



ГО «Освітній Альянс України»

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ, НАУКИ ТА ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Міжнародна науково-практична конференція

28 серпня 2026 року · Онлайн-формат

Матеріали доповідей учасників

Видання

Збірник
тез доповідей



ОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Академія Прикладних наук імені Стефана Баторія (м. Скерневіце, Польща)

Академії Фізичного Виховання і Спорту (м. Гданськ, Польща)

Академія прикладних наук (м. Познань, Польща)

Національний університет «Львівська політехніка»

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
(м. Львів, Україна)

Львівський інститут міжрегіональної академії управління персоналом (м.
Львів, Україна)

Дніпровська академія неперервної освіти (м. Дніпро, Україна)

Громадська організація «Освітній Альянс України» (м. Львів, Україна)

Міжнародна науково-практична конференція

«СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ, НАУКИ ТА ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»

28 СЕРПНЯ 2026 РОКУ

Львів – 2026р.

Стратегічний розвиток держави, науки та освіти в умовах сучасних викликів: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 28 серпня 2026 року) / за заг. ред. С. В. Криштанович, Львів, 2026. 125 с.

*Рекомендовано до друку президією громадської організації
«Освітній Альянс України» (протокол № 4 від 28 серпня 2026 р.)*

Редакційна колегія:

Криштанович С. В. доктор педагогічних наук, професор (голова) (м. Львів, Україна),

Павленчик Н. Ф., доктор економічних наук, професор (заступник голови) (м. Львів, Україна),

Носкова М. В., доктор педагогічних наук, професор (м. Львів, Україна),

Криштанович М. Ф. доктор наук з державного управління, професор (м. Львів, Україна),

Шишла Д. Ю., аспірант (м. Львів, Україна) – технічний секретар.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції висвітлюють сучасні наукові підходи до розв’язання актуальних проблем та окреслюють перспективи розвитку різних галузей науки в умовах сучасних викликів.

Видання адресоване науковцям, викладачам, дослідникам, здобувачам освіти, а також усім, хто цікавиться сучасними тенденціями наукового розвитку.

Матеріали, включені до збірника, подано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст опублікованих матеріалів.

Рецензенти:

Гузій І.С., доктор філософії в галузі педагогіки, доцент

Магас Н.В., кандидат економічних наук, доцент

Брич Л.В., кандидат наук з державного управління.

ПЕРЕДМОВА

Шановні учасники конференції, колеги, науковці, освітяни та здобувачі освіти!

Пропонований збірник матеріалів науково-практичної конференції «Стратегічний розвиток держави, науки та освіти в умовах сучасних викликів» об'єднує результати наукових досліджень, практичні напрацювання та концептуальні підходи до осмислення ключових процесів, що визначають напрями суспільного розвитку в умовах масштабних трансформацій. Сьогодні держава, наука та освіта функціонують у середовищі безпрецедентної динаміки змін, зумовлених геополітичними, економічними, технологічними, соціальними та безпековими чинниками. Для України ці виклики набувають особливого значення в умовах війни, необхідності зміцнення державної стійкості, відновлення територій, розвитку людського капіталу, цифрової трансформації та подальшої європейської інтеграції. За таких обставин стратегічне бачення розвитку держави має ґрунтуватися не лише на реагуванні на кризові явища, а й на формуванні довгострокових механізмів забезпечення конкурентоспроможності, безпеки та сталого розвитку.

Важливе місце у цьому процесі посідають наука та освіта як стратегічні ресурси держави. Саме вони формують інтелектуальний потенціал суспільства, забезпечують підготовку професійних кадрів, створюють основу для технологічного розвитку та сприяють виробленню інноваційних рішень. Посилення взаємодії між державою, закладами освіти, науковими установами, бізнесом і громадянським суспільством є необхідною умовою ефективного використання цього потенціалу. Особливого значення набувають питання цифровізації, розвитку штучного інтелекту, інноваційної діяльності, модернізації системи освіти, підвищення якості наукових досліджень, розвитку людського капіталу, зміцнення національної та інформаційної безпеки, формування ефективного публічного управління й забезпечення стійкості державних інституцій. Водночас стратегічний розвиток має враховувати не лише технологічні та економічні аспекти, а й гуманітарні цінності, соціальну відповідальність, національну ідентичність та потреби людини.

Матеріали збірника відображають різноманітність наукових поглядів і дослідницьких підходів до зазначених проблем. Представлені праці демонструють прагнення авторів не лише визначити актуальні виклики, а й запропонувати конкретні механізми, інструменти та практичні рішення для їх подолання.

Переконані, що результати наукових дискусій, представлені у цьому збірнику, сприятимуть подальшому розвитку наукового пошуку, професійному діалогу та формуванню нових ідей, здатних стати підґрунтям для ефективних управлінських, освітніх та наукових рішень.

Бажаємо учасникам конференції плідної роботи, нових наукових здобутків, конструктивної дискусії, професійного натхнення та успішної реалізації наукових ідей!

Світлана КРИШТАНОВИЧ
доктор педагогічних наук, професор

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

Андрусів В.В.

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З ЕКОНОМІКИ
В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІСТА 11-13

Стоділко Д.Ю.

ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЕТИКЕТУ НА
ПІДГОТОВКУ ЮРИСТІВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЮРИДИЧНОЇ
ОСВІТИ 14-17

Ткачов В.П.

ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА
ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ.... 18-21

Якімець Ю.М.

ПРАКТИКООРІЄНТОВАНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ
ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ 22-26

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

Криштанович С.В.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЗДОБУВАЧІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ
..... 27-29

СЕКЦІЯ 6. ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ

Бобровник Л.П., Коваленченко В.Ф., Кузьменко В.Ю.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З
АДАПТИВНОГО СПОРТУ ДО РОБОТИ В ЛОКАЛЬНИХ
СПОРТИВНИХ І ВЕТЕРАНСЬКИХ ПРОСТОРАХ.....30-34

Мерзлікіна О.А., Качур Є.Ю.

ПРОГРАМА АДАПТИВНОГО СПОРТУ ДЛЯ БАСКЕТБОЛІСТІВ
.....35-38

Мотузенко Т., Липчанська Л., Махно В.

ФІТНЕС І БОЙОВІ МИСТЕЦТВА ЯК ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ
КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ ТА СТРЕСОСТІЙКОСТІ
СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ.....39-42

Сущенко Л.П., Козицька А.П.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АДАПТИВНОГО СПОРТУ В
УКРАЇНІ.....43-48

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Битяк В.Ю.

СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК ОСНОВА
ЗБАЛАНСОВАНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА
ПІДПРИЄМСТВІ.....49-51

Вербівський Н.М.

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 52-54

Гринчук Т.В.

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ
ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОЗШИРЕННІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....55-57

Захарук Н.В.

УПРАВЛІННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИМИ ТРАЄКТОРІЯМИ
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У
ПРОЦЕСІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН.....58-60

Зеленевич В.В.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВИХ РИНКАХ61-
63

Комаровський А.А.

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗОВАНЕ
ОЦІНЮВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ НА
РИНКУ НЕРУХОМОСТІ 64-66

Комаровський В.І.

ЦИФРОВА СИСТЕМНІСТЬ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК
ІННОВАЦІЙНА ЗАСАДА БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....67-69

Кудляк В.Я.

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 70-72

Ремез О.С.

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ТА
ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....73-75

Рулівський О.А.

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ
РЕКРЕАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У
МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 76-77

Сеньків А.Т.

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ
ЦИФРОВІЗОВАНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА 78-80

Суфеляк М.І.

ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК
НАПРЯМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ.....81-83

Хавич А.Р.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ
СПІЛЬНОГО ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ
ПІДПРИЄМСТВ 84-86

Червінець Д.Р.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ
ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ
СЕРЕДОВИЩІ.....87-89

СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Березинський Л.В.

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАВДАННЯ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА 90-93

Клецьковський І.В.

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА
ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У
РЕАГУВАННІ НА ГУМАНІТАРНІ ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 94-97

Криштанович М.Ф.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПАТРІОТИЧНОГО
ВИХОВАННЯ МОЛОДІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ
РЕАЛІЗАЦІЇ 98-101

Кулаков В.О.

МЕХАНІЗМИ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ
ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ...102-
106

Ласуков О.Є.

КІБЕРСТІЙКІСТЬ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ:
УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР 107-110

Оленюк В.В.

МІГРАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТИМЧАСОВОГО ЗАХИСТУ В ЄС 111-114

Підлісна Т.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК
ЧИННИК ОНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 115-118

Проць Р.Р.

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДНОВЛЮВАНІ
ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
.....119-122

Янишин Р.І.

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА
ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ 123-124

СЕКЦІЯ 1. ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

УДК 378:004:33

Андрусів Володимир Володимирович

*аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІСТА

Сучасний економіст уже не обмежується виконанням традиційних розрахунків або підготовкою звітних матеріалів у звичному форматі, оскільки його діяльність усе більше пов'язується з використанням цифрових ресурсів для оцінювання фінансових процесів, моделювання сценаріїв розвитку, контролю економічних показників і підготовки рекомендацій для управлінських рішень. Водночас така трансформація професійної діяльності вимагає від системи вищої освіти перегляду змісту, методів і форм підготовки майбутніх магістрів з економіки. За таких умов цифрова компетентність постає не як додаткова навичка, а як одна з базових характеристик професійної готовності, що поєднує технологічну обізнаність, аналітичне мислення, інформаційну культуру, здатність до безпечної цифрової взаємодії та вміння адаптуватися до швидких змін у внутрішньому і зовнішньому професійному середовищі. Однією з провідних педагогічних умов у цьому напрямі являється оновлення змісту професійної підготовки відповідно до реальних змін у діяльності економіста [1-2]. Якщо освітній процес зберігає орієнтацію лише на відтворення класичних теоретичних положень без їх зв'язку з цифровими формами економічної практики, то цифрова компетентність студентів формується поверхово і не набуває прикладного значення. Саме тому зміст підготовки магістрів з економіки повинен включати завдання,

пов'язані з роботою з цифровими базами даних, електронною звітністю, аналітичними панелями, сервісами візуалізації, цифровими інструментами планування, прогнозування та оцінювання ризиків. Разом із цим педагогічно важливо, щоб такі засоби не вводилися ізольовано від фахових дисциплін, а органічно поєднувалися з вивченням фінансового аналізу, економетрики, менеджменту, маркетингу, макроекономіки та стратегічного управління. Не менш значущою педагогічною умовою постає професійно орієнтована організація навчальної діяльності, у межах якої здобувач залучається до активної роботи з цифровими інструментами через розв'язання реальних або наближених до реальних економічних завдань. Для майбутнього магістра з економіки важливо не лише знати, як функціонує певна програма чи платформа, а розуміти, як за її допомогою можна дослідити економічну ситуацію, проаналізувати динаміку показників, виявити чинники впливу, побудувати прогноз або представити результати в переконливій формі. Саме тому педагогічно доцільними стають кейс-метод, проєктна діяльність, моделювання професійних ситуацій, аналіз цифрових масивів даних, створення аналітичних звітів, електронних презентацій та візуальних матеріалів. Важливим підсумком реалізації зазначених педагогічних умов має стати підготовка майбутнього магістра з економіки, який здатний ефективно діяти в умовах цифрової трансформації професійної діяльності, швидко адаптуватися до нових інструментів, самостійно оновлювати власні знання та інтегрувати цифрові ресурси у процес аналізу, планування й обґрунтування рішень. Для досягнення такого результату освітній процес повинен спиратися також на якісне внутрішнє цифрове освітнє середовище, системний зворотний зв'язок, поетапне оцінювання досягнень, підтримку самостійної роботи й формування відповідального ставлення до використання цифрових технологій. Особливого значення набуває розвиток у здобувачів готовності не лише працювати з

інформацією, а й розуміти етичні, безпекові та професійні наслідки її використання, зокрема при роботі з конфіденційними економічними даними, автоматизованими системами та технологіями на базі штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснощок І. П. Індивідуальна освітня траєкторія студента: теоретичні аспекти організації. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2018. Вип. 60. Т. 1. С. 101–107.
2. Добровольська Н. В., Мерінова С. В., Добровольський О. І. Дидактичний аспект формування цифрової компетентності майбутніх фахівців-економістів при викладанні курсу «Моделювання бізнес-процесів». Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2022. Вип. 66. С. 30–37.

Стоділко Данило-Михайло Юрійович

*аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЕТИКЕТУ НА ПІДГОТОВКУ ЮРИСТІВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЮРИДИЧНОЇ ОСВІТИ

Підготовка висококваліфікованого юриста передбачає не лише засвоєння системи правових знань, оволодіння професійними навичками та здатність застосовувати законодавство на практиці, а й формування відповідної культури професійної поведінки. Юридична діяльність безпосередньо пов'язана із захистом прав і свобод людини, вирішенням конфліктів, представництвом інтересів громадян та організацій, що зумовлює підвищені вимоги до моральних та етичних якостей фахівця. Професійний етикет юриста доцільно розглядати як систему норм, принципів і правил поведінки, що регулюють характер професійного спілкування, зовнішній вигляд, культуру мовлення, ставлення до клієнтів, колег, суду, представників державних органів та інших учасників правовідносин. Його формування є важливою складовою професійної підготовки майбутнього юриста та безпосередньо впливає на рівень довіри до правничої професії [1].

Сучасна юридична освіта орієнтується на формування комплексної професійної компетентності, яка поєднує правові знання, практичні вміння, комунікативні здібності, критичне мислення та здатність діяти відповідально. У цьому контексті професійний етикет необхідно розглядати не як сукупність формальних правил поведінки, а як важливий інструмент професійної соціалізації майбутнього фахівця.

Особливого значення набуває культура професійної комунікації. Юрист повинен уміти чітко, аргументовано та коректно висловлювати

власну позицію, уважно слухати співрозмовника, дотримуватися принципів толерантності та поваги до його гідності. Навіть за наявності високого рівня правових знань некоректна поведінка, агресивна манера спілкування або недотримання професійних норм можуть негативно впливати на результат юридичної діяльності та авторитет самого фахівця.

Професійний етикет тісно пов'язаний із такими фундаментальними характеристиками юриста, як чесність, відповідальність, доброчесність, неупередженість, конфіденційність, повага до людини та дотримання законності. Наприклад, Правила адвокатської етики визначають необхідність дотримання високих етичних стандартів професійної поведінки, принципів законності, незалежності, доброчесності та поваги до професії. Документ також прямо наголошує на необхідності дотримання загальноприйнятих норм ділового етикету, зокрема щодо зовнішнього вигляду адвоката. Важливим завданням закладів вищої освіти є створення педагогічних умов для поступового формування професійно-етичних якостей студентів. Доцільним є включення відповідних питань до освітніх компонентів професійної підготовки, а також використання практикоорієнтованих методів навчання. Особливо ефективними можуть бути моделювання професійних ситуацій, рольові та ділові ігри, аналіз етичних дилем, кейс-метод, дискусії, судові дебати та тренінги професійної комунікації [2-3].

Застосування таких методів дозволяє студентам не просто ознайомитися з правилами професійної поведінки, а й сформувати навички їх практичного застосування. Наприклад, під час моделювання судового засідання студенти можуть відпрацьовувати правила звернення до суду, поведінку під час виступу, взаємодію з опонентом, коректне формулювання запитань і заперечень. Під час моделювання консультації клієнта формується культура професійного діалогу, уміння дотримуватися конфіденційності та демонструвати повагу до особи.

Окремої уваги потребує цифровий професійний етикет. Активне використання електронної пошти, соціальних мереж, відеоконференцій та інших цифрових засобів комунікації формує нові вимоги до професійної поведінки юриста. Відповідальне використання цифрових каналів передбачає коректність комунікації, дотримання конфіденційності, захист професійної репутації, недопущення поширення неперевіреної інформації та дотримання принципів професійної доброчесності.

Таким чином, професійний етикет повинен формуватися не епізодично, а протягом усього періоду навчання. Важливе значення має особистий приклад викладачів, оскільки студенти сприймають не лише зміст навчального матеріалу, а й моделі професійної поведінки. Викладач юридичної дисципліни фактично виступає одним із агентів професійної соціалізації майбутнього юриста.

Формування професійного етикету також сприяє розвитку професійної ідентичності студентів. Усвідомлення суспільної значущості юридичної професії, відповідальності за прийняті рішення та наслідки власної професійної поведінки сприяє формуванню зрілого фахівця, здатного не лише застосовувати правові норми, а й діяти відповідно до принципів справедливості, законності та поваги до людської гідності [4].

Отже, професійний етикет є важливою складовою професійної компетентності майбутнього юриста та одним із чинників якості юридичної освіти. Його формування забезпечує поєднання професійних знань із культурою поведінки, комунікативною компетентністю та етичною відповідальністю.

Ефективна підготовка юристів потребує системного формування навичок професійного спілкування, дотримання етичних норм, культури зовнішнього вигляду, цифрового етикету та відповідального ставлення до професійних обов'язків. Перспективним напрямом є посилення

практичної складової етичної підготовки через кейси, рольові моделі, професійні симуляції та аналіз реальних етичних дилем.

Таким чином, формування професійного етикету має розглядатися не як другорядний елемент освітнього процесу, а як необхідна умова становлення компетентного, відповідального та суспільно орієнтованого юриста, здатного забезпечувати ефективну реалізацію та захист прав людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Правила адвокатської етики : затверджені З'їздом адвокатів України 09 червня 2017 р., із змінами, затвердженими З'їздом адвокатів України 15 лютого 2019 р.
2. Гудима М. М. Професійна культура юриста: загальний аналіз. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. № 86. С. 52-57.
3. Волошина Я. Л. Добросесність у професійній діяльності юриста. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 6. С. 16-21.
4. Костюченко О. Норми й правила етичної поведінки та академічної добросесності як необхідні складники розвитку юридичної освіти в Україні. Нове українське право. 2023. № 2. С. 108-115.

Ткачов Віктор Петрович

*аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ІНКЛЮЗИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ

Розвиток інклюзивної освіти зумовлює необхідність переосмислення змісту професійної підготовки майбутніх учителів. Сучасний педагог має бути готовим працювати в різноманітному освітньому середовищі, враховувати індивідуальні потреби здобувачів освіти та створювати умови для їхньої повноцінної участі в освітньому процесі. У цьому контексті особливого значення набуває формування інклюзивної компетентності як невід'ємної складової професійної компетентності майбутнього вчителя. Інклюзивна компетентність визначає здатність педагога організовувати освітній процес на засадах рівності, доступності, поваги до індивідуальних особливостей учнів та недопущення дискримінації. Тому її формування має відбуватися системно протягом усього періоду професійної підготовки майбутнього вчителя. Інклюзивну компетентність доцільно розглядати як комплексне особистісно-професійне утворення, що поєднує знання про принципи інклюзивної освіти, позитивне ставлення до різноманітності учнів, практичні вміння організації освітнього процесу та здатність до професійної рефлексії. Дослідники наголошують, що вона є важливою складовою професійної компетентності педагога, оскільки забезпечує його готовність до роботи з учнями, які мають різні освітні потреби [1]. Важливим аспектом формування інклюзивної компетентності є зміст професійної педагогічної освіти. Майбутні вчителі повинні отримувати не лише теоретичні знання щодо сутності інклюзивної освіти, а й опановувати методи адаптації навчального матеріалу, організації

диференційованого навчання, педагогічної підтримки учнів та взаємодії з іншими учасниками команди психолого-педагогічного супроводу. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної та практичної складових професійної підготовки.

Структура інклюзивної компетентності може охоплювати мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційно-діяльнісний та рефлексивний компоненти. Мотиваційно-ціннісний компонент передбачає сформованість позитивного ставлення до інклюзії, прийняття різноманітності та усвідомлення цінності кожного учня. Когнітивний компонент охоплює знання законодавчих, психолого-педагогічних та методичних основ інклюзивного навчання. Операційно-діяльнісний компонент характеризує здатність застосовувати отримані знання на практиці, а рефлексивний — готовність аналізувати власну професійну діяльність та вдосконалювати її [2]. Особливого значення набуває практична спрямованість підготовки майбутніх учителів. Дослідження організації професійної підготовки педагогів до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами засвідчує необхідність формування інклюзивної компетентності вже на ранніх етапах професійного становлення та її подальшого розвитку протягом професійної діяльності. Це актуалізує використання в освітньому процесі педагогічних практик, орієнтованих на вирішення конкретних професійних ситуацій.

Ефективним засобом формування інклюзивної компетентності є тренінгові технології. Їх використання дає змогу моделювати професійні ситуації, формувати навички командної взаємодії, розвивати комунікативну толерантність та відпрацьовувати способи педагогічної підтримки дітей з різними освітніми потребами. Практичні заняття у формі тренінгів сприяють набуттю майбутніми педагогами необхідних умінь і підвищують їхню готовність до професійної діяльності в умовах інклюзивного навчання [3].

Водночас формування інклюзивної компетентності не повинно обмежуватися окремою навчальною дисципліною. Доцільним є її інтегрування у зміст психолого-педагогічних, методичних та фахових освітніх компонентів. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне розуміння інклюзивного освітнього середовища та забезпечити практичну готовність майбутнього вчителя до професійної діяльності. Важливим напрямом є також розвиток особистісної готовності педагога до роботи в умовах інклюзії. Учитель повинен демонструвати емпатію, толерантність, гнучкість, педагогічний такт, здатність до командної роботи та готовність адаптувати власні професійні дії відповідно до потреб конкретного учня. Саме поєднання професійних знань із відповідними особистісними якостями створює основу для ефективної реалізації інклюзивного підходу [4].

Отже, інклюзивна компетентність є не окремим елементом педагогічної діяльності, а інтегрованою характеристикою професійної готовності майбутнього вчителя. Її формування потребує системного, компетентнісного та практикоорієнтованого підходів, що забезпечують поєднання знань, умінь, цінностей та професійної рефлексії. Таким чином, інклюзивна компетентність є важливою складовою професійної підготовки майбутніх учителів та необхідною умовою їхньої готовності до роботи в різноманітному освітньому середовищі. Її сформованість визначає здатність педагога забезпечувати доступність освіти, враховувати індивідуальні освітні потреби учнів та створювати сприятливі умови для їхнього розвитку. Ефективне формування інклюзивної компетентності передбачає інтеграцію відповідного змісту в освітні компоненти педагогічної підготовки, використання тренінгових технологій, професійних кейсів, моделювання педагогічних ситуацій та педагогічної практики. Важливим є також розвиток ціннісного ставлення

майбутніх учителів до інклюзії та формування їхньої готовності до постійного професійного саморозвитку.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення комплексної моделі формування інклюзивної компетентності майбутніх учителів із визначенням критеріїв, показників та рівнів її сформованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сильман О. О. Інклюзивна компетентність як складова професійної компетентності майбутнього вчителя математики. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2024. Вип. 2 (55). С. 89–93.
2. Потапук Л. М., Ковальчук В. В. Особливості формування інклюзивної компетентності майбутніх педагогів як складової професійної компетентності. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2023. № 2 (106). С. 127–136.
3. Кліментовський С., Дегтяренко Т. Тренінгові технології як засіб формування професійної компетентності майбутніх педагогічних працівників у сфері інклюзивної освіти. Корекційна та інклюзивна освіта очима молодих науковців. 2024. Вип. 12. С. 35–39.
4. Товстоган В. С., Цегельник Т. М., Шевченко А. В. Інклюзивна компетентність педагога як запорука якості організації освітнього процесу. Молодь і ринок. 2024. № 5/225. С. 22–27.

Якімець Юрій Михайлович

*кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри педагогіки та психології,
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського*

ПРАКТИКООРІЄНТОВАНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Цифровізація освіти та активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють необхідність оновлення підходів до професійної підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. Сучасний фахівець повинен не лише володіти професійними знаннями у сфері фізичної культури і спорту, а й уміти використовувати цифрові ресурси для планування, організації, моніторингу та оцінювання фізкультурно-спортивної діяльності. Дослідження останніх років засвідчують, що цифрова компетентність поступово перетворюється на важливу складову професійної компетентності фахівця ФКіС [1]. Особливого значення у цьому контексті набуває практикоорієнтований підхід, який передбачає перенесення акценту з простого засвоєння теоретичних знань на формування здатності застосовувати цифрові інструменти для розв'язання конкретних професійних завдань. Саме тому використання практикоорієнтованих технологій є важливою умовою розвитку цифрової компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту.

Цифрову компетентність майбутнього фахівця фізичної культури і спорту доцільно розглядати як інтегровану характеристику особистості, що охоплює знання цифрових ресурсів, практичні вміння їх застосування, здатність критично оцінювати цифрову інформацію, дотримуватися принципів безпеки та відповідально використовувати цифрові технології

у професійній діяльності. У структурі такої компетентності можуть бути виокремлені мотиваційно-ціннісний, когнітивний, технологічний та рефлексивний компоненти [1; 2].

Практикоорієнтовані технології передбачають створення таких освітніх ситуацій, у яких студент отримує можливість безпосередньо використовувати цифрові інструменти для виконання професійних завдань. Дослідження практикоорієнтованої підготовки фахівців ФКіС засвідчує доцільність використання кейс-методу, майстер-класів, ділових ігор, проєктної діяльності та інших технологій, спрямованих на формування практичних умінь [3]. У контексті розвитку цифрової компетентності зазначені технології можуть бути доповнені цифровими платформами, мобільними застосунками, електронними освітніми ресурсами та засобами аналізу спортивних показників.

Одним із найбільш ефективних напрямів є кейс-метод, адаптований до цифрового професійного середовища. Студентам можуть пропонуватися практичні ситуації, пов'язані з організацією тренувального процесу, контролем фізичного стану спортсменів, аналізом результатів тестування або плануванням фізкультурно-оздоровчих занять. Для вирішення таких завдань здобувачі використовують цифрові таблиці, спеціалізовані програмні продукти, мобільні додатки та онлайн-сервіси. У результаті формується не лише цифрова грамотність, а й здатність інтегрувати цифрові інструменти у професійну діяльність.

Важливе місце посідає проєктна технологія, яка дає змогу поєднати теоретичні знання, цифрові навички та практичний досвід. Наприклад, майбутні фахівці можуть розробляти цифровий план тренувань, створювати відеоматеріали з техніки виконання фізичних вправ, розробляти електронні програми моніторингу фізичної активності або створювати цифрові інформаційні продукти для популяризації здорового способу життя. Такий підхід формує самостійність, творчість та

відповідальність студентів за результат власної діяльності. Перспективним напрямом є використання цифрових засобів моніторингу та аналізу фізичної активності. Майбутні фахівці можуть працювати з даними про частоту серцевих скорочень, кількість кроків, тривалість та інтенсивність фізичних навантажень, показники рухової активності тощо. Аналіз таких даних дозволяє студентам практично опановувати технології збору, систематизації, візуалізації та інтерпретації інформації. Водночас використання цифрових технологій підвищує якість практичної підготовки майбутніх фахівців ФКіС [1].

Ефективним засобом розвитку цифрової компетентності є також майстер-класи та цифрові тренінги. Їх проведення може передбачати демонстрацію сучасних цифрових сервісів із подальшим виконанням студентами практичних завдань. Такий формат дозволяє поєднати демонстрацію професійного досвіду з безпосередньою діяльністю здобувачів освіти. Дослідження практикоорієнтованої підготовки майбутніх фахівців ФКіС показують, що саме майстер-класи, кейс-метод і ділові ігри активно використовуються під час професійно орієнтованих дисциплін [3].

Окреме значення має змішане навчання, яке створює можливості для системного використання цифрових ресурсів у професійній підготовці. Поєднання аудиторної роботи, дистанційних занять, електронних курсів, відеоматеріалів та інтерактивних завдань сприяє формуванню інформаційно-цифрової культури майбутніх фахівців ФКіС [4]. При цьому цифрові інструменти мають використовуватися не самоцільно, а відповідно до конкретних професійних завдань та дидактичних цілей.

Важливою умовою ефективності практикоорієнтованих технологій є системність їх використання. Розвиток цифрової компетентності має здійснюватися послідовно: від опанування базових цифрових

інструментів до їх комплексного використання у професійних ситуаціях. Такий підхід забезпечує поступове формування технологічних умінь, критичного мислення, інформаційної безпеки та здатності до професійної самоосвіти [2].

Отже, практикоорієнтовані технології дозволяють трансформувати цифрову компетентність із сукупності теоретичних знань у реальну професійну здатність майбутнього фахівця. Їх використання забезпечує взаємозв'язок між освітнім процесом і майбутньою професійною діяльністю та сприяє підготовці фахівця, здатного ефективно діяти в цифровому середовищі фізичної культури і спорту.

Таким чином, практикоорієнтовані технології є важливим засобом розвитку цифрової компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. Їх сутність полягає у створенні умов для безпосереднього застосування цифрових ресурсів під час виконання професійно орієнтованих завдань.

Найбільш перспективними технологіями є кейс-метод, проєктне навчання, цифрові тренінги, майстер-класи, ділові ігри, змішане навчання та практичне використання цифрових засобів моніторингу фізичної активності. Їх комплексне застосування сприяє формуванню технологічного, когнітивного, мотиваційно-ціннісного та рефлексивного компонентів цифрової компетентності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичної системи розвитку цифрової компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту та визначенні критеріїв оцінювання рівнів її сформованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чаплигін В. П., Крупеня С. В., Олар В. В. Використання цифрових технологій в підготовці фахівців з фізичної культури і спорту. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2025. № 6 (193). С. 369–374.

2. Хвещук З. М. Сутність і структура цифрової компетентності фахових молодших бакалаврів з фізичної культури і спорту. Академічні візії. 2026.
3. Самсутіна Н. М., Анастасова О. Ю., Митяненко Ю. В. Технології практико-орієнтованого підходу у підготовці майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2024. Вип. 3. С. 108–118.
4. Лазоренко, С. . (2021). Теорія і практика формування інформаційно-цифрової культури майбутніх фахівців фізичної культури і спорту в умовах змішаного навчання. Освіта. Інноватика. Практика, 9(2), 38–47.

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

УДК 159.9:316.6:378

Криштанович Світлана Володимирівна

*доктор педагогічних наук,
професор, в.о. декан факультету туризму
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ

Проблема адаптації належить до міждисциплінарних проблем, оскільки досліджується у психології, педагогіці, соціології, біології та інших галузях наукового знання. У найзагальнішому розумінні адаптація означає процес пристосування людини до змін середовища, умов діяльності та системи соціальних відносин. Однак у психології адаптацію не варто зводити лише до пасивного підпорядкування зовнішнім вимогам. Вона передбачає активну взаємодію особистості із середовищем, у процесі якої людина не тільки змінює власну поведінку, установки та способи діяльності, а й певною мірою впливає на умови свого функціонування.

У працях українських дослідників адаптація розглядається як складний, динамічний і багаторівневий процес узгодження потреб, можливостей та індивідуально-психологічних властивостей особистості з вимогами соціального середовища. Т. Алексєєва наголошує, що соціально-психологічна адаптація передбачає встановлення відповідності між внутрішньою структурою особистості та новими соціальними умовами її життєдіяльності. Її результатом є не лише зовнішнє пристосування, а й досягнення психологічної рівноваги, прийняття соціальних норм і формування ефективних способів взаємодії з оточенням [1].

К. Андросович та співавтори визначають соціальну адаптацію як процес і результат активного входження особистості в систему суспільних зв'язків, засвоєння соціального досвіду, норм, цінностей та моделей поведінки. Автори підкреслюють, що соціальна адаптація тісно пов'язана із соціалізацією, однак ці поняття не є тотожними. Соціалізація охоплює тривалий процес становлення особистості в суспільстві, тоді як адаптація активізується передусім у ситуаціях зміни середовища, соціального статусу, виду діяльності або системи вимог [2, с. 24–33].

Близької позиції дотримується К. Демида, яка розглядає соціально-психологічну адаптацію як процес активного пристосування людини до умов соціального середовища, що відбувається внаслідок взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать особливості нового освітнього, соціального, інформаційного та професійного простору, а до внутрішніх – особистісні властивості, установки, мотивація, комунікативні можливості та адаптаційний потенціал молодшої людини [3, с. 26–43]. Дослідниця доводить, що однакові умови навчання можуть по-різному впливати на здобувачів залежно від їхнього попереднього соціокультурного досвіду та індивідуально-психологічних характеристик.

Отже, *соціальну адаптацію здобувача вищої освіти* доцільно визначати як динамічний процес активного входження особистості в освітнє та соціальне середовище закладу вищої освіти, засвоєння його норм, вимог і цінностей, установлення продуктивних міжособистісних відносин, опанування нових способів навчальної діяльності та досягнення відносної рівноваги між індивідуальними потребами й можливостями та вимогами середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Т. В. Соціально-психологічні аспекти адаптації : монографія. Донецьк : Вебер, 2008. 230 с.

2. Андросович К. А., Ткаченко Л. І., Ільїна Г. В., Якімова І. О., Шульга В. М. Соціальна адаптація обдарованої особистості: від дитинства до юності : методичний посібник. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2021. 106 с. DOI: 10.32405/978-617-7734-32-0-2021-106.
3. Демида К. Є. Соціально-психологічні чинники адаптації сільської молоді до навчання у вищих навчальних закладах I та II рівнів акредитації : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2021. 213 с.

СЕКЦІЯ 6. ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ

УДК 378.091.3:796.15-044.332-051]:796.011.3

Бобровник Лариса Петрівна

асистентка кафедри фітнесу і адаптивного спорту,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Коваленченко Володимир Федорович

кандидат медичних наук, доцент кафедри фітнесу і адаптивного спорту,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Кузьменко Вікторія Юрївна

старша викладачка кафедри фітнесу і адаптивного спорту,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З АДАПТИВНОГО СПОРТУ ДО РОБОТИ В ЛОКАЛЬНИХ СПОРТИВНИХ І ВЕТЕРАНСЬКИХ ПРОСТОРАХ

Сучасні суспільні виклики, пов'язані з потребою фізичного відновлення та соціальної реінтеграції ветеранів війни, військовослужбовців і цивільних осіб, які потребують відновлення функціональних можливостей і соціальної реінтеграції, актуалізують розширення мережі закладів, де такі особи можуть систематично долучатися до рухової активності та спорту.

В Україні цей процес набуває інституційного оформлення через програму «Ветеранський спорт», реалізовану під егідою Міністерства у справах ветеранів України, до якої залучаються спортивні клуби, фітнес-центри, басейни та інші локальні заклади сфери фізичної культури і спорту [1]. Відтак середовище професійної діяльності фахівця з адаптивного спорту дедалі помітніше виходить за межі спеціалізованих реабілітаційних установ і поширюється на локальну спортивну інфраструктуру.

Водночас фізична доступність спортивного закладу сама по собі не забезпечує можливості повноцінної участі осіб з інвалідністю, ветеранів війни та інших осіб з обмеженнями повсякденного функціонування. Як

засвідчують результати дослідження С. Cunningham та співавторів, недостатня фахова підготовленість персоналу закладів фізичної культури до роботи з людьми з інвалідністю залишається одним із суттєвих бар'єрів на шляху до інклюзивного надання спортивних послуг [4].

Досвід фахівців локальних спортивних осередків (community-based fitness professionals), узагальнений у дослідженні J. Hill та співавторів, свідчить про необхідність спеціальної підготовки, професійної впевненості та готовності працювати з людьми з інвалідністю саме у звичайному, а не спеціалізованому середовищі рухової активності [5].

У дослідженні Л. Сущенко та З. Філатової професійну підготовку майбутніх магістрів до викладання адаптивного спорту розглянуто як цілісний і багатоаспектний процес, що поєднує теоретичну, методичну, практичну та рефлексивну складові і ґрунтується на компетентнісному, інтегративному та практико-орієнтованому підходах [2, с. 163].

Наведені наукові позиції дають підстави виокремити чотири стратегічні орієнтири підготовки фахівця з адаптивного спорту за спеціальністю А7 «Фізична культура і спорт» до роботи в локальних спортивних і ветеранських просторах.

Перший орієнтир – науково-методична готовність. Він передбачає здатність фахівця оцінювати актуальні потреби та функціональні можливості людини, адаптувати зміст рухової діяльності, індивідуалізувати засоби і методи, розробляти та своєчасно коригувати програми занять адаптивними видами спорту, а також застосовувати сучасні технології функціонального тестування, моніторингу навантаження та відеоаналізу. Такий зміст науково-методичної готовності узгоджується із комплексним розумінням професійної підготовки майбутніх фахівців з адаптивного спорту, представленим у роботі Л. Сущенко та З. Філатової [2, с. 161].

Другий орієнтир – психолого-педагогічна та комунікативна готовність. Її змістове ядро становлять безбар'єрна педагогічна взаємодія, здатність мотивувати учасників занять до систематичної рухової активності, культура педагогічної комунікації, особистісно орієнтований підхід, налагоджена співпраця з іншими учасниками фізкультурно-спортивного процесу та створення умов для повноцінної соціальної участі.

У цьому контексті особливо значущими є результати J. Albrecht та співавторів, які показують, що сама належність людини з інвалідністю до звичайного спортивного клубу не гарантує її повноцінної соціальної інтеграції: структурна участь може поєднуватися з недостатньою інтеграцією у культурний, міжособистісний та ідентифікаційний виміри спортивного середовища [3]. Отже, професійна діяльність фахівця має бути спрямована не лише на забезпечення доступу до занять, а й на створення умов для повноцінного включення учасника у спортивне середовище, розвитку взаємодії та формування інклюзивної культури спілкування.

Третій орієнтир – практико-орієнтована підготовка. Теоретична підготовка має доповнюватися систематичним набуттям практичного досвіду у реальних професійних середовищах. При цьому важливим є не формальне накопичення годин практики, а її якість, різноманітність та змістова інтеграція з освітнім процесом. S. Park наголошує на значенні якісного та різноманітного практичного досвіду у професійній підготовці майбутніх фахівців, підкреслюючи необхідність його інтеграції в освітній процес та набуття досвіду у різних професійних середовищах [6]. З огляду на сучасне розширення локальної спортивної інфраструктури, такими середовищами можуть бути спортивні клуби, фітнес-центри, інклюзивні спортивні та ветеранські простори.

Четвертий орієнтир – контекстна готовність до роботи в локальних спортивних і ветеранських просторах. Він передбачає здатність фахівця адаптувати професійну діяльність не лише до індивідуальних характеристик учасника занять, а й до особливостей середовища, в якому ця діяльність здійснюється. Це передбачає врахування типу закладу, його ресурсів та матеріально-технічних можливостей, специфіки контингенту, організації роботи та актуальних потреб учасників.

Зокрема, С. Cunningham та співавтори, вивчаючи досвід персоналу закладів фізичної культури, наголошують на значенні підготовки персоналу, доступності закладу та його ресурсів, а також інституційної підтримки інклюзії [4]. У свою чергу, J. Hill та співавтори, узагальнюючи результати національного опитування фахівців, які працюють у локальному фітнес-середовищі, наголошують на значенні спеціальної підготовки та професійної готовності до роботи з людьми з інвалідністю у звичайному спортивному середовищі [5]. Це актуалізує необхідність формування контекстної готовності фахівця до роботи з урахуванням можливостей конкретного закладу та потреб його учасників.

Отже, сучасний фахівець з адаптивного спорту постає як педагог-організатор, який поєднує науково-методичну компетентність, психолого-педагогічну та комунікативну готовність, практичний досвід і здатність адаптувати свою діяльність до конкретного спортивного середовища. Відповідно, перспективним напрямом модернізації його професійної підготовки є посилення практичної та контекстної спрямованості навчання, розширення можливостей для набуття досвіду роботи у різнотипних локальних спортивних і ветеранських просторах та цілеспрямоване формування готовності до безбар'єрної взаємодії з різними категоріями населення. Реалізація окреслених стратегічних орієнтирів у підготовці фахівців за спеціальністю А7 «Фізична культура і спорт» може сприяти переходу від формальної доступності спортивної

інфраструктури до реальної участі в адаптивному спорті в локальних спортивних і ветеранських просторах України та формуванню кадрового потенціалу, здатного забезпечувати його подальший розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ветеранський спорт. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/veteranskiy-sport-mayzhe-100-000-uchasnikiv-u-iii-kvartali>
2. Сущенко Л. П., Філатова З. І. Професійна підготовка майбутніх магістрів до викладання адаптивного спорту у закладах вищої освіти. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. 2025. № 5(192). С. 161–163. URL: [https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2025.05\(192\).35](https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2025.05(192).35)
3. Albrecht J., Nagel S., Klenk C. «Just taking part or fully participate with others!?»: Social integration of members with disabilities in mainstream sports clubs. Sport und Gesellschaft. vol. 18, no. 3. 2021. pp. 253-279. <https://doi.org/10.1515/sug-2021-0021>
4. Cunningham C., O'Donoghue G., Cosgrave S. et al. Gym staff perspectives on disability inclusion: a qualitative study. Disability and Rehabilitation, 2023. 45(3). pp. 441–448. URL: <https://doi.org/10.1080/09638288.2022.2036826>
5. Hill J., Massey E., Gullo H. Understanding the experience of community-based fitness professionals supporting people with disability to engage in sport and exercise: a national survey. Disability and Rehabilitation. 2024. 46(14). pp. 3086–3096. URL: <https://doi.org/10.1080/09638288.2023.2246890>
6. Park S. Faculty Perspective Regarding Practical Experience of Adapted Physical Education for Undergraduate Students. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. 20(5):4282. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph20054282>

Мерзлікіна Ольга Анатоліївна

*кандидатка наук з фізичного виховання та спорту,
доцентка кафедри фітнесу і адаптивного спорту,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

Качур Євген Юрійович

*кандидат медичних наук,
доцент кафедри фітнесу і адаптивного спорту,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

ПРОГРАМА АДАПТИВНОГО СПОРТУ ДЛЯ БАСКЕТБОЛІСТІВ

З ТРАВМОЮ КОЛІННОГО СУГЛОБУ

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, спортивні травми колінного суглоба є однією з найбільш поширених проблем у професійному та аматорському спорті. Зокрема, баскетбол як вид спорту з високою інтенсивністю навантажень має підвищений ризик виникнення ушкоджень опорно-рухового апарату, серед яких травми колінного суглоба складають близько 50% усіх пошкоджень нижніх кінцівок спортсменів [2].

Дослідження А.А. Ровного свідчать, що травми передньої хрестоподібної зв'язки, менісків та інших структур колінного суглоба є основними причинами втрати спортивної форми та зниження функціональної активності спортсменів у довгостроковій перспективі [3].

В Україні питання адаптивного спорту спортсменів з травмами колінного суглоба набуває особливого значення, оскільки відсутність ефективних реабілітаційних програм може призвести до передчасного завершення кар'єри атлетів, а також підвищеного ризику повторних травм та розвитку дегенеративно-дистрофічних змін у суглобах.

Наукові дослідження В.М.Корягіна [1] підтверджують, що сучасні методики адаптивного спорту дозволяють значно скоротити період відновлення після травм колінного суглоба та знизити ризик рецидивів.

Зокрема, дослідження J.M. Blasco [4], доводять, що впровадження програм розвитку нейром'язового контролю дозволяє зменшити частоту повторних травм передньої хрестоподібної зв'язки на 60-72%.

Для реалізації педагогічного експерименту було розроблено та впроваджено програму адаптивного спорту для баскетболістів з травмою колінного суглобу, яка включала: фізичні вправи, заняття з використанням балансуєчих платформ, вправи з елементами баскетболу, що була спрямована на відновлення функціонального стану колінного суглоба, підвищення сили та координації рухів у баскетболістів-аматорів після травми меніска. Програма складалася з послідовних етапів, які забезпечували поетапне зростання навантаження та поступове повернення спортсменів до ігрової діяльності.

Програма побудована за принципами поступовості, варіативності та специфічності до ігрової діяльності баскетболіста. Вона поєднує контрольовану мобілізацію колінного суглоба, нейром'язову активацію та стабілізацію у фронтальній і сагітальній площинах, пропріоцептивні та балансові завдання, пліометричні елементи низької та помірної інтенсивності (на пізніших етапах), а також функціональні вправи з м'ячем (передача/ловля, зміни напрямку тощо) з урахуванням толерантності до навантаження.

Розроблена нами програма базувалася на принципах поступовості, індивідуалізації та специфічності до рухової діяльності баскетболістів. Основною методичною вимогою була індивідуалізація навантаження в умовах групових занять - через регулювання дозування, амплітуди рухів, опору еспандерів і рівня нестійкості опори.

Поетапна структура програми дозволяє керовано й безпечно нарощувати фізичне навантаження, переходячи від елементарних мобілізаційних вправ до складних функціонально-ігрових дій, що моделюють реальні ситуації баскетбольної гри. Такий підхід забезпечує

поступову адаптацію опорно-рухового апарату, відновлення амплітуди рухів і сили м'язів без перевантаження ушкодженого сегмента. Кожен етап логічно спирається на результати попереднього, що створює замкнутий реабілітаційний цикл, у якому досягнутий ефект закріплюється і використовується як база для подальшого прогресу.

Завдяки такій структурі програма сприяє зниженню ризику реактивного болю, запальних реакцій і повторного травмування, оскільки навантаження збільшується лише за умови повної адаптації тканин і відсутності патологічних проявів.

Розроблена програма інтегрує доказово обґрунтовані компоненти: мобілізацію, силову стабілізацію, пропріоцепцію та ігрову специфіку у форматі 45-хвилинних групових занять з індивідуалізацією навантаження. Результати у висновку можна інтерпретувати як методично цілісну модель, що забезпечує кероване відновлення рухливості й стабільності колінного суглоба, підвищення витривалості та координації, а також профілактику повторних ушкоджень у реальних умовах баскетбольної діяльності.

Отже, розроблена та впроваджена програма адаптивного спорту для баскетболістів з травмою колінного суглобу є методично цілісною, поетапною та безпечною моделлю відновлення, що поєднує мобілізаційні, сигово-стабілізаційні, пропріоцептивні, балансові та функціонально-ігрові засоби з індивідуалізацією навантаження в умовах групових занять і контролем больового синдрому. Програма включала: фізичні вправи, заняття з використанням балансуєчих платформ, вправи з елементами баскетболу та була спрямована на відновлення функціонального стану колінного суглоба, підвищення сили та координації рухів у баскетболістів-аматорів після травми меніска. Її структура забезпечувала поступове нарощування фізичного навантаження, відновлення амплітуди рухів, сили, координації та

стабільності колінного суглоба, формування адекватної рухової механіки й психологічної впевненості спортсменів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корягін В. М. Теоретико-методичні основи системи підготовки юних баскетболістів. Теорія та методика фізичного виховання. Харків, 2020. №10, С. 3-7.
2. Міжнародні клінічні протоколи Aspetar для реабілітації після ACL-реконструкції. Doha: Aspetar Orthopaedic and Sports Medicine Hospital, 2023. 200 p.
3. Ровний А.А. Психофізіологічні аспекти реабілітації спортсменів після травм опорно-рухового апарату. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2016. №5. С. 86-90.
4. Blasco J. M., Acosta-Ballester Y., Martinez-Garrido I., Garcia-Molina P., IgualCamacho C., Roig-Casasus S. The effects of preoperative balance training on balance and functional outcome after total knee replacement: a randomized controlled trial. Clin. Rehabil. 2020. 34, 182–193. doi: 10.1177/0269215519880936.

Мотузенко Тетяна

*старший викладач кафедри екології, ОНС та ЗСЖ,
Центральноукраїнський національний технічний університет,*

Липчанська Лілія

*старший викладач кафедри екології, ОНС та ЗСЖ,
Центральноукраїнський національний технічний університет,*

Махно Вікторія

*викладач кафедри екології, ОНС та ЗСЖ,
Центральноукраїнський національний технічний університет,*

ФІТНЕС І БОЙОВІ МИСТЕЦТВА ЯК ЗАСОБИ ФОРМУВАННЯ КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ ТА СТРЕСОСТІЙКОСТІ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Студентська молодь живе в умовах постійних змін та високих вимог: навчальні завдання мають чіткі дедлайни, контроль знань відбувається регулярно, а адаптація до університетського життя супроводжується психологічними навантаженнями. У таких умовах стрес може переходити з ситуативного стану в більш стійку форму, впливаючи на працездатність, мотивацію та психічне самопочуття. Особливо значущими стають стресостійкість і когнітивна гнучкість: перша дозволяє витримувати навантаження та відновлюватися, друга — адаптуватися до нових умов і знаходити рішення в ситуаціях невизначеності [4; 6]. У цьому контексті спортивна діяльність набуває практичного значення як ресурс саморегуляції та психологічної витривалості. Мета дослідження — обґрунтувати доцільність використання фітнесу та бойових мистецтв як засобів формування когнітивної гнучкості та стресостійкості студентської молоді.

Основна частина

Фітнес як механізм емоційної стабілізації. Регулярна рухова активність підтримує позитивний емоційний фон, зменшує відчуття напруження та сприяє відновленню ресурсів організму. Це проявляється

у кращій зібраності, стійкій мотивації та працездатності [3; 5]. Фітнес можна розглядати як профілактичний ресурс, що допомагає уникати емоційного виснаження.

Бойові мистецтва як школа самоконтролю й адаптації. Практики на кшталт джиу-джитсу формують навички концентрації, керування емоційними реакціями та прийняття рішень у швидкоплинних ситуаціях [2]. Тренування в умовах змінної взаємодії з партнером стимулює перебудову тактики та мислення, що напрямку відповідає розвитку когнітивної гнучкості.

Стресостійкість як інтегральна компетентність. Поєднання фітнесу та бойових мистецтв створює умови для розвитку здатності протистояти стресу без втрати ефективності. Фітнес підтримує стабілізацію психоемоційного стану, а бойові мистецтва тренують адаптивне реагування на тиск та невизначеність [4; 6].

Практичне значення.

1. Освітній вимір — інтеграція фітнесу та бойових мистецтв у формат секцій або факультативів у ЗВО сприяє регулярній руховій активності та формує культуру відповідальності за власний стан [1].

2. Психологічна витривалість — тренування можна розглядати як практичну «репетицію» складних ситуацій, коли студент вчиться зберігати контроль і працездатність під час напруження.

3. Когнітивна гнучкість як навчальна компетентність — навички швидкого перемикавання та адаптації переносяться на навчальну діяльність [2].

4. Соціальна інтеграція — групові заняття підтримують взаємодію, зменшують ризик ізоляції та допомагають студентам швидше вбудуватися в університетське середовище [4].

5. Профілактика вигорання — регулярна фізична активність працює як відновлення, знижуючи накопичене напруження та підтримуючи мотивацію [3].

Висновки

Фітнес у студентському середовищі виступає ефективним засобом емоційної стабілізації та відновлення, що сприяє зниженню психологічного напруження і підтримує навчальну працездатність. Бойові мистецтва формують навички самоконтролю, концентрації уваги та швидкого прийняття рішень у ситуаціях змінності, що напряду корелює з розвитком когнітивної гнучкості. Когнітивна гнучкість і стресостійкість взаємодоповнюють одна одну: фітнес забезпечує ресурс відновлення, а бойові практики тренують адаптивне реагування на тиск.

Поєднання цих видів діяльності не лише формує когнітивну гнучкість та стресостійкість, а й сприяє соціальній інтеграції студентів, створюючи умови для їхньої психологічної витривалості та командної взаємодії.

Отже, комплексний підхід у фізичному вихованні ЗВО забезпечує розвиток фізичної витривалості, психологічної саморегуляції та адаптаційних стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Г. Л., Козлова Т. Г., Шарафутдінова С. У., Іванюта Н. В., Гаврилова Н. Є. Фітнес-мікс : навч. посіб. — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. — 180 с.
2. Гінзбург І. В. Удосконалення фізичної та функціональної підготовленості курсантів закладів вищої освіти МВС України засобами джиу-джитсу : дис. ... д-ра філософії. — Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. — 210 с.
3. Martín-Rodríguez A., González-Prieto N. Influence of physical activity on perceived stress and mental health in university students: a systematic review // *Frontiers in Sports and Active Living*. — 2026. — Vol. 4.
4. Шевченко І. В., Кравченко О. М. Когнітивна гнучкість та стресостійкість студентської молоді: психологічні аспекти та роль фізичної активності // *Психологія і педагогіка*. — 2019. — № 2. — С. 45–53.
5. Song M., Sun Q., Li J., Wang S., Lu B. Physical exercise and crisis coping in college students: evidence from a chain mediation model of resilience and emotion regulation // *Frontiers in Psychology*. — 2026. — Vol. 17.

6. Zhao Z., Li T., Lai H., Yang R. Comparative effects of exercise modalities on depression, anxiety, and stress in university students: a systematic review and network meta-analysis // *Frontiers in Public Health*. – 2026. – Vol. 14.

Сущенко Людмила Петрівна

*докторка педагогічних наук, професорка,
завідувачка кафедри фітнесу і адаптивного спорту,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

Козицька Алла Павлівна

*старша викладачка кафедри фітнесу і адаптивного спорту,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова*

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АДАПТИВНОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ

В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні суспільні трансформації в Україні, зумовлені повномасштабною війною, зростанням кількості ветеранів війни, військовослужбовців і цивільних осіб, які зазнали травм, поранень, ампутацій та стійких порушень функціонування, актуалізують необхідність пошуку ефективних засобів їхнього фізичного відновлення, соціальної адаптації, реінтеграції та підвищення якості життя. У цьому контексті особливого значення набуває адаптивний спорт, який доцільно розглядати не лише як напрям фізичної культури і спорту, а й як важливу складову державної соціальної, ветеранської та безбар'єрної політики.

Науковці С. Лазоренко, М. Чхайло та В. Ворона, аналізуючи сучасний стан розвитку паралімпійського й адаптивного спорту в Україні, наголошують на наявності низки позитивних чинників, які сприяють їх становленню та подальшому розвитку. Вони зазначають, що сформовані в Україні організаційні та практичні засади функціонування цих напрямів загалом відповідають провідним світовим тенденціям і враховують динаміку їх розвитку в міжнародному спортивному просторі [2, с. 50].

Важливе значення для теоретичного осмислення сутності адаптивного спорту має дослідження М. Молнара. На основі системного аналізу чинного законодавства та наукових джерел ученим

запропоновано узагальнене визначення поняття «адаптивний спорт», структуроване відповідно до його сутнісних характеристик. Вчений розглядає адаптивний спорт як специфічний вид діяльності суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, що поєднує педагогічний, реабілітаційний та соціальний складники й спрямований на залучення осіб з інвалідністю та осіб з обмеженнями повсякденного функціонування до систематичної рухової активності [3].

Вважаємо, що наведені наукові позиції дають підстави розглядати адаптивний спорт не лише як складову системи фізичної культури і спорту, а й як комплексний соціально-педагогічний та реабілітаційний феномен, розвиток якого має важливе значення для забезпечення соціальної інтеграції, відновлення функціональних можливостей та підвищення якості життя різних категорій населення.

Адаптивний спорт створює умови для залучення осіб з інвалідністю та осіб з обмеженнями повсякденного функціонування до систематичної рухової активності з урахуванням їхніх індивідуальних потреб, функціональних можливостей, стану здоров'я, попереднього рухового досвіду та мотивації. Його потенціал полягає у комплексному впливі на фізичний, психоемоційний і соціальний стан людини, формуванні впевненості у власних можливостях, відновленні соціальних зв'язків та створенні передумов для активної участі в житті громади.

Особливої актуальності розвиток адаптивного спорту набуває в умовах збільшення чисельності ветеранів війни та військовослужбовців, які потребують довготривалого фізичного і психосоціального відновлення. Заняття адаптивними видами спорту можуть стати дієвим інструментом переходу від реабілітаційних заходів до систематичної рухової активності, рекреаційних і спортивних занять. Важливим при цьому є забезпечення наступності між медичною та фізичною

реабілітацією, адаптивною фізичною активністю, адаптивним спортом і подальшою соціальною інтеграцією людини.

Стратегічний розвиток адаптивного спорту в Україні потребує формування цілісної багаторівневої системи, що передбачає взаємодію органів державної влади та місцевого самоврядування, закладів освіти, фізичної культури і спорту, реабілітаційних установ, ветеранських організацій, спортивних федерацій, громадських об'єднань та територіальних громад. Важливим завданням є забезпечення доступності занять адаптивним спортом не лише у великих містах, а й на рівні територіальних громад, де ветерани війни та інші категорії населення мають отримувати можливість систематично займатися обраними видами рухової активності та спорту.

Сучасні суспільні та освітні трансформації, як вважають вчені О. Гулай, Г. Герасимчук і С. Савчук, актуалізують необхідність формування адаптивного освітньо-оздоровчого середовища як цілісної міждисциплінарної моделі. Науковці наголошують, що таке середовище має забезпечувати інтеграцію освітнього, оздоровчого та цифрового компонентів і ґрунтуватися на принципах гуманізму, інклюзивності, адаптивності, екологічності та наукової обґрунтованості [1, с. 30]. Такий підхід створює передумови для комплексного врахування індивідуальних потреб і функціональних можливостей особистості, забезпечення доступності освітньої та рухової активності, а також ефективного використання сучасних цифрових технологій в освітньо-оздоровчому процесі.

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток відповідної матеріально-технічної бази. Сучасний адаптивний спорт потребує доступної спортивної інфраструктури, спеціалізованого обладнання, спортивних крісел колісних, протезно-ортопедичних засобів, тренажерних систем, засобів функціонального тестування, відеоаналізу

та цифрового моніторингу. Використання сучасних технологій дає змогу об'єктивізувати оцінювання функціонального стану людини, персоналізувати фізичне навантаження, контролювати динаміку показників та своєчасно коригувати програму занять.

Перспективним вектором стратегічного розвитку є цифровізація адаптивного спорту. Застосування wearable-пристроїв, мобільних застосунків, цифрових платформ, технологій відеоаналізу та інструментів штучного інтелекту створює нові можливості для персоналізації тренувального процесу. Цифрові технології можуть використовуватися для моніторингу фізичної активності, контролю інтенсивності навантаження, аналізу техніки виконання рухових дій, ведення індивідуальної динаміки результатів та інформаційного супроводу спортсмена.

Водночас стратегічний розвиток адаптивного спорту неможливий без належного кадрового забезпечення. Сучасний фахівець з адаптивного спорту повинен володіти знаннями з теорії та методики фізичної культури і спорту, адаптивного спорту, основ функціональної оцінки, особливостей організації рухової активності осіб із різними порушеннями функціонування, методів контролю фізичного стану, застосування спеціалізованого обладнання та цифрових технологій. Не менш важливими є комунікативні компетентності, здатність працювати в міждисциплінарній команді та забезпечувати особистісно орієнтований підхід до кожного учасника.

У зв'язку з цим одним зі стратегічних завдань держави та системи вищої освіти є підготовка конкурентоспроможних фахівців з адаптивного спорту за спеціальністю А7 «Фізична культура і спорт». Зміст їхньої професійної підготовки має відповідати актуальним потребам суспільства, сучасним досягненням науки й технологій та передбачати тісний взаємозв'язок теоретичної підготовки з практичною діяльністю в

зкладах фізичної культури і спорту, реабілітаційних центрах, ветеранських просторах, спортивних клубах і територіальних громадах.

Важливою умовою подальшого розвитку адаптивного спорту є також активізація наукових досліджень. Потребують наукового обґрунтування персоналізовані програми занять для осіб із різними видами порушень функціонування, критерії оцінювання їх ефективності, методики використання сучасних технічних і цифрових засобів, механізми залучення ветеранів війни до систематичної спортивної діяльності, а також моделі міжвідомчої взаємодії у сфері адаптивного спорту.

Отже, стратегічний розвиток адаптивного спорту в Україні в умовах сучасних суспільних викликів має ґрунтуватися на системному поєднанні державної підтримки, безбар'єрності спортивної інфраструктури, професійної підготовки фахівців, науково-методичного забезпечення, сучасного технічного оснащення, цифровізації та міжсекторальної взаємодії. Адаптивний спорт має значний потенціал для фізичного відновлення, соціальної адаптації та реінтеграції ветеранів війни, військовослужбовців, осіб з інвалідністю та інших осіб з обмеженнями повсякденного функціонування. Його подальший розвиток доцільно розглядати як важливу складову людського потенціалу, соціальної стійкості та повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гулай О. І., Герасимчук Г. А., Савчук С. А. Інноваційна модель інтеграції освіти й оздоровлення: адаптивний підхід. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. 2026. Вип. 3(59). С. 25-32. DOI: 10.31376/2410-0897-2025-3-59-25-32
2. Лазоренко С., Чхайло М., Ворона В. Історичні аспекти становлення адаптивного спорту через призму його загальних принципів. Освіта. Інноватика. Практика, 2024. Вип. 12(9). С. 45–51. DOI: 10.31110/2616-650X-vol12i9-007
3. Молнар, М. В. Трансформація системи фізичного виховання України: інтеграція адаптивного спорту та перспективні напрями адаптивного фізичного виховання.

Академічні візії. 2026. Вип. 53. URL : <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2995>

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 658.005:334.72:005.35

Битяк Владислав Юрійович

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

СОЦІАЛЬНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК ОСНОВА ЗБАЛАНСОВАНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Соціальна справедливість на підприємстві являється принципом організації трудових відносин, за якого винагороди, навантаження, можливості розвитку та управлінські рішення розподіляються на основі зрозумілих і обґрунтованих критеріїв. Її зміст охоплює справедливість результатів, процедур, міжособистісного ставлення та надання інформації. Працівник оцінює рівень оплати праці разом із тим, яким способом було визначено її розмір, чи мав він можливість висловити позицію, чи отримав повне пояснення рішення та чи зберігалася повага до його гідності. Відтак, однаковий управлінський результат може сприйматися по-різному залежно від прозорості процедури та характеру комунікації. Міжнародна організація праці пов'язує соціальну справедливість із гідною працею, зайнятістю, соціальним захистом, соціальним діалогом і дотриманням фундаментальних прав. На підприємстві ці положення повинні конкретизуватися через правила оплати, доступ до навчання, оцінювання результатів, просування, дисциплінарні процедури та участь працівників у рішеннях, які безпосередньо впливають на умови їхньої праці [1, 5;6]. Формування соціальної справедливості потребує узгодженого набору управлінських інструментів. Система оплати праці повинна спиратися на оцінку складності, відповідальності та цінності роботи, а відмінності у винагороді мають отримувати об'єктивне пояснення. Директива ЄС

2023/970 посилює принцип рівної оплати за однакову працю або працю однакової цінності через прозорість винагороди та механізми захисту. Для підприємств, які працюють або планують працювати на ринках країн ЄС, такого роду вимоги постають важливим орієнтиром модернізації кадрової політики. Разом із цим соціальна справедливість повинна охоплювати рівний доступ до професійного розвитку, обґрунтовані критерії кар'єрного просування, недискримінаційний добір, адаптацію умов праці до потреб різних груп працівників і наявність безпечного каналу повідомлення про порушення. ISO 30415:2021 надає рекомендації щодо різноманітності та інклюзії, розподілу відповідальності й інтеграції відповідних принципів у діяльність організації. Важливим є регулярний перегляд управлінських процедур, оскільки формально однакові правила можуть створювати нерівні наслідки для працівників із різними можливостями та життєвими обставинами [2;3-4].

Соціальна справедливість має прямий вплив на результати діяльності підприємства. Справедливі процедури підвищують довіру до керівництва, готовність працівників ділитися знаннями, підтримувати зміни та брати відповідальність за спільний результат. Несправедливість посилює конфлікти, плинність кадрів, прихований опір, професійне виснаження та репутаційні ризики. OECD у рекомендаціях щодо відповідального ведення бізнесу наголошує на правах людини, трудових відносинах, розкритті інформації та належній перевірці негативного впливу діяльності підприємств. Оцінювання соціальної справедливості повинно охоплювати розриви в оплаті, доступ до навчання, структуру просувань, розподіл навантаження, кількість і строки розгляду скарг, а також сприйняття працівниками процедур і ставлення керівників. Водночас кількісні показники потребують якісного пояснення причин відмінностей. На нашу думку, соціальна справедливість повинна бути постійною складовою корпоративного управління, а не разовою

соціальною ініціативою. Системне забезпечення справедливості поєднує економічні інтереси підприємства із соціальними очікуваннями працівників, зміцнює кадрову стійкість і формує довгострокову довіру у внутрішньому середовищі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Labour Organization. ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization, 2008, as amended in 2022. URL: <https://www.ilo.org/resource/other/ilo-declaration-social-justice-fair-globalization> (дата звернення 21.07.2026).
2. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to Strengthen the Application of the Principle of Equal Pay for Equal Work or Work of Equal Value between Men and Women through Pay Transparency and Enforcement Mechanisms. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng> (дата звернення 17.07.2026).
3. ISO 30415:2021. Human Resource Management — Diversity and Inclusion. International Organization for Standardization. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/71164.html> (дата звернення 20.07.2026).
4. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/81f92357-en.
5. Colquitt J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice. A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. No. 3. P. 386–400.
6. Cropanzano R., Bowen D. E., Gilliland S. W. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 2007. Vol. 21. No. 4. P. 34–48.

Вербівський Назар Михайлович

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційна активність підприємства відображає його здатність систематично створювати, відбирати, впроваджувати та поширювати нові або істотно вдосконалені продукти, процеси, організаційні підходи й способи взаємодії з ринком. Регулювання такої активності повинно розумітися як цілеспрямоване узгодження стимулів, ресурсів, відповідальності та правил прийняття рішень, а не як адміністративне обмеження творчої ініціативи. Зовнішнє регулювання формує правові умови, державні пріоритети, можливості фінансування, захист інтелектуальної власності та напрями європейської інтеграції. Внутрішнє регулювання на підприємстві забезпечує перетворення цих передумов на конкретні інноваційні проєкти. Законодавство нашої країни визначає основні засади інноваційної діяльності, водночас практична результативність залежить від того, наскільки менеджмент здатний пов'язати інновації зі стратегічними цілями, потребами споживачів і змінами зовнішнього ринкового середовища. Системний підхід до інноваційного управління передбачає постійне виявлення можливостей, перевірку припущень і накопичення знань. Саме тому регулювання повинно створювати зрозумілий порядок руху ідеї від виникнення до комерційного або суспільно корисного результату [1-3].

Внутрішній інструментарій регулювання інноваційної активності повинен охоплювати інноваційну стратегію, портфель проєктів, критерії відбору ідей, розподіл ресурсів, управління ризиками, захист результатів

і механізми міжфункціональної взаємодії. Керівництво повинно визначити сфери пошуку інновацій, допустимий рівень невизначеності та відповідальних за кожний етап. Водночас надмірна кількість погоджень уповільнює експериментування, тому регулювання має поєднувати контроль із автономією команд. Доцільним є застосування послідовних етапів, під час яких перевіряються цінність для споживача, технічна здійсненність, економічна доцільність і відповідність вимогам безпеки. ISO 56002 орієнтує організації на формування системи управління інноваціями, яка охоплює лідерство, планування, підтримку, операційну діяльність, оцінювання та вдосконалення. Методичні положення Oslo Manual надають підґрунтя для розмежування видів інноваційної діяльності та встановлення показників її результатів. Разом із цим відкриті інновації, партнерство з університетами, стартапами, постачальниками й клієнтами розширюють джерела знань, але потребують чітких правил конфіденційності, розподілу прав і спільного використання результатів [2-4].

Результативність регулювання інноваційної активності повинна оцінюватися за здатністю підприємства перетворювати знання та можливості на цінність. Кількість поданих ідей має доповнюватися часткою реалізованих проєктів, швидкістю виходу нового продукту на ринок, доходом від інновацій, економією ресурсів, рівнем залучення персоналу та результатами партнерської взаємодії. Важливим постає аналіз припинених проєктів, оскільки своєчасна відмова від нежиттєздатної ідеї зберігає ресурси та формує організаційне навчання. Європейське інноваційне табло 2026 р. підтверджує подальше зростання інноваційної результативності ЄС і водночас значні відмінності між країнами [4;5]. Для підприємств нашої країни такого роду зовнішнє середовище посилює вимоги до технологічності, кооперації та здатності працювати за міжнародними стандартами. На нашу думку, регулювання

інноваційної активності повинно бути адаптивним, прозорим і пов'язаним зі стратегією підприємства. Такий підхід формує належну систему використання ресурсів, підтримує ініціативність працівників і зменшує розрив між створенням ідеї та отриманням від неї економічного, соціального або екологічного ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (дата звернення 19.07.2026).
2. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.
3. ISO 56002:2019. Innovation Management — Innovation Management System — Guidance. International Organization for Standardization. 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (дата звернення 18.07.2026).
4. European Commission. European Innovation Scoreboard 2026. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення 22.07.2026).
5. Crossan M. M., Apaydin M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation. A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies. 2010. Vol. 47. No. 6. P. 1154–1191.

Гринчук Тарас Васильович

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"*

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОЗШИРЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розширення зовнішньоекономічної діяльності створює для підприємства нові можливості збуту, доступу до технологій, залучення інвестицій і диверсифікації доходів. Разом із цим вихід на зовнішні ринки посилює залежність від валютних коливань, митного регулювання, політичних рішень, міжнародної конкуренції, логістичних обмежень і відмінностей ділової культури. Корпоративна стратегія при такого роду умовах повинна визначати узгоджену позицію щодо вибору країн, форм присутності, продуктового портфеля, партнерств, фінансування та допустимого рівня ризику. UNCTAD фіксує зростання значення цифрової економіки, міжнародних інвестиційних потоків і технологічної інфраструктури для корпоративного розвитку [1]. OECD встановлює рекомендації для відповідальної поведінки багатонаціональних підприємств у сферах розкриття інформації, трудових відносин, довкілля, технологій, конкуренції та оподаткування [2]. Відтак, формування корпоративної стратегії повинно охоплювати економічні цілі, відповідальність підприємства перед заінтересованими сторонами та системне управління ризиками.

Ризик-орієнтована корпоративна стратегія починається з сегментації зовнішніх ринків за привабливістю та складністю входу. До оцінювання доцільно включати місткість ринку, темпи зростання, рівень конкуренції, торговельні бар'єри, валютну стабільність, захист прав власності, податкове навантаження, логістичну доступність та

репутаційні вимоги. Наступною складовою являється вибір форми міжнародної присутності. Прямий експорт потребує розвинених збутових компетентностей, співпраця з посередником зменшує витрати входу, спільне підприємство надає доступ до локальних знань, а створення власного підрозділу забезпечує більший контроль при вищому обсязі інвестицій. Для кожного варіанта повинні бути визначені очікувані доходи, потреба в ресурсах, критичні ризики та умови виходу з ринку. ISO 31000 рекомендує інтегрувати виявлення, аналіз, оцінювання, оброблення та моніторинг ризиків у систему управління організацією [3]. Такий підхід означає, що ризик-менеджмент повинен бути включений у процес стратегічного вибору, а не застосовуватися після затвердження рішення.

Реалізація корпоративної стратегії потребує розподілу відповідальності між керівництвом, фінансовою, маркетинговою, логістичною, юридичною та кадровою складовими підприємства. Доцільно створити реєстр стратегічних ризиків і визначити для кожного ризику власника, допустимий рівень, індикатори раннього попередження та план реагування. Валютні ризики можуть знижуватися через узгодження валют доходів і витрат, цінові застереження та фінансові інструменти. Ризики постачання потребують альтернативних маршрутів і партнерів. Правові ризики зменшуються через локальну експертизу договорів та перевірку контрагентів. На нашу думку, важливим постає портфельний підхід, за якого підприємство не концентрує зовнішньоекономічну діяльність на одному ринку, одному продукті або одному партнері. Водночас диверсифікація повинна відповідати управлінським можливостям підприємства. Надмірна кількість напрямів послаблює контроль і розпорошує ресурси. Ризик-орієнтована корпоративна стратегія повинна регулярно переглядатися на основі фактичних результатів, змін зовнішнього середовища та нових обмежень. Така стратегія формує підґрунтя для керованого міжнародного зростання,

збереження фінансової стійкості та довгострокової присутності підприємства на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNCTAD. World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva: United Nations, 2026. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2026-international-investment-turbulent-era>.
2. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/81f92357-en.
3. ISO. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.

Захарук Назарій Васильович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»*

УПРАВЛІННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИМИ ТРАЄКТОРІЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

Професійне зростання державних службовців повинно враховувати різний досвід, посадові функції, рівень компетентності та перспективи кар'єрного розвитку. Уніфіковане навчання за однаковою програмою для всіх працівників не рідко забезпечує формальне виконання вимог, але має обмежений вплив на якість службової діяльності. Інституційні зміни посилюють цю проблему, оскільки одні посади потребують поглиблення аналітичних компетентностей, інші — управління проектами, комунікації з громадянами, євроінтеграційних знань або безпечного застосування технологій на базі штучного інтелекту. Законодавство нашої країни визначає професійний розвиток як безперервний і цілеспрямований процес набуття та вдосконалення компетентностей [1]. Індивідуальна програма професійного розвитку фіксує потреби державного службовця, види навчання та напрями підвищення професійної компетентності [2]. На нашу думку, така програма повинна постати не переліком навчальних заходів, а управлінським інструментом формування індивідуальної траєкторії. Вона має поєднувати потреби посади, результати оцінювання службової діяльності, цілі державного органу та професійні наміри працівника. Такого роду поєднання створює підґрунтя для усвідомленого розвитку, за якого державний службовець розуміє не тільки тему навчання, а й очікувану зміну власної діяльності.

Формування індивідуальної траєкторії повинно починатися з якісної оцінки потреб. Безпосередній керівник і служба управління персоналом мають аналізувати завдання посади, майбутні зміни, типові помилки, результати роботи та компетентності, необхідні для виконання складніших функцій. Методичні рекомендації НАДС передбачають складання, перегляд і моніторинг виконання індивідуальної програми професійного розвитку [3]. Практичне значення такого моніторингу полягає у можливості змінити програму тоді, коли оновилися посадові завдання або з'явилися нові пріоритети. OECD визначає професійні, стратегічні й інноваційні компетентності важливими для високорезультативної державної служби та наголошує на потребі пов'язувати навчання з кадровим плануванням [4]. Відтак, індивідуальна траєкторія повинна охоплювати формальне навчання, навчання на робочому місці, наставництво, участь у міжвідомчих проєктах, самоосвіту та рефлексію після виконання складних завдань. Доцільно використовувати професійне портфоліо, у якому працівник фіксує отримані результати, приклади застосування нових знань і подальші потреби. Керівник повинен надавати завдання, які дають можливість практично закріпити компетентність, зокрема через участь у плануванні, координації та оцінюванні проєктів.

Управління індивідуальними траєкторіями потребує узгодження інтересів державного органу та працівника. Державний орган зацікавлений у наявності компетентностей для виконання поточних і майбутніх завдань, а державний службовець очікує професійного зростання, визнання результатів і зрозумілих можливостей розвитку. Міжнародні підходи до розвитку державної служби наголошують на поєднанні навчання, кадрового планування та потреб державного органу [4]. Відповідно, виконання індивідуальної програми повинно враховуватися під час оцінювання службової діяльності, планування

наступництва, визначення учасників проєктів і формування кадрового резерву. До показників доцільно включати частку реалізованих цілей розвитку, застосування набутих знань, зміну якості виконання завдань, готовність до розширення функцій і передачу досвіду колегам. Водночас індивідуалізація не повинна створювати нерівний доступ до навчання або залежати тільки від суб'єктивної прихильності керівника. Прозорі критерії, доступність програм, документування рішень і регулярний перегляд потреб забезпечують справедливість процесу. Таким чином, управління індивідуальними траєкторіями професійного розвитку надає можливість перетворити інституційні зміни на послідовний процес зростання державних службовців, підвищення кадрової спроможності та зміцнення результативності державних органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення 30.07.2026).
2. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF> (дата звернення 30.07.2026).
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми професійного розвитку. Наказ НАДС від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/indyvidualna-prohrama-profesiinoho-rozvytku> (дата звернення 30.07.2026).
4. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. Paris, OECD Publishing, 2017. DOI: 10.1787/9789264280724-en.

Зеленевич Володимир Васильович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВИХ РИНКАХ

Цифровізація в системі забезпечення позиціонування підприємства на нових ринках постає однією з найбільш вагомих передумов підвищення його впізнаваності, адаптивності та конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі. При такого роду умовах підприємство вже не може спиратися лише на традиційні підходи до просування продукції, оскільки вихід на нові ринки потребує швидкого отримання, оброблення та використання значних масивів інформації про споживачів, конкурентів, канали комунікації, цінові параметри та поведінкові особливості цільових аудиторій. Саме цифровізація надає можливість забезпечити безперервний рух інформації між усіма складовими управління, починаючи від аналітики попиту і завершуючи формуванням індивідуалізованих пропозицій для різних сегментів ринку. Водночас вона сприяє скороченню часу реагування на зміну ринкової ситуації, що особливо важливо при входженні на нові територіальні або товарні ринки, де навіть незначне запізнення з управлінським рішенням може призвести до втрати потенційної переваги [1-2].

В системі забезпечення позиціонування підприємства цифровізація являється не лише технологічним оновленням окремих процесів, а й глибокою трансформацією підходів до формування ринкової присутності. За допомогою рішень на базі застосованих цифрових технологій підприємство може здійснювати постійний моніторинг поведінки споживачів у зовнішньому середовищі, аналізувати їхні запити, оцінювати реакцію на рекламні повідомлення, виявляти найбільш

результативні канали комунікації та уточнювати зміст позиціонувальних повідомлень. Разом із цим цифрові платформи, аналітичні інструменти, системи управління взаємодією з клієнтами та засоби автоматизації маркетингової діяльності допомагають підприємству не лише швидше виходити на новий ринок, а й точніше визначати власне місце на ньому. Особливого значення цифровізація набуває у процесі адаптації підприємства до відмінностей між ринками, оскільки новий ринок збуту не рідко характеризується іншими комунікативними стандартами, відмінною споживчою культурою, специфічними вимогами до сервісу та іншими критеріями довіри до бренду. У таких умовах підприємство має не просто представити товар, а сформувати таке бачення власної присутності, яке буде зрозумілим і переконливим для нової аудиторії. Саме рішення на базі застосованих цифрових технологій надають можливість тестувати різні формати рекламних звернень, оцінювати рівень зацікавленості окремих груп споживачів, коригувати візуальні та змістові акценти, а також виявляти ті характеристики продукту, які найкраще сприймаються на конкретному ринку.

Таким чином, цифровізація в системі забезпечення позиціонування підприємства на нових ринках являється стратегічною основою сучасного ринкового розвитку. Вона не лише спрощує окремі операції, а формує нову якість управління, у межах якої інформація стає головним ресурсом, а швидкість її використання визначає ефективність входження на ринок. Разом із цим цифровізація сприяє підвищенню точності маркетингових дій, зниженню невизначеності, посиленню адресності комунікацій та зростанню довіри до підприємства з боку нових споживачів і партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н.С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 1. С. 119–123.

2. Бондар О.І. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2016. Вип. 34. С. 23–30.

Комаровський Андрій Андрійович

аспірант кафедри менеджменту організацій

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗОВАНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Розширення зовнішньоекономічної діяльності компаній з оцінювання нерухомості потребує довіри до методів, даних і професійних висновків. Міжнародний клієнт очікує порівнянності результатів, прозорого опису припущень, підтвердженої якості інформації та зрозумілої відповідальності оцінювача. Відмінності національного законодавства, структури ринкових даних, правил оподаткування та практики укладання угод ускладнюють вихід компанії на зовнішні ринки. International Valuation Standards формують загальні принципи оцінювання, вимоги до даних, моделей, документації та управління оцінювальним ризиком [1]. RICS Valuation – Global Standards поєднують міжнародні стандарти з обов'язковими професійними правилами та враховують розвиток технологій і чинники сталого розвитку [2]. European Valuation Standards 2025 конкретизують вимоги для європейського ринку та посилюють увагу до енергоефективності й регуляторних змін [3]. Відтак, стратегія розвитку оцінювальної компанії повинна базуватися на міжнародній стандартизації процесів і здатності працювати з даними різних ринків.

Автоматизовані моделі оцінювання постають важливим напрямом підвищення продуктивності компаній. Вони використовують масиви даних про угоди, характеристики об'єктів, розташування, інфраструктуру, орендні ставки та макроекономічні чинники.

Автоматизація скорочує час оброблення типових об'єктів, забезпечує єдність розрахунків і дозволяє аналізувати великі портфелі нерухомості. Водночас повна заміна професійного оцінювача алгоритмом створює ризики, пов'язані з неповними даними, структурними змінами ринку, унікальними характеристиками об'єкта та недостатньою пояснюваністю результату. Систематичний огляд 97 наукових праць підтверджує, що автоматизовані моделі підвищують ефективність, прозорість та інформаційну обґрунтованість рішень, але потребують розвитку гібридних підходів і належного контролю даних [4]. На нашу думку, перспективною являється модель, за якої автоматизована система формує попередній діапазон вартості, виявляє аналоги й аномалії, а сертифікований оцінювач перевіряє дані, коригує припущення та несе професійну відповідальність за висновок.

Міжнародний розвиток компанії повинен охоплювати стандартизацію внутрішніх процедур, сертифікацію фахівців, створення багатомовної звітності, партнерство з локальними оцінювачами та формування захищеної інформаційної інфраструктури. Важливо розробити єдині правила верифікації джерел даних, документування моделей, перевірки конфлікту інтересів і контролю якості звітів. До стратегічних показників доцільно включати частку замовлень від міжнародних клієнтів, тривалість підготовки звіту, кількість ринків присутності, частку автоматизованих операцій, кількість повторних замовлень і результати зовнішнього контролю якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Valuation Standards Council. International Valuation Standards. Effective 31 January 2025. London: IVSC, 2024. URL: <https://ivsc.org/standards/>.
2. Royal Institution of Chartered Surveyors. RICS Valuation – Global Standards. Effective 31 January 2025. London: RICS, 2024. URL: <https://www.rics.org/profession-standards/rics-standards-and-guidance/sector-standards/valuation-standards/red-book/red-book-global>.
3. The European Group of Valuers' Associations. European Valuation Standards 2025. 10th ed. Brussels: TEGOVA, 2025. URL: <https://tegoval.org/european-valuation-standards-evs>.

4. El Jaouhari A., Samadhiya A., Kumar A., Šešplaukis A., Raslanas S. Mapping the landscape: A systematic literature review on automated valuation models and strategic applications in real estate. *International Journal of Strategic Property Management*. 2024. Vol. 28. No. 5. P. 286–301.

Комаровський Володимир Іванович

аспірант кафедри менеджменту організацій

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВА СИСТЕМНІСТЬ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНА ЗАСАДА БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Глобалізація продовольчих ринків ускладнює систему забезпечення якості продукції на підприємствах харчової промисловості. Сировина, пакувальні матеріали, допоміжні компоненти та готова продукція переміщуються між багатьма учасниками ланцюга постачання, які можуть діяти в різних країнах і використовувати відмінні стандарти обліку. За таких умов якість залежить від здатності підприємства підтвердити походження кожної партії, умови її виробництва, зберігання, транспортування та переробки. ISO 22000 визначає системні вимоги до управління безпечністю харчових продуктів і поєднує управлінські процедури з принципами аналізу небезпечних чинників [1]. Регламент Європейського Союзу № 178/2002 закріплює простежуваність як важливу вимогу продовольчого законодавства [2]. Водночас паперові журнали, розрізнені електронні таблиці й локальні бази даних не забезпечують необхідної швидкості пошуку інформації при виявленні невідповідності. Інноваційний розвиток системи управління якістю повинен передбачати цифрову простежуваність, яка забезпечує безперервний інформаційний зв'язок між етапами руху продукції.

Цифрова простежуваність формується через присвоєння партіям унікальних ідентифікаторів, автоматичне збирання даних і фіксацію ключових параметрів технологічного процесу. До таких параметрів належать постачальник, дата надходження, результати вхідного

контролю, температурний режим, тривалість зберігання, номер виробничої лінії, склад продукту, результати лабораторних досліджень та маршрут реалізації. QR-коди, RFID-мітки, сенсори, хмарні бази даних і розподілені реєстри можуть використовуватися як взаємодоповнювальні інструменти. Їх застосування повинно бути підпорядковане єдиній системі управління якістю, а не діяти як відокремлені технологічні проєкти. Систематичний огляд сучасних досліджень підтверджує, що використання розподілених реєстрів у харчових ланцюгах постачання підвищує прозорість, простежуваність, надійність даних та ефективність реагування [3]. Разом із цим технологія не замінює лабораторний контроль, аудит постачальників і відповідальність персоналу. Вона надає достовірне інформаційне підґрунтя для їх проведення та скорочує час пошуку джерела відхилення.

На нашу думку, запровадження цифрової простежуваності повинно відбуватися поетапно. Спочатку визначаються критичні точки, у яких втрата інформації створює найбільші ризики, потім стандартизуються дані, після чого здійснюється інтеграція інформаційних систем. Важливо забезпечити захист комерційної інформації, розмежування доступу та перевірку достовірності первинних даних. Такий напрям розвитку перетворює систему управління якістю з переважно контрольної на попереджувальну та аналітичну. У результаті підприємства харчової промисловості посилюють конкурентоспроможність, підтримують відповідність міжнародним вимогам і формують стійкі відносини з партнерами на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO. ISO 22000:2018 Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65464.html>.
2. Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law. Official Journal of the

- European Communities. 2002. L 31. P. 1–24. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj/eng>.
3. Ellahi R. M., Wood L. C., Bekhit A. E.-D. A. Blockchain-Driven Food Supply Chains: A Systematic Review for Unexplored Opportunities. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14. No. 19. Article 8944. DOI: 10.3390/app14198944

Кудряк Віталій Ярославович

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет "Львівська політехніка"

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Концепція сталого розвитку змінює зміст стратегічного управління підприємством, оскільки довгостроковий успіх дедалі більше залежить від економічної результативності, екологічної відповідальності та соціальної стійкості. Підприємство взаємодіє з працівниками, споживачами, постачальниками, територіальними громадами, інвесторами та державними органами влади, тому наслідки його діяльності виходять за межі фінансового результату. Порядок денний ООН до 2030 р. визначає 17 Цілей сталого розвитку як спільний напрям економічних, соціальних та екологічних перетворень [1]. Для підприємства практичне значення мають ті цілі, на які воно реально впливає через продукцію, використання ресурсів, умови праці, інвестиції та ланцюги постачання. Стратегічне управління повинно забезпечувати вибір пріоритетів, постановку цілей, розподіл ресурсів і контроль результатів. Формальне включення загальних декларацій до корпоративних документів не змінює діяльність підприємства. Інтеграція сталого розвитку потребує зв'язку між суттєвими впливами, стратегічними рішеннями та показниками результативності.

Першим етапом інтеграції являється визначення суттєвих економічних, екологічних і соціальних питань. Підприємство повинно оцінити споживання енергії та води, утворення відходів, викиди, безпеку праці, розвиток персоналу, відповідальність постачальників, якість продукції та вплив на громади. Після цього обираються пріоритетні Цілі

сталого розвитку й формуються конкретні завдання. Наприклад, підвищення енергоефективності пов'язується з модернізацією обладнання, скорочення відходів із переглядом технологічних процесів, а гідна праця з розвитком безпечних умов і системи навчання персоналу. IFRS S1 та IFRS S2 формують міжнародне підґрунтя для розкриття інформації про ризики й можливості, пов'язані зі сталим розвитком і кліматом [2]. Директива Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку посилює вимоги до прозорості та порівнянності нефінансової інформації [3]. Разом із цим звітність повинна відображати реальну стратегію, а не підмінювати її. Кожна стратегічна ціль має бути забезпечена відповідальним підрозділом, бюджетом, строком і показниками оцінювання.

Система стратегічного управління на засадах сталого розвитку повинна поєднувати фінансові та нефінансові показники. Доцільно оцінювати економічну додану вартість, енергоемність, матеріаломісткість, частку відходів, рівень виробничого травматизму, плинність персоналу, охоплення навчанням, частку відповідальних постачальників та інноваційність продукції. Важливим постає врахування взаємозв'язків між показниками. Інвестиції в ресурсозбереження можуть зменшувати витрати, покращувати репутацію та полегшувати доступ до фінансування. Підвищення безпеки праці підтримує продуктивність і знижує операційні ризики. На нашу думку, сталий розвиток повинен використовуватися як критерій вибору стратегічних альтернатив. Інвестиційний проєкт оцінюється за фінансовою віддачею, впливом на ресурси, персонал, довкілля та репутацію підприємства. Регулярний перегляд стратегії дозволяє враховувати зміну законодавства, технологій, очікувань споживачів і вимог інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
2. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information and IFRS S2 Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation, 2023. URL: <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>.
3. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.

Ремез Олександр Сергійович

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В сучасному господарському середовищі підприємство не може обмежуватися лише загальним уявленням про власну силу на внутрішньому ринку, оскільки міжнародна конкуренція висуває значно вищі вимоги до якості продукції, рівня витрат, гнучкості виробництва, інноваційної активності, швидкості реагування на зміни попиту та здатності підтримувати стабільні ділові відносини. Саме тому оцінювання конкурентних переваг надає можливість об'єктивно встановити, які характеристики підприємства дійсно можуть забезпечити йому успішне позиціонування у зовнішньому середовищі, а які потребують подальшого посилення. Водночас йдеться не лише про виявлення наявних переваг, а і про розуміння їх стійкості, здатності до відтворення та відповідності вимогам конкретного міжнародного ринку. Особлива важливість такого оцінювання пов'язана з тим, що в умовах посилення глобальної конкуренції міжнародні ринки характеризуються високою динамічністю, значною насиченістю пропозиції та постійним оновленням критеріїв конкурентної боротьби [1-2]. Якщо раніше окремі підприємства могли забезпечувати переваги переважно через нижчу ціну або зручне географічне розташування, то нині все більшого значення набувають інноваційність, репутація, технологічна досконалість, адаптивність, професійна комунікація та здатність швидко змінювати власну ринкову поведінку. Саме тому оцінювання конкурентних переваг має охоплювати

не лише фінансово-економічні показники, а й виробничі, організаційні, маркетингові, кадрові та інноваційні складові. Разом із цим важливо враховувати, що одна і та сама перевага може мати різну цінність на різних ринках, оскільки її значення залежить від рівня розвитку конкурентного середовища, поведінки споживачів, нормативних вимог та галузевої специфіки. Відтак, оцінювання конкурентних переваг повинно бути не формальним описом сильних сторін підприємства, а глибоким аналізом їхньої реальної ринкової спроможності. Не менш важливим є і те, що оцінювання конкурентних переваг підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки дозволяє знизити ризик помилкового стратегічного вибору. Підприємство може мати достатньо сильні позиції у внутрішньому середовищі, однак це ще не означає його автоматичну готовність до успішного функціонування у глобальному конкурентному просторі. Без належного оцінювання існує загроза переоцінки власних можливостей, невірного визначення цільових ринків, неефективного розподілу ресурсів або вибору такої моделі міжнародного розвитку, яка не відповідає реальному потенціалу підприємства. Саме аналітичне опрацювання конкурентних переваг надає можливість встановити, чи здатне підприємство конкурувати за ціною, якістю, сервісом, інноваційністю або швидкістю постачання, а також які саме переваги можуть бути покладені в основу його міжнародного позиціонування.

Підсумовуючи, слід наголосити, що оцінювання конкурентних переваг підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки та посилення глобальної конкуренції являється необхідною умовою формування обґрунтованої стратегії міжнародного розвитку, підвищення стійкості ринкових позицій та забезпечення довгострокової результативності господарської діяльності. Його значення полягає у тому, що воно дозволяє не лише визначити поточний рівень готовності підприємства до зовнішньої конкуренції, а і сформулювати чітке бачення тих напрямів, у яких

слід зосередити управлінські зусилля для зміцнення міжнародної присутності. Разом із цим правильно здійснене оцінювання конкурентних переваг сприяє більш раціональному використанню ресурсів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та надає можливість перетворити потенціал підприємства на реальний чинник його успішного функціонування у глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мінеєв В. С. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2019. № 1. С. 107–111.
2. Дзеніс О. О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 266–272.

Руліківський Олександр Анатолійович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний
університет "Львівська політехніка"*

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Рекреаційні інноваційні підприємства функціонують на перетині туризму, оздоровлення, культури, гостинності та послуг дозвілля. Їхня продуктивність залежить від якості природних і культурних ресурсів, доступності інфраструктури, компетентностей персоналу, сезонності, міжнародного попиту та здатності створювати новий споживчий досвід. Традиційне оцінювання за обсягом доходу або кількістю відвідувачів не надає повної характеристики розвитку. Високі доходи можуть супроводжуватися надмірними витратами ресурсів, низьким завантаженням у міжсезоння або погіршенням якості послуг. OECD розглядає конкурентоспроможність туризму у взаємозв'язку зі стійкістю, інноваціями, доступністю та ефективною політикою [1]. Дослідження інновацій у туризмі охоплює продуктові, процесні, управлінські, маркетингові та інституційні зміни [2]. Відтак, модель оцінювання розвитку рекреаційних інноваційних підприємств повинна поєднувати показники ресурсів, результатів, якості, інноваційності та міжнародної ринкової активності.

До вхідних показників доцільно віднести вартість активів, чисельність персоналу, витрати на маркетинг, енергію, утримання інфраструктури та впровадження інновацій. Результативні показники повинні охоплювати доходи, кількість клієнтів, тривалість перебування, завантаження потужностей, повторні відвідування, частку іноземних клієнтів та експортну виручку від послуг. Якісна складова включає

задоволеність споживачів, оцінки на міжнародних платформах, безпеку, доступність і відповідність екологічним вимогам. Інноваційність оцінюється за часткою нових послуг, використанням сучасних технологій бронювання, персоналізацією пропозиції, розвитком партнерських програм і здатністю працювати в міжсезоння. Для порівняння підприємств із різними масштабами доцільно застосовувати аналіз середовища функціонування. Метод DEA надає можливість зіставляти кілька видів ресурсів і результатів без попереднього встановлення єдиної виробничої функції. Огляд 350 досліджень у сфері туризму та гостинності підтверджує поширення DEA для оцінювання ефективності, продуктивності та стійкості [3].

Комплексне оцінювання надає керівництву підґрунтя для вибору інвестицій, зміни продуктової пропозиції, розвитку персоналу та просування на зовнішніх ринках. Такий підхід підтримує продуктивне використання рекреаційного потенціалу й довгострокову конкурентоспроможність інноваційних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2026. Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html.
2. Hjalager A.-M. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31. No. 1. P. 1–12. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.08.012.
3. Nurmatov R., Fernandez Lopez X. L., Coto Millan P. P. Tourism, hospitality, and DEA: Where do we come from and where do we go? *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. Article 102883. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.102883.

Сеньків Андрій Тарасович

аспірант кафедри маркетингу і логістики

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ ЦИФРОВІЗОВАНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація логістичної інфраструктури підвищує швидкість і прозорість потоків, але одночасно розширює залежність підприємства від інформаційних систем, мережевого обладнання, хмарних сервісів, датчиків, супутникової навігації та програмного забезпечення постачальників. Системи управління транспортом і складом, електронний документообіг, автоматизоване сортування та дистанційне керування обладнанням утворюють взаємопов'язане середовище, де кібернетичне порушення може спричинити фізичну зупинку операцій. ENISA відносить до основних загроз транспортному сектору програми-вимагачі, порушення доступності, шкідливе програмне забезпечення, атаки на дані та ланцюги постачання [1]. Відтак, кібербезпека повинна розглядатися як складова управління логістичною безпекою, а не як окрема технічна функція. На нашу думку, ризик-орієнтований підхід передбачає зосередження ресурсів на тих системах і даних, від яких залежить безперервність критичних логістичних процесів. Однаковий рівень захисту всіх активів є економічно необґрунтованим, тому підприємство повинно визначати критичність, можливі наслідки та допустимий час відновлення. Важливо встановити зв'язок між цифровим активом і фізичною операцією, наприклад між сервером системи управління складом та можливістю приймання, комплектування й відвантаження продукції.

Управління кіберризиками повинно охоплювати власну інфраструктуру та зовнішніх постачальників технологій. ENISA наголошує, що атаки на ланцюг постачання не рідко використовують уразливість постачальника програмного забезпечення або керованих послуг для доступу до багатьох клієнтів [2]. Директива NIS2 посилює вимоги до управління ризиками, безперервності діяльності, реагування на інциденти, безпеки ланцюга постачання та відповідальності керівництва [3]. Для підприємства це означає необхідність включати вимоги кібербезпеки до договорів, перевіряти способи доступу підрядників, контролювати оновлення програмного забезпечення та вимагати повідомлення про інциденти. Внутрішня система повинна передбачати інвентаризацію активів, багатофакторну автентифікацію, розмежування доступу, резервне копіювання, сегментацію мережі та моніторинг аномальної активності. Особливу увагу слід приділяти технологічному обладнанню, яке не можна швидко оновити без зупинення операцій. Для таких систем доцільно застосовувати ізоляцію, контроль дозволених з'єднань і додатковий фізичний нагляд. Разом із цим технічні засоби не усувають ризик помилки працівника, тому навчання повинно охоплювати фішинг, безпечну роботу з носіями, правила віддаленого доступу та порядок повідомлення про підозрілу подію.

Ризик-орієнтоване управління потребує чіткої управлінської відповідальності та регулярної перевірки готовності. ISO/IEC 27001 встановлює вимоги до системи управління інформаційною безпекою, яка повинна бути пов'язана з оцінюванням ризиків і постійним удосконаленням [4]. NIST Cybersecurity Framework 2.0 структурує роботу навколо управління, ідентифікації, захисту, виявлення, реагування та відновлення [5]. На підприємствах доцільно створювати єдиний реєстр кіберризиків логістики, визначати відповідальних осіб і проводити навчальні сценарії з одночасною участю фахівців інформаційних

технологій та операційних підрозділів. Показники повинні відображати час виявлення інциденту, тривалість відновлення, частку критичних систем із перевіреними резервними копіями, кількість зовнішніх доступів, які регулярно переглядаються, та результати навчань. Водночас оцінювання не повинно зводитися до кількості заблокованих атак, оскільки головним результатом є здатність зберігати або швидко відновлювати логістичні функції. Керівництво повинно розглядати кібербезпеку під час інвестицій у нове обладнання, вибору програмних платформ і укладення договорів із постачальниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ENISA. ENISA Threat Landscape. Transport Sector. Athens, European Union Agency for Cybersecurity, 2023. DOI: 10.2824/553997.
2. ENISA. Good Practices for Supply Chain Cybersecurity. Athens, European Union Agency for Cybersecurity, 2023. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/good-practices-for-supply-chain-cybersecurity> (дата звернення 30.07.2026).
3. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj> (дата звернення 30.07.2026).
4. ISO/IEC 27001:2022. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection. Information Security Management Systems. Requirements. Geneva, International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення 30.07.2026).
5. Pascoe C., Quinn S., Scarfone K. The NIST Cybersecurity Framework 2.0. Gaithersburg, National Institute of Standards and Technology, 2024. DOI: 10.6028/NIST.CSWP.29.

Суфеляк Мирослав Іванович

*аспірант кафедри менеджменту персоналом та адміністрування, Національний
університет «Львівська політехніка»*

ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК НАПРЯМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Прискорене оновлення технологій, автоматизація операцій та поширення платформної організації праці змінюють вимоги до знань і професійних компетентностей персоналу. Традиційні моделі навчання, побудовані на періодичних очних заняттях, однакового змісту для всіх працівників і переважанні лекційної форми, втрачають здатність оперативно підтримувати розвиток підприємства. Такі моделі повільно реагують на зміну функціональних обов'язків, недостатньо враховують індивідуальний рівень підготовки працівників і створюють часовий розрив між виникненням потреби в нових компетентностях та їх практичним застосуванням. Цифрова економіка формує попит на безперервне навчання, короткі навчальні модулі, самостійне опрацювання матеріалів, практичне виконання завдань і швидке оновлення програм відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. OECD наголошує на зростанні ролі навичок, які забезпечують адаптивність працівників до зеленої та цифрової трансформації, а World Economic Forum визначає перепідготовку та підвищення кваліфікації важливою складовою кадрової стратегії підприємств [1; 3]. При такого роду умовах адаптація традиційних моделей навчання повинна охоплювати перегляд змісту, формату, тривалості, періодичності та способів оцінювання результатів.

Персоналізоване корпоративне навчання постає найбільш доцільним напрямом такої адаптації. Його формування передбачає

початкове оцінювання компетентностей працівника, визначення індивідуальних прогалів у знаннях, побудову навчальної траєкторії та поєднання різних способів засвоєння матеріалу. До складу такої моделі доцільно включати мікронавчання, відеоматеріали, інтерактивні завдання, симуляції робочих ситуацій, наставництво, командні проєкти та електронні бази знань. Традиційні заняття при цьому зберігають практичне значення, однак їх роль змінюється. Вони повинні бути спрямовані на обговорення складних ситуацій, формування комунікаційних навичок, засвоєння корпоративних норм і спільне опрацювання управлінських проблем. Рутинне передавання інформації доцільно переносити до електронного середовища навчання, яке надає працівникові можливість обирати темп, послідовність та час опрацювання матеріалів. Спільний звіт ILO та UNESCO підтверджує, що цифровізація систем професійного навчання змінює організацію, проведення, оцінювання та сертифікацію навчання [2]. Разом із цим персоналізація повинна спиратися на чіткі стандарти компетентностей, оскільки надмірна індивідуалізація без узгоджених цілей може послабити єдність корпоративних вимог.

Ефективність персоналізованої моделі визначається її зв'язком із реальними результатами праці. Оцінювання повинно охоплювати засвоєння знань, здатність виконувати практичні завдання, швидкість адаптації до нових операцій, зменшення кількості помилок, підвищення продуктивності та готовність працівника ділитися знаннями з колегами. Важливим постає формування цифрового профілю компетентностей, який регулярно оновлюється після завершення навчальних модулів, зміни посади або впровадження нових технологій. Керівники підрозділів повинні брати участь у визначенні навчальних потреб і підтверджувати практичне застосування набутих компетентностей. На нашу думку, адаптація традиційних моделей навчання повинна відбуватися через

поєднання педагогічної послідовності, гнучкості електронного навчання та управлінського контролю за результатами. Такий підхід формує постійний зв'язок між стратегією підприємства, змінами робочих процесів і розвитком персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/27452f29-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html .
2. International Labour Organization, UNESCO. The Digitization of TVET and Skills Systems. Geneva: ILO, 2020. URL: <https://www.ilo.org/publications/digitization-tvet-and-skills-systems>.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> .

Хавич Андрій Романович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СПІЛЬНОГО ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційна активність підприємств залежить від доступу до фінансових ресурсів, дослідницької інфраструктури, кваліфікованих фахівців, випробувальних майданчиків і стабільного попиту на нову продукцію. Висока невизначеність результату та тривалий період повернення інвестицій обмежують готовність приватного капіталу самотійно фінансувати складні технологічні проєкти. Державні органи влади, зі свого боку, мають обмежені бюджетні можливості й не завжди володіють необхідною управлінською та технологічною компетентністю. При такого роду умовах державно-приватне партнерство може забезпечувати поєднання публічних цілей, приватних ресурсів і підприємницької ініціативи. Закон нашої країни визначає державно-приватне партнерство як співробітництво між державою, територіальними громадами та приватними партнерами на договірній основі з розподілом ризиків і довгостроковим характером відносин [1]. У контексті інноваційної активності важливо розглядати таке партнерство ширше за будівництво традиційної інфраструктури. Воно може використовуватися для створення лабораторій, центрів трансферу технологій, інноваційних парків, платформ промислових даних, демонстраційних виробництв і мереж випробування нових технологій. На нашу думку, ключовим результатом повинна бути спільна

інфраструктура, яка знижує витрати підприємств на дослідження та прискорює перехід від ідеї до практичного впровадження.

Модель спільного фінансування повинна чітко визначати внесок кожної сторони та очікуваний суспільно-економічний результат. Державний партнер може забезпечувати земельну ділянку, базову інфраструктуру, грантове співфінансування, гарантії попиту, доступ до публічних даних або підтримку підготовки кадрів. Приватний партнер надає капітал, технології, управлінський досвід, доступ до ринку та здатність організувати операційну діяльність. Рекомендація OECD наголошує, що проєкти державно-приватного партнерства повинні забезпечувати економічну віддачу для суспільства, мати прозорий бюджетний облік і спиратися на належну інституційну спроможність [2]. PPP Reference Guide також звертає увагу на якість підготовки, оцінку вартості, розподіл ризиків і управління договором протягом усього життєвого циклу [3]. Для інноваційного проєкту особливого значення набуває поетапне фінансування. Кошти доцільно надавати після досягнення підтверджених результатів, зокрема створення прототипу, проходження випробувань, отримання сертифікації або залучення перших користувачів. Договір повинен регулювати права інтелектуальної власності, доступ до інфраструктури та правила поводження з даними. Такий підхід знижує ризик фінансування проєкту, який не має практичної перспективи, та одночасно зберігає можливість коригування його технологічного напрямку.

Оцінювання державно-приватного партнерства у сфері інновацій повинно охоплювати фінансові, технологічні, підприємницькі та суспільні результати. Важливо враховувати обсяг залучених приватних інвестицій, кількість підприємств, які використовують створену інфраструктуру, тривалість розроблення нової продукції, кількість завершених випробувань, створені робочі місця та поширення технологій

серед малих і середніх підприємств. UNCTAD звертає увагу на роль співпраці держави й приватного сектору у створенні інфраструктури для сучасних технологій та розширенні доступу до інноваційних можливостей [4]. Теорія інноваційної політики також пояснює необхідність державної участі наявністю ринкових і системних невідповідностей, які стримують дослідження, обмін знаннями й комерціалізацію [5]. Водночас державно-приватне партнерство не повинно перетворюватися на спосіб перенесення підприємницького ризику на державу. Приватний партнер має зберігати відповідальність за ті ризики, якими він здатний управляти краще, а державна підтримка повинна бути пропорційною очікуваному суспільному ефекту. Таким чином, спільне фінансування інноваційних проєктів надає можливість створювати довгострокові платформи розвитку підприємств, поєднувати бюджетні ресурси з приватною компетентністю та стимулювати інноваційну активність через доступ до інфраструктури, знань і ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2404-17> (дата звернення 30.07.2026).
2. OECD. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD/LEGAL/0392. 2012. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0392> (дата звернення 30.07.2026).
3. World Bank Group and partner institutions. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0. Washington, 2017. URL: <https://ppp.worldbank.org/PPP-Reference-Guide> (дата звернення 30.07.2026).
4. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2025. Inclusive Artificial Intelligence for Development. Geneva, United Nations, 2025. URL: <https://unctad.org/tir2025> (дата звернення 30.07.2026).
5. Edler J., Fagerberg J. Innovation Policy. What, Why, and How. Oxford Review of Economic Policy. 2017. Vol. 33, No. 1. P. 2–23.

Червінець Дмитро Романович

аспірант кафедри менеджменту організацій,

Інституту економіки і менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Зміни ринкового середовища посилюють невизначеність логістичних процесів і підвищують вимоги до швидкості управлінської реакції. Коливання попиту, нестабільність транспортних тарифів, порушення міжнародних маршрутів, дефіцит окремих ресурсів, зміна митних процедур і нерівномірність завантаження інфраструктури безпосередньо впливають на безперервність постачання. Традиційне управління, орієнтоване переважно на мінімізацію витрат та підтримання нормативного рівня запасів, не забезпечує належної стійкості при одночасному виникненні кількох загроз. Сучасна логістична система повинна зберігати здатність виконувати основні функції, швидко перебудовувати маршрути, змінювати постачальників, перерозподіляти запаси та відновлювати роботу після порушень. Світовий банк розглядає якість торговельної логістики через надійність, швидкість, митне обслуговування, інфраструктуру та здатність відстежувати переміщення вантажів [1]. OECD акцентує увагу на гнучких, адаптивних і узгоджених ланцюгах постачання як основі стійкості [2]. Відтак, управління розвитком логістичних систем повинно спиратися на інформаційно-аналітичне забезпечення, яке поєднує оперативні дані, прогнозування та сценарне оцінювання.

Інформаційно-аналітичне управління стійкістю передбачає створення єдиного середовища даних про замовлення, запаси,

постачальників, транспорт, складські потужності, строки виконання операцій і зовнішні ризики. Підприємство повинно формувати карту критичних логістичних залежностей та визначати операції, зупинка яких спричиняє найбільші втрати. Доцільно застосовувати індикатори тривалості циклу замовлення, точності прогнозу попиту, своєчасності доставки, частки альтернативних постачальників, рівня резервних потужностей, швидкості відновлення та вартості порушень. Аналітична система повинна сигналізувати про відхилення до моменту виникнення фактичної зупинки. Для цього використовуються дані транспортних платформ, систем управління складом, систем планування ресурсів підприємства, електронного документообігу та зовнішніх інформаційних ресурсів. Разом із цим важливо розробляти кілька сценаріїв розвитку подій, зокрема базовий, напружений і кризовий. Кожний сценарій повинен містити умови активації, відповідальних працівників, доступні резерви та послідовність дій. Концепція життєздатних взаємопов'язаних мереж постачання обґрунтовує потребу переходу від локального захисту окремого підприємства до координації учасників логістичної мережі [3].

Розвиток логістичної системи в нестабільному ринковому середовищі повинен поєднувати ефективність і резервування. Надмірна орієнтація на мінімальні запаси, одного постачальника або найдешевший маршрут підвищує вразливість підприємства. Водночас неконтрольоване накопичення запасів і дублювання всіх потужностей збільшує витрати та погіршує оборотність ресурсів. На нашу думку, управлінське рішення повинно прийматися на основі співвідношення очікуваних втрат від порушення та вартості підготовленого резерву. До пріоритетних напрямів належать диверсифікація постачання, формування альтернативних маршрутів, договірне закріплення резервних потужностей, сегментація запасів за критичністю та розвиток співпраці з логістичними партнерами.

Оцінювання стійкості доцільно проводити регулярно через стрес-тестування логістичних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099042123145531599>.
2. OECD. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/94e3a8ea-en.
3. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58. No. 10. P. 2904–2915.

СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351:316.75

Березинський Леонід Володимирович

*к. політ. н., доцент кафедри КЗВО «Дніпровська
академія неперервної освіти»*

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Будь-яке управлінське рішення реалізується не у вакуумі, а в середовищі цінностей, настанов і поведінкових звичок, які панують у суспільстві. Політична культура в цьому сенсі є своєрідною невидимою інфраструктурою державного управління: вона визначає, чи будуть інституційні реформи сприйняті громадянами як власна справа, чи залишаться формальними приписами. Саме тому зріла демократична політична культура має розглядатися не як побічний продукт суспільного розвитку, а як предмет цілеспрямованої державної політики — з власними механізмами, суб'єктами та критеріями результативності. Особливої гостроти це завдання набуває в періоди глибокої трансформації суспільства, коли усталені моделі політичної поведінки руйнуються швидше, ніж формуються нові.

У структурі політичної культури заведено виокремлювати пізнавальний, ціннісний та поведінковий складники — уявлення громадян про політичну систему, ставлення до її інститутів і готовність до участі в публічному житті. Дослідники слушно звертають увагу на розрив між політичною культурою суспільства та культурою здійснення політики владними суб'єктами: невідповідність між деклараціями інститутів і їхніми практиками відтворює взаємну недовіру та відчуження громадян від держави [1]. Подолання цього розриву є двостороннім

процесом: держава, що прагне формувати культуру громадянськості, має водночас підвищувати культуру власного врядування.

Широкомасштабна війна стала наймогутнішим за часи незалежності каталізатором трансформації політичної культури українського суспільства. Системний аналіз впливу війни засвідчує глибокі зрушення одразу в політичному, соціальному та психологічному вимірах суспільного життя: прискорену кристалізацію національної та громадянської ідентичності, зростання суб'єктності громадян, масову залученість до волонтерських і оборонних практик [2]. Емпіричним відображенням цих зрушень є конфігурація суспільної довіри: найвищі її рівні впродовж воєнного періоду стабільно демонструють Збройні Сили України, волонтерський рух та громадські організації [3]. Разом із тим війна породжує і ризики для політичної культури — емоційне виснаження суспільства, потенціал повоєнної поляризації, спокусу зведення громадянськості до мобілізаційних практик.

Зазначене відкриває перед державним управлінням рідкісне вікно можливостей: суспільний запит на справедливі та дієві інститути нині випереджає інституційну пропозицію. Використання цього вікна потребує системи механізмів формування політичної культури, серед яких доцільно виокремити чотири ключові.

Першим механізмом є громадянська освіта. Концепція розвитку громадянської освіти в Україні визначає її наскрізним завданням усіх рівнів освітньої системи — від формування правосвідомості та критичного мислення до навичок демократичної участі [4]. Ефективність цього механізму залежить від переходу від епізодичних просвітницьких заходів до системної освітньої політики, узгодженої з потребами повоєнного відновлення.

Другим механізмом є державні комунікації та символічна політика. Мова офіційних повідомлень, комеморативні практики, державні свята та

відзнаки формують спільні смисли, без яких неможлива консолідована політична спільнота. В умовах інформаційної війни цей механізм виконує також захисну функцію — протидію деструктивним наративам, спрямованим на розмивання громадянської ідентичності.

Третім механізмом є цифрове середовище взаємодії держави і громадянина. Цифрова трансформація публічного управління змінює не лише швидкість надання послуг, а й саму модель відносин влади та суспільства, роблячи її прозорішою та підзвітною [5]. Досвід зручної та чесної цифрової взаємодії з державою є повсякденною школою громадянської довіри, тоді як цифрові платформи участі — від електронних петицій до громадських бюджетів — перетворюють абстрактне право на участь у практичну звичку.

Четвертим механізмом є інституціоналізація громадської участі у виробленні публічних рішень. Політична культура участі закріплюється лише тоді, коли участь має реальні наслідки: громадські ради, консультації з громадськістю, партисипативне планування відновлення громад мають бути не ритуалом, а робочим елементом управлінського циклу. У науковій літературі суспільна згуртованість та розвинена культура участі обґрунтовано розглядаються як ключові чинники національної стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення [6].

Висновки. В умовах глибокої трансформації українського суспільства формування демократичної політичної культури має бути осмислене як самостійне завдання державного управління, що реалізується через взаємопов'язані механізми: громадянську освіту, державні комунікації та символічну політику, цифрове середовище взаємодії держави і громадянина, інституціоналізацію громадської участі. Війна створила безпрецедентний ціннісний ресурс — консолідацію, суб'єктність і взаємну солідарність громадян; завдання держави полягає в тому, щоб конвертувати цей ресурс у сталі демократичні практики, не

допустивши його розпорошення у повоєнний період. Від успішності цієї конвертації значною мірою залежатиме як якість українського врядування, так і стійкість держави загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цурканова І. О., Радкевич Т. О. Політична культура і культура політики: порівняльний аналіз сучасного стану суспільства в Україні. Регіональні студії. 2024. № 36. С. 7–13. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.36.1>
2. Вовк С. О., Бадер А. В. Багатофакторний вплив війни на українське суспільство та громадян України: системний аналіз політичних, соціальних, психологічних і економічних складових. Політикус. 2024. Вип. 4. С. 30–37. URL: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-4.4>
3. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> (дата звернення: 15.08.2026).
4. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.10.2018 р. № 710-р (із змінами, внесеними розпорядженням від 08.10.2022 р. № 893-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80> (дата звернення: 15.08.2026).
5. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. Вип. 1 (19). С. 116–121. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022>
6. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія. 2024. Т. 14, № 38. С. 119–128. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/politologia/article/view/186>

Клецьковський Ілля Володимирович

аспірант,

Запорізький національний університет

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У РЕАГУВАННІ НА ГУМАНІТАРНІ ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Масштаб гуманітарних потреб, породжених широкомасштабною війною, перевищив спроможності будь-якої окремо взятої управлінської вертикалі. Евакуація та розміщення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення населення житлом, водою, продовольством і медичною допомогою, відновлення критичних послуг у постраждалих громадах — усі ці завдання об'єктивно вимагають поєднання ресурсів держави, місцевого самоврядування, волонтерського руху та гуманітарних організацій. Відтак центральним питанням публічного регулювання у сфері цивільного захисту стає не стільки нарощування відомчих потужностей, скільки побудова дієвих механізмів взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у реагуванні на гуманітарні потреби населення.

Інституційну основу такої взаємодії становить Кодекс цивільного захисту України, який визначає засади функціонування єдиної державної системи цивільного захисту та відносить до її суб'єктів не лише органи виконавчої влади й місцевого самоврядування, а й добровільні формування та громадські організації [1]. Правовий статус добровільної участі громадян конкретизує Закон України «Про волонтерську діяльність» [2]. В умовах воєнного стану саме органи місцевого самоврядування перетворилися на першу ланку реагування на гуманітарні потреби, що зумовило появу нових форматів їхньої

комунікації та співпраці з громадянами — від цілодобових гарячих ліній до спільних гуманітарних штабів [3].

Практика широкомасштабної війни сформувала розгалужену мережу взаємодії влади з волонтерським рухом: координаційні штаби з питань гуманітарної допомоги, гуманітарні хаби, меморандуми про співпрацю між військовими адміністраціями, громадами та благодійними організаціями. Водночас дослідники констатують, що правові механізми такої взаємодії залишаються значною мірою ситуативними: статус волонтерських структур у процесах ухвалення управлінських рішень унормовано фрагментарно, а координація нерідко тримається на особистих контактах, а не на інституційних процедурах [4]. Це створює ризики дублювання зусиль, нерівномірного розподілу допомоги та втрати керованості у критичні моменти.

Окремим ресурсом такої взаємодії є суспільна довіра, яку неможливо створити адміністративним рішенням. Соціологічні дослідження воєнного періоду фіксують стійку конфігурацію суспільної довіри: найвищі її рівні мають Збройні Сили України, волонтерські та громадські організації, тоді як довіра до низки державних інституцій залишається суттєво нижчою [5]. За таких умов залучення громадських об'єднань до механізмів реагування на гуманітарні потреби є не лише способом розширення ресурсної бази системи цивільного захисту, а й каналом конвертації суспільної довіри в легітимність та дієвість публічного управління загалом.

Здатність громадян до самоорганізації перетворює населення з пасивного об'єкта захисту на співсуб'єкта реагування. У науковій літературі суспільна згуртованість та інституціоналізована взаємодія держави і громадянського суспільства обґрунтовано розглядаються як ключові чинники національної стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення [6]. Концепція стійкості виходить із взаємодоповнюваності

зусиль держави, бізнесу, громад і окремих громадян: спроможність суспільства до самоорганізації визнається самостійним елементом безпекової архітектури, а не її побічним продуктом [7]. Для системи цивільного захисту це означає необхідність завчасного вбудовування громадських спроможностей у механізми реагування, а не їх ситуативного залучення після настання кризи.

Викладене дає підстави окреслити напрями інституціоналізації взаємодії влади та громадянського суспільства у сфері гуманітарного реагування. По-перше, необхідне унормування участі громадських об'єднань у планах реагування на надзвичайні ситуації та чітка регламентація статусу волонтерських формувань у системі цивільного захисту. По-друге, перспективним є створення цифрових платформ координації гуманітарної допомоги, які забезпечують прозорість розподілу ресурсів і тим самим працюють на зміцнення довіри. По-третє, доцільним є запровадження спільних навчань органів управління цивільного захисту та громадських організацій. По-четверте, формування культури безпеки життєдіяльності засобами освіти та державних комунікацій створює довгострокові передумови ефективного гуманітарного реагування.

Висновки. Ефективність механізмів реагування на гуманітарні потреби населення визначається не лише досконалістю організаційно-правових інструментів, а й рівнем довіри, солідарності та готовності громадян до спільних дій з державою. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у системі цивільного захисту потребує переходу від ситуативного партнерства до інституціоналізованих форм: унормованої участі громадських об'єднань у плануванні та здійсненні реагування, прозорих цифрових інструментів координації, спільної підготовки. Саме таке поєднання державних та суспільних спроможностей є передумовою розбудови стійкої системи

гуманітарного реагування, здатної діяти в умовах криз будь-якого масштабу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення: 15.08.2026).
2. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 р. № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 15.08.2026).
3. Мунько А. Ю., Лі Д. В., Тагачин М. К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. С. 2–7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>
4. Сірко В., Бокшорн А. Взаємодія волонтерських організацій з органами влади під час воєнного стану в Україні. Адміністративне право і процес. 2023. № 4 (43). С. 32–40. URL: <https://doi.org/10.17721/2227-796X.2023.4.03>
5. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> (дата звернення: 15.08.2026).
6. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія. 2024. Т. 14, № 38. С. 119–128. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/politologia/article/view/186>
7. Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>

Криштанович Мирослав Франкович

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри загальновійськової підготовки,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ МОЛОДІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

В умовах повномасштабної війни, суспільних трансформацій та посилення зовнішніх і внутрішніх викликів питання патріотичного виховання молоді набуває особливого стратегічного значення. Молодь є важливим ресурсом розвитку держави, носієм суспільних змін та майбутнім кадровим потенціалом країни. Саме тому формування у молодого покоління почуття відповідальності за державу, поваги до її історії, культури й державних символів, готовності до захисту національних інтересів має розглядатися як важливий напрям державної політики. Національно-патріотичне виховання законодавчо визначається як наскрізний виховний процес, спрямований на утвердження української національної та громадянської ідентичності, формування оборонної свідомості, соціальної активності та відповідальності громадян. Отже, патріотичне виховання молоді доцільно розглядати не лише як складову освітнього процесу, а як комплексний напрям державної молодіжної, гуманітарної, освітньої та безпекової політики.

Державна політика у сфері патріотичного виховання молоді являє собою систему цілеспрямованих заходів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на формування у молоді національної та громадянської ідентичності, патріотичних цінностей, громадянської активності та відповідальності за майбутнє держави. Її особливістю є необхідність поєднання державних механізмів із потенціалом освітніх

установ, громадських організацій, молодіжних центрів, волонтерських об'єднань та територіальних громад.

Закон України «Про основні засади молодіжної політики» визначає формування громадянської, національної та культурної ідентичності української молоді одним із основних завдань молодіжної політики. Водночас держава має забезпечувати залучення молоді до громадського життя, підтримувати молодіжні ініціативи, розвивати молодіжну інфраструктуру та створювати умови для громадянської освіти. Це означає поступовий перехід від переважно інформаційно-просвітницької моделі патріотичного виховання до моделі активної громадянської участі [1].

Особливого значення набуває практична спрямованість патріотичного виховання. Молодь повинна не лише знати історію та державні символи, а й мати можливість реалізовувати власну громадянську позицію через волонтерство, громадські проєкти, молодіжне самоврядування, благодійну діяльність, участь у відновленні громад та підтримці захисників України. Саме через практичну діяльність формується усвідомлення особистої відповідальності за розвиток суспільства та держави [2]. Важливим механізмом реалізації державної політики є система освіти. Заклади освіти мають забезпечувати інтеграцію національно-патріотичного компонента в освітній та виховний процес, створювати умови для розвитку громадянської компетентності, критичного мислення, національної свідомості та соціальної відповідальності молоді. У 2022 році Міністерство освіти і науки України затвердило заходи щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти, серед складових якої визначено громадянсько-патріотичне, духовно-моральне, військово-патріотичне та екологічне виховання. Не менш важливим є розвиток міжсекторальної взаємодії. Держава не може забезпечити ефективне патріотичне

виховання виключно адміністративними методами. Необхідним є партнерство органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів освіти, громадських і молодіжних організацій, волонтерських рухів та інших інститутів громадянського суспільства [3-4]. Законодавство передбачає міжвідомчу та міжсекторальну взаємодію як один із принципів молодіжної політики. Серед основних проблем реалізації державної політики у цій сфері можна виокремити недостатню координацію між суб'єктами виховної роботи, нерівномірність розвитку молодіжної інфраструктури в регіонах, обмеженість фінансових ресурсів, формальний характер окремих виховних заходів та необхідність адаптації комунікації до цифрового середовища молоді. Перспективним напрямом є активніше використання цифрових технологій, соціальних мереж, інтерактивних освітніх платформ та молодіжних цифрових проєктів. Водночас цифрове середовище має використовуватися не лише для поширення патріотичного контенту, а й для розвитку критичного мислення, медіаграмотності та стійкості молоді до дезінформації.

Отже, державна політика у сфері патріотичного виховання молоді має бути системною, комплексною та орієнтованою на практичну громадянську діяльність. Її ключовим результатом повинно стати не формальне засвоєння патріотичних цінностей, а формування активного громадянина, який усвідомлює власну відповідальність за розвиток і безпеку держави. Подальше вдосконалення механізмів державної політики доцільно пов'язувати з посиленням міжвідомчої взаємодії, підтримкою молодіжних ініціатив, розвитком молодіжної інфраструктури, інтеграцією патріотичного виховання в освітній процес та широким залученням громадянського суспільства. Важливим завданням також є перехід до практико-орієнтованої моделі, у якій молодь виступає не лише об'єктом виховного впливу, а активним суб'єктом державної молодіжної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX.
2. Про Стратегію національно-патріотичного виховання : Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019.
3. Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації та проведення заходів у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності : наказ від 07.02.2024 № 141.
4. Система освіти: затверджено заходи щодо національно-патріотичного виховання дітей та молоді. Міністерство освіти і науки України, 2022.

Кулаков Василь Олегович

аспірант,

Національний університет цивільного захисту України

МЕХАНІЗМИ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Безпека держави належить до тих фундаментальних суспільних благ, цінність яких повною мірою усвідомлюється лише перед загрозою їх втрати. Сучасна наука публічного управління розглядає державну безпеку не як статичний стан захищеності, а як динамічну спроможність інституцій передбачати загрози, адаптуватися до них і відновлюватися після криз. Відтак у центрі дослідницької уваги закономірно опиняються механізми формування державної безпеки — інструменти, за допомогою яких стратегічні пріоритети перетворюються на конкретні управлінські рішення та інституційні спроможності. Для України, яка вже п'ятий рік функціонує в умовах правового режиму воєнного стану, ця проблематика набула екзистенційного виміру: від ефективності безпекових механізмів безпосередньо залежить здатність держави виконувати свої базові функції — від захисту критичної інфраструктури до безперервності надання публічних послуг і гарантування прав громадян.

Під механізмами формування державної безпеки розуміємо сукупність взаємоузгоджених правових, організаційних, кадрових та ресурсно-інформаційних інструментів, за допомогою яких органи публічної влади виробляють і реалізують державну політику у сфері національної безпеки. Правову основу функціонування таких механізмів становить Закон України «Про національну безпеку України», який визначає фундаментальні національні інтереси, засади державної політики у сферах національної безпеки і оборони та архітектуру сектору безпеки і оборони [1]. Водночас у науковій літературі слухно

наголошується, що нормативна та інституційна складові публічного управління у сфері національної безпеки формувалися переважно в умовах мирного часу, а тому потребують системного оновлення відповідно до реалій збройної агресії [2].

Запровадження правового режиму воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [3] спричинило глибоку структурно-функціональну трансформацію механізмів безпеки: відбулася централізація управлінських повноважень, утворено військові адміністрації, запроваджено спрощені та прискорені процедури ухвалення управлінських рішень, посилено координацію між складовими сектору безпеки і оборони. Дослідники відзначають, що така трансформація має не ситуативний, а системний характер і фактично визначає порядок денний реформування публічного управління на середньострокову перспективу [4]. Накопичений за роки широкомасштабної війни досвід дає підстави окреслити перспективні напрями розвитку механізмів формування державної безпеки.

Першим і визначальним напрямом є інституційно-правова гармонізація національних механізмів безпеки зі стандартами Європейського Союзу та НАТО. Набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та початок переговорів про вступ зумовлюють необхідність імплементації правового доробку Європейського Союзу у сферах цивільного захисту, кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури та управління кордонами. Не менш важливою є розбудова національної системи стійкості, концептуальні засади якої затверджено Указом Президента України № 479/2021 [5], з урахуванням семи базових вимог НАТО щодо стійкості: забезпечення безперервності влади та критично важливих послуг, стійкості енергетичної інфраструктури, систем зв'язку і транспорту, спроможності управляти неконтрольованим переміщенням людей. Як обґрунтовано в дослідженні О. Резнікової, концепція стійкості

переносить акцент із реагування на загрози на завчасне формування спроможностей держави і суспільства протистояти кризам будь-якого походження та швидко відновлюватися після них [6].

Другим напрямом є цифрова трансформація механізмів державної безпеки. Перспективним видається створення інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ ситуаційної обізнаності, які поєднують дані складових сектору безпеки і оборони, органів місцевого самоврядування та операторів критичної інфраструктури, а також подальший розвиток електронних сервісів, які довели свою ефективність в умовах війни; при цьому цифрова трансформація має розглядатися не як технічне оцифровування процесів, а як глибинна зміна моделі публічного управління [7]. Водночас цифровізація безпекових процесів вимагає випереджального розвитку національної системи кібербезпеки та захисту державних інформаційних ресурсів, оскільки кіберпростір перетворився на самотійний театр протистояння.

Третім напрямом є розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління у сфері безпеки. Ефективність будь-якого механізму безпеки зрештою визначається компетентностями посадових осіб, які його реалізують: здатністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності, стресостійкістю, навичками кризової комунікації та міжвідомчої взаємодії [4]. Перспективним є запровадження безперервної професійної підготовки державних службовців за безпековою проблематикою, зокрема з використанням симуляційних технологій і спільних навчань цивільних та військових органів управління.

Четвертим напрямом слід визнати інституціоналізацію взаємодії держави з громадянським суспільством та приватним сектором. Досвід воєнного стану переконливо продемонстрував, що волонтерський рух, територіальні громади та бізнес є фактичними суб'єктами забезпечення безпеки, однак правові механізми такої участі залишаються

фрагментарними. У науковій літературі суспільна згуртованість та інституціоналізована взаємодія держави і громадянського суспільства розглядаються як ключові чинники національної стійкості в умовах війни та повоєнного відновлення [8].

Висновки. Механізми формування державної безпеки в умовах воєнного стану зазнали глибокої трансформації, зміст якої полягає у централізації управління, прискоренні управлінських процедур та посиленні міжвідомчої координації. Стратегічними напрямками їх подальшого розвитку визначено: гармонізацію зі стандартами ЄС і НАТО та розбудову національної системи стійкості; цифрову трансформацію безпекових процесів у поєднанні з розвитком кібербезпеки; безперервний розвиток компетентностей державних службовців; інституціоналізацію участі громадянського суспільства і приватного сектору в забезпеченні безпеки. Реалізація зазначених напрямів дозволить перетворити тимчасові адаптаційні рішення воєнного часу на сталу, стійку та сумісну з євроатлантичними стандартами систему державної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 15.08.2026).
2. Шевчук Ю. Сучасний стан публічного управління у сфері національної безпеки України: теоретичний аспект. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3 (75). С. 111–115. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4453>
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 15.08.2026).
4. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 23–29. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/241>
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021> (дата звернення: 15.08.2026).
6. Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>

7. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. Вип. 1 (19). С. 116–121. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022>
8. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія. 2024. Т. 14, № 38. С. 119–128. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/politologia/article/view/186>

Ласуков Олександр Євгенійович

аспірант,

Національний університет цивільного захисту України

КІБЕРСТІЙКІСТЬ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Управління кібербезпекою стикається з фундаментальним парадоксом: жодна, навіть найдосконаліша, система захисту не гарантує абсолютної невразливості. Асиметрія кіберпротистояння полягає в тому, що атака завжди дешевша за оборону, а нападнику достатньо одного успіху там, де захисник має бути безпомилковим постійно. Зріла управлінська відповідь на цей парадокс полягає у зміщенні самої мети управління: від недосяжної абсолютної захищеності — до кіберстійкості, тобто спроможності систем зберігати та швидко відновлювати виконання критично важливих функцій в умовах кібератак. Для інформаційних систем органів сектору безпеки і оборони України, які функціонують під безпрецедентним кібернетичним тиском, таке переосмислення цільової категорії державного управління має не теоретичне, а цілком практичне значення.

Масштаб проблеми ілюструють офіційні дані: лише у другому півріччі 2024 року урядова команда реагування CERT-UA зафіксувала 2576 кіберінцидентів, при цьому пріоритетними цілями атак залишаються органи державної влади, сили оборони та об'єкти критичної інфраструктури [1]. Кіберпростір фактично перетворився на самостійний театр протистояння, де операції противника спрямовані на дезорганізацію систем управління та підірив обороноздатності держави [2]. За таких умов інформаційні системи сектору безпеки і оборони слід розглядати не як сукупність технічних об'єктів захисту, а як критичний ресурс державного

управління, безперервність функціонування якого є самостійною управлінською цінністю.

Нормативно-правове підґрунтя державного управління кібербезпекою становлять Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [3] та Стратегія кібербезпеки України [4]. Показово, що саме Стратегія вперше на доктринальному рівні закріпила орієнтацію на кіберстійкість, однак її послідовна операціоналізація в управлінських механізмах — цілях, повноваженнях, індикаторах, процедурах — залишається незавершеною: базові нормативні акти формувалися переважно до повномасштабного вторгнення і не повною мірою відображають реалії воєнного часу.

Визнання кіберстійкості цільовою категорією управління має щонайменше три практичні наслідки. Перший — зміна логіки цілепокладання: управлінський успіх вимірюється не відсутністю інцидентів, яка в умовах війни неможлива, а часом виявлення атаки, часом відновлення функцій та величиною втрат, яких вдалося уникнути. Другий — зміна архітектури управлінського циклу: кіберстійкість вимагає замкненого контуру «вимірювання стану — коригувальний вплив», що передбачає постійний моніторинг захищеності, а не епізодичні перевірки. Третій — інтеграція кібербезпекової політики в ширшу рамку національної стійкості, в якій спроможність держави і суспільства функціонувати під тиском криз розглядається як системна якість безпекової архітектури [5].

Ключовою управлінською проблемою при цьому стає вимірюваність. Кіберстійкість не може бути предметом управління, доки вона не має вимірюваних індикаторів: без них неможливі ані обґрунтований розподіл ресурсів, ані оцінка ефективності управлінських рішень. Сучасні дослідження фіксують активний пошук підходів до оцінювання зрілості національних систем кібербезпеки в умовах війни —

від адаптивності та міжвідомчої взаємодії до готовності персоналу [6]. Перспективним видається формування комплексної системи індикаторів оцінки ефективності кіберзахисту інформаційних систем сектору безпеки і оборони з їх агрегуванням в інтегральний індекс кіберзахищеності, який дав би змогу відстежувати динаміку стійкості на управлінському рівні та порівнювати стан різних органів сектору.

Окремим напрямом операціоналізації кіберстійкості є інституційні рішення: консолідація операційних повноважень з реагування на кіберінциденти, унормування статусу кіберпідрозділів сил оборони, створення національного кіберрезерву як механізму залучення цивільних фахівців, а також поетапна імплементація стандартів НАТО у сфері кібербезпеки, побудована як повторюваний управлінський цикл — від інвентаризації та пріоритезації до впровадження й оцінювання сумісності. Важливо, що накопичений Україною досвід кібероборони має в цьому циклі двосторонню цінність: він є не лише об'єктом приведення у відповідність до стандартів, а й унікальним внеском у спільну безпеку, що підлягає збереженню та інституціоналізації.

Висновки. Переосмислення цільової категорії державного управління кібербезпекою — від абсолютної захищеності до кіберстійкості — задає нову логіку розбудови всієї системи управління кібербезпекою інформаційних систем органів сектору безпеки і оборони України. Її практичними складовими є вимірюваність стійкості через систему індикаторів та інтегральний індекс кіберзахищеності, замкнений управлінський контур моніторингу і коригувального впливу, інституційна консолідація операційних спроможностей та циклічний механізм імплементації стандартів НАТО зі збереженням власного досвіду кібероборони. Такий підхід дозволяє перетворити кібербезпеку з переліку технічних заходів на керовану сферу державного управління з вимірюваними цілями та підзвітними результатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України CERT-UA. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України: офіційний портал. URL: <https://cert.gov.ua/> (дата звернення: 15.08.2026).
2. Романова О. М. Кібербезпека під час повномасштабного вторгнення рф. Часопис Київського університету права. 2024. № 2. С. 56–59. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2024.9>
3. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 15.08.2026).
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021> (дата звернення: 15.08.2026).
5. Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>
6. Доценко Т. В., Кузьменко М. В. Зрілість системи кібербезпеки країни в умовах війни: тенденції оцінювання. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 3. С. 34–43. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.034>

Оленюк Володимир Васильович

аспірант Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

МІГРАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТИМЧАСОВОГО ЗАХИСТУ В ЄС

Масштабне вимушене переміщення населення України до держав Європейського Союзу, спричинене повномасштабною війною, набуло ознак тривалого міграційного процесу, який впливає на демографічний потенціал держави, ринок праці та спроможність територіальних громад до відновлення. Станом на 31 травня 2026 р. у державах ЄС під тимчасовим захистом перебували 4,38 млн осіб, які виїхали з України. Найбільшу кількість осіб зі статусом тимчасового захисту було зареєстровано в Німеччині, Польщі та Іспанії [4]. Тривале перебування за кордоном супроводжується працевлаштуванням, навчанням дітей, орендою або придбанням житла та формуванням нових соціальних зв'язків. Унаслідок цього рішення про повернення залежить від безпеки в Україні, наявності роботи й житла, доступності освіти, медичних послуг та можливості зберегти сімейну єдність.

Правовою основою захисту переміщених осіб стала Директива Ради 2001/55/ЄС, положення якої у 2022 р. вперше активовано щодо громадян України [1]. Запроваджений механізм надав право на проживання, працю, освіту, медичну й соціальну допомогу без проходження тривалої індивідуальної процедури надання притулку. У вересні 2025 р. Рада ЄС рекомендувала державам-членам готувати узгоджений перехід від тимчасового захисту до інших законних підстав проживання або програм добровільного повернення [2]. У липні 2026 р. держави ЄС погодили продовження захисту до 4 березня 2028 р.; формальне ухвалення та опублікування відповідного рішення визначено наступним процедурним етапом [3]. Отже, Україна отримала додатковий час для підготовки

політики повернення, але зволікання посилює ризик остаточної втрати частини людського потенціалу.

Основна проблема державного регулювання полягає у відсутності цілісної системи супроводу різних міграційних намірів. Державна політика переважно зосереджується на закликах до повернення та окремих інформаційних чи соціальних заходах. Водночас українці за кордоном мають неоднакові життєві обставини. За результатами опитування УВКБ ООН 2026 р., 49 % респондентів планували або сподівалися повернутися в майбутньому, 28 % ще не визначилися, а 23 % не пов'язували подальші плани з поверненням [5]. Єдина програма для всіх груп не враховує відмінностей у безпековій ситуації, складі сім'ї, тривалості проживання за кордоном, професійному становищі та стані житла в Україні.

Аналіз засвідчує, що найбільший потенціал повернення мають громадяни, які зберегли житло, роботу, сімейні та професійні зв'язки в Україні. Для них головними перешкодами залишаються безпека, нестабільний дохід, складність відновлення документів, пошуку роботи та влаштування дітей до закладів освіти. Інша група орієнтується на поступове повернення через короткострокові поїздки, дистанційну зайнятість або участь у проєктах відновлення. Частина громадян надалі проживатиме в державах ЄС, проте може зберігати економічні, освітні та професійні зв'язки з Україною. Окремого захисту потребують особи, для яких повернення обмежене станом здоров'я, віком, інвалідністю, сімейними обставинами або зруйнованим житлом.

Вирішення проблеми потребує диференційованої політики. Для громадян, готових повернутися, доцільно запровадити індивідуальний маршрут реінтеграції. Він має об'єднувати відновлення документів, підбір житла, працевлаштування, зарахування дітей до закладів освіти, доступ до медичних і соціальних послуг. Координатором маршруту може

бути визначений орган місцевого самоврядування або спеціалізований центр у громаді. Результат слід оцінювати через стабільність проживання та зайнятості протягом року після повернення, а не через кількість осіб, які перетнули державний кордон.

Для громадян, які ще не готові до остаточного переїзду, необхідно розвивати механізми поступового повернення. До них належать ознайомчі поїздки, короткострокова участь у проєктах відновлення, дистанційна робота на українські установи й підприємства, академічні обміни та перенесення підприємницької діяльності. Громадянам, які залишаються за кордоном, потрібні доступні консульські й цифрові послуги, український освітній компонент для дітей, професійні мережі та програми залучення інвестицій. Збереження інституційного зв'язку дозволить використовувати набуті знання, кваліфікації й ділові контакти у відновленні України незалежно від місця проживання людини.

Окремим напрямом має стати координація з державами ЄС. Двосторонні плани доцільно укладати насамперед із країнами, де проживає найбільше громадян України. Такі документи повинні врегулювати обмін агрегованими даними, інформування про зміни правового статусу, визнання кваліфікацій, перенесення соціальних і професійних прав, умови ознайомчих поїздок та добровільного повернення. Запропоновані Радою ЄС Unity Hubs можуть виконувати функції контактних центрів, у яких громадяни отримуватимуть перевірену інформацію про правові можливості в державі перебування та умови проживання, роботи й навчання в конкретній громаді України [2].

На національному рівні відповідні заходи слід закріпити у новій Стратегії державної міграційної політики на період після 2025 року. Державна міграційна служба України включила підтримання зв'язків із закордонними українцями та громадянами України за кордоном до проєкту окремої стратегічної цілі [6]. Для практичного виконання

необхідно визначити відповідальних виконавців, джерела фінансування та показники результативності. Система моніторингу має охоплювати тривалість працевлаштування після повернення, доступ до житла й послуг, повторний виїзд, участь громадян за кордоном у проєктах відновлення та задоволеність адміністративним супроводом.

Отже, трансформація режиму тимчасового захисту в ЄС вимагає переходу від загальних закликів до керованого супроводу міграційних рішень. Пріоритетами державного регулювання мають стати добровільність, правова визначеність, адресна реінтеграція, поступове повернення, збереження зв'язків із громадянами за кордоном та координація з державами ЄС. Реалізація запропонованих заходів сприятиме поверненню тих осіб, які мають для цього безпечні та соціально-економічні передумови, і водночас дозволить залучати потенціал українців, які продовжать проживати за межами держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32001L0055>
2. Council Recommendation of 16 September 2025 on a coordinated approach to the transition out of temporary protection for displaced persons from Ukraine (C/2025/5129). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2025/5129/oj/eng>
3. EU countries agree to extend temporary protection for those fleeing Ukraine until March 2028. Council of the European Union. 15.07.2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/07/15/eu-countries-agree-to-extend-temporary-protection-for-those-fleeing-ukraine-until-march-2028/>
4. 4.38 million under temporary protection in May 2026. Eurostat. 10.07.2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260710-1>
5. UNHCR. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine. Report No. 7. 2026. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/123284>
6. У Києві обговорили зміцнення зв'язків із закордонними українцями та громадянами України за кордоном. Державна міграційна служба України. 30.04.2026. URL: <https://dmsu.gov.ua/news/dms/20816.html>

Підлісна Тетяна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК ЧИННИК ОНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Соціально-гуманітарна сфера є найбільш «людиноємною» галуззю публічного управління: якість соціальної підтримки визначається тут не стільки обсягом ресурсів, скільки професійністю, вмотивованістю та людяністю тих, хто безпосередньо працює з отримувачами послуг. Цифрова трансформація цієї сфери містить своєрідний парадокс: задумана як засіб звільнення працівників від рутинних операцій, вона водночас істотно підвищує вимоги до їхньої кваліфікації, змінює зміст професійних ролей і, відтак, перетворює кадрове питання з допоміжного на центральне питання державної політики. Технології не замінюють кадровий потенціал соціальної сфери — вони роблять його вирішальним чинником, від якого залежить, чи конвертуються цифрові інвестиції держави в реальну якість соціальних послуг.

Нормативну рамку модернізації галузі задає Закон України «Про соціальні послуги», який визначив сучасну модель організації надання соціальних послуг на основі оцінювання потреб особи та ринкових механізмів залучення надавачів [1]. Технологічним ядром цифрової трансформації стала Єдина інформаційна система соціальної сфери, що консолідує розрізнені відомчі реєстри та бази даних і забезпечує уніфікацію процесів призначення соціальної підтримки [2]. Розвиток електронних сервісів соціальної сфери суттєво спростив доступ громадян

до допомоги, зробивши можливим дистанційне звернення без відвідування установ [3].

Воєнний стан став стрес-тестом для цифрової інфраструктури соціальної сфери й водночас каталізатором її розвитку: різке зростання чисельності отримувачів підтримки, поява масштабних категорій внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, руйнування частини фізичної інфраструктури установ зумовили прискорений перехід до дистанційних форматів роботи. Дослідники слушно звертають увагу на зворотний бік цього процесу: цифровізація соціальної роботи в умовах війни загострює виклики взаємодії з вразливими групами населення, для частини яких цифрові канали залишаються малодоступними через вік, стан здоров'я чи відсутність цифрових навичок [4]. Це означає, що цифрова трансформація не скасовує, а ускладнює роботу фахівця: він має поєднувати володіння інформаційними системами зі здатністю компенсувати цифрову нерівність отримувачів послуг.

Відтак цифрова трансформація соціальної сфери формує якісно нові вимоги до її кадрового потенціалу. Йдеться про гібридизацію професійних ролей: сучасний фахівець соціальної сфери одночасно є надавачем допомоги, оператором інформаційних систем, аналітиком даних про потреби клієнтів та комунікатором, який супроводжує людину в цифровому середовищі. Принципово, що цифровізація публічного управління має розглядатися не як технічне оцифровування наявних процесів, а як глибинна зміна самої моделі управлінської діяльності [5] — а отже, і зміна компетентнісного профілю кадрів, які цю діяльність здійснюють.

Зазначене вимагає оновлення державної політики формування кадрового потенціалу соціально-гуманітарної сфери за кількома взаємопов'язаними напрямками. Перший — модернізація професійних стандартів із включенням до них цифрових компетентностей та

компетентностей роботи з даними. Другий — розбудова системи безперервного професійного навчання, синхронізованої з упровадженням нових цифрових інструментів: кожне оновлення інформаційних систем має супроводжуватися програмою підготовки персоналу, а не передувати їй. Третій — політика утримання кадрів: конкурентна оплата праці, нормування навантаження, професійна супервізія та протидія емоційному вигоранню, ризик якого в умовах війни суттєво зріс. Четвертий — використання аналітичних можливостей Єдиної інформаційної системи соціальної сфери для кадрового планування: прогнозування потреби у фахівцях за категоріями отримувачів, територіями та видами послуг.

Окремої уваги потребує етичний вимір цифровізації кадрової політики. Працівники соціальної сфери отримують доступ до найчутливіших персональних даних громадян, що вимагає формування культури відповідального поводження з інформацією як обов'язкової складової професійної підготовки. Довіра отримувачів послуг до цифрових інструментів держави безпосередньо залежить від того, наскільки коректно цими інструментами користуються люди, які уособлюють державу в щоденній взаємодії з громадянином.

Висновки. Цифрова трансформація соціальної сфери України змінює сам предмет державної кадрової політики: її метою стає формування кадрового потенціалу, здатного працювати в гібридному — цифровому і водночас глибоко людському — середовищі надання соціальних послуг. Ключовими напрямками оновлення цієї політики визначено модернізацію професійних стандартів з урахуванням цифрових компетентностей, синхронізацію безперервного навчання з упровадженням інформаційних систем, комплексну політику утримання кадрів та використання даних Єдиної інформаційної системи соціальної сфери для кадрового планування. Лише за умови випереджального розвитку кадрового потенціалу цифровізація соціальної сфери здатна

виконати своє головне призначення — зробити соціальну підтримку держави доступнішою, адреснішою та людянішою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 15.08.2026).
2. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 404. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF> (дата звернення: 15.08.2026).
3. Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss> (дата звернення: 15.08.2026).
4. Калашнікова Л. В., Черноус Л. С. Цифровізація соціальної роботи в умовах воєнного стану: виклики взаємодії з вразливими групами населення. Публічне управління та соціальна робота. 2026. № 1. С. 114–120. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-16>
5. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. Вип. 1 (19). С. 116–121. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3022>

Проць Роман Романович

*кандидат сільськогосподарських наук,
докторант кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДНОВЛЮВАНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Розвиток відновлюваної енергетики є одним із ключових напрямів трансформації енергетичної системи України та важливою передумовою забезпечення її довгострокової стійкості. В умовах війни, руйнування енергетичної інфраструктури, дефіциту генеруючих потужностей та необхідності інтеграції України до європейського енергетичного простору інвестиції у сонячну, вітрову, біоенергетику та системи накопичення електроенергії набувають стратегічного значення. Для України розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) має не лише екологічний, а й безпековий та економічний вимір. Децентралізована генерація дає можливість зменшити залежність від великих енергетичних об'єктів, підвищити автономність громад і підприємств, створити нові робочі місця та сформувати додаткові можливості для економічного відновлення. Водночас реалізація таких проєктів потребує значних капіталовкладень, довгострокових фінансових ресурсів та передбачуваних правил функціонування енергетичного ринку.

Державна підтримка інвестицій у відновлювану енергетику повинна розглядатися як комплекс економічних, фінансових, регуляторних та організаційних інструментів, спрямованих на зниження інвестиційних ризиків і створення сприятливого середовища для приватного капіталу. В Україні традиційно важливим механізмом стимулювання ВДЕ був «зелений» тариф. Проте зміна економічних умов та необхідність зменшення фінансового навантаження на енергетичний

сектор зумовлюють поступовий перехід до більш конкурентних механізмів підтримки. Важливим кроком у цьому напрямі стало законодавче удосконалення механізмів підтримки виробників електроенергії з альтернативних джерел. Зокрема, передбачено продовження механізму «зелених» аукціонів до 2034 року, розвиток механізму ринкової премії, удосконалення гарантій походження електроенергії та створення умов для залучення інвестицій у нові генеруючі потужності [1].

Перспективним напрямом є поєднання державної підтримки з механізмами приватного фінансування. Йдеться про державні гарантії, пільгове кредитування, страхування воєнних ризиків, грантову підтримку, механізми державно-приватного партнерства та залучення міжнародних фінансових організацій. Особливої актуальності набуває страхування інвестицій від ризиків воєнних дій, оскільки саме безпекова невизначеність залишається одним із головних факторів, що стримує приплив приватного капіталу [2].

Окрему увагу доцільно приділяти розвитку розподіленої генерації та систем накопичення енергії. Поєднання сонячних і вітрових електростанцій із накопичувачами дозволяє підвищити прогнозованість виробництва електроенергії, зменшити навантаження на мережі та забезпечити енергопостачання критичної інфраструктури. Відтак державна політика має стимулювати не лише будівництво об'єктів ВДЕ, а й формування комплексних енергетичних систем на рівні громад, підприємств та регіонів.

Водночас серед основних викликів залишаються нестабільність енергетичного ринку, обмежений доступ до довгострокового фінансування, високі капітальні витрати, ризики пошкодження енергетичних об'єктів, проблеми приєднання до електричних мереж та недостатня прогнозованість регуляторного середовища. Тому

ефективність державної підтримки визначатиметься не стільки масштабом прямого бюджетного фінансування, скільки здатністю держави сформулювати стабільні та прозорі правила для інвесторів.

Важливим перспективним завданням є подальша гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу. У вересні 2026 року Верховна Рада України ухвалила закон щодо імплементації законодавства ЄС у сфері відновлюваних джерел енергії, що створює додаткові передумови для поглиблення інтеграції українського енергетичного ринку до європейського простору [3].

Таким чином, державна підтримка інвестицій у відновлювані джерела енергії є важливим інструментом забезпечення енергетичної безпеки та економічного відновлення України. Її подальше вдосконалення має базуватися на поєднанні конкурентних аукціонних механізмів, ринкової премії, державних гарантій, страхування воєнних ризиків, пільгового фінансування та державно-приватного партнерства.

Перспективи розвитку інвестицій у ВДЕ пов'язані насамперед із децентралізацією енергогенерації, розвитком систем накопичення, залученням міжнародного капіталу та поглибленням інтеграції України до енергетичного ринку ЄС. Держава при цьому має поступово переходити від моделі прямого субсидування до формування сприятливого інвестиційного середовища, у якому приватний капітал отримує чіткі правила, прогнозовані умови та ефективні механізми захисту інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функціонування енергетичних ринків, конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості: Закон України від 10.02.2026 № 4777-IX.
2. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Дорожньої карти запровадження надбавки на відновлювану енергію: розпорядження від 25.06.2025 № 612-р.

3. Верховна Рада України. Верховна Рада України ухвалила в цілому Закон про імплементацію законодавства Європейського Союзу у сфері відновлюваних джерел енергії. 02.09.2026.

Янишин Руслан Ігорович

*аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний
університет «Львівська політехніка»*

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В сучасному публічному секторі стійкість дедалі більше залежить від здатності державних органів влади безперервно надавати послуги, координувати дії, зберігати керованість і підтримувати зв'язок із громадянами навіть за умов криз, зовнішнього тиску або внутрішніх збоїв. Саме тому електронне урядування постає не додатковим сервісним напрямом, а інституційною основою нової якості публічного управління, у межах якої цифрові інструменти охоплюють проектування політики, надання послуг, моніторинг, оцінювання та міжвідомчу взаємодію [1-2]. Важливість електронного урядування для стійкості системи публічного управління полягає також у тому, що воно формує передумови для безперервності управлінських процесів і зниження інституційної вразливості. Коли ключові процедури переведені в електронний формат, а доступ до даних, реєстрів і сервісів побудований на узгоджених правилах, державні органи влади одержують кращі можливості для швидкого реагування на кризові ситуації, координації між різними рівнями управління та збереження функціональності навіть у нестабільному зовнішньому середовищі. У цьому контексті електронне урядування надає не лише швидкість, а й передбачуваність, відтворюваність процедур, прозорість відповідальності та зменшення залежності від суто паперових або фрагментарних механізмів адміністрування.

Окрема роль електронного урядування у підвищенні стійкості пов'язана з формуванням довіри, відкритості та правової визначеності у взаємодії між державою і суспільством. Стійка система публічного управління не може зводитися лише до технічної працездатності, оскільки її реальна життєздатність визначається також готовністю громадян користуватися електронними послугами, сприймати цифрові канали комунікації як надійні та визнавати легітимність управлінських рішень, ухвалених у цифровому середовищі. Саме тут електронне урядування виконує надзвичайно важливу роль, адже воно забезпечує стандартизований доступ до послуг, прозорість процедур, відстежуваність управлінських дій та зменшення простору для довільності або непрозорих адміністративних практик. Водночас цифровий перехід підвищує значення захисту прав людини, демократичних засад і верховенства права у цифровому середовищі.

Перспективно електронне урядування слід розглядати як одну з ключових складових формування адаптивної, безпечної та проактивної системи публічного управління. Організація економічного співробітництва та розвитку зазначає, що серед параметрів цифрового уряду дедалі більшого значення набуває проактивність, тобто здатність держави випереджально визначати потреби користувачів, надавати сервіси без зайвих звернень та будувати безшовну взаємодію на основі даних. Такий підхід суттєво підвищує стійкість, оскільки переводить систему публічного управління з режиму реактивного реагування у режим завчасного виявлення потреб, ризиків і вразливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне урядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 3. С. 43–49.
2. Євтушенко О. Особливості й перспективи цифровізації публічного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 22. С. 964–983.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

«СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ, НАУКИ ТА ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»

Матеріали
Міжнародної науково-практичної конференції

ГО «Освітній Альянс України»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 8511 від 26 листопада 2025 р.