдосконалення механізмів публічно-приватного партнерства у відбудові цивільної інфраструктури;
- інструментарій імітаційного моделювання, який ґрунтується на системі індикаторів та критеріїв релевантності бенчмаркінгу з використанням ймовірнісних сценаріїв для оцінювання NPV, що посилює ефективність прогнозування фінансових результатів проєктів у майбутньому.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків, рекомендацій, що захищаються. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані авторкою у дисертаційній роботі, базуються на ґрунтовних теоретико-методологічних засадах сучасної економічної науки, з урахуванням узагальнення підходів провідних українських та зарубіжних дослідників. У роботі застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів: від системного аналізу та економіко-математичного моделювання до порівняльного та статистичного оцінювання, що забезпечує комплексність дослідження. Дисертація спирається на значну джерельну базу, включаючи аналітичні матеріали міжнародних організацій та результати апробації у науково-практичних конференціях. Представлені результати є

науково обґрунтованими, достовірними й підтверджують прикладну цінність проведеного дослідження для сфери інвестиційного управління у післявоєнній економіці України.

Наукове значення роботи. Наукові результати дисертаційного дослідження доведено до рівня теоретико-методологічних узагальнень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інвестиційного забезпечення проєктів з цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення. Розроблені авторкою пропозиції мають прикладне значення та можуть бути впроваджені у практичну діяльність органів державного управління, муніципалітетів, девелоперських компаній і міжнародних фінансових організацій, що беруть участь у реалізації проєктів відбудови.

Практичне значення та використання результатів роботи. Отримані результати дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «Екоінжиніринг», ТОВ «М Проект», ТОВ «16-А» та селянського (фермерського) господарства В. О. Додонова. Вони були використані під час розроблення інвестиційних пропозицій, техніко-економічних обґрунтувань, оцінювання ефективності проєктів із застосуванням методів BIM, LCC і Монте-Карло, а також у практиці управління ризиками, фінансового планування, впровадження ESG-підходів і бенчмаркінгу.

Застосування розроблених рекомендацій сприяло підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню довіри іноземних партнерів, розширенню можливостей міжнародного фінансування та забезпеченню стійкості проєктів з цивільного будівництва у післявоєнний період.

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Дисертація Третьякової Алевтини Ігорівни є результатом самостійної наукової праці здобувача. Усі положення, висновки, теоретико-методичні розробки, аналітичні розрахунки, таблиці та графічні матеріали, що виносяться на захист, виконані автором особисто.

Особистий внесок здобувача полягає у формуванні теоретико-методичних засад удосконалення системи інвестиційного забезпечення проєктів з цивільного будівництва в умовах післявоєнного відновлення. Автором самостійно розроблено концепцію модернізації інвестиційних процесів на засадах цифрової трансформації. У роботі обґрунтовано поєднання цифрових і фінансових інструментів управління (BIM, LCC, AI, ESG, FinTech) для створення інтегрованої системи оцінювання інвестиційних рішень, розроблено методику оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, що поєднує метод Монте-Карло, бенчмаркінг і LCC-аналіз, забезпечуючи сценарне прогнозування ризиків і визначення ймовірнісних показників ефективності.

Здобувач здійснив авторське моделювання на прикладі проєкту будівництва Вальдорфської школи в Київській області, що включало симуляційний аналіз грошових потоків, оцінку ризиків і прогнозування

економічної доцільності. На даній основі удосконалено підхід до формування інвестиційного середовища в умовах післявоєнного декаплінгу з урахуванням міжнародних стандартів прозорості, корпоративного управління та соціальної стійкості.

Автор узагальнив результати аналізу нормативно-правової бази та міжнародного досвіду залучення інвестицій у постконфліктних країнах і запропонував напрями адаптації цих механізмів до українських реалій. Отримані результати підтверджують самостійність здобувача у теоретичних узагальненнях, методичних розробках та практичній апробації запропонованих рішень.

Дисертацію виконано та обговорено на кафедрі економіки та управління бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах, зокрема: Міжнародна науково-практична конференція «Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи» (Ужгород, 2025); Міжнародна наукова конференція «Трансформація економіки в умовах глобальних викликів: актуальні питання» (Одеса, 2025); Всеукраїнський міжкафедральний науковий семінар аспірантів і докторантів Міжрегіональної Академії управління персоналом (МАУП, 2025); Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-економічна система національної економіки: тенденції та перспективи» (Запоріжжя, 2025); Науково-практичний круглий стіл «BIM, LCC та ESG у системі управління інвестиційними проєктами» (Київ, 2025).

Результати дослідження відображені у наукових публікаціях автора, зокрема: 1 стаття у виданні, індексованому в Scopus; 4 статті у фахових наукових виданнях, включених до переліку категорії «Б» МОН України; 4 публікації у збірниках матеріалів міжнародних конференцій; тези доповідей та матеріали апробації результатів дослідження у фахових наукових збірниках та колективній монографії.

За результатами дисертації опубліковано 9 наукових праць, а саме: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому журналі, проіндексованому в базі даних Scopus; 4 тези доповідей у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,12 обл. вид. арк.

Статті у фахових виданнях:

1. Третьякова А. Використання штучного інтелекту та машинного навчання в моделюванні економічних процесів: перспективи та виклики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-10>

2. Третьякова А. BIM-технології: новий стандарт оптимізації витрат у будівництві. *Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом*.

Економічні науки. 2025, № 2 (78): 144–151, DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-21>

3. Третьякова А. Синергетичний підхід до застосування методів Монте-Карло та бенчмаркінгу в управлінні інфраструктурними проєктами в умовах відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-87>

4. Третьякова А. Цифрове будівництво: BIM-моделі в управлінні інвестиціями у післявоєнний період. *Економіка і управління*. 2025. № 2. DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.8>

Статті у інших виданнях:

5. Фесун А., Третьякова А., Литовченко Є., Максютя А., Величко А. Глобальні інвестиції та фінансування цивільного будівництва в Україні в умовах воєнного стану. *Науковий вісник науково-гірничого університету*. 2024, № 2. С. 201 – 206 DOI: [10.33271/nvngu/2024-2/201](https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/201)

Тези конференцій:

6. Третьякова А. І. Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ужгород, 21–22 лютого 2025 р.). Національний інститут стратегічних досліджень України. – Ужгород, 2025. – С. 121–124.

7. Третьякова А. І. Трансформація економіки в умовах глобальних викликів: актуальні питання. *Матеріали міжнародної наукової конференції* (м. Одеса, 20–21 березня 2025 р.), Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Одеса : ПНДІЕІ, 2025. С. 123–126. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-34>

8. Третьякова А. І. Стратегічні пріоритети фінансового забезпечення сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Стратегічні пріоритети для сталого розвитку в контексті світогосподарських трансформацій: колективна монографія / Kherson State Agrarian and Economic University, ISMA University of Applied Sciences. Рига : Baltija Publishing, 2025. С. 146–160. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-575-4-7>

9. Третьякова А. І. Фінансово-економічна система національної економіки: тенденції та перспективи. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Запоріжжя, 24 червня 2025р.) Класичний приватний університет, Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти. Запоріжжя, 2025. С. 88-93

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація виконана на високому науковому рівні, відзначається логічністю побудови, послідовністю викладу та дотриманням академічного стилю. Матеріал подано грамотно, чітко й аргументовано, а наукові положення, висновки та рекомендації викладені у доступній формі, що свідчить про глибоке розуміння авторкою предмета дослідження та вміння узагальнювати складні економічні процеси.

Характеристика особистості здобувача. Третякова Алевтина Ігорівна зарекомендувала себе як компетентна та цілеспрямована дослідниця, яка володіє глибокими знаннями у сфері економіки та інвестиційного менеджменту. Вона продемонструвала вміння системно працювати з науковими джерелами, здійснювати глибокий аналітичний та порівняльний аналіз, а також формулювати обґрунтовані наукові висновки. Відзначається відповідальністю, високим рівнем самоорганізації, науковою ерудицією та вимогливістю до якості власних результатів. У процесі роботи авторка застосувала сучасні методи економічного моделювання, цифрового аналізу та прогнозування, своєчасно й успішно виконала освітньо-наукову програму за спеціальністю 051 «Економіка».

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значення результатів дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Третякової Алевтини Ігорівни «Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у проєкти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

2. Порушити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації Третякової Алевтини Ігорівни «Економічний механізм залучення міжнародних інвестицій у проєкти з цивільного будівництва в умовах післявоєнного декаплінгу» з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» у складі:

Даций Олександр Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління бізнесом, Міжрегіональна Академія управління персоналом – голова разової спеціалізованої вченої ради;

Романова Лідія Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом – рецензент;

Цімошинська Оксана Валентинівна – кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна Академія управління персоналом – рецензент;

Васильчак Світлана Василівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу, Державний університет економіки та технологій – офіційний опонент;

Зоря Олексій Петрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму, Полтавський державний аграрний університет – офіційний опонент.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

«за» – 17, «проти» – немає, «утрималося» – немає, не голосував – немає; в тому числі, за профілем поданої на розгляд дисертації: «за» – 17, в тому числі 8 докторів наук, 9 - кандидатів наук.

Головуюча фахового семінару,
заступник завідувача кафедри
управління бізнесом, к.е.н., професор

 А.І. Козлова

Секретар фахового семінару, доцент
кафедри управління бізнесом,
к.е.н., доцент



Ю.В. Мазур