



ГО «Освітній Альянс України»

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАУКИ, ОСВІТИ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ



Міжнародна науково-практична конференція

29 травня 2026 року · Онлайн-формат
Матеріали доповідей учасників

Видання

Збірник
тез доповідей



ОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ

Академія Прикладних наук імені Стефана Баторія (м. Скерневіце, Польща)
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)
Академії Фізичного Виховання і Спорту (м. Гданськ, Польща)
Інститут педагогіки Поморської Вищої Школи в Старогарді Гданському
(м. Старогард Гданський, Польща)
Громадська організація «Освітній Альянс України» (м. Львів, Україна)

Міжнародна науково-практична конференція
**«СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАУКИ, ОСВІТИ ТА СУСПІЛЬСТВА В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

29 ТРАВНЯ 2026 РОКУ

Скерневіце – Львів

2026р.

УДК 001

Сучасні виклики науки, освіти та суспільства в умовах глобальних трансформацій: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 29 травня 2026 року) / за заг. ред. С. В. Криштанович, Львів, 2026. 108 с.

*Рекомендовано до друку президією громадської організації
«Освітній Альянс України» (протокол № 2 від 29 травня 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 науковці, освітяни, дослідники, аспіранти, студенти та учасники конференції!

Сучасний етап розвитку людства характеризується масштабними глобальними трансформаціями, які охоплюють усі сфери суспільного життя. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту, економічні та соціальні зміни, екологічні виклики, безпекові загрози, трансформація ринку праці та освітнього простору формують нові умови функціонування науки, освіти й суспільства. У цих обставинах особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів адаптації до змін, вироблення інноваційних підходів до розв'язання актуальних проблем та формування стратегій сталого розвитку.

Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики науки, освіти та суспільства в умовах глобальних трансформацій» стала важливою платформою для професійного діалогу, обміну науковими ідеями, результатами досліджень та практичним досвідом представників різних галузей знань. Проведення конференції спрямоване на консолідацію інтелектуального потенціалу наукової спільноти, розвиток міждисциплінарної співпраці та розширення міжнародних академічних зв'язків.

У представленому збірнику висвітлено широке коло наукових проблем і перспективних напрямів досліджень, що стосуються модернізації освітніх систем, розвитку науки та інновацій, цифрової трансформації суспільства, державного управління, економічної безпеки, соціального розвитку, правових аспектів суспільних відносин, а також інших актуальних питань сьогодення. Матеріали конференції відображають сучасні тенденції наукового пошуку та прагнення дослідників до формування нових знань, необхідних для ефективного реагування на виклики сучасності.

Особливу цінність становить міждисциплінарний характер представлених досліджень, який дозволяє комплексно осмислити процеси глобальних змін та запропонувати практичні рекомендації щодо їхнього використання для розвитку науки, освіти, економіки та суспільства загалом. Учасники конференції демонструють готовність до відкритого наукового діалогу, співпраці та спільного пошуку рішень для забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних світових трансформацій.

Висловлюємо щирі подяку всім авторам, рецензентам, членам організаційного та програмного комітетів за вагомий внесок у підготовку й проведення конференції. Переконані, що результати наукових дискусій та представлені у збірнику матеріали сприятимуть подальшому розвитку наукових досліджень, удосконаленню освітньої практики, зміцненню міжнародної співпраці та формуванню нових підходів до розв'язання актуальних проблем сучасного суспільства.

Бажаємо учасникам конференції плідної наукової роботи, нових професійних досягнень, творчого натхнення та успішної реалізації наукових ідей на благо розвитку науки, освіти й суспільства.

Криштанович С. В.

доктор педагогічних наук, професор

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

Андрусів В.В.

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ
МАГІСТРІВ З ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ЦИФРОВОЇ
АНАЛІТИКИ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС 9-11

Красільніков М.І.

ІНФОРМАЦІЙНА ГІГІЕНА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ
МЕНЕДЖЕРІВ 12-14

Павленко О.О., Борисенко О.П., Діцман К.Д.

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ КВАЛІФІКАЦІЙ В ОСВІТНІ ПРОГРАМИ:
МІЖДИСЦИПЛІНАРНА ПЕДАГОГІЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ 15-18

Паламар А.Б.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ЮРИСТІВ У
ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ 19-22

Стоділко Д.Ю.

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОГО ЕТИКЕТУ У ПІДГОТОВЦІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ФАХІВЦЯ ПРАВНИЧОЇ СФЕРИ..... 23-26

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

Криштанович С.В.

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНИХ ДЕСТРУКЦІЙ
ОСОБИСТОСТІ: ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ 27-30

Романчук О.В., Криштанович С.В.

ЦІНІСНО-МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ
ПРАЦЮЮЧИХ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ 31-34

СЕКЦІЯ 7. ЮРИДИЧНІ НАУКИ

Романів В.Я.

МІЖНАРОДНЕ ГУМАНІТАРНЕ ПРАВО ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	35-39
---	-------

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Гринчук Т.В.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	40-42
---	-------

Зеленевич В.В.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	43-44
--	-------

Комаровський А.А.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЯМИ З ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ	45-47
---	-------

Комаровський В.І.

ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	48-50
--	-------

Кудляк В.Я.

СТАЛІСТЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	51-53
---	-------

Ремез О.С.

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПІДҐРУНТЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	54-56
--	-------

Рулівський О.А.

ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	57-59
--	-------

Сеньків А.Т.

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМИ РИЗИКАМИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ	60-64
--	-------

Суфеляк М.І.

НАВЧАННЯ ЯК СПОСІБ УМОЖЛИВЛЕННЯ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	65-67
--	-------

Червінець Д.Р.

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	68-70
--	-------

Шишла Д.Ю.

ПАРАДОКСИ І СТІЙКІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС- СТРУКТУР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	71-76
---	-------

СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Брич Л.В.

РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	77-80
---	-------

Ганущин С.Н., Вінічук М.В., Грінер В.І.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	81-85
--	-------

Криштанович М.Ф.

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНО- ПАТРІОТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МОЛОДІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	86-90
---	-------

Проць Р.Р.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ	91-95
--	-------

Янишин Р.І.

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДҐРУНТЯ
ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ 96-98

СЕКЦІЯ 16. АРХІТЕКТУРА ТА БУДІВНИЦТВО

Куденчук П.С.

РОЗВИТОК АРХІТЕКТУРИ ТА БУДІВНИЦТВА 99-102

СЕКЦІЯ 22. ВОЄННІ НАУКИ

Ковальчук В.М.

ПРОТИМІННА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ 103-107

СЕКЦІЯ 1. ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

УДК 378:004:33

Андрусів Володимир Володимирович

аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти
Інституту права, психології та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС

Формування цифрової компетентності майбутніх магістрів з економіки через інтеграцію цифрової аналітики в освітній процес являється одним із найбільш значущих напрямів модернізації сучасної вищої освіти, оскільки професійна діяльність економіста дедалі тісніше пов'язується з аналізом великих масивів даних, прогнозуванням тенденцій, візуалізацією показників, оцінюванням ризиків та підготовкою обґрунтованих управлінських рішень. За таких умов цифрова компетентність уже не може розглядатися лише як уміння користуватися окремими програмами чи електронними платформами, адже вона охоплює здатність критично працювати з інформацією, інтерпретувати статистичні матеріали, застосовувати цифрові інструменти для аналітичного опрацювання економічних явищ і коректно представляти результати дослідження [1-2]. Саме цифрова аналітика надає можливість поєднати теоретичну підготовку магістрів з економіки з практичним освоєнням тих інструментів, які формують готовність до діяльності у внутрішньому й зовнішньому професійному середовищі.

Особливість формування цифрової компетентності майбутніх магістрів з економіки полягає в тому, що цифрова аналітика повинна інтегруватися в освітній процес не епізодично, а системно, через зміст

дисциплін, методи навчання, формати взаємодії та способи оцінювання результатів. Для цього важливо, щоб аналітичні цифрові інструменти не виступали окремим технічним додатком до навчання, а входили в саму структуру професійної підготовки, коли робота з таблицями, базами даних, інфографікою, економічними моделями, візуальними панелями та аналітичними сервісами поєднується з вивченням макроекономіки, мікроекономіки, фінансового аналізу, економетрики, менеджменту та стратегічного планування. Водночас результативність такого підходу значною мірою залежить від того, наскільки викладач здатний не лише демонструвати інструмент, а й включати його в логіку професійного мислення здобувача. Педагогічна цінність інтеграції цифрової аналітики в освітній процес полягає також у тому, що вона змінює сам характер навчальної діяльності майбутніх магістрів з економіки. Здобувач перестає бути лише споживачем готової інформації і поступово постає активним учасником аналітичного пошуку, який збирає, систематизує, перевіряє, інтерпретує та презентує дані відповідно до поставленого економічного завдання. Такий підхід особливо важливий для магістерського рівня, де зростає значення дослідницької самостійності, аргументованості висновків, здатності працювати з джерелами та здійснювати оцінювання складних соціально-економічних процесів.

Очікуваним результатом такого підходу є підготовка майбутніх магістрів з економіки, які володіють не лише базовими знаннями з фаху, а й здатністю повноцінно застосовувати цифрову аналітику як інструмент професійної діяльності, наукового пошуку та прийняття рішень. Водночас успішність цього процесу визначається низкою важливих умов, серед яких логічне включення аналітичних цифрових завдань у навчальні дисципліни, підготовленість викладача до роботи із сучасними цифровими ресурсами, створення якісного внутрішнього цифрового освітнього середовища, доступ до актуальних даних, а також наявність

продуманого оцінювання, яке враховує не лише технічну правильність дій студента, а й глибину інтерпретації результатів. За відсутності таких умов цифрова аналітика може зводитися до поверхневого використання окремих сервісів без справжнього впливу на професійне становлення здобувача. Натомість при належній педагогічній організації вона стає потужним ресурсом оновлення економічної освіти, оскільки дозволяє поєднати академічну підготовку з реальними вимогами ринку праці, посилити дослідницьку складову навчання, розвинути самостійність і відповідальність студентів та сформувати фахівця, який здатний працювати з економічною інформацією на сучасному рівні.

Таким чином, інтеграція цифрової аналітики в освітній процес є не другорядним технологічним доповненням, а стратегічним напрямом розвитку цифрової компетентності майбутніх магістрів з економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Лебедик Л. В. Технологія проектування і реалізації педагогічної підготовки магістрів економіки. Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». 2009. № 163. С. 98–102.
 2. Палфьорова С. Ш., Яригіна Н. А. Таксономія педагогічних цілей при реалізації компетентнісно-орієнтованого навчання магістрів економіки в курсі «Економетрика». Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». 2015. № 365. С. 82–90.
-

Красільніков Микола Іванович

здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю

015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

ІНФОРМАЦІЙНА ГІГІЄНА У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Сучасний розвиток суспільства вимагає підготовки фахівців здатних ефективно працювати й приймати відповідальні рішення в цифровізованому світі, тому на одне з перших місць у професійній підготовці майбутніх менеджерів виходить формування інформаційної компетентності. Ця дефініція є доволі складною, однак, однією з її складових є вміння дотримуватися інформаційної гігієни.

Поняття «інформаційна гігієна» є відносно новим у сучасному науковому дискурсі, при цьому все більше науковців приділяє увагу цьому феномену.

С. Петренко та Н. Назаренко визначають інформаційну гігієну як ретельну перевірку інформації, яка отримується і поширюється [3, с. 35].

У свою чергу, М. Маркова, А. Марков, спираючись на дослідження німецьких науковців, сформулювали основні напрями інформаційної гігієни як засобу протидії інформаційним впливам, зокрема й у контексті російсько-української війни, до таких належать:

- відхід (дистанціювання);
- блокування;
- управління;
- затаювання [2, с. 82].

А. Косов визначає навички та якості, якими мають володіти майбутні менеджери «для успішного керування командами та

впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси» [1, с. 153]. Дослідник опосередковано вказує на необхідність мати навичку цифрової гігієни, а серед навичок та якостей визначає наступні:

- цифрова грамотність та високий рівень технологічної кмітливості;
- готовність до постійних інноваційних змін та швидкої адаптації до нових технологій та методів управління;
- розуміння ключових показників ефективності та вміння аналізувати дані для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень;
- комунікативність, що включають вміння працювати з командами дистанційно та ефективно спілкуватися через цифрові канали;
- дотримуватися принципів кібербезпеки та усвідомлення потенційних кіберзагроз для організації даних;
- критичне та стратегічне мислення, а також вміння управляти часом та встановлювати пріоритети у своїй діяльності [1, с. 153].

Узагальнюючи погляди на визначення змісту поняття «інформаційна гігієна», пряме чи опосередковане визначення необхідних умінь і навичок для майбутніх менеджерів дозволяють прийти до низки узагальнень:

- інформаційна гігієна критично важлива складова інформаційної компетентності майбутніх менеджерів;
- серед складових інформаційної гігієни можна визначити: медіаграмотність, цифрову безпеку, управління увагою, критичне мислення.

Отже, формування інформаційної компетентності з урахуванням інформаційної гігієни як складника цієї компетентності набуває нової ваги у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів і потребує внесення змін у планування й реалізацію такої підготовки на сучасному етапі.

Список літератури:

1. Косов А. І. Засади підготовки майбутніх менеджерів до ефективного використання цифрових технологій у керуванні виробничими процесами. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Випуск 70. Том 1. С. 151–155. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/70.1.32>
 2. Маркова М. В., Марков А. Р. Інформаційно-психологічна війна проти населення України як сучасна реальність: стан проблеми і шляхи подолання наслідків. *Інтегровані комунікації*. 2016. С. 73–85. URL : <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/48/34>
 3. Петренко С. В., Назаренко Н. М. Інформаційна гігієна як засіб протидії інформаційним впливам в контексті російсько-української війни. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2022. № 1–3 (34–36). С. 30–38.
-

УДК 378.14 : 351.08

Павленко Олена Олександрівна

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри іноземної філології,
перекладу та професійної мовної підготовки,
Університет митної справи та фінансів

Борисенко Ольга Петрівна

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління
та митного адміністрування
Університет митної справи та фінансів

Діцман Ксенія Дмитрівна

доктор філософії (PhD) у галузі
публічного управління та адміністрування,
проректор із забезпечення якості освітнього процесу,
Університет імені Альфреда Нобеля

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ КВАЛІФІКАЦІЙ В ОСВІТНІ ПРОГРАМИ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНА ПЕДАГОГІЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

Актуальність теми. Сучасна доба суспільних трансформацій вимагає відмови від застарілих ієрархічних моделей управління та підготовки фахівців на користь стратегічної гнучкості, людиноцентричності та управління на основі доказів. У контексті викликів сьогодення та майбутнього відновлення України питання формування кадрового резерву «нової генерації» набуває критичного значення як для бізнес-середовища, так і для систем освіти та публічного управління й адміністрування [3]. Традиційні підходи до відбору персоналу часто містять суб'єктивні чи гендерні упередження, що

потребує впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових екосистем у ЗВО [4].

Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є впровадження інноваційних педагогічних технологій, зокрема офіційна інтеграція нового Професійного стандарту «Оцінювач професійної кваліфікації» безпосередньо в освітній простір ЗВО [1; 2].

Метою дослідження є обґрунтування міждисциплінарної педагогічної моделі імплементації професійної кваліфікації 7-го рівня НРК «Розробник контрольно-оцінювальних матеріалів (тестів)» в освітньо-професійні програми (ОПП) різних спеціальностей (філології та публічного управління) на основі єдиної методологічної бази.

Результати дослідження. Аналіз досвіду розбудови цифрового освітнього простору дозволяє розглядати університетську екосистему як проактивну платформу ідентифікації та розвитку лідерського потенціалу. Для ефективного присвоєння додаткової професійної кваліфікації нами розроблено спільне інноваційне методологічне ядро, що об'єднує магістерські програми різних профілів. Це ядро базується на теорії освітніх вимірювань, доказовому дизайні та цифровізації контенту.

Основою запропонованої моделі є міжкафедральна педагогічна синергія:

1. *Управлінський контекст (Публічне управління):* Забезпечує навчання здобувачів конструюванню ключових показників ефективності (KPI) за міжнародними стандартами (RACER), моделюванню систем оцінювання державних програм та кадрового контролінгу.

2. *Лінгво-комунікативна строгість (Філологія):* Навчає правильно формулювати дескриптори шкал, проводити лінгвістичну експертизу та критеріальне оцінювання професійного дискурсу, усуваючи будь-яку двозначність у тестових завданнях та індикаторах.

Впровадження такого підходу передбачає адаптивну трансформацію освітніх модулів, що включає:

- *Адаптивну трансформацію освітніх модулів*: перехід до механізму «ко-креації» (спільного творення) знань із лідерами ринку, що забезпечує миттєву реакцію навчального контенту на зміну соціоекономічних викликів та технологічних стандартів.

- *Інтелектуальний скринінг талантів*: використання цифрових портфоліо та результатів електронних курсів, де оцінка базується виключно на продемонстрованих знаннях, що системно усуває упередження та нівелює суб'єктивний вплив.

- *Посилену практичну орієнтованість*: реструктурування програми практик із виділенням не менше 6 кредитів ЄКТС під цільову підготовку за професійною кваліфікацією. Здобувачі виступають у ролі незалежних експертів з моніторингу: вони самостійно розраховують надійність інструментів вимірювання (наприклад, за методом Ангофа) та створюють цифровий продукт.

- *Цифрове пакування (EdTech)*: переведення розроблених індикаторів, моніторингових карт та завдань у стандартизовані SCORM-пакети за допомогою сучасних безкоштовних інструментів (наприклад, локальної версії Lumi) з їх подальшою інтеграцією в LMS Moodle ЗВО.

- *Позиціонування ЗВО як соціальних інкубаторів людиноцентричності*: створення середовищ для розвитку метакомпетенцій (етичного лідерства, стратегічної емпатії та системного мислення), які формують унікальну додану вартість фахівця, що не підлягає автоматизації в епоху штучного інтелекту.

Модернізована структура забезпечує студентоцентрованість: проходження сертифікаційного оцінювання перед комісією із залученням роботодавців є обов'язковим лише для тих, хто бажає отримати додаткову кваліфікацію, дозволяючи будувати гнучкі кар'єрні траєкторії.

Висновки. Впровадження єдиної методологічної бази для різних спеціальностей трансформує ЗВО у соціальні інкубатори людиноцентричності. Синергія управлінських та лінгвістичних компетентностей, підкріплена інструментами психометрики та дистанційними технологіями, формує нову архітектуру «цифрових ліфтів» для молоді. Це гарантує підготовку фахівців, здатних не лише працювати в умовах суспільних трансформацій, а й об'єктивно проєктувати системи вимірювання ефективності реформ, забезпечуючи стійкість кадрового потенціалу держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Вимоги до оцінювання результатів навчання та присвоєння професійних кваліфікацій у закладах вищої освіти : рекомендації / Нац. агентство із забезпечення якості вищої освіти. Київ, 2024.

2. Професійний стандарт «Оцінювач професійної кваліфікації» : затв. наказом ТОВ «Міжнародне агентство професійних кваліфікацій» від 28.11.2024 № 01.11.24. *Реєстр кваліфікацій*. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts> (дата звернення: 25.05.2026).

3. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2022. Чис. 27. С. 268–273. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>.

4. Остряньська О. А. Цифрові екосистеми закладів вищої освіти (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки : довідковий бюлетень*. 2025. Вип. 21. С. 81–132. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746681/1/Ostryanska%20O.A._AHS%20of%20Edu%26Sci-RB-21-2025_%D0%A1.81-132.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

Паламар Андрій Богданович

аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти
Інституту права, психології та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ЮРИСТІВ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасний розвиток правничої освіти в Україні відбувається в умовах динамічних соціально-економічних змін, цифрової трансформації суспільства, реформування правової системи та інтеграції до європейського освітнього простору. За таких умов особливого значення набуває підготовка фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін професійного середовища, ефективно реагувати на нові виклики та постійно вдосконалювати власні компетентності. Однією з важливих характеристик сучасного правника є професійна мобільність, яка виступає необхідною умовою його конкурентоспроможності на ринку праці.

Заклади фахової передвищої освіти відіграють важливу роль у підготовці майбутніх юристів, оскільки забезпечують формування базових професійних компетентностей, практичних умінь та професійно значущих особистісних якостей. Саме в освітньому процесі закладаються основи професійної мобільності, що дозволяють майбутнім фахівцям ефективно діяти в умовах змінного правового середовища та безперервного оновлення законодавства.

Професійна мобільність розглядається як інтегральна якість особистості, що характеризує її здатність до адаптації, професійного розвитку, опанування нових видів діяльності та ефективного виконання професійних функцій у різних умовах. Для майбутнього юриста професійна мобільність передбачає готовність до постійного оновлення

знань, засвоєння нових нормативно-правових актів, використання сучасних цифрових технологій та вдосконалення професійних компетентностей. Особливістю юридичної професії є постійна динаміка правового регулювання суспільних відносин. Зміни законодавства, розвиток електронного правосуддя, впровадження цифрових сервісів та трансформація правозастосовної практики вимагають від фахівця здатності швидко реагувати на нові професійні виклики. Саме тому формування професійної мобільності має стати одним із пріоритетних завдань освітнього процесу у закладах фахової передвищої освіти [1].

Важливою умовою розвитку професійної мобільності є реалізація компетентнісного підходу до навчання. Компетентнісний підхід орієнтує освітній процес не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування здатності застосовувати їх у практичній діяльності. Майбутній юрист повинен уміти аналізувати правові ситуації, приймати обґрунтовані рішення, працювати з нормативно-правовими документами та ефективно комунікувати з учасниками правовідносин. Суттєве значення для формування професійної мобільності має використання інтерактивних методів навчання. Ділові ігри, кейс-методи, ситуаційне моделювання, тренінги, дискусії та рольові вправи дозволяють максимально наблизити освітній процес до реальних умов професійної діяльності. Такі методи сприяють розвитку критичного мислення, комунікативних навичок, здатності працювати в команді та приймати рішення в нестандартних ситуаціях [2].

Важливою складовою професійної мобільності є цифрова компетентність. Сучасний юрист повинен володіти навичками роботи з електронними правовими базами даних, інформаційно-аналітичними системами, цифровими платформами документообігу та сервісами електронного судочинства. Формування таких умінь сприяє підвищенню професійної гнучкості та готовності до роботи в умовах цифровізації

правничої діяльності. Особливу роль у підготовці мобільного фахівця відіграє практична підготовка. Проходження навчальної та виробничої практики в судах, органах державної влади, правоохоронних органах, юридичних компаніях та установах дозволяє здобувачам освіти отримати досвід професійної діяльності, ознайомитися з особливостями роботи правника та сформувати навички адаптації до реального професійного середовища. Не менш важливим чинником є формування правової культури майбутніх юристів. Професійна мобільність передбачає не лише здатність до адаптації, а й дотримання високих етичних стандартів, принципів професійної відповідальності та правової доброчесності. Саме правова культура забезпечує гармонійне поєднання професійної компетентності та моральної відповідальності фахівця [3-4].

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток навичок самоосвіти та безперервного професійного навчання. Професійна мобільність майбутнього юриста безпосередньо пов'язана зі здатністю самостійно оновлювати знання, аналізувати нові тенденції розвитку права та ефективно використовувати сучасні освітні ресурси для професійного самовдосконалення.

Професійна мобільність також сприяє підвищенню конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Роботодавці все більше цінують фахівців, які здатні швидко адаптуватися до змін, працювати в умовах невизначеності та ефективно виконувати професійні обов'язки в різних сферах юридичної діяльності.

Отже, професійна мобільність є важливою складовою професійної підготовки майбутніх юристів у закладах фахової передвищої освіти та виступає необхідною умовою їхньої успішної професійної діяльності. Її формування забезпечує готовність майбутніх фахівців до адаптації в умовах динамічного правового середовища, постійного оновлення законодавства та цифрової трансформації правничої сфери. Ефективність

формування професійної мобільності залежить від реалізації компетентнісного підходу, використання інтерактивних методів навчання, розвитку цифрової компетентності, забезпечення якісної практичної підготовки та створення сприятливого освітнього середовища.

Перспективним напрямом подальшого вдосконалення професійної підготовки майбутніх юристів є розроблення інноваційних педагогічних технологій, спрямованих на розвиток професійної мобільності, посилення практичної складової навчання та формування готовності до безперервного професійного саморозвитку впродовж життя.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Прилипко В., Заверюха Ю., Кушевська Н. Актуальні виклики та тенденції у сфері професійної підготовки юристів в Україні. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2(30). С. 655-669.
2. Донг Пей, (2025). Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з права в умовах глобалізаційних трансформацій. *Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education*, 29(2), 64-74.
3. Сокіл, А. (2021). Онлайн-тренінг як одна з ефективних форм змішаного навчання майбутніх юристів у закладах фахової передвищої освіти. *Витоки педагогічної майстерності*, (28), 168-172.
4. Орловська І. Г. Розвиток юридичної освіти в умовах глобалізаційних викликів. *Сучасний науковий журнал*. 2023. № 2(8). С. 61-67.

Стоділко Данило-Михайло Юрійович

аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти
Інституту права, психології та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОГО ЕТИКЕТУ У ПІДГОТОВЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ФАХІВЦЯ ПРАВНИЧОЇ СФЕРИ

Сучасний розвиток правничої освіти в Україні відбувається в умовах суспільних трансформацій, цифровізації професійної діяльності, євроінтеграційних процесів та зростання вимог до якості підготовки фахівців. За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування професійних і особистісних якостей майбутніх правників, серед яких важливе місце посідає професійний етикет. Саме він визначає культуру професійної поведінки, рівень комунікативної компетентності, здатність до конструктивної взаємодії та дотримання морально-етичних норм у професійній діяльності. Правнича професія належить до тих видів діяльності, що передбачають постійний контакт із людьми, прийняття відповідальних рішень та дотримання високих стандартів професійної етики. Від рівня сформованості професійного етикету залежить не лише ефективність виконання службових обов'язків, а й довіра громадян до правових інституцій та системи правосуддя загалом. У зв'язку з цим підготовка конкурентоспроможного фахівця правничої сфери потребує цілеспрямованого формування навичок професійної поведінки та етичної культури ще під час навчання у закладі вищої освіти.

Професійний етикет являє собою систему правил, норм і принципів поведінки, які регулюють взаємодію фахівця з колегами, клієнтами, представниками державних органів та суспільством загалом. Для правника дотримання норм професійного етикету є необхідною умовою ефективного виконання професійних обов'язків, оскільки його діяльність

безпосередньо пов'язана із забезпеченням законності, захистом прав людини та реалізацією принципів справедливості. У сучасних умовах конкурентоспроможність правника визначається не лише рівнем професійних знань і практичних умінь, а й сформованістю так званих «м'яких навичок» (soft skills), серед яких важливе місце посідають комунікативна культура, емоційний інтелект, уміння вести переговори, дотримуватися професійної етики та ефективно взаємодіяти з різними категоріями громадян. Саме професійний етикет виступає основою розвитку цих компетентностей [1].

Однією з ключових складових професійного етикету правника є культура професійного спілкування. Уміння аргументовано висловлювати власну позицію, вести діловий діалог, коректно реагувати на конфліктні ситуації та дотримуватися принципів толерантності є необхідними передумовами успішної професійної діяльності. Особливого значення ці навички набувають під час роботи з клієнтами, участі в судових процесах, здійснення юридичного консультування та виконання функцій представництва. Важливою складовою професійного етикету є також дотримання морально-етичних принципів правничої діяльності. Чесність, відповідальність, неупередженість, конфіденційність та повага до людської гідності виступають фундаментальними цінностями професії правника. Формування цих якостей має здійснюватися системно та бути інтегрованим у зміст професійної підготовки майбутніх фахівців. Особливу роль у розвитку професійного етикету відіграє освітнє середовище закладу вищої освіти. Саме в процесі навчання здобувачі освіти засвоюють моделі професійної поведінки, набувають досвіду комунікації та формують власну систему професійних цінностей. Використання інтерактивних методів навчання, кейс-технологій, ділових ігор, моделювання судових засідань та аналізу професійних ситуацій сприяє формуванню практичних навичок етичної поведінки [2].

У сучасних умовах цифровізації важливого значення набуває також формування цифрового етикету правника. Використання електронного документообігу, онлайн-комунікації, дистанційних консультацій та цифрових платформ потребує дотримання норм професійної поведінки у віртуальному середовищі. Майбутній правник повинен володіти навичками професійного спілкування в цифровому просторі, забезпечувати захист конфіденційної інформації та дотримуватися принципів академічної та професійної доброчесності [3].

Не менш важливим є формування в майбутніх правників навичок саморегуляції та професійної відповідальності. Здатність контролювати власні емоції, приймати виважені рішення та діяти відповідно до етичних норм дозволяє ефективно виконувати професійні обов'язки навіть у складних та конфліктних ситуаціях. Такі якості підвищують рівень професійної компетентності та сприяють успішній кар'єрній реалізації. Професійний етикет також виступає важливим чинником формування позитивного іміджу правничої професії. Висока культура поведінки, дотримання етичних стандартів та професійна відповідальність сприяють зміцненню авторитету правників у суспільстві та підвищують рівень довіри до правової системи держави [4].

Отже, професійний етикет є важливою складовою підготовки конкурентоспроможного фахівця правничої сфери та невід'ємним елементом його професійної компетентності. Він забезпечує формування культури професійної поведінки, розвиток комунікативних навичок, дотримання морально-етичних принципів та ефективну взаємодію з учасниками правових відносин. Сучасна правнича освіта повинна забезпечувати не лише набуття професійних знань, але й формування етичної культури майбутніх фахівців шляхом використання інноваційних освітніх технологій, інтерактивних методів навчання та практикоорієнтованих форм підготовки.

Перспективним напрямом удосконалення професійної підготовки правників є подальший розвиток педагогічних умов формування професійного етикету, інтеграція цифрового етикету в освітній процес та посилення уваги до розвитку етичної компетентності як важливої складової конкурентоспроможності майбутнього фахівця правничої сфери.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Криштанович, М. Ф. (2024). Вплив академічного середовища на формування професійного етикету у студентів-юристів. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (11).
2. Криштанович, С., & Стоділко, Д. М. (2025). Інноваційні підходи до формування професійного етикету студентів-правників. *Освітні обрії*, 61(2), 89-92.
3. Кирилах, С. В. (2024). Формування професійної етики у підготовці викладачів спеціальних дисциплін у закладах вищої освіти. *Сучасні гуманітарні дискусії*, (2), 75-83.
4. Криштанович, М. Ф. (2023). Особливості формування професійного етикету майбутніх юристів. *Академічні візії*, (18).

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

УДК 159.944.4:159.923

Криштанович Світлана Володимирівна

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

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНИХ ДЕСТРУКЦІЙ ОСОБИСТОСТІ: ТЕОРЕТИКО- КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Розмежування понять «професійне вигорання», «професійний стрес» та «професійна деформація» є важливою передумовою забезпечення концептуальної чіткості та методологічної коректності психологічних досліджень. Незважаючи на тісний взаємозв'язок цих феноменів у професійній діяльності, вони відрізняються за своїм змістом, механізмами виникнення та наслідками для особистості. Ототожнення зазначених категорій призводить до спрощення їх наукового розуміння та ускладнює діагностику професійних ризиків, що виникають у процесі трудової діяльності.

Професійний стрес доцільно розглядати як адаптаційну реакцію організму на підвищені вимоги професійного середовища. У помірному прояві він може виконувати мобілізуючу функцію, сприяючи підвищенню продуктивності праці та професійному розвитку. Однак тривалий вплив стресогенних факторів, особливо за відсутності ефективних механізмів подолання, призводить до виснаження психологічних ресурсів особистості та створює передумови для формування професійного вигорання [1–3].

Сучасна наукова спільнота розглядає професійне вигорання як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, з яким людина не змогла успішно впоратися. У Міжнародній класифікації хвороб 11-го перегляду (ICD-11) Всесвітня організація охорони здоров'я визначає вигорання як професійний феномен, що характеризується трьома взаємопов'язаними компонентами: емоційним виснаженням, психологічним дистанціюванням від професійної діяльності та зниженням професійної ефективності. Водночас ВООЗ наголошує, що вигорання стосується виключно професійного контексту і не є медичним діагнозом [4]. Такий підхід значною мірою ґрунтується на класичній трьохкомпонентній моделі К. Масlach і С. Джексона, відповідно до якої структура вигорання охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистісних досягнень [2; 3; 5–7].

На відміну від професійного вигорання, професійна деформація розглядається як більш широка категорія, що охоплює стійкі зміни особистості, які виникають під впливом тривалого виконання професійної діяльності. Вона проявляється у трансформації ціннісних орієнтацій, професійних установок, стилів поведінки та міжособистісної взаємодії, поступово закріплюючись у структурі особистості [5; 6]. У психології праці професійні деформації трактуються як деструктивні зміни особистості, що негативно впливають як на якість професійної діяльності, так і на психологічне благополуччя працівника [7].

У межах ієрархічного підходу професійна деформація може розглядатися як родове поняття, тоді як професійне вигорання є одним із її найбільш поширених проявів. Якщо вигорання відображає переважно процесуальні зміни, пов'язані з емоційним виснаженням та зниженням професійної ефективності, то професійна деформація характеризує глибші та більш стійкі трансформації особистості, які формуються протягом тривалого часу [8; 9]. Відтак професійне вигорання можна

розглядати як один із механізмів або етапів розвитку професійної деформації.

Суттєвою відмінністю між цими феноменами є їхня часова динаміка. Професійне вигорання має процесуальний характер і може змінюватися залежно від організаційних умов праці, рівня соціальної підтримки та індивідуальних ресурсів працівника. Натомість професійна деформація характеризується більшою стабільністю та зберігається навіть після зміни професійного середовища, оскільки закріплюється на рівні особистісних характеристик [10].

Отже, професійний стрес, професійне вигорання та професійна деформація є взаємопов'язаними, проте не тотожними феноменами. Їх чітке розмежування має важливе теоретичне та практичне значення для дослідження професійного здоров'я, своєчасної діагностики професійних ризиків і розроблення ефективних програм психологічної профілактики.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що за останні десятиліття феномен професійного вигорання пройшов шлях від окремих клінічних спостережень до міжнародно визнаного професійного синдрому з розвиненим понятійним апаратом і валідним психодіагностичним інструментарієм. Особливої актуальності проблема набуває для педагогічних працівників, діяльність яких супроводжується високим рівнем емоційної напруги, інтенсивною міжособистісною взаємодією та значною соціальною відповідальністю.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Selye H. The Stress of Life. New York : McGraw-Hill, 1976. 515 p.
2. Maslach C., Jackson S. E. The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behaviour. 1981. Vol. 2, No. 2. P. 99–113. DOI: 10.1002/job.4030020205.

3. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout. Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

4. World Health Organization. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases (ICD-11). URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (дата звернення: 31.05.2026).

5. Schaufeli W. B., Enzmann D. The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. London : Taylor & Francis, 1998. 212 p.

6. Maslach C., Leiter M. P. Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. World Psychiatry. 2016. Vol. 15, No. 2. P. 103–111. DOI: 10.1002/wps.20311.

7. Maslach C., Leiter M. P., Jackson S. E. Maslach Burnout Inventory Manual. 4th ed. Menlo Park, CA : Mind Garden, 2018. 86 p.

8. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B. The Job Demands–Resources Model of Burnout. Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86, No. 3. P. 499–512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499.

9. Schaufeli W. B., Desart S., De Witte H. Burnout Assessment Tool (BAT): Development, Validity, and Reliability. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. Vol. 17, No. 24. Article 9495. DOI: 10.3390/ijerph17249495.

10. Стельмах О. В. Професійне вигорання як психологічна проблема сучасності. Психологія і суспільство. 2020. № 2. С. 72–81.

Романчук Ольга Василівна

доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри української та іноземних мов,
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського

Криштанович Світлана Володимирівна

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

ЦІНІСНО-МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ ПРАЦЮЮЧИХ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Відповідно до класичного підходу М. Рокича, цінності являють собою стійкі переконання щодо переваги певних життєвих цілей або способів поведінки, які формують ієрархічну систему особистісних пріоритетів [1]. Для здобувачів вищої освіти така система виступає важливим регулятором професійної поведінки, визначаючи критерії оцінювання професійних обов'язків, кар'єрних перспектив та власної професійної реалізації.

Подальший розвиток теорії цінностей пов'язаний із концепцією Ш. Шварца, який розглядає цінності як універсальні мотиваційні конструкти, що спрямовують поведінку людини та впливають на вибір стратегій взаємодії з навколишнім середовищем [2]. На думку дослідника, цінності не лише відображають актуальні потреби особистості, але й забезпечують стабільність мотивації, визначаючи рівень активності, залученості та професійної спрямованості людини.

Концепція М. Рокича дозволяє більш детально проаналізувати структуру ціннісної сфери особистості. Автор запропонував розглядати систему ціннісних орієнтацій як сукупність термінальних та інструментальних цінностей [1]. Особливий інтерес для дослідження професійної діяльності становлять термінальні цінності, які відображають бажані кінцеві стани існування людини та визначають стратегічні життєві цілі. Саме вони виступають орієнтирами професійного вибору, кар'єрного розвитку та оцінювання власної трудової діяльності.

У контексті дослідження працюючих здобувачів вищої освіти важливим є аналіз того, яким чином домінуючі цінності впливають на задоволеність працею. Зокрема, якщо провідне місце в системі ціннісних орієнтацій займають матеріальний добробут, фінансова стабільність та соціальний статус, то високий рівень задоволеності може спостерігатися навіть за умови невідповідності роботи майбутній професії. У такому випадку професійна діяльність розглядається передусім як інструмент досягнення зовнішніх цілей і матеріального благополуччя [3].

Натомість для осіб, орієнтованих на саморозвиток, професійне зростання та самореалізацію, рівень задоволеності працею значною мірою залежить від відповідності роботи професійним інтересам і здобутій спеціальності. Такі результати узгоджуються з положеннями теорії самодетермінації, згідно з якою внутрішньо мотивована діяльність забезпечує вищий рівень психологічного благополуччя, професійної залученості та задоволеності працею [4].

Водночас для частини працюючих здобувачів важливими є соціальні цінності, пов'язані зі встановленням позитивних міжособистісних взаємин, підтримкою колег та сприятливим психологічним кліматом у колективі. За таких умов саме якість соціальної

взаємодії виступає одним із провідних предикторів задоволеності працею [5].

Окрему групу становлять особи, для яких пріоритетними є безпека та стабільність. Для них професійна діяльність часто виконує захисну функцію, забезпечуючи відчуття впевненості у майбутньому та матеріальної захищеності. Проте надмірна орієнтація на уникнення ризиків і втрат може супроводжуватися підвищеною тривожністю та знижувати загальний рівень задоволеності професійною діяльністю [2].

Отже, результати теоретичного аналізу свідчать, що задоволеність працею працюючих здобувачів вищої освіти значною мірою залежить від відповідності професійної діяльності їхнім домінуючим термінальним цінностям. Чим більшою є узгодженість між особистісними ціннісними орієнтаціями та змістом професійної діяльності, тим вищою є ймовірність сприйняття праці як засобу самореалізації, особистісного розвитку та досягнення життєво важливих цілей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Rokeach M. The Nature of Human Values. New York : Free Press, 1973. 438 p.
2. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture. 2012. Vol. 2, No. 1. P. 1–20. DOI: 10.9707/2307-0919.1116.
3. Judge T. A., Bono J. E., Erez A., Locke E. A. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. Journal of Applied Psychology. 2005. Vol. 90, No. 2. P. 257–268. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.257.
4. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American

Psychologist. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

5. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands–Resources Model: State of the Art. Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22, No. 3. P. 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115.

СЕКЦІЯ 7. ЮРИДИЧНІ НАУКИ

УДК 341.3:341.24

Романів Володимир Ярославович

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри загальновійськової підготовки,
Національний університет «Львівська політехніка»

МІЖНАРОДНЕ ГУМАНІТАРНЕ ПРАВО ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКОННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний світ продовжує стикатися з численними збройними конфліктами, які становлять серйозну загрозу міжнародній безпеці, стабільності держав та дотриманню прав людини. Війна завжди супроводжується людськими втратами, руйнуванням матеріальних цінностей, вимушеним переміщенням населення та порушенням усталених суспільних відносин. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення законності та дотримання міжнародно визнаних правил ведення бойових дій.

Міжнародне гуманітарне право (МГП) є важливою галуззю міжнародного права, яка покликана обмежити негативні наслідки війни та забезпечити захист осіб, що не беруть або припинили брати участь у збройному конфлікті. Його норми спрямовані на збереження людської гідності навіть за найскладніших обставин воєнного часу. Значення міжнародного гуманітарного права особливо зростає в умовах сучасних воєн, коли масштаби руйнувань та можливості застосування новітніх технологій створюють нові ризики для цивільного населення та міжнародного правопорядку. Події останніх років засвідчують, що питання дотримання норм міжнародного гуманітарного права є не лише юридичною, а й суспільно-політичною проблемою. Від ефективності механізмів реалізації та контролю за виконанням норм МГП значною

мірою залежить забезпечення законності під час війни та формування справедливого міжнародного правового порядку.

Міжнародне гуманітарне право являє собою систему міжнародно-правових норм і принципів, які регулюють поведінку сторін під час збройних конфліктів. Його головна мета полягає у зменшенні страждань людей, обмеженні засобів і методів ведення війни та захисті осіб, які не беруть безпосередньої участі у воєнних діях. Нормативну основу МГП становлять чотири Женевські конвенції 1949 року, Додаткові протоколи 1977 року та інші міжнародно-правові акти. Одним із фундаментальних принципів міжнародного гуманітарного права є принцип гуманності, відповідно до якого навіть під час війни повинні поважатися основоположні права людини та людська гідність. Важливе значення мають також принципи розрізнення, пропорційності та військової необхідності. Принцип розрізнення вимагає чіткого відмежування цивільних осіб і цивільних об'єктів від військових цілей. Принцип пропорційності забороняє проведення атак, наслідки яких для цивільного населення будуть надмірними порівняно з очікуваною військовою перевагою. Принцип військової необхідності дозволяє застосування лише тих заходів, які є необхідними для досягнення законної військової мети.

Законність у контексті війни означає суворе дотримання міжнародно-правових норм усіма сторонами конфлікту. Вона передбачає, що жодна держава або військове формування не може виправдовувати порушення гуманітарних норм військовою доцільністю чи політичними інтересами. Саме тому міжнародне гуманітарне право встановлює чіткі обмеження щодо використання певних видів озброєння, забороняє напади на цивільне населення, застосування катувань, взяття заручників, насильницькі зникнення та інші дії, які можуть бути кваліфіковані як воєнні злочини [1].

Особливу роль у забезпеченні законності відіграє інститут міжнародної відповідальності. порушення норм міжнародного гуманітарного права тягне за собою юридичну відповідальність як держав, так і конкретних осіб. Воєнні злочини, злочини проти людяності та геноцид належать до категорії найтяжчих міжнародних злочинів, за які передбачено індивідуальну кримінальну відповідальність. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні судові органи, зокрема Міжнародний кримінальний суд, діяльність якого спрямована на притягнення винних осіб до відповідальності незалежно від їхнього службового становища чи громадянства.

Сучасні війни характеризуються появою нових викликів для міжнародного гуманітарного права. Стрімкий розвиток цифрових технологій, кіберпростору, безпілотних літальних апаратів та елементів штучного інтелекту змінює характер ведення бойових дій. Це потребує адаптації існуючих правових механізмів до нових реалій та вироблення додаткових міжнародних норм, які б забезпечували належний рівень захисту цивільного населення та підтримували принцип законності.

Окремої уваги заслуговує проблема захисту цивільного населення в умовах сучасних збройних конфліктів. Саме цивільні особи найчастіше стають жертвами бойових дій, вимушеного переміщення, руйнування житла та об'єктів критичної інфраструктури. Міжнародне гуманітарне право покладає на сторони конфлікту обов'язок вживати всіх можливих заходів для мінімізації шкоди цивільному населенню. Водночас практика свідчить про численні випадки порушення цих вимог, що актуалізує необхідність посилення міжнародного контролю та вдосконалення механізмів моніторингу [2-3].

Для України питання дотримання міжнародного гуманітарного права має особливе значення в умовах триваючої збройної агресії. Воєнні дії супроводжуються численними викликами щодо забезпечення захисту

цивільного населення, документування воєнних злочинів та відновлення справедливості. У цих умовах важливим завданням є інтеграція норм міжнародного гуманітарного права у національне законодавство, підготовка військовослужбовців до їх практичного застосування та зміцнення співпраці з міжнародними організаціями у сфері захисту прав людини й забезпечення відповідальності за міжнародні злочини.

Важливим напрямом зміцнення законності під час війни є також поширення знань про міжнародне гуманітарне право серед населення, представників органів державної влади, військових формувань та громадських організацій. Формування правової культури та розуміння гуманітарних принципів сприяє більш ефективному виконанню міжнародних зобов'язань держави та запобіганню порушенням прав людини в умовах збройного конфлікту.

Міжнародне гуманітарне право виступає одним із ключових механізмів забезпечення законності в умовах війни. Його норми встановлюють правові межі ведення бойових дій, спрямовані на захист цивільного населення, військовополонених, поранених і хворих, а також на обмеження засобів та методів війни. Дотримання принципів міжнародного гуманітарного права є необхідною умовою підтримання міжнародного правопорядку та захисту фундаментальних прав людини.

Сучасні виклики, пов'язані з трансформацією характеру збройних конфліктів, потребують подальшого розвитку міжнародно-правових механізмів контролю та відповідальності. Для України особливого значення набуває ефективне впровадження норм міжнародного гуманітарного права, документування фактів їх порушення та забезпечення невідворотності покарання за воєнні злочини. Лише за умови неухильного дотримання принципу законності можливо забезпечити захист людської гідності, відновлення справедливості та зміцнення миру в сучасному світі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Криштанович М.Ф. (2025). Досвід країн ЄС щодо реалізації державної політики у сфері виконавчого впровадження. *“Національні інтереси України”*, (Серія *"Публічне управління та адміністрування"*). № 10(15). – С. 1001-1011. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10\(15\)-1001-1011](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-10(15)-1001-1011)
2. Криштанович М.Ф. (2026). Державне управління у сфері забезпечення дотримання норм міжнародного гуманітарного права. *«Національні інтереси України»*, (Серія *«Публічне управління та адміністрування»*). № 4(21). С. 2105-2113. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4\(21\)-2105-2113](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-2105-2113)
3. Замрига А. В. (2025). Принципи міжнародного гуманітарного права: зміст, еволюція та сучасні виклики застосування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Том 5 № 91. С. 128-132.

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 338

Гринчук Тарас Васильович
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічний підхід означає орієнтацію управлінської діяльності не лише на поточне виконання завдань, а й на довгостроковий розвиток, збереження конкурентних позицій і своєчасну адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Його сутність полягає в тому, що підприємство має чітко розуміти, куди воно рухається, які ресурси для цього використовує, які ризики можуть виникнути та якими способами можна досягти бажаного результату [1-2]. На відміну від оперативного управління, яке зосереджене переважно на щоденних процесах, стратегічний підхід формує загальне бачення майбутнього підприємства. Він охоплює визначення місії, цілей, пріоритетів, конкурентних переваг, напрямів інноваційного розвитку, фінансової політики, кадрової політики та механізмів взаємодії з клієнтами, партнерами й ринком. Відтак, стратегічний підхід постає як основа для узгодження всіх управлінських рішень, щоб кожна дія підприємства не була випадковою, а працювала на досягнення загальної мети.

Мова йде про здатність керівництва аналізувати поточний стан підприємства та прогнозувати майбутні умови його функціонування. Для цього необхідно оцінювати сильні й слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища, рівень конкуренції, поведінку споживачів, наявні ресурси, фінансову стійкість, якість

персоналу, технологічне забезпечення й організаційну культуру. Разом із цим, стратегічний підхід передбачає не лише аналіз, а й вибір конкретної траєкторії дій. Підприємство має визначити, чи буде воно розширювати ринки збуту, удосконалювати продукцію або послуги, знижувати витрати, інвестувати в інновації, розвивати партнерства, змінювати організаційну структуру або посилювати бренд. У таких умовах стратегічне управління не зводиться до складання формального плану, оскільки його справжнє значення полягає в умінні перетворювати цілі на практичні рішення, ресурси на результати, а можливості на реальні переваги. Важливою особливістю стратегічного підходу є його системний характер. Підприємство не може розглядати окремі управлінські рішення ізольовано, оскільки зміна одного напрямку діяльності впливає на інші складові. Наприклад, упровадження нової технології потребує підготовки персоналу, фінансових витрат, зміни організації праці, оновлення комунікації з клієнтами та оцінювання результатів. Розширення асортименту продукції або послуг впливає на маркетинг, логістику, виробництво, якість обслуговування та фінансове планування. Саме тому стратегічний підхід вимагає узгодженості між цілями, ресурсами, структурою управління, кадровими можливостями та ринковими умовами.

На нашу точку зору, стратегічний підхід у системі управління підприємством є необхідною умовою його стабільного розвитку, оскільки він дозволяє перейти від реагування на проблеми до їхнього передбачення та попередження. Підприємство, яке діє стратегічно, краще розподіляє ресурси, швидше помічає нові можливості, ефективніше управляє ризиками, формує сильнішу команду та більш послідовно розвиває власні конкурентні переваги. Таким чином, стратегічний підхід являється не лише інструментом планування, а й способом мислення керівництва, за

якого кожне рішення оцінюється з погляду його впливу на майбутнє підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128.

2. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66.

Зеленевич Володимир Васильович

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

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Інформаційне забезпечення позиціонування підприємства на міжнародному ринку являється однією з ключових передумов формування його конкурентних переваг, упізнаваності та стійкості у зовнішньому середовищі. При такого роду умовах підприємство повинно мати доступ не лише до внутрішніх даних про власну продукцію, витрати, фінансові результати та логістику, а й до зовнішньої інформації про споживчі переваги, дії конкурентів, регуляторні вимоги, культурні особливості, цінові тенденції та зміну попиту в різних країнах. Саме якісно організована інформаційна база надає можливість обрати той спосіб ринкового представлення, який найбільш повно відображає сильні сторони підприємства та відповідає очікуванням цільових груп споживачів [1-2]. Важливою складовою такого забезпечення є систематичне збирання, перевірка, узагальнення та аналітичне опрацювання ринкової інформації. Підприємство має оцінювати місткість окремих сегментів, поведінку споживачів, силу брендів-конкурентів, рівень насиченості ринку, канали комунікації та специфіку просування товарів у різних країнах. Водночас інформація повинна бути актуальною, достовірною та зіставною, оскільки помилки в її інтерпретації можуть призвести до хибного визначення цільового сегмента або невдалого вибору позиції на ринку. Разом із цим використання маркетингових досліджень, цифрової аналітики, моніторингу медіасередовища та

зворотного зв'язку від партнерів постає основою для уточнення ринкової стратегії.

Особливого значення набуває поєднання внутрішнього і зовнішнього інформаційного середовища підприємства. Внутрішнє середовище формує дані про якість продукції, виробничі можливості, кадровий потенціал, витрати на просування, динаміку продажів та попередній досвід виходу на нові ринки. Зовнішнє середовище, своєю чергою, надає відомості про міжнародні стандарти, торговельні бар'єри, поведінку споживачів, валютні коливання, політичні ризики та активність конкурентів. Узгодження цих двох напрямів дає змогу підприємству сформуванати реалістичне бачення власного місця на міжнародному ринку, чітко окреслити унікальні характеристики товару або послуги та забезпечити їх переконливе донесення до іноземного споживача.

Таким чином, інформаційне забезпечення позиціонування підприємства на міжнародному ринку є стратегічно важливою основою управління. Воно надає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати маркетингову політику, знижувати рівень невизначеності та підвищувати результативність виходу на нові ринки. У таких умовах перемагають не лише ті підприємства, які мають якісний продукт, а й ті, що здатні швидко перетворювати інформацію на обґрунтовані управлінські рішення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Супрун, С., Стратійчук, В. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. Молодий вчений, № 8(35), 2016, 39-42.
2. Пригара, О., Журило, В. Конструювання економічної категорії «міжнародне позиціонування товару» та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку. Інтелект XXI, № 5, 2017, 23-30.

Комаровський Андрій Андрійович

аспірант кафедри менеджменту організацій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЯМИ З ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ

Стратегічний підхід в управлінні компаніями з оцінки нерухомості полягає у формуванні довгострокового бачення розвитку, яке поєднує професійну якість оціночних послуг, довіру клієнтів, відповідність нормативним вимогам і здатність адаптуватися до змін ринку нерухомості. Такі компанії працюють у сфері, де результат діяльності має високу економічну, правову й управлінську значущість, оскільки оцінка нерухомості використовується під час купівлі-продажу об'єктів, кредитування, страхування, інвестування, оподаткування, судових спорів, управління активами та прийняття стратегічних рішень власниками майна. Відтак, управління компанією з оцінки нерухомості не може обмежуватися лише поточним виконанням замовлень [1-2]. Воно має передбачати чітке визначення ринкової позиції, спеціалізації, цільових клієнтів, стандартів якості, кадрової політики, репутаційної стратегії та механізмів контролю достовірності результатів.

Ринок нерухомості є чутливим до економічних коливань, зміни купівельної спроможності, процентних ставок, інвестиційної активності, регуляторних вимог, розвитку міст, стану інфраструктури та попиту на різні типи об'єктів. Саме тому компанія з оцінки нерухомості повинна постійно аналізувати зовнішнє ринкове середовище, відстежувати динаміку цін, зміну попиту на житлову, комерційну, промислову й земельну нерухомість, а також враховувати поведінку банків, забудовників, інвесторів, приватних власників і державних органів влади.

Разом із цим, важливо оцінювати власне внутрішнє середовище компанії, зокрема кваліфікацію оцінювачів, якість методичного забезпечення, наявність баз даних, швидкість виконання замовлень, рівень клієнтського сервісу та здатність працювати зі складними об'єктами. Такий підхід надає змогу не лише реагувати на поточні запити, а й завчасно визначати перспективні напрями розвитку, наприклад, оцінку інвестиційної нерухомості, оцінку заставного майна, консалтинг для девелоперських проєктів або супровід корпоративних клієнтів. Важливою складовою стратегічного управління компаніями з оцінки нерухомості є забезпечення професійної надійності, об'єктивності та прозорості оціночних процедур. Для такої компанії репутація являється одним із головних нематеріальних активів, оскільки клієнти очікують не лише швидкого результату, а й аргументованого, незалежного та методично обґрунтованого висновку. Будь-які помилки, формальний підхід або залежність оцінювача від інтересів замовника можуть призвести до втрати довіри, юридичних ризиків і погіршення ринкових позицій. При такого роду умовах стратегічний підхід має включати внутрішній контроль якості звітів, дотримання професійних стандартів, оновлення методик, навчання персоналу, етичні правила роботи, захист інформації та чітке розмежування відповідальності між фахівцями.

На нашу точку зору, стратегічний підхід в управлінні компаніями з оцінки нерухомості має бути спрямований на поєднання професійної якості, клієнтоорієнтованості, інноваційності та довгострокової репутаційної стійкості. Компанія, яка прагне розвиватися, повинна не просто виконувати окремі замовлення, а формувати систему роботи, у якій кожен звіт, кожна консультація і кожен контакт із клієнтом зміцнюють її позиції на ринку. Таким чином, стратегічне управління дає змогу визначити пріоритети розвитку, уникати хаотичного розширення послуг, правильно

розподіляти ресурси, будувати партнерства з банками, страховими компаніями, юридичними фірмами, девелоперами та інвесторами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Жарікова О. Б., Пащенко О. В. Методичні підходи здійснення експертної грошової оцінки об'єктів нерухомості. Облік і фінанси. 2018. № 4(82). С. 114–123.

2. Мухін О. О., Юрченко О. Ю. Методичне забезпечення оцінки вартості нерухомого майна. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2024. Вип. 21. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.21.4.

Комаровський Володимир Іванович

аспірант кафедри менеджменту організацій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Харчова промисловість належить до тих сфер, де зміни у попиті, якості продукції, технологіях виробництва, безпечності харчових продуктів і способах просування продукції відбуваються досить динамічно. Саме тому підприємства цієї галузі повинні не лише підтримувати наявні виробничі процеси, а й постійно оновлювати їх відповідно до ринкових очікувань. Інноваційна активність у такому випадку проявляється у впровадженні нових рецептур, удосконаленні технологій переробки сировини, розробленні продукції з покращеними споживчими властивостями, модернізації обладнання, підвищенні енергоефективності та поліпшенні системи контролю якості. Водночас важливо розуміти, що інноваційність у харчовій промисловості не обмежується лише створенням нового продукту. Вона охоплює весь шлях виробництва, починаючи від вибору сировини й завершуючи пакуванням, логістикою, маркетингом, сервісною підтримкою та взаємодією з кінцевим споживачем. Особливе значення для підприємств харчової промисловості має технологічна інноваційна активність, оскільки саме технології визначають якість, безпечність, стабільність і собівартість готової продукції. Підприємства, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, не рідко впроваджують сучасні виробничі лінії, автоматизовані системи дозування, обладнання для енергоощадної термічної обробки, нові методи зберігання, пакування та контролю якості [1-2]. Разом із цим, важливим напрямом є використання рішень на базі застосованих

цифрових технологій, які дозволяють відстежувати виробничі процеси, аналізувати витрати сировини, контролювати температуру, вологість, терміни придатності, рівень браку та ефективність роботи обладнання. Такі рішення допомагають підприємствам швидше виявляти проблемні місця, зменшувати втрати, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати більш стабільну якість продукції. Інноваційна активність підприємств харчової промисловості також тісно пов'язана з оновленням асортименту та пристосуванням продукції до змін у споживчій поведінці. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на ціну, а й на склад продукту, його користь для здоров'я, натуральність, екологічність пакування, зручність споживання та відповідність індивідуальним потребам. У таких умовах підприємства розробляють продукти зі зниженим вмістом цукру, солі або жирів, продукцію для дитячого харчування, функціональні харчові продукти, безглютенові, безлактозні, органічні або вегетаріанські товари. Водночас важливим є не лише створення нового асортименту, а й грамотне позиціонування продукції на ринку, оскільки навіть якісний продукт потребує зрозумілої комунікації зі споживачем.

Для ефективного впровадження інновацій підприємству потрібні кваліфіковані працівники, здатні працювати з новим обладнанням, дотримуватися стандартів безпеки харчових продуктів, аналізувати виробничі дані та брати участь у вдосконаленні процесів. Тому важливого значення набуває навчання персоналу, розвиток внутрішнього середовища підприємства, підтримка ініціативності працівників і формування культури якості. Крім того, інноваційна активність дедалі більше пов'язується зі сталим розвитком, оскільки підприємства харчової промисловості використовують значні обсяги сировини, води, енергії та пакувальних матеріалів. Відтак, перспективними напрямками стають зменшення виробничих відходів, повторне використання ресурсів,

перехід на екологічніше пакування, оптимізація логістики, впровадження енергоощадних технологій і відповідальна взаємодія з постачальниками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Турило А., Короленко Р., Непша А. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. Вісник Криворізького національного університету. 2024. Т. 22. № 1. С. 89–94.

2. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 90–97.

Кудляк Віталій Ярославович

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

СТАЛІСТЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сталість у системі стратегічного управління підприємством означає здатність підприємства зберігати стабільність розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримувати економічну результативність і водночас не втрачати довгострокових орієнтирів. Йдеться не лише про фінансову стійкість або здатність отримувати прибуток, а про ширше управлінське бачення, у якому підприємство поєднує економічні, соціальні, організаційні, екологічні та інноваційні складові розвитку. У стратегічному управлінні сталість постає як основа для прийняття рішень, що не обмежуються короткостроковою вигодою, а спрямовані на збереження конкурентоспроможності в майбутньому. Підприємство, яке діє на засадах сталості, оцінює не тільки поточні доходи й витрати, а й наслідки управлінських рішень для персоналу, партнерів, споживачів, ресурсної бази, репутації та позицій на ринку [1-2]. Відтак, сталість являється не окремим елементом стратегії, а загальним напрямом управління, який визначає, як підприємство планує розвиток, реагує на ризики, використовує ресурси та формує довіру до себе.

Зміст сталості у стратегічному управлінні підприємством розкривається через здатність поєднувати стабільність і гнучкість. З одного боку, підприємство повинно мати чітко визначену місію, довгострокові цілі, систему пріоритетів, зрозумілу організаційну структуру та сталі принципи взаємодії з клієнтами, працівниками й

партнерами. З іншого боку, сучасне підприємство не може залишатися незмінним, оскільки ринок, технології, споживча поведінка, конкуренція й регуляторні вимоги постійно змінюються. Саме тому сталість не означає нерухомість або консервацію наявного стану. Навпаки, вона передбачає здатність своєчасно оновлювати стратегію, переглядати управлінські підходи, упроваджувати рішення на базі застосованих цифрових технологій, розвивати персонал і шукати нові джерела ефективності. Важливою складовою сталості є раціональне використання ресурсів, оскільки будь-яке підприємство залежить від фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних і технологічних можливостей. У стратегічному управлінні це означає, що ресурси мають не просто витрачатися для досягнення поточних результатів, а використовуватися так, щоб забезпечувати майбутній розвиток. Наприклад, інвестиції у навчання персоналу можуть не надати миттєвого прибутку, але вони формують професійну основу для підвищення якості роботи підприємства. Оновлення обладнання або впровадження енергоощадних технологій може потребувати значних витрат, але в перспективі зменшує операційні витрати, підвищує безпеку та покращує репутацію.

На нашу точку зору, сталість у системі стратегічного управління підприємством має розглядатися як умова його довготривалої життєздатності. Підприємство може тимчасово досягати високих показників за рахунок інтенсивного використання ресурсів, скорочення витрат, перевантаження персоналу або агресивного просування на ринку, але такі дії не завжди забезпечують надійний розвиток у майбутньому. Справжня сталість передбачає, що підприємство здатне одночасно підтримувати прибутковість, якість продукції чи послуг, ефективність внутрішнього середовища, довіру клієнтів, соціальну відповідальність і здатність до оновлення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. В. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148.
 2. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 60–64.
-

Ремез Олександр Сергійович

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

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПІДґРУНТЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

В сучасних умовах вихід за межі внутрішнього ринку не може здійснюватися лише на основі управлінської інтуїції або загального уявлення про перспективність зовнішньоекономічної діяльності. Для прийняття виважених рішень необхідним постає глибокий аналіз фінансових результатів, ефективності використання ресурсів, рівня витрат, якості продукції, інноваційної активності, маркетингових можливостей, організаційної гнучкості та здатності забезпечувати стабільність діяльності в умовах посиленої конкуренції. Саме економічне оцінювання дозволяє побачити, наскільки підприємство готове до міжнародного позиціонування, чи має воно достатній запас міцності для подолання бар'єрів нового ринку та чи спроможне підтримувати власні переваги у довгостроковій перспективі.

Особлива важливість економічного оцінювання конкурентоспроможності пов'язана з тим, що міжнародні ринки характеризуються вищими вимогами до якості продукції, до швидкості реагування на потреби споживачів, до рівня сервісу, до фінансової стійкості партнера та до відповідності продукції технічним, правовим і комерційним вимогам конкретної країни [1-2]. При такого роду умовах підприємство має чітко усвідомлювати не лише власні переваги, а і власні обмеження, оскільки помилки у виборі стратегії виходу на міжнародний

ринок можуть призвести до втрати ресурсів, ослаблення ринкових позицій і посилення внутрішніх ризиків. Економічне оцінювання надає можливість зіставити потенціал підприємства з вимогами міжнародного середовища та встановити, чи доцільно обирати стратегію прямого експорту, партнерської взаємодії, спільної діяльності, ліцензування, франчайзингу або поступового входження через окремі ринкові сегменти. Разом із цим оцінювання конкурентоспроможності відображає, чи має підприємство достатній фінансовий ресурс для масштабування діяльності, чи володіє воно належним рівнем виробничої гнучкості, чи здатне забезпечити маркетингову підтримку та чи готове до довгострокового функціонування у зовнішньому конкурентному середовищі. Саме тому економічне оцінювання постає ключовим етапом обґрунтування міжнародної стратегії. Не менш важливим є й те, що економічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства формує аналітичну основу для вибору не лише самого факту виходу на міжнародний ринок, а і конкретної моделі поведінки на ньому.

Підприємства можуть суттєво відрізнитися за своїм ресурсним забезпеченням, рівнем управлінської зрілості, інноваційним потенціалом, структурою витрат, асортиментною політикою та можливостями комунікації із зовнішніми контрагентами. У таких умовах універсальної стратегії міжнародного розвитку не існує, а отже рішення має прийматися на основі реального економічного стану підприємства. Якщо оцінювання свідчить про високий рівень конкурентоспроможності, підприємство може орієнтуватися на активніше освоєння кількох ринків, формування власної збутової мережі або створення довгострокової міжнародної присутності. Якщо ж результати оцінювання вказують на певні внутрішні обмеження, більш доцільною може бути стратегія поетапного виходу, вибір вузької ринкової ніші або використання посередницьких механізмів.

Підсумовуючи, слід наголосити, що економічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою формування ефективної стратегії виходу на міжнародні ринки, оскільки саме воно забезпечує об'єктивність управлінських рішень, підвищує обґрунтованість стратегічного вибору та сприяє більш раціональному використанню ресурсів у процесі зовнішньоекономічного розвитку. Його значення полягає у здатності поєднати оцінку внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього ринкового середовища, виявити ключові резерви зміцнення позицій та сформувати такий вектор міжнародного розвитку, який відповідатиме реальним економічним можливостям суб'єкта господарювання. Разом із цим правильно проведене оцінювання конкурентоспроможності дозволяє не лише знизити ризики виходу на нові ринки, а й підвищити шанси на досягнення довгострокової стійкості, розширення присутності та зміцнення ділової репутації у міжнародному просторі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135–141.
 2. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2/1. С. 13–16.
-

Руліківський Олександр Анатолійович

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

ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Рекреаційне підприємство працює у сфері відпочинку, оздоровлення, дозвілля, туризму, фізичного й психологічного відновлення людини, тому його діяльність безпосередньо пов'язана з потребами споживачів, які постійно змінюються. Саме тому інноваційність постає не як разова зміна, а як постійний напрям розвитку підприємства. Вона передбачає здатність швидко реагувати на нові запити клієнтів, упроваджувати сучасні форми сервісу, використовувати рішення на базі застосованих цифрових технологій, удосконалювати організацію роботи персоналу, оновлювати матеріально-технічну базу та створювати нові рекреаційні продукти. На нашу точку зору, головною засадою інноваційності є орієнтація на людину, оскільки рекреаційна послуга має не лише задовольняти побутову потребу у відпочинку, а й надавати позитивні емоції, відчуття безпеки, комфорту, турботи та індивідуального підходу. У таких умовах інноваційність проявляється у здатності підприємства поєднувати традиційні рекреаційні ресурси з новими форматами їх використання, наприклад, створенням тематичних програм відпочинку, оздоровчих маршрутів, сімейних пакетів, екологічних турів, wellness-програм, інтерактивних заходів, персоналізованих пропозицій для різних вікових і соціальних груп.

Важливою засадою інноваційності в діяльності рекреаційного підприємства є технологічне оновлення, яке охоплює застосування сучасних інформаційних систем, онлайн-бронювання, електронних

програм лояльності, мобільних застосунків, автоматизованих систем управління клієнтськими запитами, інструментів аналізу попиту та комунікації з клієнтами. Разом із цим технологічна інноваційність не повинна зводитися лише до впровадження техніки або програмного забезпечення. Її зміст значно ширший, оскільки йдеться про зміну підходу до управління підприємством, прийняття рішень на основі даних, оцінювання задоволеності клієнтів, прогнозування сезонного попиту, аналіз ефективності рекламних кампаній і підвищення якості сервісу. Для рекреаційного підприємства особливо важливо створити зручний шлях взаємодії клієнта з послугою, починаючи від першого контакту на сайті чи в соціальних мережах і завершуючи післяпродажним супроводом, збором відгуків та формуванням повторного попиту. Організаційна засада інноваційності полягає у формуванні внутрішнього середовища підприємства, яке підтримує зміни, ініціативність персоналу, навчання, гнучкість управління та відкритість до нових ідей. Рекреаційне підприємство залежить від якості людського контакту, тому навіть найсучасніше обладнання не забезпечить успіху без кваліфікованих, мотивованих і клієнтоорієнтованих працівників. Інноваційність у цьому напрямі передбачає нові форми підготовки персоналу, розвиток емоційного інтелекту, навичок комунікації, конфліктного менеджменту, роботи з різними категоріями клієнтів, зокрема дітьми, людьми старшого віку, особами з особливими потребами, іноземними туристами. Важливим є створення такої управлінської культури, за якої працівники не бояться пропонувати нові ідеї, а керівництво здатне оцінювати ці ідеї та впроваджувати найкращі з них у практику [1-2].

Рекреаційне підприємство зазвичай використовує природні, культурні, історичні або соціальні ресурси певної території, тому його інноваційна діяльність повинна поєднувати економічну ефективність із бережливим ставленням до зовнішнього природного й соціального

середовища. Відтак, інноваційність може проявлятися у використанні енергоощадних технологій, сортуванні відходів, зменшенні споживання води, розвитку екологічних маршрутів, підтримці локальних виробників, популяризації місцевої культури, створенні автентичних рекреаційних продуктів. Такий підхід не лише підвищує репутацію підприємства, а й формує додаткову цінність для клієнта, який дедалі частіше звертає увагу на відповідальність бізнесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балан А. А., Савченко Д., Савченко В. Рекреаційний потенціал в економічному розвитку територіальних громад України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1(27). С. 109–119.
 2. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. Методологічні засади класифікації територій за показниками рекреаційного природокористування. Український географічний журнал. 2021. № 3. С. 54–62.
-

Сеньків Андрій Тарасович

аспірант кафедри маркетингу і логістики
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВИМИ РИЗИКАМИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ

Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується зростанням ролі логістичних систем у забезпеченні безперервності товарних потоків, функціонуванні виробничих ланцюгів та міжнародної торгівлі. Особливого значення набувають мультимодальні логістичні мережі, які передбачають інтеграцію різних видів транспорту автомобільного, залізничного, морського, річкового та авіаційного в єдину систему доставки вантажів. Такі мережі забезпечують оптимізацію транспортних процесів, скорочення витрат і підвищення ефективності логістичних операцій. Разом із тим сучасні умови функціонування мультимодальних логістичних мереж супроводжуються значним зростанням безпекових ризиків. Воєнні конфлікти, терористичні загрози, кібератаки, техногенні аварії, природні катастрофи та геополітична нестабільність суттєво впливають на надійність транспортно-логістичних систем. Для України проблема забезпечення безпеки логістичної інфраструктури набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, необхідності підтримки критичних ланцюгів постачання та інтеграції до європейського транспортного простору [1-2].

Мультимодальна логістична мережа являє собою складну систему взаємопов'язаних транспортних, інформаційних та управлінських елементів, які забезпечують переміщення вантажів від виробника до кінцевого споживача. Особливістю таких мереж є висока залежність їх ефективності від безперервності функціонування кожного окремого

елемента. Порушення роботи одного вузла або транспортного коридору може призвести до значних затримок поставок, фінансових втрат та дестабілізації логістичних процесів. У сучасних умовах безпекові ризики мультимодальних мереж мають комплексний характер.

До найбільш поширених належать фізичні, економічні, технологічні, інформаційні та геополітичні ризики. Фізичні ризики пов'язані з руйнуванням транспортної інфраструктури, пошкодженням логістичних центрів, портів, мостів та інших об'єктів критичної інфраструктури. Для України ця проблема особливо актуальна через систематичні атаки на транспортну та енергетичну інфраструктуру.

Економічні ризики виникають унаслідок коливання цін на енергоносії, інфляційних процесів, зміни тарифної політики та порушення міжнародних торговельних зв'язків. Вони можуть суттєво впливати на вартість логістичних операцій та знижувати конкурентоспроможність транспортних маршрутів.

Окрему групу становлять технологічні ризики, які пов'язані з технічними несправностями транспортних засобів, аваріями, збоями автоматизованих систем управління та недостатнім рівнем цифровізації логістичних процесів. В умовах активного впровадження цифрових технологій особливого значення набувають кіберризики. Несанкціоноване втручання в інформаційні системи логістичних операторів може призводити до втрати даних, блокування транспортних операцій та порушення управління ланцюгами постачання [3-4].

Важливим чинником ризику є геополітична нестабільність. Закриття транспортних коридорів, зміна митних режимів, економічні санкції та воєнні дії можуть суттєво впливати на функціонування міжнародних логістичних маршрутів. За таких умов особливого значення набуває здатність логістичних систем швидко адаптуватися до змін

зовнішнього середовища та забезпечувати альтернативні маршрути перевезень.

Ефективне управління безпековими ризиками мультимодальних логістичних мереж потребує комплексного підходу. Одним із ключових напрямів є впровадження ризик-орієнтованого управління, яке передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання та моніторинг потенційних загроз. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти вразливі елементи логістичної системи та розробляти механізми їх захисту.

Важливу роль відіграє цифровізація логістичних процесів. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних, геоінформаційних систем та Інтернету речей створює можливості для оперативного контролю транспортних потоків, прогнозування ризиків та прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Сучасні цифрові платформи дозволяють підвищити прозорість логістичних операцій і забезпечити швидке реагування на кризові ситуації. Одним із пріоритетних напрямів управління ризиками є розвиток резильєнтності мультимодальних мереж. Під резильєнтністю розуміється здатність системи протистояти зовнішнім впливам, швидко відновлюватися після кризових подій та адаптуватися до нових умов функціонування. Формування резервних маршрутів перевезень, диверсифікація транспортних коридорів та створення страхових механізмів дозволяють підвищити стійкість логістичної інфраструктури [5].

Суттєве значення має також розвиток міжнародного співробітництва у сфері транспортної безпеки. Для України важливим завданням є інтеграція до європейських транспортних мереж, гармонізація нормативно-правової бази та впровадження сучасних стандартів управління ризиками. Це сприятиме підвищенню безпеки перевезень, розвитку транзитного потенціалу держави та зміцненню її економічної стійкості. Мультимодальні логістичні мережі є важливим

елементом сучасної економіки та забезпечують ефективне функціонування міжнародних ланцюгів постачання. Водночас їх діяльність супроводжується численними безпековими ризиками, серед яких особливу загрозу становлять воєнні дії, кіберзагрози, економічна нестабільність та руйнування критичної інфраструктури. Ефективне управління безпековими ризиками потребує впровадження ризик-орієнтованих підходів, розвитку цифрових технологій, підвищення резильєнтності логістичних систем та посилення міжнародної співпраці. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню стійкості мультимодальних логістичних мереж, забезпеченню безперервності транспортних процесів та підвищенню рівня економічної безпеки держави в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Половинкіна, Р. Ю., Павлюк, Т. С., & Полусмяк, Ю. І. (2025). Теоретичні основи системи управління ризиками логістики складування в умовах повномасштабної війни в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, (11).
2. Крусь, О. (2025). Оцінка розвитку транспортної інфраструктури України в умовах воєнного стану та євроінтеграції. *Економіка і управління*, 36-44.
3. Павлов, К., Тоцька, О., Бортник, А., Бурцев, О., & Мороз, О. (2025). Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, (342 (3 (2))).
4. Литвишко, Л. О., Тетірко, В. О., Заїка, Ю. Л., & Луговцов, А. С. (2025). Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки», серія «Технічні науки»*.—2025. – Вип, 60(1), 169-181.

5. Вакуленко, В., Лю, Ю., & Лю, С. (2025). Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*, (3 (54)), 296-300.

Суфеляк Мирослав Іванович

аспірант кафедри менеджменту персоналом та адміністрування
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

НАВЧАННЯ ЯК СПОСІБ УМОЖЛИВЛЕННЯ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В традиційному розумінні навчання персоналу нерідко сприймалося як допоміжний процес, спрямований переважно на підвищення кваліфікації працівників або ознайомлення їх із новими посадовими обов'язками. Однак у сучасних умовах його значення є набагато ширшим. Навчання постає як інструмент оновлення управлінського мислення, зміни підходів до мотивації, формування культури постійного розвитку та підготовки персоналу до роботи в умовах невизначеності. Підприємство, яке системно навчає працівників, отримує не лише кращі професійні навички, а й більш зріле внутрішнє середовище, у якому люди здатні самостійно приймати рішення, швидше адаптуватися до змін, працювати з новими технологіями, брати участь у вдосконаленні процесів і підтримувати стратегічні цілі підприємства. Відтак, навчання стає не окремою кадровою процедурою, а важливою складовою сучасної системи управління персоналом [1-2].

Переосмислення системи управління персоналом через навчання пов'язане з тим, що сучасний працівник уже не може розглядатися лише як виконавець чітко визначених функцій. Він є носієм знань, досвіду, ініціативи, творчого потенціалу та здатності впливати на якість управлінських і виробничих процесів. Саме тому підприємство має

переходити від адміністративного підходу до персоналу до підходу, заснованого на розвитку компетентностей, залученості, відповідальності й партнерській взаємодії. Навчання у цьому напрямі допомагає працівникам краще розуміти не лише власні завдання, а й загальну мету підприємства, зв'язок між індивідуальною працею та кінцевими результатами, значення комунікації, командної роботи й клієнтоорієнтованості. Разом із цим, воно дозволяє керівникам змінювати стиль управління, відмовлятися від надмірного контролю на користь наставництва, підтримки, делегування та створення умов для професійного зростання. Особливого значення навчання набуває в умовах технологічних змін, зростання ролі рішень на базі застосованих цифрових технологій, автоматизації процесів і поширення систем на базі штучного інтелекту. Такі зміни вимагають від персоналу не лише технічних знань, а й здатності працювати з інформацією, аналізувати дані, швидко освоювати нові інструменти, критично мислити та приймати обґрунтовані рішення. Якщо підприємство впроваджує сучасні технології без належної підготовки працівників, воно може зіткнутися з опором змінам, помилками у використанні нових систем, зниженням продуктивності та погіршенням внутрішньої комунікації.

Ефективна система навчання має бути безперервною, практично орієнтованою та пов'язаною зі стратегічними цілями підприємства. Вона повинна охоплювати не лише професійні знання, а й управлінські навички, комунікацію, роботу в команді, етичну поведінку, цифрову грамотність, стресостійкість і здатність до саморозвитку. Таким чином, навчання дає змогу підприємству перейти від формального управління кадрами до цілісного управління людським потенціалом. У підсумку саме навчання створює підґрунтя для оновлення кадрової політики, підвищення мотивації, зміцнення корпоративної культури, покращення

продуктивності та формування більш гнучкої, відповідальної й конкурентоспроможної системи управління персоналом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.

2. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-115.

Червінець Дмитро Романович

аспірант кафедри менеджменту організацій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Логістична система відіграє важливу роль у механізмі управління сучасним підприємством, оскільки забезпечує узгоджений рух матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Її значення полягає в тому, що вона поєднує закупівлю сировини, транспортування, складування, управління запасами, виробниче забезпечення, пакування, розподіл готової продукції та обслуговування клієнтів у єдину управлінську систему. Навіть якісна продукція може втратити свою ринкову цінність, якщо вона доставляється із затримками, має високу собівартість через нераціональні перевезення або не відповідає очікуванням споживача за термінами й умовами постачання. Відтак, логістична система постає як одна з ключових складових управління підприємством, що забезпечує зв'язок між виробництвом, ринком, постачальниками, посередниками та клієнтами. Її ефективність безпосередньо впливає на витрати, якість обслуговування, швидкість виконання замовлень, стабільність виробничих процесів і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Підприємство щоденно приймає рішення щодо обсягів закупівель, вибору постачальників, рівня запасів, маршрутів доставки, завантаження складів, використання транспорту, організації виробничого процесу та виконання клієнтських замовлень. Якщо ці рішення ухвалюються без системного підходу, виникають зайві витрати, простої, дефіцит сировини, перевантаження складів, порушення строків постачання й зниження

якості сервісу. Разом із цим, добре організована логістична система надає змогу підприємству підтримувати оптимальний рівень запасів, уникати надлишкового заморожування коштів у матеріальних ресурсах, своєчасно забезпечувати виробництво необхідними компонентами та швидко реагувати на зміну попиту [1-2]. У таких умовах логістика являється не лише технічною функцією перевезення або складування, а повноцінним управлінським інструментом, який допомагає підприємству досягати економії, підвищувати продуктивність і зміцнювати власну ринкову позицію. Особливої ваги логістична система набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства стикаються зі змінами цін, перебоями у постачанні, коливаннями попиту, зростанням транспортних витрат, посиленням конкуренції та підвищенням вимог споживачів. При такого роду умовах логістика має забезпечувати не лише поточне переміщення ресурсів, а й гнучкість підприємства, його здатність швидко перебудовувати маршрути, шукати альтернативних постачальників, змінювати графіки постачання, коригувати складські запаси та підтримувати безперервність обслуговування клієнтів. Важливу роль у цьому процесі відіграють рішення на базі застосованих цифрових технологій, які дозволяють відстежувати переміщення товарів у реальному часі, аналізувати залишки, прогнозувати попит, контролювати витрати та оцінювати ефективність логістичних операцій.

В підсумку роль логістичної системи в механізмі управління сучасним підприємством полягає в тому, що вона забезпечує узгодження всіх основних процесів, пов'язаних із рухом ресурсів і створенням цінності для споживача. Вона допомагає підприємству зменшувати витрати, прискорювати виконання замовлень, покращувати якість сервісу, підвищувати прозорість управління та краще використовувати наявний потенціал. Разом із цим, логістична система впливає на стратегічний розвиток підприємства, оскільки від її ефективності

залежить можливість виходу на нові ринки, розширення асортименту, формування партнерських відносин, підтримання стабільної репутації та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010808.
 2. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.
-

Шишла Данило Юрійович

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПАРАДОКСИ І СТІЙКІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Цифрова трансформація бізнес-структур в умовах війни перетворилася на одне з центральних питань економічної політики України. У публічному дискурсі домінує теза про прискорене зближення українського бізнесу з європейськими цифровими стандартами, проте офіційна статистика дає неоднозначні сигнали. Зокрема, частка українських підприємств, що використовують технології штучного інтелекту (ШІ), за даними Державної служби статистики України [4], зменшилася з 5,4% у 2022 році до 4,6% у 2025 році, тоді як у країнах ЄС-27 цей показник, за оцінками Eurostat [3], зріс із 7,7% до 20,0%. Така картина створює видимість регресу цифрової трансформації України на тлі європейського стрімкого зростання. Однак при ретельному аналізі емпіричної бази виявляється, що частина зафіксованих розривів є наслідком не реальних структурних процесів, а методологічних розривів статистичного спостереження воєнного періоду. Метою цього дослідження є розмежування реальних і компонентів, спричинених особливостями вимірювання цифрової трансформації українського бізнесу у 2021–2025 рр. та виявлення показників, що дають надійні емпіричні сигнали для управлінських рішень.

Теоретичним підґрунтям дослідження є концепція J-подібної кривої продуктивності цифрових інвестицій [5], згідно з якою впровадження загальнопризначених технологій (ШІ, хмарні обчислення) забезпечує приріст продуктивності із суттєвим часовою затримкою. Емпіричною

базою порівнянь є щорічні обстеження «ICT usage and e-commerce in enterprises» Eurostat [1, 2] та обстеження використання ІКТ на підприємствах Державної служби статистики України. У вітчизняній літературі цифрова трансформація переважно розглядається в нормативно-проектному ключі [7, 8], тоді як питання порівнянності українських і європейських даних в умовах війни залишається фактично невисвітленим. Це створює методологічну прогалину, яку частково долає це дослідження.

Структурний аналіз бази даних Держстату виявляє три методологічні обмеження, які впливають на інтерпретацію динаміки. По-перше, з 2023 року розмір генеральної сукупності обстеження скоротився приблизно на 22%, що пов'язано з виключенням тимчасово окупованих територій та територій активних бойових дій. По-друге, для низки показників передових технологій (ШІ, ERP, CRM, Інтернет речей, аналіз великих даних) Держстат прямо зазначає, що збір і розрахунок даних здійснювався «не згідно із затвердженою статистичною методологією», що сигналізує про експериментальний характер обстеження. По-третє, часові ряди для цих показників є нерегулярними: для ШІ доступні лише три точки спостережень, для Інтернету речей - одна точка, для хмарних обчислень - дві. За таких умов пряме зіставлення українських показників із відповідними даними Eurostat без відповідних методологічних поправок систематично спотворює оцінку реального розриву в цифровій трансформації.

Уявний регрес у використанні ШІ є показовим прикладом такого спотворення. У відносних показниках частка підприємств, що використовують ШІ, нібито скоротилася з 5,4% до 4,6%. Однак, ураховуючи скорочення вибірки та статус показника як експериментального, коректнішою інтерпретацією є висновок про стабілізацію впровадження ШІ в межах 4,6–5,4% упродовж 2022–2025 рр.

за відсутності значущого тренду. Реальним структурним явищем є не регрес України, а різке прискорення ЄС-27, де частка зросла на 12,3 відсоткових пункти за чотири роки. Відносний розрив між Україною та ЄС збільшився з 1,4 рази до 4,3 рази не через падіння знаменника, а через прискорення чисельника. Внутрішня структура впровадження ІІІ в Україні водночас демонструє ознаки поляризації: на великих підприємствах зросла з 5,2% до 9,5%, на малих - скоротилася з 5,4% до 3,8%. Це формує гіпотезу про двошвидкісне впровадження передових технологій, яку, однак, поки що неможливо емпірично підтвердити через обмеження вибірки.

Натомість показники електронної торгівлі мають повноцінний часовий ряд за 2018-2024 рр., стандартизовану методологію та абсолютні значення, що дозволяє контролювати вплив зміни вибірки. Динаміка цих показників демонструє класичне V-подібне відновлення. Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, зменшилася з 2 513 у 2021 р. до 1 953 у 2022 р., а потім зросла до 3 033 у 2024 р. Обсяг реалізованої продукції від електронної торгівлі скоротився з 435,9 млрд грн у 2021 р. до 239,2 млрд грн у 2022 р., однак до 2024 року досяг 657,5 млрд грн, що становить +50,8% до довоєнного рівня в номінальному вимірі та приблизно +15-20% у реальному. Відносна частка підприємств із електронною торгівлею зросла з 5,1% у 2022 р. до 8,7% у 2024 р. Оскільки і чисельник, і знаменник цього показника відомі в абсолютних, спостережене зростання є чистим від методологічних викривлень.

Галузева структура відновлення розкриває реальний механізм цифрової трансформації. Найбільший приріст частки підприємств з електронною торгівлею у 2022–2024 рр. зафіксовано у тимчасовому розмішуванні, діяльності туристичних агентств, ремонті комп'ютерів і обладнання зв'язку, тимчасовому розмішуванні з організацією

харчування. Найменший приріст або регрес - у будівництві, операціях з нерухомістю, енергопостачанні. Структурна логіка очевидна: лідерами цифрової трансформації стали сектори, для яких цифровий канал продажів виявився не доповненням, а заміником зруйнованих фізичних каналів. Це підтверджує тезу про війну як вимушений чинник цифровізації для секторів, чутливих до фізичних обмежень.

Порівняння з ЄС за стандартизованими показниками електронної торгівлі [2] дає корисний контекст. У 2024 році в ЄС-27 частка підприємств із електронною торгівлею становила 23,59%, тоді як в Україні - 8,7%, що у 2,7 рази менше. Розрив відносно рівномірно розподілений за розміром підприємств: для малих - у 3,1 рази, для середніх - у 2,5 рази, для великих - у 2,75 рази. Це принципова відмінність від ситуації з ІІІ, де розрив сягає 4,3 рази в середньому і непропорційно розподілений за розміром. Отже, в електронній торгівлі цифровий розрив із ЄС має радше «масштабний» характер, тоді як у ІІІ - «структурний». Це означає, що ці дві технологічні групи потребують різних інструментів державної підтримки: для електронної торгівлі - горизонтальних (інфраструктурних), для ІІІ - селективних (адресованих МСБ).

Проведений аналіз дозволяє сформулювати три висновки для теорії та практики економічного управління цифровою трансформацією. По-перше, офіційна статистика воєнного періоду містить системні методологічні розриви, які при некритичному використанні створюють хибну картину регресу. Пряме порівняння часток підприємств із ЄС за такими показниками, як ІІІ, ERP, CRM, IoT, є некоректним без застережень. По-друге, надійним емпіричним сигналом цифрової трансформації українського бізнесу є динаміка електронної торгівлі, яка демонструє V-подібне відновлення з перевищенням довоєнного рівня в абсолютних значеннях. По-третє, цифрова трансформація в умовах війни має галузево-вибірковий характер: лідерами стали сектори, де цифровий

канал замінив зруйновані фізичні канали, тоді як галузі, структурно залежні від фізичної присутності, стагнують. Перспективою подальших досліджень є побудова економетричної моделі факторів впровадження цифрових технологій на мікрорівні з контролем методологічних розривів, а також обґрунтування методичних рекомендацій щодо гармонізації статистики Держстату з методологією Eurostat [6] як необхідної умови якісного управління цифровою трансформацією на національному рівні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Eurostat. Use of artificial intelligence in enterprises. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 20.05.2026).
2. Eurostat. E-commerce statistics. Statistics Explained, оновлено за результатами обстеження 2025 р. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics (дата звернення: 20.05.2026).
3. Eurostat. ICT usage in enterprises 2025: AI use jumps to 20% in EU. Press release, 11.12.2025. База даних: [isoc_eb_ai](#), [isoc_ec_esels](#).
4. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України: статистичний бюлетень, 2022–2025 pp. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
5. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies. American Economic Journal: Macroeconomics. 2021. Vol. 13, No. 1. Pp. 333-372.
6. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI): Україна та країни-кандидати. Звіт за результатами 2024 року. Брюссель,
7. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та План заходів щодо її реалізації: розпорядження

Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>

СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351:330.322:331.101.262

Брич Леся Володимирівна
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри загальновійськової підготовки
Національного університету "Львівська політехніка"

РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення геополітичної нестабільності людський капітал набуває статусу одного з ключових стратегічних ресурсів соціально-економічного розвитку держави. Саме якість людського капіталу визначає конкурентоспроможність національної економіки, рівень інноваційності, продуктивність праці та здатність суспільства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Водночас процеси інвестування в людський капітал супроводжуються значною кількістю ризиків, які зумовлені як внутрішніми соціально-економічними проблемами, так і глобальними викликами сучасності. Для України питання розвитку людського капіталу набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, демографічної кризи, міграційних процесів та структурних трансформацій економіки. Ефективне інвестування в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я та розвиток цифрових компетентностей населення стає необхідною передумовою забезпечення післявоєнного відновлення держави та її інтеграції до європейського економічного простору.

Людський капітал являє собою сукупність знань, навичок, компетентностей, професійного досвіду, здоров'я та інших характеристик особистості, які сприяють підвищенню продуктивності праці та створенню доданої вартості. На відміну від матеріальних активів, людський капітал має здатність до саморозвитку та накопичення, що забезпечує довгостроковий економічний ефект від здійснених інвестицій. Сучасні економічні трансформації характеризуються швидким розвитком цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів, поширенням штучного інтелекту та зміною структури ринку праці. За таких умов зростає потреба у формуванні нових компетентностей, розвитку безперервної освіти та професійної мобільності населення. Інвестиції в людський капітал дедалі більше розглядаються як основа забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави. Разом із тим інвестування в людський капітал супроводжується низкою ризиків. Одним із найсуттєвіших є геополітична невизначеність, що впливає на стабільність економічного середовища, обсяги державних видатків на соціальну сферу та інвестиційну привабливість країни. Воєнні конфлікти, політична нестабільність та міжнародні економічні обмеження можуть призводити до скорочення фінансування освітніх і наукових програм, погіршення умов праці та зниження рівня соціальної захищеності населення [1].

Важливим дестабілізуючим фактором виступають економічні коливання, які супроводжуються інфляційними процесами, зростанням безробіття, скороченням доходів населення та зменшенням інвестиційної активності. У таких умовах як держава, так і приватний сектор змушені переглядати пріоритети фінансування, що нерідко призводить до недоінвестування людського капіталу. Наслідком цього стає зниження якості освітніх послуг, погіршення стану здоров'я населення та уповільнення інноваційного розвитку.

Окремим ризиком є посилення міграційних процесів, що супроводжуються відтоком висококваліфікованих фахівців за кордон. Втрата людського потенціалу негативно впливає на функціонування ключових галузей економіки та знижує ефективність раніше здійснених інвестицій у підготовку кадрів [2-3]. Для України проблема «відпливу мізків» залишається одним із найбільш відчутних викликів у сфері розвитку людського капіталу. Водночас сучасні трансформаційні процеси відкривають нові перспективи для інвестування в людський капітал. Насамперед це стосується розвитку цифрової економіки, яка створює додаткові можливості для дистанційного навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки працівників. Використання цифрових платформ сприяє розширенню доступу до якісних освітніх ресурсів незалежно від місця проживання та соціального статусу громадян. Значний потенціал мають механізми державно-приватного партнерства у сфері освіти та професійної підготовки кадрів. Співпраця держави, бізнесу та закладів освіти дозволяє узгоджувати зміст освітніх програм із потребами ринку праці, забезпечувати фінансування інноваційних освітніх проєктів та формувати сучасні професійні компетентності майбутніх фахівців [4].

Перспективним напрямом є також розвиток концепції навчання впродовж життя, яка передбачає постійне оновлення знань та навичок відповідно до вимог цифрової економіки. У цьому контексті особливого значення набувають державні механізми стимулювання професійного розвитку населення, підтримки освітніх ініціатив та формування сприятливого середовища для самореалізації громадян. Мінімізація ризиків інвестування в людський капітал потребує комплексного підходу, що включає удосконалення державної політики у сферах освіти, науки, охорони здоров'я та зайнятості населення. Важливими інструментами виступають стратегічне планування, прогнозування потреб ринку праці,

підтримка інноваційної діяльності, розвиток цифрової інфраструктури та створення умов для повернення й утримання висококваліфікованих фахівців.

Людський капітал є визначальним чинником забезпечення економічного зростання та суспільного розвитку в умовах сучасних трансформаційних процесів. Інвестування в людський капітал супроводжується низкою ризиків, серед яких особливе місце займають геополітична невизначеність, економічні коливання, демографічні проблеми та міграційні процеси.

Водночас цифровізація, розвиток інноваційної економіки, поширення концепції безперервної освіти та впровадження механізмів державно-приватного партнерства створюють нові можливості для підвищення ефективності інвестицій у людський капітал. У цих умовах пріоритетним завданням державного управління є формування системи мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку людського потенціалу як стратегічного ресурсу національної конкурентоспроможності та післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Демченко, К. (2026). Людський капітал у контексті сучасних міграційних викликів. *Економіка та суспільство*, (84).
2. Винничук, Р., Суфеляк, М., & Захарчук, В. (2025). Інвестиції у розвиток людського капіталу та їх вплив на стійкість бізнесу під час економічних шоків. *Development Service Industry Management*, (4), 72-80.
3. Михальченко, Г. (2026). Розвиток людського капіталу в публічному секторі як фактор ефективності соціально-економічних систем в умовах інституційних трансформацій. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 22(44).
4. Усенко, О. (2025). Людський капітал як фактор економічного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 303-309.

УДК 351.85:796:004.9]:351.746(477)

Ганущин Соломія Несторівна

доктор наук з державного управління, доцент,
в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Вінічук Марія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Грінер Володимир Ігорович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри публічного управління та адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасний етап розвитку України, як держави, що перебуває у стані війни, характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з цифровізацією суспільства, реформуванням системи публічного управління та необхідністю забезпечення національної безпеки в умовах воєнних загроз і глобальної нестабільності. За таких умов особливого значення набуває діджиталізація державних послуг у сфері фізичної культури і спорту, яка виступає не лише інструментом модернізації управлінських процесів, але й важливим чинником зміцнення соціальної стійкості, формування людського капіталу та забезпечення безпекового потенціалу держави. Стає очевидним, що в сучасних умовах фізична культура і спорт виконують значно ширші функції, ніж виключно оздоровчі чи рекреаційні, адже вони є складовою

державної гуманітарної політики, механізмом формування національної ідентичності, підтримки психофізичного здоров'я населення, соціальної адаптації ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та молоді [1]. В умовах війни та постійних безпекових викликів ефективне функціонування сфери фізичної культури і спорту прямо пов'язується із забезпеченням суспільної резистентності та національної безпеки держави. В даному контексті особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій у систему публічного управління спортивною галуззю, оскільки діджиталізація сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації надання адміністративних і соціальних послуг, удосконаленню комунікації між державою, громадськістю та суб'єктами спортивної діяльності. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень, доступність послуг незалежно від територіального розташування громадян та формування єдиного інформаційного середовища у сфері фізичної культури і спорту.

Важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток електронних державних сервісів у спортивній сфері, до яких належать електронні реєстри спортивних організацій, автоматизовані системи обліку спортсменів, цифрові платформи для отримання адміністративних послуг, електронний документообіг, онлайн-моніторинг спортивної інфраструктури та електронні механізми фінансування спортивних програм. Використання цифрових платформ дозволяє мінімізувати бюрократичні процедури, зменшити корупційні ризики та забезпечити відкритість діяльності органів публічної влади [2].

Особливу роль у процесах цифровізації відіграє система публічного управління, яка повинна забезпечувати координацію між органами державної влади, місцевого самоврядування, спортивними федераціями, громадськими організаціями та приватним сектором. При цьому, ефективність діджиталізації значною мірою залежить від рівня

інституційної спроможності органів влади, нормативно-правового забезпечення, кадрового потенціалу та фінансових ресурсів.

Однак, в окресленому керунку існують певні прогалини і проблеми. Зокрема, організаційно-правове забезпечення цифрової трансформації у сфері фізичної культури і спорту потребує комплексного підходу. Насамперед йдеться про адаптацію чинного законодавства до сучасних цифрових викликів, розроблення механізмів захисту персональних даних, удосконалення нормативного регулювання електронної взаємодії між суб'єктами спортивної діяльності та впровадження стандартів кібербезпеки, адже кіберзагрози стають одним із основних ризиків для функціонування державних інформаційних систем, що безпосередньо впливає на безпекову складову державного управління.

Національна безпека у цифрову епоху передбачає не лише військовий захист держави, але й інформаційну, соціальну, гуманітарну та кібербезпеку [3; 4]. Тому, цифровізація сфери фізичної культури і спорту сприяє формуванню стійкого суспільства, здатного ефективно реагувати на кризові ситуації та підтримувати високий рівень соціальної інтеграції населення. Спортивна діяльність, підтримана сучасними цифровими сервісами, стає важливим елементом державної політики щодо зміцнення здоров'я населення, розвитку молодіжного середовища та підвищення рівня соціальної згуртованості. Водночас, процеси діджиталізації супроводжуються низкою проблем і ризиків, серед яких варто виокремити недостатній рівень цифрової компетентності працівників сфери фізичної культури і спорту, нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури в регіонах, обмежене фінансування цифрових проєктів, а також ризики кіберзагроз і витоку інформації. Окремою проблемою залишається фрагментарність державної політики у сфері цифрового розвитку спортивної галузі та недостатній рівень інтеграції інформаційних систем між різними органами влади.

Для підвищення ефективності публічного управління процесами діджиталізації у сфері фізичної культури і спорту доцільно реалізувати комплекс стратегічних заходів. Передусім необхідно забезпечити розвиток єдиної цифрової екосистеми спортивної галузі, яка включатиме інтегровані електронні реєстри, цифрові сервіси та інформаційно-аналітичні платформи, а також посилення міжвідомчої взаємодії, розвиток державно-приватного партнерства у сфері цифрових технологій та залучення міжнародного досвіду до модернізації системи управління. Не менш важливим напрямом є формування цифрової культури та розвиток цифрових компетентностей серед державних службовців, працівників спортивної сфери та населення. Підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрового середовища, є необхідною передумовою успішної реалізації державної політики цифровізації. У даному контексті особливого значення набуває впровадження освітніх програм і тренінгів з цифрової грамотності, кібербезпеки та електронного урядування.

Таким чином, публічне управління процесами діджиталізації у сфері фізичної культури і спорту є важливим напрямом державної політики, який безпосередньо пов'язаний із забезпеченням національної безпеки України. Цифрова трансформація спортивної галузі сприяє підвищенню ефективності управління, доступності державних послуг, прозорості діяльності органів влади та зміцненню соціальної стійкості суспільства. Водночас, ефективна реалізація процесів цифровізації потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрової інфраструктури, зміцнення кібербезпеки та формування сучасної системи цифрового публічного управління. Лише комплексний підхід до цифрової модернізації сфери фізичної культури і спорту дозволить забезпечити її ефективне функціонування в умовах сучасних

безпекових викликів та сприятиме зміцненню національної безпеки держави.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Копитко М.І., Вінічук М.В., Ганущин С.Н. Вплив суспільних цінностей на соціально-економічний розвиток України в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2022. Вип. 2. С. 38-43. DOI <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-2-6>.

2. Ганущин С.Н., Вінічук М.В. Публічне управління системою реабілітації, реінтеграції та соціального захисту ветеранів сил безпеки і оборони України в контексті забезпечення національної безпеки та протидії інституційно-правовим викликам. Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки : збірник тез *Міжнародної науково-практичної конференції (20 лютого 2026 року)* / упор. У. О. Цмоць. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. 622 с. С. 137-138.

3. Ганущин С. Н., Вінічук М. В. Резілієнс публічного управління в умовах загроз національній безпеці держави: роль антикорупції, доброчесності та протидії легалізації злочинно одержаних доходів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*. 2025. No 4 (6). С. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-4.02>.

4. Вінічук М.В. Виклики і загрози національній безпеці України в контексті посилення дестабілізуючого впливу чинників війни. Національна безпека: загрози та виклики : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 1 квітня–12 травня 2024 року. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2024. 256 с. С. 38-39.

Криштанович Мирослав Франкович

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

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ МОЛОДІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку України характеризується складними суспільно-політичними процесами, що супроводжуються воєнними загрозами, трансформацією соціальних інститутів, цифровізацією суспільства та активним впливом глобалізаційних чинників. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування національно-патріотичних цінностей молоді як основи зміцнення державності, громадянської єдності та національної безпеки.

Молодь є стратегічним ресурсом держави, від якого залежить майбутній розвиток суспільства, його культурна та політична стабільність. Саме молоде покоління визначатиме напрями подальшого розвитку держави, формуватиме нові суспільні практики та братиме участь у процесах державотворення. Тому важливим завданням публічного управління є створення сприятливих умов для виховання свідомих громадян, здатних до відповідальної участі в суспільному житті та захисту національних інтересів. Особливої ваги ця проблема набула в умовах повномасштабної війни, коли питання патріотизму, громадянської відповідальності та національної ідентичності стали не лише складовими виховного процесу, а й важливими чинниками забезпечення суспільної стійкості та національної консолідації [1].

Національно-патріотичне виховання є одним із ключових напрямів державної молодіжної політики та важливим інструментом формування громадянського суспільства. Його зміст охоплює розвиток національної свідомості, поваги до історії та культури України, готовності до виконання громадянського обов'язку, а також усвідомлення особистої відповідальності за майбутнє держави. Публічне управління у цій сфері реалізується через діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів освіти, молодіжних центрів, громадських організацій та інших інституцій. Важливим завданням держави є формування цілісної системи заходів, спрямованих на підтримку патріотичних ініціатив, розвиток молодіжного лідерства та залучення молоді до активної громадської діяльності.

Одним із найбільших викликів сучасності є інформаційна агресія, яка здійснюється через цифрові медіа, соціальні мережі та інші комунікаційні платформи. Молодь часто перебувають під впливом великого обсягу інформації, що може містити маніпулятивний контент або елементи дезінформації. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток медіаграмотності та критичного мислення як важливих складових національно-патріотичного виховання [2].

Ефективне публічне управління передбачає впровадження програм громадянської освіти, спрямованих на формування в молоді навичок аналізу інформації, усвідомлення власної відповідальності за суспільні процеси та здатності протистояти інформаційним загрозам. Такі програми сприяють підвищенню рівня довіри до демократичних інститутів та розвитку політичної культури молодого покоління. Важливим інструментом формування патріотичних цінностей є система освіти. Заклади освіти не лише забезпечують передачу знань, але й формують світоглядні орієнтири особистості. Через вивчення історії України, культури, правознавства та громадянської освіти створюються

умови для розвитку національної самосвідомості, поваги до державних символів та розуміння ролі громадянина в демократичному суспільстві.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові освітні технології. Використання онлайн-платформ, інтерактивних ресурсів, віртуальних музеїв та освітніх проєктів дає змогу зробити процес національно-патріотичного виховання більш доступним і привабливим для молоді. Водночас це потребує належного нормативного та організаційного супроводу з боку органів публічної влади.

Важливим напрямом державної політики є підтримка молодіжних і волонтерських ініціатив. Волонтерський рух, який активно розвинувся в Україні в умовах війни, став потужним чинником формування патріотизму, соціальної відповідальності та громадянської активності молоді. Участь у волонтерській діяльності сприяє розвитку лідерських якостей, соціальної солідарності та усвідомлення власної причетності до розв'язання суспільно значущих проблем.

Суттєвий вплив на формування національно-патріотичних цінностей мають також ветеранські спільноти, громадські організації та благодійні фонди. Їхня діяльність сприяє поширенню досвіду громадянської відповідальності, популяризації героїчних сторінок сучасної історії України та зміцненню зв'язку між поколіннями.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває виховання готовності молоді до захисту держави та виконання громадянського обов'язку. Йдеться не лише про військово-патріотичну підготовку, а й про формування стійкості до кризових ситуацій, навичок взаємодії в громаді, здатності брати участь у відновленні та розвитку держави після завершення війни. Водночас ефективність державної політики у сфері національно-патріотичного виховання значною мірою залежить від рівня взаємодії між державними структурами та інститутами громадянського суспільства. Саме партнерська модель управління дозволяє враховувати

потреби молоді, оперативно реагувати на суспільні виклики та забезпечувати результативність реалізованих програм [3].

Отже, формування національно-патріотичних цінностей молоді є одним із пріоритетних завдань публічного управління в сучасних умовах розвитку України. Складність суспільних викликів, пов'язаних із воєнними загрозами, інформаційною агресією та глобалізаційними процесами, потребує комплексного підходу до реалізації державної молодіжної політики.

Ефективна система публічного управління має забезпечувати координацію діяльності органів влади, закладів освіти, громадських організацій та молодіжних об'єднань з метою формування громадянської свідомості, національної ідентичності та патріотизму молодого покоління.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є впровадження інноваційних механізмів взаємодії держави та суспільства, розширення участі молоді у процесах прийняття управлінських рішень, підтримка молодіжних і волонтерських ініціатив, а також удосконалення цифрових інструментів національно-патріотичного виховання. Реалізація цих завдань сприятиме зміцненню суспільної згуртованості, підвищенню стійкості держави та формуванню покоління відповідальних громадян України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кондрашкін, М. (2025). Впровадження нових методів військово-патріотичного навчання в умовах викликів сучасності. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, (2), 100-111.
2. Мартинюк, В., & Гагарін, М. (2026). Патріотичне виховання у вищій освіті як чинник становлення національної ідентичності молоді. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*, (1 (15)), 159-163.

3. Чернишова, В. Ю. (2022). Адміністративно-правове регулювання виховання молоді України в сучасних умовах. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), 176-180.

Проць Роман Романович

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

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Сучасний розвиток енергетичного сектору є одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності, національної безпеки та сталого розвитку держави. Для України питання модернізації енергетичної галузі набуло особливої актуальності в умовах воєнних викликів, необхідності зменшення енергетичної залежності від зовнішніх постачальників та виконання міжнародних зобов'язань у сфері декарбонізації економіки. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування ефективної державної політики, спрямованої на розвиток альтернативної енергетики та впровадження сучасних енергозберігаючих технологій.

Використання альтернативних джерел енергії розглядається як один із пріоритетних напрямів трансформації енергетичного сектору. Відновлювані джерела енергії сприяють підвищенню рівня енергетичної безпеки, зниженню негативного впливу на довкілля та створенню передумов для інноваційного розвитку економіки. За таких умов особливої уваги потребують питання державного управління процесами стимулювання інвестицій, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування сприятливого середовища для розвитку альтернативної енергетики.

Енергетичний сектор є стратегічною складовою національної економіки та визначає рівень конкурентоспроможності держави. Традиційна модель енергозабезпечення, заснована переважно на використанні викопних видів палива, поступово втрачає ефективність через обмеженість ресурсів, коливання цін на енергоносії та зростання екологічних ризиків. У таких умовах розвиток альтернативних джерел енергії стає необхідною передумовою забезпечення довгострокової енергетичної стійкості держави. Державна політика у сфері розвитку альтернативної енергетики має комплексний характер і охоплює систему правових, економічних, організаційних та інституційних механізмів. Її основною метою є створення умов для збільшення частки енергії, виробленої з відновлюваних джерел, підвищення інвестиційної привабливості галузі та забезпечення енергетичної незалежності держави [1-2].

Важливим напрямом реалізації державної політики є формування сприятливого інвестиційного клімату. Розвиток сонячної, вітрової, біоенергетичної та гідроенергетичної галузей потребує значних фінансових ресурсів, тому держава повинна забезпечувати ефективні механізми стимулювання інвестиційної діяльності. До таких механізмів належать податкові пільги, державні гарантії, програми підтримки інноваційних проєктів, залучення міжнародної технічної допомоги та розвиток державно-приватного партнерства.

Особливого значення набуває інтеграція українського енергетичного сектору до європейського енергетичного простору. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами, розвиток конкурентного ринку електроенергії та впровадження сучасних механізмів енергетичного менеджменту сприяють підвищенню ефективності державного управління галуззю. Водночас це створює

додаткові можливості для залучення інвестицій та впровадження передових технологій у сфері виробництва енергії.

Суттєвим викликом для України залишається відновлення енергетичної інфраструктури, яка зазнала значних пошкоджень унаслідок воєнних дій. У цьому контексті розвиток децентралізованих систем енергопостачання на основі альтернативних джерел енергії дозволяє підвищити стійкість енергетичної системи та забезпечити безперебійне енергопостачання окремих громад і регіонів.

Перспективним напрямом державної політики є підтримка розвитку енергетичних громад та локальних проєктів виробництва енергії. Активне залучення органів місцевого самоврядування до реалізації програм енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії сприяє зміцненню фінансової спроможності територіальних громад і забезпечує їхню більшу енергетичну автономність. Крім економічного ефекту, розвиток альтернативної енергетики має вагоме соціальне та екологічне значення. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє скороченню викидів парникових газів, покращенню стану навколишнього середовища та виконанню міжнародних зобов'язань України щодо боротьби зі зміною клімату. Одночасно створюються нові робочі місця, стимулюється розвиток науково-технічного потенціалу та підвищується інноваційна активність економіки [3-4].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів в енергетичній сфері. Впровадження інтелектуальних мереж, цифрових систем моніторингу та автоматизованого управління енергоспоживанням дозволяє підвищити ефективність функціонування енергетичного сектору та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Отже, державна політика розвитку енергетичного сектору України на засадах використання альтернативних джерел енергії є важливим інструментом забезпечення енергетичної безпеки, економічної стійкості та сталого розвитку держави. Її реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує вдосконалення нормативно-правового регулювання, стимулювання інвестиційної діяльності, розвиток інноваційних технологій та розширення міжнародного співробітництва.

Важливими напрямками подальшого розвитку є підтримка проєктів відновлюваної енергетики, модернізація енергетичної інфраструктури, розвиток енергетичної децентралізації та активізація участі територіальних громад у реалізації енергетичної політики. Ефективне державне управління зазначеними процесами сприятиме підвищенню енергетичної незалежності України, зміцненню її економічного потенціалу та успішній інтеграції до європейського енергетичного простору.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Чумаченко, І. Є. (2026). Еколого-правовий вимір державної політики України у сфері альтернативної енергетики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2(93), 318-325.
2. Демчук, А. М., & Ленгер, Я. І. (2024). Еколого-правові засади використання відновлюваних джерел енергії. *Національні інтереси України*, (4 (4)).
3. Красовський, В. Г. (2024). Деякі правові аспекти реалізації європейського зеленого курсу (eu green deal) в контексті переходу до використання відновлювальних джерел енергії в Україні. *Правова держава*, (55), 155-163.

4. Шкварилюк, М. В. (2024). Основні вектори розвитку зеленої енергетики в Україні: тарифна політика. *Проблеми економіки*, (1 (59)), 38-43.

Янишин Руслан Ігорович

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПІДРУНТЯ ЕФЕКТИВНОГО РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ЗАГРОЗИ

Цифрова стійкість публічного управління постає як одна з ключових передумов збереження керованості держави при такого роду умовах, коли сучасні загрози мають одночасно безпековий, інформаційний, економічний, соціальний і технологічний характер. Її сутність полягає не лише у наявності електронних сервісів, реєстрів чи каналів цифрової взаємодії, а передусім у здатності системи публічного управління безперервно виконувати свої функції навіть тоді, коли середовище стає нестабільним, а зовнішній або внутрішній тиск зростає. У таких умовах цифрова стійкість являється показником того, наскільки державні органи влади можуть оперативно збирати, перевіряти, обробляти й передавати інформацію, забезпечувати координацію між різними рівнями управління, підтримувати доступ громадян до публічних послуг та зберігати функціональність критично важливих управлінських процесів. Водночас її значення посилюється тим, що сучасні загрози не рідко розвиваються швидше, ніж традиційні управлінські механізми встигають адаптуватися до нових обставин [1-2]. Важливо враховувати, що цифрова стійкість публічного управління складається з кількох взаємопов'язаних складових, кожна з яких визначає загальну спроможність державних органів влади до кризового реагування. Насамперед ідеться про стійкість цифрової інфраструктури, тобто про наявність захищених каналів зв'язку, резервних серверних потужностей,

стабільного доступу до даних, механізмів відновлення після збоїв та здатності забезпечувати безперервність функціонування сервісів. Не менш важливою являється інформаційна стійкість, що передбачає захист від дезінформації, маніпулятивного впливу, перекручення даних і втрати довіри до офіційних джерел. Окрему роль відіграє інституційна стійкість, оскільки навіть найкраща технологічна основа не надає належного результату без чітко визначених повноважень, належної координації між органами влади, підготовленого персоналу та зрозумілих процедур ухвалення рішень. Разом із цим дедалі більшого значення набуває аналітична стійкість, тобто здатність працювати з великими обсягами даних, оперативно виявляти ризики, моделювати сценарії розвитку подій та забезпечувати управлінські рішення достовірною інформаційною основою.

Сучасні загрози, на які має відповідати публічне управління, дедалі не рідко мають комбінований характер, через що традиційні підходи до реагування втрачають достатню ефективність. Йдеться про кібератаки на державні інформаційні ресурси, спроби дестабілізації цифрових сервісів, витоки даних, інформаційно-психологічний тиск, порушення логістичних та комунікаційних ланцюгів, а також про ситуації, коли громадяни в критичний момент не можуть отримати своєчасну послугу, підтвердити статус, подати звернення або отримати достовірне офіційне роз'яснення. При такого роду умовах слабкість цифрової стійкості швидко переходить у ширшу кризу довіри до держави, оскільки громадяни оцінюють ефективність влади не лише за змістом рішень, а й за реальними можливостями доступу до сервісів, точністю інформації, швидкістю комунікації та надійністю цифрової взаємодії. Разом із цим загрози можуть виникати не лише через навмисні дії противника чи зловмисників, а й через внутрішні організаційні вади, серед яких фрагментарність реєстрів, недостатня сумісність платформ, кадровий дефіцит, відсутність

резервних процедур та нерівномірний рівень цифрового розвитку різних територій.

Перспективний напрям посилення цифрової стійкості публічного управління пов'язаний із системним поєднанням технологічного оновлення, розвитку компетентностей, нормативного вдосконалення та формування культури кризової готовності в державному секторі. Насамперед держава має забезпечити інтеграцію інформаційних ресурсів, взаємосумісність цифрових платформ, постійне резервування критичних даних і впровадження процедур швидкого відновлення після збоїв. Водночас необхідно інвестувати у підготовку кадрів, здатних працювати в цифровому середовищі, оцінювати ризики, використовувати аналітичні інструменти й підтримувати безперервність управлінських процесів у складних умовах. Не менш важливим являється вдосконалення правового забезпечення цифрової взаємодії, захисту даних, електронної ідентифікації, кібербезпеки та відповідальності за порушення у цифровому середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Міхровська М. С. Цифрова трансформація держави: вплив на соціально-економічний розвиток України. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 85–92.
2. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9. № 3. С. 64–72.

СЕКЦІЯ 16. АРХІТЕКТУРА ТА БУДІВНИЦТВО

Куденчук Петро Степанович

старший викладач кафедри загальновійськової підготовки
Національного університету «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК АРХІТЕКТУРИ ТА БУДІВНИЦТВА

Архітектуру та науку можна пов'язати з мистецтвом, вони існують з часів давніх цивілізацій та відображають культурні, соціальні, економічні та технологічні зміни, що відбувалися в історії людства. Архітектура є своєрідним "проявом часу", де кожен архітектурний стиль має свою символіку та історію. Їх розвиток приніс з собою зміни в технологіях. Виникнення нових матеріалів, таких як залізо, сталь та скло, дозволило створювати зовсім інші будівельні конструкції що і стало народженням сучасної архітектури.

Сучасні архітектурні тенденції: безпека, екологічність та сталість.

На сучасному етапі з огляду на зростаючі проблеми які виникли при веденні бойових дій цілими державами, глобального потепління та зміни клімату, особливу увагу приділяється надійності, безпечності а потім екологічності та сталості в архітектурі. Це означає створення міцних будівель з укриттям, які мінімізують ризики бути жертвою ворожих атак.

Ми можемо розглянути та врахувати ізраїльський варіант безпеки де з початком війни у Перській затоці, після того як Ірак наніс по території Ізраїлю удари балістичними ракетами виникла потреба у сховищах, до яких можна дістатися дуже швидко. Адже у мешканців західних районів країни було лише декілька десятків секунд від початку тривоги, щоб добігти до бомбосховища. Відтак було вирішено, що будь-який житловий будинок в Ізраїлі повинен мати захищене приміщення. Це кімната з масивними, зазвичай 30 сантиметрів, залізобетонними стінами,

потовщеними перекриттями, металевими герметичними дверима, які витримують вибухову хвилю, віконницями з двосантиметрового листа сталі та фільтром повітря для хімзахисту. Дані приміщення почали створювати, щоб люди могли не бігти на вулицю, аби потрапити до бомбосховища а буквально пройти до сусідньої захищеної кімнати для їхньої безпеки [1, с. 2].

У Львові вперше спорудять новий тип укриття. Безпечні кімнати за ізраїльським зразком з'являться у офісах на перехресті вулиць Стрийська-Наукова [2, с. 1].

Також ми не повинні забувати про екологічний вплив на довкілля та використання ресурсів більш ефективно. Основні аспекти екологічної архітектури включають:

Використання енергоефективних матеріалів: Вибір матеріалів з низьким вуглецевим слідом, таких як перероблені або місцеві матеріали.

Використання відновлювальних джерел енергії: Інтеграція сонячних панелей, вітрових турбін та інших відновлювальних джерел енергії для зменшення залежності від різного виду палив.

Ефективне використання води: Застосування систем збору дощової води та ефективних систем очистки стічних вод.

Зелені дахи та стіни: Використання рослинності на дахах та стінах для покращення ізоляції, зменшення втрат тепла та очищення повітря.

Технологічні інновації

Технологічні інновації в архітектурі відкривають нові можливості для дизайну та конструкції. Найбільш значущі інновації включають:

Інформаційне моделювання будівель: Ця технологія дозволяє архітекторам та інженерам створювати точні цифрові моделі будівель, які можуть бути використані для аналізу, дизайну та управління будівельним процесом.

3D-друк у будівництві: Ця технологія дозволяє створювати складні форми та структури, які раніше були неможливими або надто дорогими у реалізації.

Інтелектуальні будівельні системи: Використання датчиків, інтернету та штучного інтелекту для моніторингу та оптимізації роботи будівель (наприклад, систем опалення, вентиляції та кондиціонування).

Ці інновації не тільки змінюють спосіб, яким ми проектуємо та будуємо, але й як ми взаємодіємо з нашими будівлями, створюючи більш здорові, стійкі та зручні середовища для життя та роботи.

Інноваційні рішення для збереження енергії у сфері енергоефективності включають:

Системи розумного будинку: Автоматизація будинку для оптимального використання енергії, включаючи регулювання освітлення, опалення та охолодження.

Використання відновлювальних джерел енергії: Сонячні панелі, вітрові турбіни для забезпечення будинків "зеленою" енергією.

Енергоефективні прилади та освітлювальні системи: Використання LED-освітлення та енергозберігаючої побутової техніки.

Застосування цих матеріалів та технологій дозволяє не тільки покращити енергоефективність будівель, але й зробити значний внесок у захист довкілля та стале використання ресурсів [3, с. 3].

Архітектура майбутнього буде не лише відповідати на виклики сучасності, але й бути напередодні формування нових підходів до життя та роботи в гармонії з природою та використанням передових технологій.

Майбутнє архітектури в Україні є надзвичайно перспективним і обіцяє бути відображенням як глобальних тенденцій, так і унікальних місцевих особливостей. Очікується, що українська архітектура буде розвиватися у різноманітних напрямках, яка відповідає як сучасним викликам, так і історичній спадщині. На відродження цілих міст будуть

здіянні нові сучасні будівельні компанії різних держав що теж при проектуванні та будівництві можуть внести свою різноманітність і принести новітні технології які будуть задіяні в майбутньому.

Архітектура, як відображення людської культури та технологій, невинно розвивається, відповідаючи на виклики сучасності та очікування майбутнього. Від історичних коренів до сучасних технологічних інновацій, архітектура відіграє ключову роль у формуванні середовища, в якому ми живемо.

Сучасні тенденції, такі як безпека, енергоефективність, інтеграція технологій, та відповідальність перед довкіллям, вказують на зростаючу усвідомленість важливості створення гармонійного та здорового простору для мешканців планети. Україна, з її багатою історією та унікальними традиціями, має всі можливості для того, щоб внести свій вклад у світову архітектуру, адаптуючись до сучасних викликів нашого життя.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Lviv.vqorode.ua - 2026.
2. Інком СПБ encom-iss.com.ua Сучасні архітектурні тенденції - 2026.

СЕКЦІЯ 22. ВОЄННІ НАУКИ

УДК 355.58:623.459.6

Ковальчук Віктор Миколайович

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри загальновійськової підготовки,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОТИМІННА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ

Протимінна діяльність в Україні сьогодні є одним із ключових елементів національної безпеки, гуманітарного відновлення та захисту цивільного населення. Унаслідок широкомасштабної збройної агресії Україна стала однією з найбільш замінованих країн світу. За оцінками міжнародних та національних структур, значні території залишаються потенційно небезпечними через наявність мін, нерозірваних боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів. У цих умовах протимінна діяльність виходить далеко за межі суто військово-технічного завдання. Вона поєднує гуманітарний, медичний, інженерний та управлінський виміри, оскільки безпосередньо впливає на безпеку населення, відновлення економіки та повернення територій до нормального функціонування. Особливо важливою є взаємодія між державними структурами, міжнародними партнерами та сертифікованими операторами, що забезпечують процес розмінування.

Нормативною основою цієї діяльності є Закон України «Про протимінну діяльність в Україні» та низка підзаконних актів, які регулюють організацію процесів розмінування, сертифікацію операторів та контроль якості виконання робіт.

Протимінна діяльність — заходи, що проводяться з метою забезпечення національної безпеки та спрямовані на зменшення соціального, економічного та екологічного впливу вибухонебезпечних предметів на життя та діяльність населення [1].

Основні складові протимінної діяльності:

- гуманітарне розмінування територій;
- інформування про небезпеки від вибухонебезпечних предметів та навчання з попередження ризикам, пов'язаним із вибухонебезпечними предметами;
- знищення надлишкових боєприпасів, боєприпасів непридатних для подальшого використання та зберігання, а також боєприпасів, що підлягають знищенню відповідно до міжнародних зобов'язань;
- надання допомоги постраждалим особам та здійснення заходів щодо їх реабілітації;
- агітаційно-просвітницька робота щодо незастосування протипіхотних мін.

Особливість українського контексту полягає у масштабності проблеми. За даними національної платформи протимінної діяльності, значні території країни залишаються потенційно небезпечними через наслідки бойових дій, що формує довгостроковий виклик для держави.

Україна сьогодні стикається з безпрецедентним рівнем мінного забруднення територій. Вибухонебезпечні предмети залишаються як у зоні активних бойових дій, так і на деокупованих територіях. Практичні результати роботи служб розмінування свідчать про величезний масштаб проблеми. Лише за один рік в Україні:

- обстежуються сотні тисяч гектарів територій;
- знищуються мільйони вибухонебезпечних предметів;
- очищуються десятки тисяч кілометрів інфраструктури та земель різного призначення .

Найбільш небезпечними залишаються сільськогосподарські землі, лісові масиви, узбіччя доріг та території колишніх бойових дій. Особливу загрозу становлять протипіхотні міни та нерозірвані боєприпаси, які можуть залишатися активними роками.

Система протимінної діяльності в Україні є багаторівневою до якої залучено:

- Міністерство оборони України;
- Державну службу України з надзвичайних ситуацій;
- Державну спеціальну службу транспорту;
- Національну поліцію;
- сертифікованих операторів протимінної діяльності;
- міжнародні організації та донорів.

Станом на останні роки в Україні функціонує понад сотню сертифікованих операторів протимінної діяльності, включно з державними структурами та міжнародними організаціями [2]. Це дозволяє масштабувати процеси розмінування та підвищувати ефективність робіт.

Кабінет міністрів України схвалив розпорядження про затвердження переліку видів протимінної діяльності [3]:

- виробництво роботизованих машин та устаткування для розмінування, підготовки ґрунту та знешкодження ВНП (28.99);
- виробництво БПЛА з устаткуванням, що використовується для обстеження забруднених ВНП територій (30.30);
- утилізація (знищення) вибухонебезпечних предметів (38.22);
- нетехнічне та технічне обстеження територій, очищення території від ВНП (39.00);
- сертифікація операторів та процесів протимінної діяльності (71.20);
- інформування населення про небезпеки ВНП та навчання з попередження ризиків, пов'язаних із ВНП; інспектування розмінованих (очищених) територій (74.90);
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації фахівців у сфері ПМД (85.32);

- надання допомоги постраждалим від ВНП особам, їхня реабілітація (88.99).

У межах державних програм вже очищуються десятки тисяч гектарів земель, значна частина яких повертається до аграрного використання. Це має критичне значення для економіки України, оскільки сільське господарство є одним із ключових секторів.

Важливу роль відіграє міжнародна допомога. Партнерські країни фінансують закупівлю техніки, навчання саперів, створення інформаційних систем та підтримку інноваційних технологій розмінування.

Незважаючи на значні успіхи, протимінна діяльність в Україні стикається з низкою викликів:

- масштабне забруднення територій;
- висока небезпека для персоналу;
- складні природні умови (ліси, поля, водойми);
- тривалі терміни розмінування;
- нестача ресурсів та обладнання;
- психологічне навантаження на саперів.

Окремою проблемою є тривалість процесу. За оцінками фахівців, повне розмінування країни може зайняти десятиліття, навіть за умов інтенсивної роботи та міжнародної підтримки.

Сучасні підходи до розмінування активно впроваджують інноваційні технології:

- використання безпілотних літальних апаратів для виявлення мін;
- роботизовані системи розмінування;
- геоінформаційні системи для картографування ризиків;
- штучний інтелект для аналізу територій;
- дистанційні методи обстеження.

Ці технології дозволяють підвищити ефективність, знизити ризики для персоналу та пришвидшити процес очищення територій.

Висновки. Отже, протимінна діяльність в Україні є стратегічно важливою складовою національної безпеки та гуманітарного відновлення. Вона поєднує військові, інженерні, медичні та управлінські аспекти, формуючи комплексну систему реагування на наслідки війни.

Сучасний стан проблеми свідчить про її довготривалий характер і необхідність системного підходу. Ефективність протимінної діяльності залежить від координації державних структур, міжнародної підтримки, розвитку технологій та підготовки фахівців.

У перспективі саме ця сфера визначатиме швидкість відновлення України, безпеку населення та можливість повернення до повноцінного економічного розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про протимінну діяльність [електронний ресурс] : Закон України від 6.12.2018 № 2642-VIII.- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19%20-%20Text> (дата звернення: 30.05.2026).
2. Українська асоціація гуманітарного розмінування [електронний ресурс].-Режим доступу:<https://deminingua.com/chleni-asociaciyi/operatoriy-protyminnoyi-diyalnosti> (дата звернення: 30.05.2026).
3. Розмінуємо Україну [електронний ресурс].- Режим доступу: <https://demine.gov.ua/news/uriad-zatverdyy-vydy-protyminnoi-diialnosti-ta-ikh-vidpovidnist-vydam-ekonomichnoi-diialnosti> (дата звернення: 30.05.2026).

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

«СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАУКИ, ОСВІТИ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»

Матеріали
Міжнародної науково-практичної конференції

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

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.