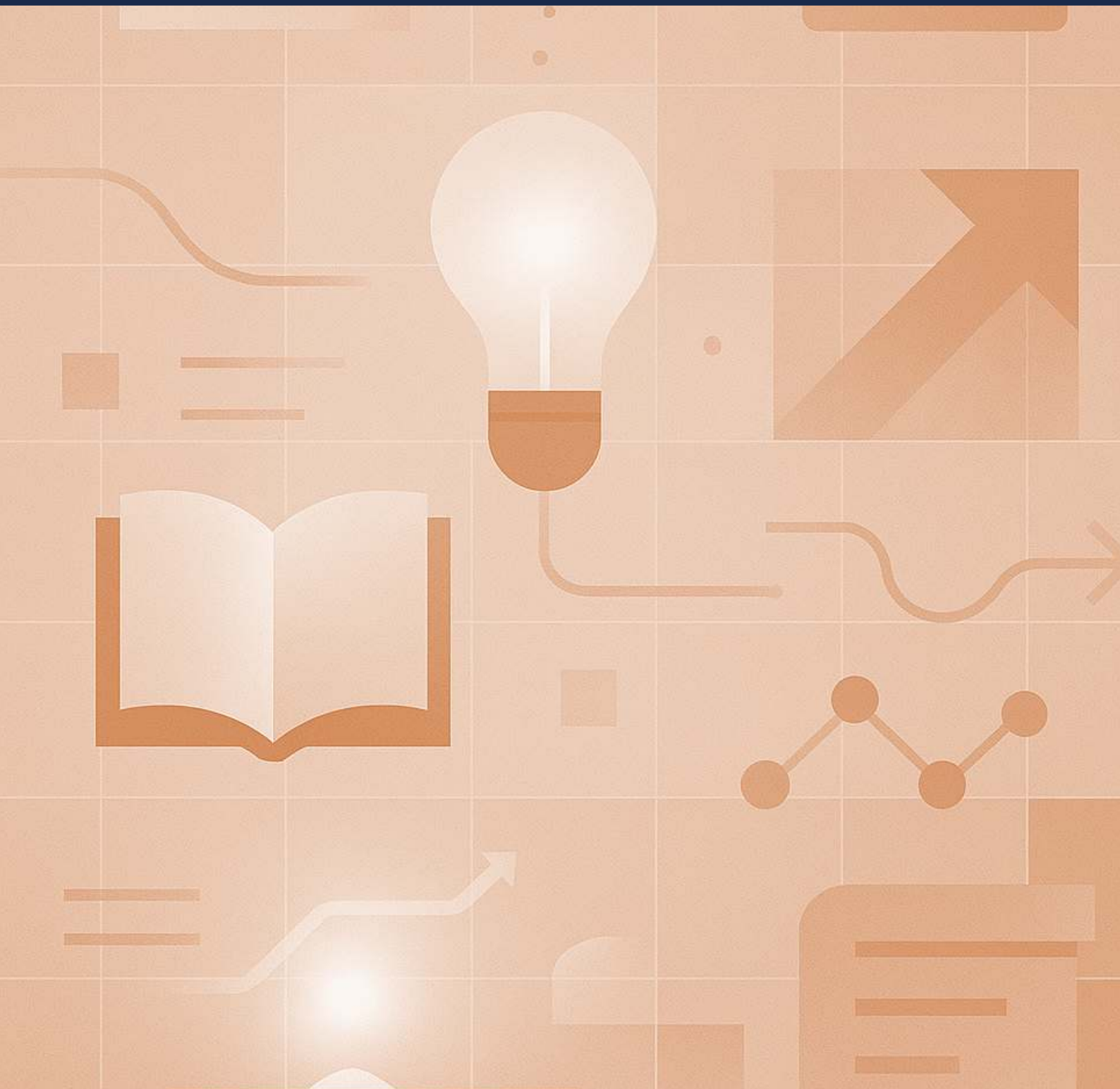




ГО «Освітній Альянс України»

Актуальні тенденції розвитку науки, економіки, права та освіти



Міжнародна науково-практична конференція

30 червня 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 «АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКИ, ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ОСВІТИ»

30 ЧЕРВНЯ 2026 РОКУ

Львів – 2026р.

УДК 001

Актуальні тенденції розвитку науки, економіки, права та освіти:
Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 30 червня 2026 року) / за заг. ред. С. В. Криштанович, Львів, 2026. 126 с.

*Рекомендовано до друку президією громадської організації
«Освітній Альянс України» (протокол № 3 від 30 червня 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, здобувачі освіти, представники органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору!

Раді представити збірник матеріалів науково-практичної конференції «Актуальні тенденції розвитку науки, економіки, права та освіти», який об'єднав результати сучасних наукових досліджень, практичних розробок та інноваційних ідей, спрямованих на вирішення актуальних проблем розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій, цифровізації, європейської інтеграції та сучасних безпекових викликів. Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, що вимагають постійного вдосконалення наукових підходів, розвитку міждисциплінарних досліджень та ефективної взаємодії науки, освіти, державного управління й економіки. Саме тому особливого значення набуває обмін науковими ідеями, досвідом і практиками, які сприяють формуванню нових підходів до забезпечення сталого розвитку держави, підвищення конкурентоспроможності економіки, удосконалення правового регулювання суспільних відносин та модернізації системи освіти. До збірника увійшли тези доповідей науковців, викладачів, докторантів, аспірантів, молодих учених, студентів, представників органів державної влади, місцевого самоврядування та практиків із різних галузей діяльності. Представлені матеріали охоплюють широке коло актуальних питань, пов'язаних із розвитком фундаментальних і прикладних досліджень, цифровою трансформацією суспільства, інноваційним розвитком економіки, удосконаленням правової системи, реформуванням освіти, публічного управління, інформаційної та національної безпеки, міжнародного співробітництва та іншими важливими напрямками сучасної науки.

Сподіваємося, що представлений збірник стане корисним джерелом нових знань, сприятиме розвитку наукової дискусії, встановленню професійних контактів, започаткуванню нових дослідницьких проєктів і практичному впровадженню отриманих результатів у діяльність органів державної влади, закладів освіти, наукових установ, підприємств та організацій.

Висловлюємо щиру подяку всім авторам за активну участь у конференції, високий науковий рівень представлених матеріалів та внесок у розвиток вітчизняної і світової науки. Окрему вдячність висловлюємо членам організаційного та програмного комітетів, рецензентам і партнерам конференції за професіоналізм, відповідальність та підтримку в організації наукового заходу.

Бажаємо читачам плідної роботи, нових наукових звершень, творчого натхнення, успішної реалізації інноваційних ідей та подальших професійних досягнень.

Криштанович С. В.

доктор педагогічних наук, професор

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

Андрусів В.В.

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОЇ ОСВІТНЬОЇ
ТРАЄКТОРІЇ..... 10-12

Криштанович С.В., Герасименко В.В.

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ УЧНІВ СЕРЕДНЬОГО ШКІЛЬНОГО
ВІКУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ
STEM-ІННОВАЦІЙ 13-15

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

Дмишко О.С., Окопний А.М.

ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ БУЛІНГУ ТА
ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ
..... 16-19

Криштанович С.В.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СИНДРОМУ ВІДКЛАДЕНОГО ЖИТТЯ У
СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ 20-23

Попіль М.І., Пузич Л.В.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ІНТЕРВЕНЦІЇ У РОБОТІ З
ЖІНКАМИ, ЯКІ ПОСТРАЖДАЛИ ВІД ДОМАШНЬОГО
НАСИЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 24-27

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**Битяк В.Ю.**

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ28-31

Білоніжка В.П.

КАДРОВІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....32-34

Вербівський Н.М.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....35-38

Гринчук Т.В.

ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОСТІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....39-41

Зеленевич В.В.

БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ В КОНТЕКСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА НА НОВОМУ РИНКУ ЗБУТУ42-43

Комаровський А.А.

ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМПАНІЯМИ З ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ44-46

Комаровський В.І.

ЗМІНИ В ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПІД
ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ47-49

Кудляк В.Я.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ50-52

Лелик Л.І.

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ	53-55
--	-------

Магас Н.В., Мазур Ю.І.

ФУНКЦІЇ ТА РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ ДЕРЖАВИ	56-60
--	-------

Магас Н.В., Фостяк О.О.

ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ	61-65
--	-------

Москаль І.І.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРЕСМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	66-68
--	-------

Онушканич О.Я.

КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МЕЖАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ...	69-71
--	-------

Ремез О.С.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ НА ОСНОВІ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ	72-74
--	-------

Руліківський О.А.

ЗНАЧЕННЯ ТА ЗМІСТ ПРОДУКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	75-77
---	-------

Суфеляк М.І.

ФУНКЦІЯ АДАПТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	78-80
--	-------

Ханик А.Я.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....81-83

Ханик В.А.

ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК УМОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ
МОДЕРНІЗАЦІЇ84-86

Червінець Д.Р.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....87-89

СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**Брич Л.В.**

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ІНВЕСТИВАННЯ У
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..90-94

Криштанович М.Ф.

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ МОЛОДІ ЯК
ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ95-98

Науменко К.О.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ДАНИМИ В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я99-102

Проць Р.Р.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ
У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ..... 103-107

Пустовалова А.Л.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 108-111

Янишин Р.І.

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО
ЦИФРОВИХ ЗМІН В УМОВАХ ВОЄННИХ І СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИХ ПОТРЯСІНЬ..... 112-114

СЕКЦІЯ 22. ВОЄННІ НАУКИ

Ковальчук В.М.

ВИКОРИСТАННЯ МАШИН МЕХАНІЗОВАНОГО
РОЗМІНУВАННЯ ДЛЯ РОЗМІНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ,
ЗАБРУДНЕНИХ ВИБУХОНЕБЕЗПЕЧНИМИ ПРЕДМЕТАМИ ЯК
СКЛАДОВА ПРОТИМІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ... 115-120

Чернигевич І.Д.

КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВА МЕДИЦИНА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ 121-125

СЕКЦІЯ 1. ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

УДК 378:004:33

Андрусів Володимир Володимирович*аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»***ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ З ЕКОНОМІКИ В
УМОВАХ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТРАЄКТОРІЇ**

Педагогічні умови формування цифрової компетентності майбутніх магістрів з економіки в умовах персоналізованої освітньої траєкторії слід розглядати як сукупність цілеспрямовано організованих впливів, що забезпечують не лише засвоєння здобувачами окремих цифрових інструментів, а й поступове становлення їхньої готовності до професійної діяльності у складному внутрішньому й зовнішньому цифровому середовищі. У сучасній вищій освіті персоналізована освітня траєкторія постає важливим напрямом оновлення підготовки магістрів, оскільки вона враховує індивідуальні потреби, попередній досвід, темп навчання, професійні інтереси, рівень академічної самостійності та здатність студента до саморегуляції. Для майбутнього магістра з економіки така траєкторія має особливу вагу, бо цифрова компетентність формується не однаково у всіх здобувачів [1-2]. Частина студентів уже володіє навичками аналітичної роботи з даними, інші лише опановують базові цифрові сервіси, а тому педагогічний підхід має бути гнучким, варіативним і професійно спрямованим. Водночас персоналізація не означає стихійного або повністю індивідуалізованого навчання без загальної освітньої логіки. Навпаки, вона передбачає чітко організовану систему, де викладач спрямовує студента, пропонує різні формати завдань, надає можливість вибору засобів і темпу роботи, але зберігає цілісність результатів підготовки. Однією з ключових педагогічних умов

у такій системі являється побудова навчального процесу на засадах діагностики індивідуальних освітніх потреб і рівня цифрової підготовленості здобувачів. Майбутні магістри з економіки приходять до освітнього середовища з різним досвідом використання електронних платформ, цифрових джерел, аналітичних сервісів та інструментів візуалізації, тому єдиний підхід до всіх не завжди надає бажаний результат. Саме тому педагогічно виправданим стає попереднє оцінювання цифрової готовності студентів, виявлення їхніх сильних сторін, труднощів, мотиваційних особливостей і професійних запитів. На основі такого оцінювання викладач може формувати диференційовані завдання, пропонувати різні рівні складності, змінювати характер підтримки, а також створювати умови для поступового ускладнення навчальної діяльності. Для магістрів з економіки це особливо важливо, оскільки цифрова компетентність у їхній підготовці пов'язана не лише з базовою технологічною вправністю, а з умінням працювати з економічними даними, аналітичними таблицями, електронною звітністю, моделями прогнозування, платформами спільної роботи та інструментами презентації результатів.

Не менш ваговою педагогічною умовою постає професійна спрямованість змісту цифрової підготовки в межах персоналізованої освітньої траєкторії. Формування цифрової компетентності майбутніх магістрів з економіки буде результативним лише тоді, коли цифрові засоби інтегруються в розв'язання реальних або наближених до реальних професійних завдань. Йдеться про аналіз економічних показників, інтерпретацію статистичних даних, побудову прогнозів, оцінювання ризиків, роботу з електронними базами, візуалізацію фінансової інформації, підготовку аналітичних матеріалів і професійних презентацій. У межах персоналізації студент повинен мати можливість обирати формат завдання, тематику прикладного кейсу, інструмент опрацювання

інформації або форму представлення результатів, але всі ці варіанти мають залишатися у векторі досягнення визначених професійних результатів. Саме тому викладач виконує роль не лише організатора навчання, а й наставника, який допомагає пов'язати цифрову активність студента з майбутньою економічною діяльністю. Разом із цим ефективність такого процесу значною мірою залежить від використання методів, що активізують аналітичне мислення, дослідницьку самостійність і рефлексію. Проєктні завдання, кейс-аналіз, моделювання економічних ситуацій, робота з реальними даними, електронні портфоліо та індивідуальні навчальні маршрути сприяють тому, що цифрова компетентність набуває прикладного змісту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добровольська Н. В., Мерінова С. В., Добровольський О. І. Дидактичний аспект формування цифрової компетентності майбутніх фахівців-економістів при викладанні курсу «Моделювання бізнес-процесів». Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2022. Вип. 66. С. 30–37.
2. Копняк К., Радзіховська Л. Складові цифрової компетентності майбутніх економістів. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2021. Vol. 9. № 1. С. 80–82.

УДК 796.011.3:37.091.33-027.22:005.336.2

Криштанович Світлана Володимирівна*доктор педагогічних наук, професор,
декан факультету туризму,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського***Герасименко Віктор Валерійович***аспірант,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського*

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ УЧНІВ СЕРЕДНЬОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ STEM-ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах реформування освіти в Україні, зокрема в межах реалізації концепції Нової української школи, актуалізується проблема підвищення якості фізичного виховання учнів середнього шкільного віку. Традиційні підходи до організації уроків фізичної культури не забезпечують достатнього рівня мотивації школярів до систематичної рухової активності та не повною мірою сприяють формуванню ключових компетентностей [1; 4]. Зростання рівня гіподинамії, вплив цифрового середовища та нові вимоги до освітніх результатів зумовлюють необхідність впровадження інноваційних педагогічних підходів.

Одним із перспективних напрямів модернізації фізичного виховання є інтеграція STEM-інновацій, що передбачає поєднання науки, технологій, інженерії та математики у процесі навчання [4]. STEM-підхід орієнтований на розвиток критичного мислення, креативності, дослідницьких умінь та здатності до розв'язання практичних завдань [5]. У фізичному вихованні це дозволяє інтегрувати рухову діяльність із аналізом фізичних показників, використанням цифрових технологій та виконанням дослідницьких завдань [2].

Впровадження STEM-технологій у фізичне виховання передбачає використання сучасних інструментів, зокрема фітнес-трекерів, сенсорних

датчиків, мобільних додатків, а також застосування методів проєктного навчання, аналізу даних та моделювання [5]. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості учнів, формуванню навичок самоаналізу та розвитку пізнавальної активності.

Ефективним інструментом реалізації STEM-підходу є модульна структура уроку фізичного виховання, що включає цільовий, змістовний, організаційно-діяльнісний та оціночно-результативний компоненти [2; 5]. На початковому етапі формулюється проблема, яка поєднує рухову діяльність із науковим змістом. Далі учні отримують необхідні теоретичні знання, виконують практичні завдання з вимірюванням показників, аналізують отримані результати та здійснюють рефлексію.

Використання STEM-інновацій у фізичному вихованні сприяє розвитку критичного мислення, аналітичних і дослідницьких навичок, формуванню командної взаємодії та комунікаційних умінь [3]. Важливим результатом є також підвищення рівня усвідомленого ставлення учнів до власного здоров'я та фізичної активності.

Водночас впровадження STEM-підходу супроводжується певними труднощами, серед яких недостатній рівень підготовки вчителів фізичної культури до використання інноваційних технологій, обмежене матеріально-технічне забезпечення та відсутність системного методичного супроводу [3]. Це зумовлює необхідність удосконалення програм професійної підготовки педагогів і розроблення відповідних навчально-методичних матеріалів.

Таким чином, інтеграція STEM-інновацій у фізичне виховання учнів середнього шкільного віку є ефективним засобом підвищення якості освітнього процесу, формування ключових компетентностей та розвитку стійкої мотивації до занять фізичною культурою. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення практичних моделей

впровадження STEM-технологій та їх емпіричну перевірку в умовах закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкін О. С. Теоретичні засади дослідження інтегративних підходів у реалізації освітніх STEM-програм у закладах загальної середньої освіти України. Наукові записки МАН України. 2020. № 2(18). С. 95–103.
2. Герасименко В., Криштанович С. Інтеграція STEM-підходу у фізичне виховання: сучасні тенденції та перспективи. Львів, 2025. С. 321–323.
3. Денисенко Н. Г. та ін. STEAM-середовище у підготовці майбутніх учителів фізичної культури. Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2021. Вип. 82. С. 46–50.
4. Здір Д. Р. Дефініція поняття STEM-освіти у сучасній науковій літературі. Вісник науки та освіти. 2024. № 9(27). С. 789–796.
5. Огнистий А., Огниста К., Власюк Р. STEM-освіта у фізичній культурі учнів. Наукові записки ТНПУ. 2023. № 1. С. 239–249.

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

УДК 159.9:37.015.3

Дмишко Олександра Степанівна

*кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри педагогіки та психології
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського*

Окопний Андрій Михайлович

*кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент,
доцент кафедри спортивних та рекреаційних ігор
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського*

**ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ БУЛІНГУ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

Дослідники наголошують, що булінг може виступати початковою ланкою ескалації насильницької поведінки, яка за певних умов здатна призвести до радикалізації особистості та проявів екстремізму. Саме тому міжнародні освітні та соціальні програми дедалі більше уваги приділяють профілактиці булінгу як важливому компоненту формування безпечного освітнього середовища.

Одним із чинників поширення булінгу є обмежені можливості педагогів контролювати взаємодію учнів поза навчальними заняттями – під час перерв, у коридорах, на території закладу освіти чи за її межами. Це створює сприятливі умови для проявів психологічного та фізичного насильства, зокрема з боку старшокласників щодо молодших або фізично й психологічно слабших здобувачів освіти [1].

Виникнення булінгу в освітньому середовищі зумовлюється комплексом взаємопов'язаних психологічних, соціальних, сімейних та організаційно-педагогічних чинників. Саме тому діяльність педагогічного колективу має бути спрямована не лише на своєчасне виявлення фактів цькування, а й на діагностику причин його виникнення та впровадження ефективних профілактичних заходів. Водночас наслідки

булінгу значною мірою визначаються індивідуально-психологічними особливостями учасників конфліктної взаємодії [2].

До найбільш поширених наслідків шкільного булінгу належать:

1. Порушення самооцінки та соціальної взаємодії. У постраждалих спостерігається зниження самооцінки, втрата впевненості у власних можливостях, уникнення міжособистісних контактів і соціальна ізоляція. Нерідко формується негативний образ «невдахи», який може зберігатися протягом тривалого часу та негативно впливати на подальший особистісний розвиток.

2. Психоемоційні та поведінкові порушення. Систематичне цькування підвищує ризик розвитку тривожних і депресивних розладів, невротичних станів, порушень сну, апетиту та психосоматичних проявів. За тривалого психо-травмувального впливу можливий розвиток симптомів посттравматичного стресового розладу.

3. Порушення особистісного розвитку та формування ідентичності. Хронічний стрес, безпорадність і соціальне відторгнення негативно впливають на становлення особистості, формують почуття безнадійності та можуть сприяти виникненню суїцидальних думок і поведінки [3].

Водночас негативні наслідки булінгу не обмежуються лише його жертвами. Особи, які систематично вчиняють булінг, нерідко демонструють підвищений рівень агресивності, схильність до девіантної та делінквентної поведінки, а в окремих випадках – до вчинення правопорушень у дорослому житті. Не меншого психологічного впливу зазнають і спостерігачі булінгу. Постійне перебування у ситуації насильства спричиняє переживання тривоги, страху та безсилля, знижує рівень емпатії, формує толерантність до агресії, ускладнює розвиток конструктивних комунікативних навичок і мирних способів розв'язання конфліктів. За відсутності належної реакції з боку дорослих або покарання кривдників у спостерігачів може сформуватися переконання

щодо допустимості насильницької поведінки як ефективного способу досягнення власних цілей [4].

Отже, наслідки булінгу мають довготривалий характер і виходять далеко за межі окремих епізодів шкільного насильства. Як зазначає О. Дронова, поширення булінгу серед підлітків може сприяти формуванню агресивних моделей поведінки, підвищувати ризик правопорушень та негативно впливати на морально-психологічний клімат молодіжного середовища і суспільства загалом [2].

У сучасній психологічній літературі булінг визначається як форма систематичної агресивної поведінки, за якої одна особа або група осіб протягом тривалого часу здійснює фізичний, психологічний, вербальний чи соціальний тиск щодо іншої особи, яка перебуває у менш вигідному становищі та не має можливості ефективно захистити себе. Така взаємодія супроводжується переживанням страху, тривоги, безпорадності та інших негативних психоемоційних станів [3]. Основними ознаками булінгу є систематичність агресивних дій, дисбаланс сил між учасниками взаємодії, наявність кривдника, жертви та свідків.

Ефективна протидія булінгу можлива лише за умови комплексного підходу, що передбачає вивчення психологічних механізмів виникнення агресивної поведінки, своєчасне виявлення чинників ризику, розвиток соціально-емоційних компетентностей учнів, формування культури ненасильницького спілкування та налагодження партнерської взаємодії між закладом освіти, сім'єю і соціальними службами.

Попри значну кількість наукових досліджень, проблема психологічних чинників булінгу серед старшокласників та розроблення ефективних психопрофілактичних програм залишається актуальною. Особливої уваги потребує створення безпечного, психологічно комфортного та підтримувального освітнього середовища, яке сприятиме гармонійному особистісному розвитку учнів, розвитку їхньої соціальної

компетентності та формуванню навичок конструктивної взаємодії. Водночас ефективність профілактичної роботи значною мірою залежить від рівня співпраці між закладами освіти, сім'єю, психологічною службою та соціальними інституціями, а також від готовності педагогів і батьків своєчасно розпізнавати прояви булінгу та застосовувати сучасні методи його попередження й подолання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарькавець С. О. Передумови формування девіантної поведінки особистості в юнацькому та підлітковому віці. Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. Т. XIII, Ч. 5. К., 2018. С. 63-70.
2. Дронова О.С. Теоретико-прикладні засади профілактики та корекції агресивної поведінки неповнолітніх. Практична психологія та соціальна робота. 2018. №7. С. 57-60.
3. Король А. Причини та наслідки явища булінгу. Відновне правосуддя в Україні. 2009. № 1-2. 190 с.
4. Лушпай Л. І. Шкільний булінг як різновид суспільної агресії. Наук. зап. [Нац. ун-ту «Острозька академія»]. Сер. : Філологічна. 2013. Вип. 33. С. 85–88. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nznuoaf_2013_33_28.pdf

УДК 159.923:159.947

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

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СИНДРОМУ ВІДКЛАДЕНОГО ЖИТТЯ У СУЧАСНІЙ ПСИХОЛОГІЧНІЙ НАУЦІ

Феномен відкладеного життя останніми роками дедалі частіше стає предметом наукових досліджень у психології, соціології та поведінкових науках, оскільки відображає одну з характерних особливостей життєдіяльності сучасної людини – постійне перенесення реалізації особистісно значущих цілей на майбутнє в очікуванні більш сприятливих умов. Актуальність вивчення цього явища суттєво посилилася в умовах соціальної нестабільності, глобальних криз і воєнних викликів, коли переживання невизначеності, втрати контролю над життєвими подіями та тривоги стають невід'ємними компонентами повсякденного життя.

Сучасна людина дедалі частіше опиняється у ситуації внутрішнього парадоксу: прагнучи максимально контролювати власне майбутнє, вона відкладає прийняття важливих рішень, очікуючи моменту, коли обставини стануть більш передбачуваними та безпечними. У результаті формується специфічна життєва стратегія, за якої «справжнє життя» сприймається як таке, що розпочнеться пізніше – після завершення війни, досягнення фінансової стабільності, професійного успіху чи інших зовнішніх змін.

На думку В. Багрія, синдром відкладеного життя є наслідком не лише когнітивних спотворень, а й глибоких внутрішньо-особистісних конфліктів, пов'язаних із потребою в безпеці, труднощами прийняття невизначеності та особливостями переживання суб'єктивного часу [1]. Автор зазначає, що постійне очікування «кращого моменту» спочатку

виконує захисну психологічну функцію, однак із часом трансформується у стійку життєву стратегію, яка обмежує особистісний розвиток і самореалізацію.

Психологічна природа цього феномену ґрунтується на суперечності між прагненням особистості до самореалізації та переживанням ризику, невдачі або втрати психологічної безпеки. За таких умов активна життєва позиція поступово поступається місцем пасивному очікуванню майбутніх змін. Подібна поведінка не є проявом лінощів чи недостатньої сили волі, а відображає складний комплекс психологічних механізмів, що включає когнітивні викривлення, тривожні очікування, ірраціональні переконання щодо існування «ідеального часу» для реалізації важливих життєвих планів, а також порушення процесів саморегуляції.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах війни та тривалої соціальної нестабільності. Як зазначають С. Стрельчонок і С. Поліщук, екзистенційна невизначеність, хронічний стрес та втрата контролю над життєвими обставинами суттєво підсилюють схильність людини відкладати значущі рішення [2]. У такому контексті феномен відкладеного життя виходить за межі індивідуально-психологічного явища і набуває соціально-психологічного виміру, виступаючи однією з адаптаційних стратегій реагування на тривалу кризову ситуацію.

Водночас поняття «синдром відкладеного життя» не належить до усталених категорій академічної психології та не має статусу окремого психічного розладу. У сучасній науковій літературі це явище розглядається крізь призму низки взаємопов'язаних психологічних конструктів: прокрастинації, часової перспективи особистості (future time perspective), труднощів саморегуляції, життєвого проєктування, психологічної ригідності, а також концепції *waithood*, яка описує соціально зумовлене відтермінування переходу до повноцінного дорослого життя [3]. Інтеграція цих підходів дає змогу сформувати

цілісне уявлення про механізми виникнення та підтримання відкладеного життя як багатовимірного психологічного феномену.

Хоча прокрастинація традиційно визначається як свідоме відкладання виконання конкретних завдань попри усвідомлення можливих негативних наслідків [3], феномен відкладеного життя має значно ширший зміст. Він охоплює не лише ситуативне відтермінування окремих дій, а й систематичне перенесення реалізації ключових життєвих цілей – професійних, сімейних, освітніх, особистісних – на невизначене майбутнє. Таким чином, йдеться вже не про окрему поведінкову реакцію, а про стійку життєву стратегію, що формується під впливом як індивідуально-психологічних, так і соціокультурних чинників.

За результатами досліджень Д. Геврасьової, відкладене життя нерідко виступає своєрідною стратегією психологічного подолання тривоги, особливо серед осіб, які переживають кризу ідентичності, соціальну невизначеність або втрату життєвих орієнтирів [4]. Автор також звертає увагу на існування гендерних відмінностей у реагуванні на зовнішні обмеження, що зумовлює різні моделі відкладеної поведінки.

У межах сучасних психологічних концепцій пояснення феномену відкладеного життя здійснюється з позицій різних теоретичних підходів. Когнітивно-поведінкова традиція розглядає його як наслідок порушень саморегуляції, недостатньо сформованих навичок планування, низької толерантності до негативних емоцій та домінування короточасного емоційного полегшення над довгостроковими життєвими цілями [3]. Водночас екзистенційний підхід акцентує увагу на переживанні невизначеності, страху свободи вибору та відповідальності за власне життя, тоді як соціально-психологічні концепції пояснюють відкладене життя впливом нестабільного соціального середовища, економічних ризиків і тривалих кризових процесів. Саме інтеграція цих підходів дозволяє найбільш повно розкрити психологічну сутність феномену

відкладеного життя як складного багаторівневого утворення, що формується на перетині індивідуальних психологічних механізмів і соціальних умов розвитку особистості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрій В. Психологічні детермінанти «синдрому відкладеного життя». Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 23 жовтня 2020. С. 10–14.
2. Стрельчонок С.С., Поліщук С.П. Синдром відкладеного життя в умовах війни. Збірник наукових праць учасників звітно наукової конференції студентів та аспірантів. 03–07 квітня 2023 року. Київ: 2023. С. 288–290.
3. Sirois, F. M., Pychyl, T. A. Procrastination and the priority of short-term mood regulation: Consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2013. 7(2), P. 115–127.
4. Геврасьова Д. О. Особливості феномену «відкладеного життя» у сучасних чоловіків і жінок. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків, 2024. 72 с.

УДК 159.98:364.632-055.2

Попіль М.І.*доцент кафедри психології ментального здоров'я
Національного університету «Львівська політехніка»***Пузич Л. В.***магістерка кафедри психології ментального здоров'я
Національного університету «Львівська політехніка»*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ІНТЕРВЕНЦІЇ У РОБОТІ З ЖІНКАМИ, ЯКІ ПОСТРАЖДАЛИ ВІД ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Домашнє насильство щодо жінок є однією з найгостріших соціально-психологічних проблем сучасного суспільства [2]. В умовах воєнного стану в Україні проблема насильства загострилася внаслідок психоемоційного напруження, економічної нестабільності, вимушеного переселення осіб, втрати соціальної підтримки та тривалого перебування людей у стані стресу.

Сучасна українська жінка в умовах війни поєднує різні соціальні ролі: матері, дружини, волонтерки, військовослужбовиці, працівниці та берегині родини. Попри значний внесок жінок у підтримку суспільства в умовах війни, чимало з них продовжують потерпати від домашнього та гендерно зумовленого насильства.

За даними Національної соціальної сервісної служби України, після початку повномасштабного вторгнення кількість звернень щодо домашнього насильства значно зросла. Станом на 2025 рік в Україні було зафіксовано понад 90 тисяч звернень щодо домашнього насильства, більшість із яких надійшли саме від жінок [3]. Однак офіційна статистика не відображає реальних масштабів проблеми, оскільки значна кількість постраждалих не звертається по допомогу через страх, почуття сорому, економічну залежність від кривдника або недовіру до системи захисту.

Однією з причин тривалого перебування жінок у насильницьких стосунках є психологічна залежність від кривдника. Американська дослідниця Ленор Волкер у теорії «циклу насильства» описує три основні фази: наростання напруги, акт насильства та примирення («медовий місяць») [5]. Циклічність насильства формує у постраждалої особи емоційну прив'язаність до кривдника та ускладнює вихід із травматичних стосунків. У вітчизняних наукових дослідженнях, зокрема у працях С. В. Коробейнікової, під час аналізу концепції Л. Мак-Клоскі серед причин поширення насильства окремо виділяють міжпоколінну передачу моделей поведінки, гендерну нерівність та суспільну толерантність до нього як до «приватної справи родини» [5, с. 36]

Тривале перебування в атмосфері страху, приниження та психологічного тиску негативно впливає на психічне здоров'я жінки. Наслідками домашнього насильства можуть бути тривожні розлади, депресія, емоційне виснаження, низька самооцінка, апатія, соціальна ізоляція та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) [4]. Особливо загострюються ці стани в умовах війни, коли жінка одночасно переживає як внутрішньосімейну, так і суспільну травматизацію.

Зазначена деструктивна симптоматика зумовлює гостру потребу в ефективній системі соціально-психологічної підтримки постраждалих осіб. Ключову роль у цьому процесі відіграють благодійні фонди, громадські організації, за допомогою яких відкрито кризові кімнати, денні центри соціально-психологічної допомоги, притулки для постраждалих та мобільні бригади психологічної підтримки. Зокрема, благодійні фонди «Батерфлай», «Запорука», «Перспектива Нова», громадські організації «Ла Страда-Україна», «Центр «Жіночі перспективи», «Життєдайна», діяльність яких спрямована на надання психологічної, юридичної та соціальної допомоги постраждалим особам [1].

На локальному рівні успішним прикладом реалізації таких підходів є діяльність відділення «Денний центр» Центру надання соціальних послуг Сокальської міської ради Львівської області. Діяльність цього підрозділу спрямована на впровадження комплексних соціально-психологічних інтервенцій, які базуються на сучасних міжнародних стандартах, орієнтованих на роботу з травмою (Trauma-Informed Care). Психологічний та соціальний супровід у центрі орієнтований на стабілізацію емоційного стану постраждалих, подолання наслідків психотравмувального досвіду, відновлення самооцінки та формування стійкого відчуття безпеки.

Психологічний блок допомоги розгортається у межах концепції створення «безпечного простору» (safe space) та інтегрує такі ефективні методи, як кризове консультування, індивідуальна психотерапія, групова підтримка, а також розвиток навичок емоційної саморегуляції. Особливе місце посідають експресивні психотехнології, зокрема арт-терапія, яка доводить свою ефективність у зниженні рівнів тривожності та невербальній експресії травматичних переживань. Водночас, соціальний сегмент інтервенцій реалізується через засади кейс-менеджменту та соціальної адаптації, що передбачає побудову індивідуального плану виходу з кризової ситуації та посилюється правовим супроводом. Таке комплексне поєднання методів дозволяє постраждалим жінкам не лише усвідомити власну цінність, подолати почуття провини та безпорадності, а й реконструювати особистісну ідентичність, сформувати внутрішні та зовнішні копінг-ресурси й навчитися будувати здорові й безпечні міжособистісні стосунки.

Отже, проблема домашнього насильства щодо жінок в умовах війни потребує комплексного міждисциплінарного підходу. Особливо важливими є розвиток локальної системи підтримки, підвищення рівня правової та психологічної обізнаності населення. Своєчасна соціально-

психологічна допомога на прикладі діяльності Сокальського Денного центру доводить свою ефективність у відновленні психоемоційної рівноваги, внутрішньої гармонії та здатності особистості до повноцінного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стамбульська конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (ратифікована Україною у 2022 р.) / Громадська організація «Ла Страда-Україна». URL: <https://la-strada.org.ua>.
2. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2017 р. № 2229-VIII. URL: rada.gov.ua.
3. Барсукова О. Скільки українців потерпали від домашнього насильства за перші 5 місяців 2025 року // Українська правда. Життя. — 03.07.2025. URL: pravda.com.ua.
4. Коробейнікова С. В. Психологічні наслідки насилля: шляхи корекції // Соціально-психологічні дослідження. — 2020. — № 2. — С. 34–40.
5. Walker L. E. The Battered Woman. New York : Harper & Row, 1979. 256 p.

СЕКЦІЯ 8. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 658.005:334.72:005.35

Битяк Владислав Юрійович*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»***УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненим повномасштабною війною, економічною нестабільністю, трансформацією ринкових механізмів та суттєвими змінами зовнішнього середовища. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) підприємств як важливого інструменту підтримки економічної стійкості, соціальної стабільності та суспільної довіри.

Воєнний стан суттєво змінив пріоритети діяльності бізнесу. Якщо раніше корпоративна соціальна відповідальність здебільшого розглядалася як складова стратегічного розвитку, репутаційного менеджменту та конкурентоспроможності, то сьогодні вона дедалі більше виступає як механізм кризового реагування, соціальної підтримки працівників, територіальних громад і держави загалом. Підприємства змушені адаптувати управлінські підходи до нових ризиків, пов'язаних із безпекою персоналу, релокацією виробництва, логістичними обмеженнями, дефіцитом ресурсів та зміною соціальних запитів. Управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах воєнного стану потребує формування нових управлінських моделей,

здатних забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальними зобов'язаннями та стратегічною стійкістю підприємства [1-2].

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасному управлінському дискурсі розглядається як концепція, що передбачає добровільну інтеграцію соціальних, екологічних, етичних та економічних аспектів у діяльність підприємства та взаємодію із заінтересованими сторонами. В умовах воєнного стану КСВ набуває нового змісту та розширює сферу практичного застосування.

Основною метою управління КСВ у кризових умовах є забезпечення адаптивності підприємства до зовнішніх загроз при одночасному збереженні соціальної відповідальності перед працівниками, партнерами, споживачами та суспільством. Це вимагає від керівництва переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких, адаптивних та ризик-орієнтованих підходів.

Серед ключових напрямів управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах воєнного стану доцільно виокремити кілька основних.

Перший напрям пов'язаний із відповідальністю перед персоналом. У сучасних умовах підприємства мають забезпечувати безпечні умови праці, психологічну підтримку працівників, збереження робочих місць, соціальні гарантії та підтримку мобілізованих співробітників і їхніх родин. Саме людський капітал стає ключовим ресурсом стійкості бізнесу.

Другий напрям охоплює взаємодію з місцевими громадами та суспільством. Значна кількість підприємств в Україні активно долучається до волонтерських ініціатив, гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, медичних установ та соціально вразливих категорій населення. Така діяльність формує новий рівень соціального партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

Третій напрям стосується економічної відповідальності. В умовах війни стабільна сплата податків, збереження виробничої діяльності, підтримка зайнятості та забезпечення функціонування критично важливих секторів економіки стають важливими проявами корпоративної відповідальності. Соціально відповідальне управління передбачає не лише благодійну активність, а й збереження економічної життєздатності підприємства.

Четвертий напрям пов'язаний із трансформацією управлінських механізмів. Воєнний стан вимагає впровадження антикризового управління, стратегічного планування в умовах невизначеності, цифровізації управлінських процесів та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме інтеграція КСВ у систему стратегічного управління дозволяє підвищити адаптивність підприємства.

Важливим аспектом є те, що корпоративна соціальна відповідальність перестає бути виключно добровільною ініціативою і дедалі більше трансформується у необхідний елемент сучасного управління підприємством. Формування ефективної системи управління КСВ передбачає розроблення відповідної стратегії, визначення ключових показників результативності, моніторинг соціального впливу та інтеграцію принципів відповідальності в управлінські рішення [3-4].

У перспективі післявоєнного відновлення України значення корпоративної соціальної відповідальності лише зростатиме. Саме соціально відповідальний бізнес здатний стати одним із ключових драйверів економічного відновлення, відбудови інфраструктури, розвитку людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості.

Отже, управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств в умовах воєнного стану є важливою складовою сучасного антикризового менеджменту. Воєнні виклики суттєво трансформували зміст корпоративної соціальної відповідальності, розширивши її функції

від репутаційного інструменту до стратегічного механізму забезпечення стійкості підприємства.

Ефективне управління КСВ передбачає адаптацію управлінських підходів до нових умов функціонування, посилення соціальної підтримки персоналу, активізацію взаємодії з громадами та інтеграцію принципів відповідальності у стратегічне управління підприємством. У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність стає не лише фактором підвищення конкурентоспроможності, а й важливим інструментом підтримки економічної та соціальної стабільності держави.

У контексті післявоєнного відновлення України розвиток управління корпоративною соціальною відповідальністю має стати одним із пріоритетних напрямів модернізації системи управління підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єжелей, Ю. О. (2026). Трансформація управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств в умовах цифрової глобалізації. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, (86), 162-172.
2. Лиска, П. (2023). Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. Економіка та суспільство, (54).
3. Камишнікова, Е. В. (2014). Стратегічний підхід до управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 1(10), 81-85.
4. Яловега, Л. В., & Черній, Д. В. (2025). Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. Актуальні питання економічних наук, (11).

УДК 005

Білоніжка Віктор Павлович*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту**Національного університету "Львівська політехніка"*

КАДРОВІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства потребує персоналу, здатного працювати з іноземними ринками, міжнародними контрактами, митними процедурами, валютними ризиками, іноземними партнерами, культурними відмінностями та швидкою зміною регуляторних вимог. За таких умов інноваційні підходи до управління персоналом постають важливою передумовою стабільності зовнішньоекономічних операцій. Кадрові інновації охоплюють компетентнісний добір працівників, системи адаптації до міжнародного середовища, розвиток мовних і переговорних навичок, навчання з міжнародного комплаєнсу, управління знаннями, цифрову аналітику персоналу, дистанційні формати роботи із закордонними партнерами та використання систем на базі штучного інтелекту для підтримки рутинних управлінських процесів. Світовий економічний форум у звіті про майбутнє робочих місць 2025 р. підкреслює, що технологічні зміни, зелені трансформації та структурні зрушення на ринку праці змінюють потребу в навичках працівників на період 2025–2030 рр. [1]. Для підприємства, яке виходить на зовнішні ринки, такого роду зміни означають потребу перетворити управління персоналом із адміністративної функції на стратегічний напрям розвитку міжнародної конкурентоспроможності.

Інноваційний підхід до управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності повинен формувати взаємозв'язок між

кадровими рішеннями та зовнішньоринковою стратегією підприємства. Якщо підприємство планує експорт, імпорт, міжнародну виробничу кооперацію або участь у глобальних ланцюгах вартості, воно повинно мати персонал, здатний аналізувати міжнародний попит, вести ділове листування, управляти ризиками постачання, працювати з документами різних юрисдикцій і підтримувати репутацію підприємства перед іноземними партнерами. Разом із цим важливою стає цифрова готовність працівників, адже міжнародна взаємодія дедалі більше спирається на електронний документообіг, CRM-системи, платформи управління замовленнями, онлайн-комунікацію, аналітику даних і кібербезпечні канали обміну інформацією. OECD наголошує, що цифровізація відкриває для малих і середніх підприємств можливості підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності, водночас обмеженнями залишаються нестача ресурсів, навичок і фінансових можливостей [2]. При такого роду умовах кадрова інновація повинна бути практичною, тобто такою, що одразу підсилює конкретні зовнішньоекономічні процеси підприємства.

Особливої уваги потребує використання технологій на базі штучного інтелекту в управлінні персоналом. Такі технології можуть допомагати у відборі кандидатів, аналізі компетентностей, плануванні навчання, оцінюванні зайнятості, формуванні кадрового резерву та прогнозуванні потреб у навичках. Водночас управлінська цінність таких систем залежить від прозорості алгоритмів, якості даних і відповідальності керівників за прийняті рішення. Міжнародна організація праці звертає увагу на ризики непрозорого проектування систем на базі штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами, оскільки помилки в даних і приховані упередження можуть впливати на справедливість кадрових рішень [3]. На нашу думку, підприємство, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, повинно впроваджувати

кадрові інновації з позиції людського центризму, професійної етики та стратегічної доцільності. Такий підхід забезпечує поєднання міжнародної відкритості, внутрішньої кадрової стійкості, технологічної готовності та здатності підприємства утримувати конкурентні позиції у зовнішньому економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.
2. OECD. Digitalisation of SMEs. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digitalisation-of-smes.html>.
3. Cappelli P., Rogovsky N. Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda? ILO Working Paper 95. Geneva: International Labour Organization, 2023. DOI <https://doi.org/10.54394/OHVV4382>.

УДК 004:338.46:005

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

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сьогодні розвиток світової економіки характеризується масштабними процесами глобалізації, цифровізації та технологічних трансформацій, які суттєво впливають на функціонування підприємств різних галузей. Особливе місце в цих процесах займає ІТ-бізнес, що виступає одним із ключових драйверів інноваційного розвитку, цифрової модернізації економіки та підвищення конкурентоспроможності держав. ІТ-сектор є одним із найбільш динамічних сегментів сучасного бізнес-середовища, оскільки саме інформаційні технології формують нові моделі управління, способи комунікації, бізнес-процеси та інструменти взаємодії з ринком. Водночас розвиток ІТ-бізнесу супроводжується новими викликами, пов'язаними зі зростанням глобальної конкуренції, необхідністю постійного впровадження інновацій, адаптацією до швидких технологічних змін та посиленням вимог до кібербезпеки [1].

В умовах глобалізації управління розвитком ІТ-бізнесу набуває стратегічного значення, оскільки саме ефективні управлінські механізми дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємств, їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища та довгострокове зростання. Особливо актуальним це питання є для України, де ІТ-сектор залишається одним із найперспективніших напрямів економічного розвитку навіть в умовах кризових викликів.

Управління розвитком ІТ-бізнесу в сучасних умовах потребує комплексного підходу, який враховує вплив глобалізаційних процесів,

цифрових трансформацій, інноваційної активності та змін у міжнародному економічному середовищі. На відміну від традиційних секторів економіки, ІТ-бізнес функціонує в умовах високої динаміки, швидкої зміни технологій та постійного оновлення бізнес-моделей. Глобалізація сприяє інтеграції ІТ-підприємств у міжнародний ринок, створює нові можливості для масштабування бізнесу, залучення інвестицій та розширення ринків збуту. Разом із тим глобальне середовище формує жорсткі умови конкуренції, де ключовими факторами успіху стають швидкість адаптації, інноваційність та ефективне управління ресурсами [2].

Одним із ключових напрямів управління розвитком ІТ-бізнесу є стратегічне планування. У сучасних умовах підприємства повинні формувати довгострокові стратегії розвитку, орієнтовані на інновації, технологічне оновлення та розширення конкурентних переваг. Ефективне стратегічне управління передбачає прогнозування ринкових тенденцій, оцінювання ризиків та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Важливим чинником розвитку ІТ-бізнесу є цифрова трансформація. Вона охоплює впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій та цифрових платформ. Цифрова трансформація не лише підвищує ефективність управлінських процесів, але й створює нові можливості для формування інноваційних продуктів і послуг.

Суттєву роль у розвитку ІТ-бізнесу відіграє управління інноваціями. Інноваційна активність є основою конкурентоспроможності ІТ-підприємств, оскільки саме інновації дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку та формувати нові напрями розвитку. У цьому контексті управлінська система має бути орієнтована на стимулювання

креативності, розвиток людського капіталу та формування інноваційного середовища [3].

Особливого значення набуває управління кадровим потенціалом. У сфері ІТ людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом, що визначає рівень інноваційності та ефективності підприємства. Тому сучасне управління ІТ-бізнесом має передбачати створення умов для професійного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, мотивації та утримання висококваліфікованих фахівців.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення цифрової та інформаційної безпеки. У процесі глобалізації та цифровізації підприємства стають більш вразливими до кіберзагроз, витоку інформації, цифрових атак та технологічних ризиків. Управління безпекою стає невід'ємною складовою системи управління розвитком ІТ-бізнесу.

Для українських ІТ-підприємств актуальним є також забезпечення адаптивності до кризових умов, геополітичної нестабільності та воєнних викликів. Попри складні умови функціонування, український ІТ-сектор демонструє високий рівень стійкості, адаптивності та здатності до подальшого розвитку. Це свідчить про важливість ефективного управління, орієнтованого на гнучкість, інноваційність та стратегічне мислення [4].

Таким чином, управління розвитком ІТ-бізнесу в умовах глобалізації та цифрових трансформацій повинно базуватися на інтеграції стратегічного управління, цифрових інновацій, розвитку людського капіталу та системи безпеки.

Отже, управління розвитком ІТ-бізнесу в умовах глобалізації та цифрових трансформацій є складним багаторівневим процесом, що потребує впровадження сучасних управлінських підходів та інноваційних механізмів розвитку. Глобалізація створює для ІТ-підприємств як нові

можливості, так і значні виклики, пов'язані з конкуренцією, технологічними змінами та безпековими ризиками.

Ефективне управління розвитком ІТ-бізнесу передбачає стратегічне планування, активне впровадження цифрових технологій, управління інноваційною діяльністю, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Саме комплексний підхід до управління дозволяє ІТ-підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток у глобальному цифровому середовищі. У перспективі подальшого розвитку цифрової економіки роль ІТ-бізнесу зростатиме, а вдосконалення систем управління стане ключовою умовою успішного функціонування підприємств в умовах постійних технологічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин, Р., Будняк, Л., & Будняк, В. (2024). Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 175-182.
2. Тимошенко, А. (2026). Сучасні підходи до оподаткування ІТ-бізнесу в умовах глобалізації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (12), 361-372.
3. Ткачук, Г. О. (2019). «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Food Industry Economics*, 11(4).
4. Павлова, О. М., Новосад, О. В., Мурзіна, А. В., Опашнюк, Ю. В., Ширшиков, Н. О., & Мельник, О. О. (2024). Розвиток підприємництва у сфері ІТ-бізнесу за умов змін та комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, (2).

УДК 338.

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

ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОСТІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з виходом підприємства за межі внутрішнього ринку, укладанням контрактів з іноземними партнерами, організацією експорту й імпорту, участю у міжнародній кооперації, залученням інвестицій, логістикою, валютними розрахунками та дотриманням вимог законодавства різних країн. У таких умовах корпоративність постає як важлива основа стабільної та передбачуваної поведінки підприємства. Вона означає, що підприємство діє не хаотично, а відповідно до чітко визначених внутрішніх стандартів, які відображають його місію, ділову репутацію, стратегічні цілі, етичні принципи та відповідальність перед партнерами. Відтак, корпоративність у зовнішньоекономічній діяльності являється не лише питанням внутрішньої культури, а й важливим чинником довіри на міжнародному ринку, оскільки іноземні партнери оцінюють не тільки якість продукції чи послуг, а й надійність управління, прозорість рішень, передбачуваність комунікації та здатність підприємства виконувати взяті зобов'язання.

Міжнародна співпраця потребує високого рівня організаційної дисципліни, оскільки помилки в комунікації, невчасне виконання контрактів, недотримання стандартів якості або непослідовність у переговорах можуть призвести до фінансових втрат і погіршення репутації підприємства [1-2]. Саме тому корпоративність передбачає наявність чітких процедур ухвалення рішень, розподілу відповідальності, контролю виконання договорів, перевірки контрагентів, управління

ризиками та захисту комерційної інформації. Разом із цим, корпоративний підхід надає змогу уникати внутрішніх суперечностей, коли окремі підрозділи підприємства діють без належної координації. Наприклад, відділ продажу, юридична служба, фінансовий підрозділ, логістична служба й керівництво мають працювати в одному напрямі, оскільки зовнішньоекономічна операція потребує поєднання комерційних, правових, митних, валютних і організаційних рішень. При такого роду умовах корпоративність забезпечує цілісність управління та формує підґрунтя для ефективної міжнародної взаємодії.

Корпоративність при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності також пов'язана з дотриманням етичних норм, стандартів ділової поведінки та принципів відповідального партнерства. На міжнародному ринку підприємство представляє не лише власну продукцію чи послуги, а й певний стиль ведення бізнесу. Тому важливими стають чесність у переговорах, прозорість умов співпраці, повага до культурних особливостей партнерів, виконання договірних зобов'язань, недопущення недобросовісної конкуренції та відповідальне ставлення до репутації. Водночас корпоративність передбачає здатність підприємства адаптуватися до різних ділових традицій, мовних особливостей, правових вимог і стандартів якості, не втрачаючи власної управлінської ідентичності. Особливого значення набуває внутрішнє навчання персоналу, адже працівники, залучені до зовнішньоекономічної діяльності, повинні розуміти не лише технічні аспекти контрактів, поставок або розрахунків, а й корпоративні принципи поведінки, які визначають стиль комунікації підприємства у зовнішньому середовищі.

На нашу точку зору, засади корпоративності у зовнішньоекономічній діяльності мають стратегічне значення, оскільки вони впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Якщо підприємство має сильну корпоративну

культуру, чітку систему управління, відповідальне ставлення до партнерів і послідовну політику міжнародної взаємодії, воно отримує більше можливостей для розширення співпраці, залучення інвесторів, виходу на нові ринки та зміцнення власного бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обертан Д. В. Стратегія корпоративного управління підприємствами поліграфії в ринкових умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2015. Вип. 2(4). Ч. 2. С. 80–86.
2. Хаванова М. С. Розвиток корпоративних стратегій в умовах глобальної кризи. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 383–389.

УДК 330

Зеленевич Володимир Васильович*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,**Інститут економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ В КОНТЕКСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВОМУ РИНКУ ЗБУТУ

Підприємство, яке виходить на новий ринок, стикається не лише з потребою представити власний товар або послугу, а й з необхідністю адаптувати своє бачення до умов зовнішнього середовища. Йдеться про оцінювання рівня конкуренції, місткості ринку, платоспроможності споживачів, особливостей попиту, наявних каналів збуту, а також вимог регуляторного і соціально-культурного характеру [1-2]. Саме тому бізнес-середовище відображає не просто сукупність зовнішніх умов, а підґрунтя для формування ринкової позиції підприємства. При таких умовах важливого значення набуває аналіз зовнішнього середовища, у межах якого підприємство повинно враховувати економічні, правові, технологічні, соціальні та конкурентні чинники. Економічна складова дає змогу оцінити купівельну спроможність, рівень цін, інфляційні процеси та загальну динаміку розвитку ринку. Правова складова визначає вимоги до сертифікації, митного регулювання, умов укладання контрактів і захисту прав учасників ринку. Водночас технологічна складова постає важливою для розуміння того, наскільки ринок готовий до сучасних рішень на базі застосованих цифрових технологій, електронної комерції та нових моделей комунікації зі споживачем. Разом із цим соціальна складова відображає звички, потреби, цінності та очікування покупців.

Не менш важливим являється внутрішнє середовище підприємства, оскільки саме воно визначає готовність до виходу на новий ринок збуту. Йдеться про наявність фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу,

маркетингового досвіду, логістичних можливостей, гнучкості управління та здатності швидко реагувати на зміни зовнішніх умов. Якщо підприємство не володіє достатнім внутрішнім потенціалом, навіть сприятливе бізнес-середовище може не надати очікуваного результату. Відтак, позиціонування повинно спиратися на реалістичне поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів, щоб сформована ринкова пропозиція була переконливою, зрозумілою та відмінною від конкурентів.

Таким чином, бізнес-середовище в контексті позиціонування підприємства на новому ринку збуту є стратегічною основою ухвалення управлінських рішень. Воно надає можливість зрозуміти, яке місце підприємство здатне зайняти серед конкурентів, які переваги варто висувати на перший план і які ризики необхідно враховувати ще на етапі підготовки до ринкового входження. При такого роду умовах успішне позиціонування постає не як випадковий результат, а як наслідок глибокого оцінювання бізнес-середовища, його тенденцій і перспектив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилюк, Т., Бондарук, В. Особливості управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, № 63, 2024.
2. Шлапак, А., Іващенко, О., Никонюк, К. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. Економіка та суспільство, № 60, 2024

УДК 338

Комаровський Андрій Андрійович*аспірант кафедри менеджменту організацій**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЯМИ З ОЦІНКИ НЕРУХОМОСТІ

Розширення діяльності компаніями з оцінки нерухомості слід розглядати як цілеспрямований процес збільшення професійних, ринкових, організаційних і сервісних можливостей компанії. Йдеться не лише про зростання кількості клієнтів або виконаних звітів, а про поступове посилення позицій на ринку оціночних послуг, розширення напрямів роботи, підвищення якості аналітичного супроводу та формування ширшої системи взаємодії з різними групами замовників. Компанії з оцінки нерухомості можуть розширювати діяльність через вихід на нові територіальні ринки, роботу з новими видами об'єктів, розвиток супутніх консультаційних послуг, поглиблення співпраці з банками, страховими компаніями, девелоперами, інвесторами, юридичними фірмами та приватними власниками. Важливою характеристикою розширення діяльності компаній з оцінки нерухомості є диверсифікація послуг. Традиційно така компанія може виконувати оцінку житлової нерухомості, земельних ділянок, комерційних приміщень або майна для цілей купівлі-продажу [1-2]. Разом із цим, сучасний ринок потребує значно ширшого набору професійних послуг, серед яких можуть бути оцінка заставного майна для кредитування, оцінка нерухомості для інвестиційних проєктів, визначення вартості активів підприємства, оцінка збитків, аналітичний супровід судових спорів, консультації щодо доцільності придбання об'єктів, оцінка орендного потенціалу та аналіз ринкової привабливості нерухомості.

Відтак, компанія, яка розширює свою діяльність, повинна переходити від вузького виконання оціночних звітів до комплексного обслуговування клієнта.

Розширення діяльності компаніями з оцінки нерухомості також потребує організаційного зміцнення самої компанії. Зі збільшенням обсягів роботи зростає потреба у чіткішому розподілі функцій між працівниками, стандартизації внутрішніх процедур, контролі якості звітів, захисті інформації, розвитку баз даних і вдосконаленні комунікації з клієнтами. Якщо компанія розширюється без належної організації, вона може зіткнутися з перевантаженням персоналу, зниженням якості оцінки, порушенням строків виконання замовлень і втратою довіри з боку клієнтів. Саме тому важливо, щоб розширення супроводжувалося формуванням внутрішнього середовища, яке підтримує професійність, відповідальність, навчання й командну взаємодію. Особливого значення набуває використання рішень на базі застосованих цифрових технологій, які допомагають систематизувати інформацію про об'єкти нерухомості, зберігати історію виконаних замовлень, аналізувати ринкові аналоги, автоматизувати частину розрахунків і прискорювати підготовку документів. На нашу точку зору, успішне розширення діяльності компаній з оцінки нерухомості можливе лише за умови поєднання ринкової активності, професійної надійності та стратегічної обережності. Компанія не повинна розширювати спектр послуг лише заради швидкого збільшення доходів, якщо вона не має достатньої компетентності, кадрових ресурсів або методичного підґрунтя для якісного виконання нових завдань. Натомість доцільним є поступове зростання, за якого кожен новий напрям діяльності спирається на попередній досвід, аналіз попиту, підготовку персоналу та оцінювання можливих ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огородник В. О. Оцінка вартості нерухомого майна в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. 2024. № 1(63). С. 215–220.
2. Лазарева О. В., Мась А. Ю., Фесенко К. М. Особливості оцінки нерухомості: закордонний досвід. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 85. С. 36–41.

УДК 005.6.

Комаровський Володимир Іванович*аспірант кафедри менеджменту організацій**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

ЗМІНИ В ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація сприяє тому, що підприємства харчової промисловості дедалі активніше взаємодіють із зовнішніми ринками, іноземними постачальниками, міжнародними торговельними мережами, логістичними компаніями та споживачами з різних країн. У таких умовах підприємства вже не можуть орієнтуватися лише на локальні потреби, оскільки на внутрішній ринок надходить значна кількість імпортової продукції, а споживачі мають ширший вибір товарів. Відтак, харчова промисловість змушена змінювати підходи до виробництва, асортиментної політики, ціноутворення, контролю якості та маркетингу. Глобалізація надає підприємствам нові можливості для експорту, залучення інвестицій, доступу до сучасних технологій і використання кращих управлінських практик. Водночас вона посилює тиск на виробників, оскільки для успішної діяльності вже недостатньо просто виготовляти продукцію прийнятної якості. Потрібно відповідати міжнародним стандартам, забезпечувати стабільність постачання, підтверджувати безпечність продукції, мати впізнаваний бренд і швидко реагувати на зміну споживчих уподобань. Одним із найпомітніших наслідків глобалізації для харчової промисловості є технологічне оновлення виробництва. Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентні позиції, змушені модернізувати обладнання, автоматизувати окремі виробничі процеси, удосконалювати пакування, впроваджувати сучасні методи зберігання сировини й готової продукції, а також

підвищувати рівень контролю на всіх етапах виробництва [1-2]. У харчовій промисловості дедалі більшого значення набуває простежуваність продукції, коли підприємство може показати походження сировини, умови її переробки, транспортування та зберігання. При такого роду умовах технологічні зміни постають не лише як засіб підвищення продуктивності, а як необхідна умова довіри з боку споживачів і міжнародних партнерів. Виробники, які не оновлюють технологічну базу, поступово втрачають здатність конкурувати з компаніями, що працюють за вищими стандартами якості, безпечності, екологічності та швидкості постачання. Глобалізація також істотно впливає на асортимент харчової продукції та поведінку споживачів. Через активний міжнародний обмін товарами, інформацією, культурними традиціями й моделями споживання люди дедалі частіше знайомляться з новими продуктами, кухнями, смаками та форматами харчування. Саме тому підприємства харчової промисловості розширюють асортимент, створюють продукцію з урахуванням різних харчових звичок, вікових груп, способу життя та вимог до здорового харчування. Зростає попит на продукти зі зниженим вмістом цукру, солі й жирів, органічну продукцію, функціональні харчові продукти, готові страви, продукти швидкого приготування, екологічніше пакування та товари, орієнтовані на індивідуальні потреби споживачів.

Разом із позитивними можливостями глобалізація створює для харчової промисловості низку ризиків і викликів, які потребують стратегічного управління. Підприємства стають більш залежними від світових цін на сировину, енергоресурси, пакувальні матеріали, транспортні послуги та валютні коливання. Порушення міжнародних ланцюгів постачання може швидко впливати на собівартість продукції, строки виробництва й доступність окремих видів сировини. Відтак, зміни в галузі харчової промисловості під впливом глобалізації охоплюють не

лише зовнішню торгівлю, а й глибоку перебудову виробництва, управління, маркетингу, логістики, кадрової політики та системи контролю якості. У підсумку глобалізація постає як чинник, що одночасно відкриває нові можливості та підвищує вимоги до підприємств. Ті виробники, які здатні поєднати міжнародні стандарти, інноваційність, гнучкість, відповідальність і розуміння потреб споживача, отримують більше шансів для стійкого розвитку в сучасному зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 20. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252604.
2. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. С. 107–113.

УДК 005

Кудряк Віталій Ярославович*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет "Львівська політехніка"*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сталий розвиток слід розглядати як цілісний підхід до довгострокового функціонування, за якого підприємство не лише прагне отримувати прибуток, а й враховує соціальні, екологічні, організаційні та інноваційні наслідки власної діяльності. Його зміст полягає у формуванні такої траєкторії розвитку, яка дозволяє підприємству задовольняти поточні економічні інтереси, не послаблюючи можливостей для майбутнього зростання. Підприємство, яке орієнтується на сталий розвиток, не обмежується короткостроковими результатами, а оцінює, як сьогоднішні рішення впливатимуть на його фінансову стійкість, репутацію, конкурентоспроможність, екологічну відповідальність і здатність адаптуватися до змін у майбутньому [1-2]. Роль сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством проявляється передусім у тому, що він надає змогу поєднати економічну ефективність із відповідальним використанням ресурсів. У сучасних умовах підприємство не може розвиватися лише за рахунок нарощування обсягів виробництва, збільшення продажів або скорочення витрат, оскільки такі дії без належного стратегічного бачення можуть призвести до виснаження ресурсної бази, погіршення якості продукції чи послуг, зниження мотивації працівників і втрати довіри споживачів. Відтак, сталий розвиток допомагає сформувати збалансовану модель управління, у якій фінансові результати поєднуються з турботою про персонал, раціональним використанням матеріальних ресурсів, упровадженням

енергоощадних технологій, розвитком корпоративної культури та підвищенням якості управлінських рішень.

В системі стратегічного управління сталий розвиток виконує також функцію орієнтира для інноваційного оновлення підприємства. Йдеться про те, що інновації мають бути не випадковими або ситуативними, а такими, що посилюють довгострокову життєздатність підприємства. Це може передбачати впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій, автоматизацію окремих процесів, використання систем на базі штучного інтелекту для аналізу попиту, удосконалення системи управління якістю, розвиток нових продуктів, оптимізацію логістики, зменшення відходів і підвищення продуктивності праці. Водночас сталий розвиток вимагає, щоб технологічне оновлення не погіршувало соціальне внутрішнє середовище підприємства, а навпаки, створювало умови для професійного зростання працівників, безпеки праці, справедливого розподілу навантаження та посилення командної взаємодії.

На нашу точку зору, сталий розвиток має ключове значення для формування довгострокової конкурентної позиції підприємства, оскільки він дозволяє перейти від реактивного управління до свідомого планування майбутнього. Підприємство, яке діє на засадах сталого розвитку, краще підготовлене до криз, коливань попиту, зростання витрат, зміни поведінки клієнтів і посилення конкуренції. Воно має більше можливостей для залучення інвестицій, укладання партнерств, підвищення лояльності споживачів і зміцнення власного бренду. При такого роду умовах сталий розвиток стає важливою складовою стратегічного управління, оскільки він об'єднує цілі, ресурси, ризики, інновації та соціальну відповідальність в єдину систему управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 15. С. 37–41.
2. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. Економічний вісник. 2023. № 4. С. 157–166.

УДК 658.5:005.334

Лелик Любов Іванівна*к.е.н., доцент, директор,**Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними діями, макроекономічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів, цифровою трансформацією та зростанням глобальних ризиків. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення життєстійкості бізнесу, що передбачає здатність підприємств не лише протидіяти кризовим явищам, а й швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати конкурентні позиції та створювати передумови для подальшого розвитку. У зв'язку з цим традиційні підходи до антикризового управління поступово трансформуються у концепцію стратегічного управління життєстійкістю, яка орієнтована на формування довгострокової стійкості підприємства, підвищення його адаптивності та розвитку організаційної гнучкості [1–3].

Вагомий внесок у дослідження проблем антикризового управління, стратегічного розвитку підприємств, забезпечення їх економічної безпеки та формування механізмів життєстійкості здійснили П. Друкер, І. Бланк, М. Портер, О. Арєф'єва, С. Пілецька, Ю. Гудзь, В. Рубан, М. Лістрова та інші науковці. Водночас сучасні виклики потребують удосконалення стратегічного інструментарію управління, який дозволяє забезпечити безперервність функціонування підприємств навіть за умов тривалих системних криз [1–4].

Метою дослідження є узагальнення стратегічних інструментів забезпечення життєстійкості бізнесу та визначення їх ролі у формуванні ефективної системи управління підприємством в умовах системних криз.

Життєстійкість бізнесу доцільно розглядати як комплексну характеристику діяльності підприємства, що відображає його здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати вплив ризиків і забезпечувати стабільність розвитку у довгостроковій перспективі. На відміну від традиційної моделі антикризового управління, що орієнтована переважно на ліквідацію наслідків кризових явищ, концепція життєстійкості передбачає превентивний характер управління, безперервний моніторинг ризиків, сценарне планування та формування адаптивної системи прийняття управлінських рішень [3].

Важливою складовою забезпечення життєстійкості підприємства є використання комплексу взаємопов'язаних стратегічних інструментів, які охоплюють фінансові, організаційні, інноваційні, цифрові та кадрові аспекти діяльності. Лише інтеграція цих інструментів забезпечує формування стійкої бізнес-моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Відтак, варто виокремити три взаємопов'язані стратегічні напрями забезпечення життєстійкості бізнесу: фінансову дисципліну, широку диверсифікацію діяльності та стратегічну мобільність підприємства. Їх комплексне застосування створює основу для формування адаптивної системи управління, що поєднує ефективне використання ресурсів, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та здатність підприємства до безперервного розвитку [2-3].

Комплексне застосування стратегічних інструментів дозволяє сформувати ефективну систему управління життєстійкістю підприємства, у межах якої кожен із напрямів взаємодоповнює інші. Фінансова

дисципліна забезпечує стабільність ресурсного потенціалу, диверсифікація знижує рівень залежності від окремих факторів зовнішнього середовища, а стратегічна мобільність створює передумови для швидкої адаптації підприємства до нових економічних умов. Такий інтегрований підхід сприяє підвищенню ефективності управління ризиками, забезпечує безперервність господарської діяльності та зміцнює конкурентні переваги суб'єктів господарювання.

Отже, життєстійкість бізнесу є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах системних криз. Досягнення високого рівня життєстійкості можливе лише за умови комплексного застосування стратегічних інструментів, що поєднують фінансову дисципліну, диверсифікацію діяльності та стратегічну мобільність. Використання такого підходу сприяє підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх викликів, мінімізації ризиків, зміцненню конкурентних позицій та створенню умов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. No 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка». 2025. Т. 30. Вип. 3(105). С. 32-36.
3. Лелик Л.І., Магас Н.В., Мелимука В.А. Інтегральна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства як інструмент підвищення ефективності його діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2026. Вип. 10. С. 440-445. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/294/230>
4. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114.

УДК 336.71

Магас Наталія Василівна

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Мазур Юрій Іванович

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

ФУНКЦІЇ ТА РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ ДЕРЖАВИ

Банківський сектор є однією з ключових складових фінансової системи держави держави, оскільки забезпечує організацію грошового обігу, акумуляцію фінансових ресурсів та їх ефективний перерозподіл між суб'єктами економічних відносин. Рівень розвитку банківського сектору значною мірою визначає фінансову стабільність держави, інвестиційну активність, темпи економічного зростання та ефективність функціонування національної економіки загалом.

Теоретичні засади функціонування банківського сектору, його ролі у фінансовій системі держави, банківського регулювання та забезпечення фінансової стабільності досліджували такі вчені, як О. І. Барановський, О. Д. Вовчак, О. В. Дзюблюк, В. В. Коваленко, М. І. Крупка, В. І. Міщенко, А. М. Мороз, Л. О. Примостка, Н. М. Руцишин, М. І. Савлук, Р. А. Слав'юк та інші. Їхні наукові праці стали вагомим теоретико-методологічним підґрунтям для дослідження функцій банківського сектору, його місця у фінансовій системі держави, механізмів забезпечення фінансової стабільності, банківського регулювання та перспектив розвитку банківської системи України.

Банківський сектор являє собою сукупність банківських установ, які здійснюють діяльність із залучення тимчасово вільних коштів, кредитування, інвестування та обслуговування фінансових потоків у

державі. Через банківський сектор реалізується значна частина фінансових операцій, що забезпечує безперервність економічних процесів та підтримує стабільність грошово-кредитної системи.

Роль банківського сектору у фінансовій системі держави визначається його здатністю забезпечувати ефективний рух фінансових ресурсів між різними секторами економіки. Банки виступають фінансовими посередниками між власниками капіталу та позичальниками, сприяючи перетворенню заощаджень населення й підприємств в інвестиційні ресурси. Саме через банківську систему відбувається фінансування виробництва, підтримка підприємницької діяльності, розвиток інвестиційних процесів та стимулювання економічної активності [1-2].

Важливе значення банківського сектору полягає також у забезпеченні стабільності національної валюти та підтримці ефективного функціонування платіжної системи держави. Банки здійснюють розрахунково-касове обслуговування, організовують грошові перекази, забезпечують проведення безготівкових платежів та формують основу сучасної фінансової інфраструктури [3].

Основні функції банківського сектору узагальнено на рис. 1. Однією з найважливіших функцій банківського сектору виступає посередницька функція, яка полягає в акумуляції тимчасово вільних коштів та їх подальшому спрямуванні на фінансування потреб суб'єктів господарювання й населення. Банки забезпечують ефективний перерозподіл капіталу між різними галузями економіки, що сприяє розвитку виробництва та активізації інвестиційної діяльності.

Платіжно-розрахункова функція банківського сектору полягає в організації системи безготівкових розрахунків і забезпеченні безперервності фінансових операцій. Сучасні банки здійснюють широкий спектр платіжних послуг, використовуючи цифрові технології,

електронні платіжні системи та дистанційне банківське обслуговування. Розвиток цифрового банкінгу суттєво підвищує швидкість проведення фінансових операцій та рівень доступності банківських послуг.



Рис. 1. Основні функції банківського сектору

Джерело: розроблено авторами

Не менш важливою є інвестиційна функція банківського сектору, яка проявляється через фінансування інвестиційних проєктів та підтримку економічного розвитку держави. Банки забезпечують підприємства кредитними ресурсами для модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення господарської діяльності. У сучасних умовах значну роль відіграє фінансування цифрових та інфраструктурних проєктів, що сприяє структурній трансформації економіки.

Контрольна функція банківського сектору полягає у здійсненні фінансового моніторингу та контролю за ефективністю використання

кредитних ресурсів. Банки оцінюють кредитоспроможність позичальників, контролюють рух коштів та сприяють забезпеченню фінансової дисципліни в економіці.

В умовах воєнного стану роль банківського сектору значно посилюється, оскільки саме банки забезпечують стабільність платіжної системи, підтримують ліквідність економіки та сприяють фінансуванню критично важливих сфер держави. Попри складні економічні умови, банківська система України продовжує виконувати свої основні функції, забезпечуючи безперервність фінансових операцій, доступ населення до банківських послуг та підтримку функціонування бізнесу [4].



Рис. 2. Роль банківського сектору у фінансовій системі держави

Джерело: розроблено авторами на основі [1–5]

Сучасний банківський сектор функціонує під впливом процесів глобалізації, цифровізації та інтеграції у світовий фінансовий простір. Активне впровадження фінансових технологій, розвиток електронного банкінгу та використання інноваційних платіжних інструментів сприяють підвищенню ефективності банківської діяльності та зміцненню конкурентоспроможності банківських установ [5]. На рис. 2 узагальнено основні напрями впливу банківського сектору на функціонування фінансової системи держави.

Відтак, банківський сектор виконує важливі функції у фінансовій системі держави та забезпечує ефективне функціонування економіки. Через механізм акумуляції та перерозподілу фінансових ресурсів банки сприяють розвитку підприємництва, підтримці інвестиційної діяльності, стабільності грошового обігу та фінансової системи загалом. За сучасних умов особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості банківського сектору, його адаптація до цифрових трансформацій та здатність ефективно функціонувати в умовах економічних і воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вплив банківської системи на забезпечення фінансової безпеки України: монографія / [О. Д. Вовчак та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Д. Вовчак ; Держ. ВНЗ «Ун-т банк. Справи». Київ : ДВНЗ «Ун-т банк. Справи», 2019. 250 с.
2. Козлянченко, О. М. (2020). Теоретичні аспекти функціонування банківського сектору в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління, (1(21), 285–292. <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211464>
3. Розвиток банківської системи України у контексті державної політики відновлення економічного зростання: монографія / М. Ю. Барна, Н. М. Руцишин. Львів : Растр-7, 2022. 407 с.
4. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-04>
5. Шушкова Ю.В., Магас Н.В. Фінансові технології як інструмент підвищення стійкості банківської системи під час війни. Наукові перспективи. Серія. Економіка. Вип. 11(65), 2025. С. 1040-1049. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-1040-1049](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-1040-1049)

УДК 336.22:336.02

Магас Наталія Василівна*к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»***Фостяк Олег Омелянович***здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ

Податкова система є однією з ключових підсистем фінансової системи держави та важливим інструментом реалізації фінансової політики. Функціонування податкової системи визначається сукупністю законодавчо встановлених податків, зборів, принципів оподаткування та механізмів адміністрування, що регулюються насамперед Податковим кодексом України [1]. У системі державного управління податкова політика виступає базовим інструментом формування доходної частини бюджету та одночасно засобом впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання.

У науковому розумінні податкова система є організованою сукупністю податків, принципів їх встановлення, методів обчислення та справляння, а також органів, що забезпечують податкове адміністрування. Її ефективність безпосередньо впливає на фінансову стабільність держави, інвестиційний клімат, рівень ділової активності та соціально-економічний розвиток [4].

Податкова система виконує провідну роль у реалізації фінансової політики, оскільки саме через неї держава акумулює основну частину фінансових ресурсів. Відповідно до положень Податкового кодексу України [1], податкова система базується на принципах загальності,

рівності всіх платників, фіскальної достатності, соціальної справедливості та економічної обґрунтованості.

Функціонально податкова система виконує три ключові функції [2]:

- фіскальну — формування доходів бюджету;
- регулюючу — вплив на економічні процеси;
- соціальну — перерозподіл доходів між різними верствами населення.

Таким чином, податкова система є не лише джерелом наповнення бюджету, але й інструментом державного регулювання економіки.

Податкова система України є багаторівневою та включає загальнодержавні і місцеві податки і збори. Вона охоплює прямі та непрямі податки, кожен з яких виконує специфічні функції у фінансовій політиці держави.

Узагальнена структура податкової системи представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Структура податкової системи України [1]

Група податків	Види податків	Рівень бюджету зарахування	Основна функція
Прямі податки	Податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток підприємств	Державний та місцеві бюджети	Фіскальна та перерозподільча
Непрямі податки	ПДВ, акцизний податок	Державний та місцеві бюджети	Фіскальна та регулююча
Рентні платежі	Рентна плата за використання природних ресурсів	Державний та місцеві бюджети	Фіскальна та регулююча
Майнові податки	Податок на нерухоме майно, земельний податок, транспортний податок	Місцеві бюджети	Фіскальна та соціальна

Місцеві податки і збори	Туристичний збір, єдиний податок	Місцеві бюджети	Фіскальна та забезпечення фінансової самостійності місцевого самоврядування
-------------------------	----------------------------------	-----------------	---

Податкова система впливає на фінансову політику держави через систему економічних та адміністративних важелів. Основними інструментами такого впливу є податкові ставки, податкові пільги, податкові канікули, амортизаційна політика та механізми податкового адміністрування. Зміна податкового навантаження безпосередньо впливає на рівень ділової активності. Відтак, зниження ставок податку на прибуток підприємств може стимулювати інвестиції, тоді як підвищення ставок непрямих податків (зокрема ПДВ) має інфляційний ефект і впливає на споживчий попит. Механізм впливу податкової системи на реалізацію фінансової політики держави узагальнено на рис. 1.

Як видно з рис. 1 відображає, що податкова система є багатофункціональним механізмом, який одночасно забезпечує наповнення бюджету, регулювання економіки та соціальну рівновагу.



Рис. 1. Механізм впливу податкової системи на фінансову політику держави

Джерело: розроблено авторами на основі [1-4]

У сучасних умовах податкова політика набуває дедалі більш вираженого регулюючого характеру. Держава використовує податки як інструмент впливу на інвестиційну активність, розвиток пріоритетних галузей економіки та інноваційні процеси. Зокрема, застосування податкових пільг для малого та середнього бізнесу сприяє розвитку підприємництва, а спеціальні режими оподаткування стимулюють легалізацію економічної діяльності.

Водночас надмірне податкове навантаження може мати негативний ефект, знижуючи рівень економічної активності та стимулюючи тінізацію економіки. Саме тому ефективна податкова політика передбачає баланс між фіскальними інтересами держави та можливостями платників податків.

Податкова система виконує важливу соціальну функцію, оскільки через механізм перерозподілу доходів забезпечується фінансування соціальних програм, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення, що дозволяє зменшувати рівень соціальної нерівності та забезпечувати базові соціальні стандарти.

Крім того, податкова система є важливим інструментом макроекономічної стабілізації, оскільки забезпечує гнучке реагування держави на економічні коливання через зміну податкової політики.

Отже, податкова система є невід'ємною складовою фінансової політики держави та виконує комплекс взаємопов'язаних функцій — фіскальну, регулюючу та соціальну. Її ефективність безпосередньо визначає фінансову стабільність держави, рівень економічного розвитку та соціальну рівновагу суспільства. Крім того, податкова система є багатофункціональним механізмом впливу держави на економіку, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей фінансової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 28.05.2026).
2. Фінансова політика держави: монографія / М. Д. Пасічний. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2019. 440 с.
3. Петленко Ю. В. Битюк А. С. Фінансова політика держави: теоретичний та методологічний аспекти. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 3. С. 145-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_3_31
4. Коровій В. В. Державна фінансова політика як інструмент економічного зростання. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 50–54.

УДК 005.961

Москаль Ігор Іванович*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту**Національного університету "Львівська політехніка"*

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРЕСМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Стресменеджмент сьогодні являється важливою складовою управління персоналом, оскільки рівень психологічного напруження працівників прямо впливає на продуктивність, якість обслуговування клієнтів, стабільність внутрішніх процесів і здатність підприємства зберігати працездатність в умовах економічної невизначеності. Підприємства малого та середнього бізнесу мають обмежені фінансові, кадрові та часові ресурси, тому інструментарій стресменеджменту повинен бути простим, практичним і наближеним до щоденного управління. Йдеться про оцінювання психосоціальних ризиків, аналіз робочого навантаження, упорядкування комунікацій, навчання керівників, розвиток культури підтримки, профілактику професійного вигорання, створення зрозумілих процедур реагування на кризові ситуації та формування безпечного внутрішнього середовища підприємства. ВООЗ у рекомендаціях щодо психічного здоров'я на роботі акцентує увагу на організаційних інтервенціях, підготовці керівників, навчанні працівників, індивідуальній підтримці та поверненні до роботи після складних станів [1]. Разом із цим EU-OSHA розглядає психосоціальні ризики як наслідок недоліків у проектуванні праці, управлінні, організації роботи та соціальному внутрішньому середовищі праці [2].

Формування інструментарію стресменеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу повинно починатися з розуміння джерел

стресу. До основних джерел належать нестабільність доходів, надмірна інтенсивність праці, невизначеність функціональних обов'язків, емоційно складна взаємодія з клієнтами, дефіцит персоналу, ризик втрати роботи, воєнні загрози, перебої в постачанні, зміна ринкового попиту та постійна потреба швидко пристосовуватися до зовнішнього середовища. При такого роду умовах керівник малого або середнього підприємства повинен діяти як координатор підтримки, оскільки саме від його управлінської поведінки залежить рівень довіри працівників, відкритість комунікацій і здатність колективу своєчасно повідомляти про проблеми. Практичний інструментарій може охоплювати короткі анонімні опитування щодо робочого навантаження, регулярні управлінські зустрічі, гнучке планування завдань, розподіл відповідальності, наставництво для нових працівників, внутрішні правила щодо термінових комунікацій, перерви для відновлення, мікронавчання з емоційної саморегуляції та механізми конфіденційного звернення по допомогу. На нашу думку, найефективнішим для малого та середнього бізнесу являється поєднання управлінських і поведінкових інструментів, адже стрес знижується тоді, коли працівник розуміє свої завдання, має доступ до підтримки й бачить справедливість у розподілі навантаження.

Імплементація стресменеджменту потребує поступового впровадження, оскільки різке додавання нових процедур може сприйматися персоналом як додаткове навантаження. Спочатку доцільно провести оцінювання ключових психосоціальних ризиків, після цього сформулювати короткий план управлінських дій, визначити відповідальних осіб, запровадити базові правила комунікації та навчити керівників виявляти ознаки перевантаження. Важливим є постійний зворотний зв'язок, оскільки працівники малого підприємства не рідко краще за зовнішніх консультантів бачать реальні причини напруження. Міжнародна організація праці підкреслює, що стрес на робочому місці

пов'язаний із зростанням вимог сучасної праці, високою конкуренцією, тиском продуктивності та розмиттям меж між робочим і приватним часом [3]. Відтак, підприємства малого та середнього бізнесу повинні створювати такі умови, за яких турбота про психологічну стійкість персоналу стає частиною щоденного управління. Результатом такого підходу постає зменшення плинності кадрів, підвищення залученості працівників, зниження управлінських конфліктів, поліпшення якості взаємодії з клієнтами та посилення здатності підприємства проходити кризові періоди без втрати людського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. Guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>.
2. European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial risks and mental health at work. URL: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>.
3. International Labour Organization. Workplace stress: A collective challenge. Geneva: International Labour Office, 2016. URL: <https://www.ilo.org/publications/workplace-stress-collective-challenge>.

УДК 330

Онушканич Олег Ярославович*аспірант кафедри менеджменту організацій**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В МЕЖАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасна трансформація економічного простору нерозривно пов'язана з інтеграцією інформаційно-комунікаційних технологій, які виступають стратегічним каталізатором глобального оновлення. Завдяки цифровій модернізації суб'єкти господарювання отримують інструменти для нарощування результативності, мінімізації операційних видатків та оперативного адаптування до волатильної ринкової кон'юнктури. Цифрова трансформація охоплює не лише технологічне оновлення, а й докорінно змінює механізми розподілу доданої вартості, забезпечуючи перехід до інклюзивних моделей менеджменту.

Оцінку впливу цифровізації на економічні процеси в роботі проведено із використанням інструментів кластерного аналізу. Цей багатовимірний статистичний інструментарій дозволив типологізувати 27 країн-членів Європейського союзу та Україну за рівнем впливу цифрових технологій на фази економічного кругообігу. Емпіричний базис дослідження сформовано на основі верифікованих даних Світового банку та OECD, що забезпечило репрезентативність та порівнянність показників у крос-національному вимірі.

Система групуючих ознак охопила індикатори за чотирма ключовими доменами. У блоці «Виробництво» оцінювалися обсяги ВВП за паритетом купівельної спроможності та продуктивність праці. Блок «Розподіл» фокусувався на валовому національному доході та інклюзивності через коефіцієнт Джині. Фаза «Обміну» характеризувалася

зовнішньоторговельним оборотом та ціновою стабільністю, а «Споживання» – витратами домашніх господарств і нормою заощадження. Ключовим диференціюючим фактором став Індекс мережевої готовності (NRI), який вимірює не лише розвиток інфраструктури, а й здатність економіки ефективно використовувати технології для підвищення конкурентоспроможності.

На початковому етапі дослідження було побудовано ієрархічне дерево (дендрограму) за методом Ворда із застосуванням манхеттенської відстані. Це дозволило ідентифікувати оптимальну кількість груп. З метою збереження повноти системи показників та забезпечення адекватності розрахунків, сукупність країн було розподілено на шість кластерів. Для уточнення складу груп використано метод k-середніх, а адекватність отриманого розподілу підтверджено дисперсійним аналізом. Результати аналізу варіації свідчать про високу статистичну значущість індексу NRI ($p < 0,001$), що доводить його визначальну роль у сучасному економічному поділі.

Отриманий кластерний розподіл продемонстрував чітку ієрархію. До першої групи увійшли цифрові «гіганти» на чолі з Німеччиною, де вплив технологій на економічні процеси є найбільш масштабним. Кластери цифрових лідерів (зокрема Естонія, Данія, Швеція, Фінляндія) продемонстрували найвищу конвертацію індексу NRI в реальний ВВП на душу населення. Це підтверджує гіпотезу про те, що розвинена ІТ-інфраструктура та готовність уряду до інновацій прямо конвертуються в економічну ефективність.

Для країн із середнім рівнем NRI цифровізація знаходиться на рівні «необхідного мінімуму». У таких системах економіка все ще значною мірою тримається на традиційних секторах, де людська праця та фізичні ресурси переважають над автоматизацією. Найбільш чисельна група країн, до якої увійшла й Україна разом із Польщею та Румунією,

опинилася у стані «цифрової пастки». Цей стан характеризується розривом між інфраструктурною готовністю та реальною економічною результативністю, що обмежує можливість генерувати високу додану вартість.

Окрему групу сформували країни з найнижчим рівнем цифрової готовності. У цих економіках конкурентоспроможність підтримується не за рахунок високих технологій, а через низькі витрати на ресурси та оплату праці. Виявлений «цифровий розрив» доводить, що рівень цифровізації є ключовим розділовим бар'єром у межах Індустрії 4.0. Країни з високим NRI автоматично потрапляють у групи з найвищим рівнем добробуту, тоді як низька цифрова зрілість залишає суб'єктів у ролі «наздоганяючих».

Підсумовуючи результати аналітичного моделювання, слід зазначити, що цифровізація виступає потужним каталізатором трансформації економічних процесів, радикально оптимізуючи всі фази відтворення. Для України та країн зі схожим рівнем розвитку висновки аналізу наголошують на необхідності переходу від формального впровадження інструментів до стратегій, заснованих на знаннях та інтелектуалізації активів. Отримані дані є обґрунтуванням для розробки диференційованих національних програм цифрової трансформації, спрямованих на подолання технологічного відставання та підвищення адаптивності економіки до глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мацкул В. М. Математичні методи та моделі в економічних дослідженнях: монографія / за ред. В. М. Мацкула. Одеса : ОНЕУ, 2016. 350 с.
2. Сіденко В. Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/EP_18_1_37_uk.pdf
3. World Digital Competitiveness Ranking 2025. IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>

УДК 339

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

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ НА ОСНОВІ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО ПОТЕНЦІАЛУ

В сучасному зовнішньому середовищі вихід на міжнародні ринки вимагає не лише наявності якісної продукції чи послуг, а й здатності забезпечити стабільність результатів, адаптивність до нових вимог, відповідність стандартам, гнучкість управлінських рішень та результативне використання ресурсів. Саме тому управління конкурентоспроможністю повинно ґрунтуватися на системному економічному оцінюванні потенціалу підприємства, яке дозволяє виявити рівень його фінансової стійкості, виробничої готовності, кадрового забезпечення, інноваційної спроможності, маркетингових можливостей та організаційної узгодженості. За таких умов конкурентоспроможність слід розглядати не як разову характеристику або формальну перевагу, а як результат цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на зміцнення тих складових потенціалу, які забезпечують підприємству можливість ефективно діяти у складнішому міжнародному конкурентному просторі. Економічне оцінювання потенціалу підприємства у цьому процесі виконує не лише аналітичну, а і стратегічну функцію, оскільки саме воно формує підґрунтя для вибору управлінських рішень, пов'язаних із темпами, формами та пріоритетами виходу на міжнародні ринки. Без глибокого оцінювання внутрішніх можливостей підприємство не може об'єктивно визначити, наскільки його поточний

стан відповідає вимогам зовнішнього ринку, чи має воно достатній ресурс для масштабування діяльності, чи здатне витримати зростання витрат, пов'язаних із сертифікацією, логістикою, просуванням, адаптацією продукції та встановленням нових ділових зв'язків. Разом із цим результати економічного оцінювання дозволяють виявити не лише сильні сторони підприємства, а й внутрішні обмеження, які можуть стати перешкодою для повноцінного міжнародного позиціонування.

Особливу важливість управління конкурентоспроможністю на основі економічного оцінювання потенціалу набуває у зв'язку з тим, що міжнародні ринки висувають до підприємства значно вищі вимоги, ніж внутрішнє середовище [1-2]. Йдеться про потребу забезпечувати не лише належний рівень якості, а й високу репутаційну надійність, прогнозованість виконання зобов'язань, швидкість реакції на потреби споживачів, культурну та комунікаційну адаптацію, а також здатність діяти у правовому, фінансовому й конкурентному середовищі іншої країни. За таких умов управління конкурентоспроможністю повинно охоплювати не лише виробничу чи фінансову складову, а всю систему функціонування підприємства, включно з управлінською культурою, розвитком персоналу, оновленням внутрішніх процесів, маркетинговою політикою та інноваційною активністю. Саме економічне оцінювання потенціалу надає можливість визначити, які складові потребують першочергового посилення, які напрями модернізації є критично важливими, а які ринкові цілі наразі відповідають реальним можливостям підприємства.

Підсумовуючи, слід наголосити, що управління конкурентоспроможністю підприємства в процесі виходу на міжнародні ринки на основі економічного оцінювання його потенціалу являється необхідною умовою зниження стратегічних ризиків, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та досягнення довгострокової

стійкості у зовнішньому конкурентному середовищі. Значення такого підходу полягає у тому, що він дозволяє розглядати міжнародний розвиток не як формальне розширення географії збуту, а як складний процес внутрішньої підготовки підприємства до нових вимог, до більш жорсткої конкуренції та до необхідності постійного вдосконалення. Разом із цим саме поєднання економічного оцінювання і результативного управління конкурентоспроможністю надає можливість перетворити потенціал підприємства на реальний інструмент зміцнення його позицій на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
2. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

УДК 338

Руліківський Олександр Анатолійович*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет "Львівська політехніка"*

ЗНАЧЕННЯ ТА ЗМІСТ ПРОДУКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Для рекреаційної сфери продуктивність не можна розглядати лише як кількість обслугованих клієнтів або отриманий дохід. Її зміст є ширшим, оскільки рекреаційне підприємство працює з людськими потребами, емоціями, очікуваннями, рівнем комфорту та безпеки. Відтак, продуктивність відображає співвідношення між витратами праці, часу, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів і тим корисним результатом, який отримує клієнт. Якщо підприємство має високі витрати, але не забезпечує належної якості послуг, його діяльність не може вважатися продуктивною. Разом із цим, якщо рекреаційний заклад здатний організувати процес обслуговування так, щоб клієнт отримав якісний відпочинок, працівники діяли злагоджено, ресурси використовувалися раціонально, а фінансові результати залишалися стабільними, тоді можна говорити про високий рівень продуктивності.

Зміст продуктивності в діяльності рекреаційних підприємств охоплює кілька взаємопов'язаних складових. Насамперед ідеться про продуктивність праці персоналу, оскільки саме працівники безпосередньо формують враження клієнта від послуги [1-2]. Адміністратори, інструктори, медичний персонал, працівники готельного сервісу, аніматори, екскурсоводи та менеджери мають не лише виконувати свої функції, а й забезпечувати доброзичливу комунікацію, швидке реагування на запити, індивідуальний підхід і професійне супроводження клієнта. Водночас продуктивність охоплює ефективність використання

матеріально-технічної бази, тобто номерного фонду, рекреаційних зон, спортивного обладнання, оздоровчих приміщень, транспорту, території та інших ресурсів. Якщо частина потужностей простоює, а інша частина перевантажена, підприємство втрачає можливості для розвитку. Саме тому важливим є грамотне планування завантаженості, сезонне регулювання пропозиції, розподіл працівників, оновлення графіків і впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій, які допомагають точніше оцінювати попит і потреби клієнтів.

Особливість продуктивності рекреаційного підприємства полягає в тому, що її не можна зводити лише до економії витрат. Надмірне скорочення персоналу, зменшення часу обслуговування або обмеження додаткових послуг може тимчасово знизити витрати, але разом із цим погіршити якість відпочинку, зменшити задоволеність клієнтів і послабити репутацію підприємства. У таких умовах продуктивність має оцінюватися через поєднання економічного, організаційного та соціального результату. Економічний результат проявляється у зростанні доходів, прибутковості, кращому використанні ресурсів і зменшенні непродуктивних витрат. Організаційний результат пов'язаний із чіткістю управління, узгодженістю дій персоналу, швидкістю обслуговування, якістю внутрішнього середовища підприємства. Соціальний результат виявляється у задоволеності клієнтів, їхньому бажанні повернутися, позитивних відгуках, формуванні довіри до бренду та створенні комфортної атмосфери.

Підвищення продуктивності в діяльності рекреаційних підприємств потребує системного управлінського підходу. Підприємство має постійно аналізувати, які послуги користуються найбільшим попитом, які ресурси використовуються недостатньо, де виникають втрати часу, які процеси можна спростити, а які, навпаки, потребують додаткової уваги. Важливу роль відіграє навчання персоналу, оскільки кваліфіковані працівники

швидше вирішують проблеми, краще розуміють потреби клієнтів і здатні підтримувати високий рівень сервісу навіть при значному навантаженні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколенко О. І., Гамма Т. В., Зарічанська Л. О., Несенчук О. Л., Зінчук Т. О. Рекреація як соціально-культурне явище, її різновиди та характеристики. *Rehabilitation and Recreation*. 2022. № 12. С. 144–149.
2. Валінкевич Н. В., Тищенко С. В. Рекреаційна діяльність та сервісне обслуговування. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4(63). С. 23–28.

УДК 331

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

ФУНКЦІЯ АДАПТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах підприємство постійно стикається з новими вимогами ринку, технологічними змінами, коливаннями попиту, змінами у структурі зайнятості, посиленням конкуренції та трансформацією очікувань працівників. Саме тому управління персоналом не може залишатися незмінним і будуватися лише на жорстких посадових інструкціях, усталених процедурах та однотипних методах мотивації. Адаптивність постає як важлива управлінська функція, що дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики, змінювати підходи до організації праці, переглядати компетентнісні вимоги, оновлювати систему навчання, коригувати форми стимулювання та забезпечувати готовність працівників до нових умов роботи. Зміст функції адаптивності проявляється передусім у здатності підприємства забезпечувати швидке входження працівників у нові професійні, організаційні та технологічні умови. Йдеться не лише про первинну адаптацію нових співробітників, які тільки приходять на підприємство, а й про постійну адаптацію всього персоналу до змін у виробничих процесах, структурі управління, вимогах до якості, формах комунікації та використанні рішень на базі застосованих цифрових технологій. Якщо працівники не розуміють причин змін, не мають належної підготовки або відчують невизначеність, це може призвести до опору, зниження продуктивності, конфліктів і втрати мотивації [1-2].

Особливе значення функція адаптивності має для розвитку компетентностей персоналу. Сучасне підприємство потребує працівників, які здатні не лише виконувати закріплені за ними обов'язки, а й навчатися, працювати в команді, опановувати нові інструменти, брати участь у вдосконаленні процесів і приймати рішення в нестандартних ситуаціях. Саме тому адаптивність тісно пов'язана з навчанням, наставництвом, внутрішньою комунікацією, оцінюванням результатів праці та формуванням кадрового резерву. Підприємство має своєчасно виявляти, яких знань і навичок не вистачає працівникам, які посади можуть змінитися під впливом автоматизації, які функції потребують перерозподілу та які працівники здатні перейти на нові напрями діяльності.

Підприємство, яке здатне швидко перенавчати працівників, змінювати організацію праці, підтримувати комунікацію, запобігати конфліктам і залучати персонал до процесу змін, має значно більше можливостей для збереження конкурентоспроможності. Таким чином, адаптивність виконує не лише кадрову, а й стратегічну роль, оскільки від неї залежить здатність підприємства реалізовувати нові цілі, впроваджувати інновації, працювати в умовах ризику та підтримувати якість управління. Вона допомагає поєднати інтереси підприємства й працівників, забезпечити більш м'який перехід до нових моделей роботи, зменшити втрати від кадрової нестабільності та підвищити рівень довіри всередині колективу. У підсумку функція адаптивності формує таку систему управління персоналом, яка не лише реагує на зміни, а й готує працівників до них, перетворюючи людський потенціал на важливу основу розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
2. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.

УДК 330

Ханик Андрій Ярославович*аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Інвестиційна діяльність приватних закладів охорони здоров'я безпосередньо залежить від якості кадрового забезпечення, оскільки медичне обладнання, приміщення, технології, ліцензії та фінансові ресурси створюють очікуваний результат лише за умови наявності підготовленого персоналу. У приватному медичному секторі кадри виконують подвійну функцію. З одного боку, вони забезпечують клінічну якість і безпеку пацієнта, з іншого боку, формують репутацію закладу, довіру інвестора, фінансову стабільність і здатність медичного підприємства розширювати спектр послуг. Саме тому механізми управління кадровим забезпеченням повинні розглядатися як центральна складова інвестиційного розвитку приватного закладу охорони здоров'я. ВООЗ у глобальній стратегії щодо людських ресурсів для охорони здоров'я до 2030 р. підкреслює необхідність пов'язувати інвестиції у підготовку медичного персоналу з потребами населення та запитами системи охорони здоров'я [1]. Для приватних закладів це означає потребу оцінювати інвестиційні проєкти через призму наявності лікарів, медичних сестер, адміністраторів, технічних спеціалістів, менеджерів якості, фахівців з інформаційних систем і персоналу, відповідального за взаємодію з пацієнтами.

Механізм управління кадровим забезпеченням інвестиційної діяльності повинен включати кілька взаємопов'язаних напрямів. Першим

напрямом є кадрове планування, яке визначає кількість і структуру персоналу для нового обладнання, відділення, послуги або медичного центру. Другим напрямом є компетентнісне оцінювання, що показує відповідність працівників клінічним стандартам, сервісним вимогам, нормам безпеки та технологічним змінам. Третім напрямом виступає навчання, у межах якого персонал готується до роботи з новими протоколами, медичною технікою, інформаційними системами, електронними записами, телемедичними інструментами та сучасними підходами до комунікації з пацієнтами. Четвертим напрямом є мотивація та утримання працівників, оскільки приватний заклад конкурує за кваліфіковані кадри з іншими підприємствами у сфері охорони здоров'я. Разом із цим важливим постає управління кадровими ризиками, зокрема ризиком дефіциту фахівців, професійного вигорання, плинності, нерівномірного навантаження та втрати управлінської спадковості. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я нашої країни до 2030 р. визначає потребу створення умов для реалізації потенціалу системи охорони здоров'я та підвищення її якості [2]. У цьому напрямку кадрове забезпечення приватних закладів повинно розглядатися як ресурс інвестиційної окупності та як гарантія безпечного медичного результату. Окреме значення має участь приватного сектору у відновленні та розвитку сфери охорони здоров'я. Аналітичні матеріали Світового банку підкреслюють, що приватний сектор може відігравати важливу роль у наданні медичних послуг, зокрема в лабораторній діагностиці, амбулаторному діалізі, офтальмології, реабілітації, догляді за людьми похилого віку, паліативній допомозі та ментальному здоров'ї [3]. Водночас реалізація такого потенціалу потребує кадрової готовності, бо інвестиція у новий напрям послуг втрачає результативність без фахівців, здатних забезпечити клінічну якість, сервісну дисципліну та ефективне використання обладнання. На нашу думку, приватний заклад охорони

здоров'я повинен формувати кадрове забезпечення як інвестиційний актив, що має власну вартість, потребує системного розвитку й прямо впливає на стратегічні перспективи. Додатковим аргументом є європейська проблема дефіциту медичних кадрів. ОЕСД та Європейська Комісія вказують на значний дефіцит лікарів, медичних сестер і акушерок у країнах Європейського Союзу, що посилює конкуренцію за медичний персонал [4]. Таким чином, розвиток механізмів управління кадровим забезпеченням інвестиційної діяльності приватних закладів охорони здоров'я має спиратися на планування, навчання, мотивацію, утримання, цифрову готовність і постійне оцінювання кадрових ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneva: World Health Organization, 2016. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>.
2. Ministry of Health of Ukraine. Ukraine Health System Development Strategy 2030. Kyiv, 2025. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/940748eb-0748-47c5-be68-bb70ce0f5b18/Ukraine-Health-System-Development-Strategy-2030.pdf>.
3. World Bank. Reshaping Ukraine's health service delivery: vision and investment needs. Washington, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099011024130511858/p1773671cbc76c0cc19e131cce01d98c875>.
4. OECD, European Commission. Health at a Glance: Europe 2024. State of Health in the EU Cycle. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>.

УДК 004:338.46:005

Ханик Віктор Андрійович*аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК УМОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Євроінтеграційний напрям розвитку охорони здоров'я в нашій країні пов'язаний із наближенням управлінських, технологічних, клінічних та інформаційних практик до підходів країн Європейського Союзу. У цьому процесі підприємства у сфері охорони здоров'я повинні формувати здатність до системного оновлення, оскільки інноваційність охоплює впровадження електронних медичних записів, телемедичних сервісів, пацієнтських кабінетів, управління якістю, сучасних методів комунікації з пацієнтами, етичного використання медичних даних і рішень на базі застосованих цифрових технологій. Глобальна стратегія ВООЗ щодо цифрового здоров'я визначає розвиток цифрових інструментів як чинник зміцнення систем охорони здоров'я та розширення доступу до послуг [1]. Разом із цим Регламент Європейського Союзу про Європейський простір медичних даних формує новий рівень вимог до сумісності, безпеки, повторного використання даних і прав пацієнта на контроль над власною медичною інформацією [2]. Для підприємств у сфері охорони здоров'я такого роду вимоги означають потребу поєднання медичної, управлінської, інформаційної та правової складових інноваційної активності.

Управління інноваційною активністю у сфері охорони здоров'я повинно спиратися на чітку систему пріоритетів. До таких пріоритетів належать розвиток цифрової зрілості підприємства, підготовка персоналу

до використання сучасних інформаційних систем, стандартизація внутрішніх процедур, захист персональних даних, прозора взаємодія з пацієнтами, розвиток доказової клінічної практики та підвищення ефективності витрат. Водночас інновація в медичному підприємстві має розглядатися як управлінський процес, що починається з виявлення потреб пацієнтів і завершується оцінюванням реального впливу змін на якість, безпеку та доступність послуг. При такого роду умовах особливого значення набуває внутрішнє середовище підприємства, зокрема рівень професійної культури, готовність персоналу до змін, наявність керівної підтримки, фінансові можливості, технічна інфраструктура та здатність швидко реагувати на воєнні й ринкові виклики. На нашу думку, євроінтеграційний вектор посилює вимоги до доказовості управлінських рішень, оскільки підприємство повинно обґрунтовувати доцільність інновацій через їхній внесок у якість лікування, безпеку пацієнта, економію ресурсів і стабільність діяльності. Звіт OECD та Європейської Комісії наголошує на потребі зміцнення стійкості європейських систем охорони здоров'я з огляду на кадрові, технологічні та організаційні виклики [3].

В вітчизняній практиці особливо важливим постає розвиток електронної охорони здоров'я, адже вона створює підґрунтя для прозорого обліку послуг, швидкого обміну інформацією, дистанційної взаємодії з пацієнтом і підвищення керованості медичних процесів. Дослідження розвитку eHealth у нашій країні показує, що цифрова трансформація медичної сфери пов'язана з телемедициною, інтероперабельністю, оновленням законодавства та залученням приватних надавачів до нових сервісів [4]. Таким чином, інноваційна активність підприємств у сфері охорони здоров'я повинна мати комплексний характер і поєднувати технологічні, кадрові, правові, фінансові та етичні аспекти. Саме така управлінська траєкторія надає

можливість посилювати конкурентоспроможність медичних підприємств, підвищувати якість послуг і поступово наближати вітчизняну сферу охорони здоров'я до європейських стандартів функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: World Health Organization, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>.
2. Regulation (EU) 2025/327 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2025 on the European Health Data Space and amending Directive 2011/24/EU. Official Journal of the European Union. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/327/oj/eng>.
3. OECD, European Commission. Health at a Glance: Europe 2024. State of Health in the EU Cycle. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>.
4. Malakhov K. S. Insight into the Digital Health System of Ukraine (eHealth): Trends, Definitions, Standards, and Legislative Revisions. International Journal of Telerehabilitation. 2023. Vol. 15, № 2. DOI <https://doi.org/10.5195/ijt.2023.6599>.

УДК 658

Червінець Дмитро Романович*аспірант кафедри менеджменту організацій,**Інституту економіки і менеджменту,**Національний університет «Львівська політехніка»*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Логістична система не може ефективно діяти лише на основі фізичного переміщення товарів, сировини чи матеріалів, адже кожен рух ресурсів має супроводжуватися точними даними про обсяги, строки, місце розташування, якість, вартість, відповідальних осіб і потреби споживачів. Відтак, інформаційне забезпечення постає як основа для прийняття управлінських рішень у логістиці. Воно дозволяє підприємству бачити реальний стан запасів, контролювати виконання замовлень, оцінювати завантаженість складів, планувати маршрути доставки, визначати потребу у транспорті та своєчасно реагувати на зміни попиту [1-2]. Якщо інформація є неповною, застарілою або неточною, підприємство може зіткнутися з надлишковими запасами, дефіцитом матеріалів, затримками постачання, зростанням витрат і погіршенням якості сервісу. Зміст інформаційного забезпечення логістичної системи охоплює збір, обробку, передавання, зберігання, захист і використання даних, необхідних для організації руху матеріальних, фінансових і сервісних потоків. На підприємстві така інформація може стосуватися потреб виробництва, залишків на складах, умов договорів із постачальниками, графіків постачання, цін на ресурси, транспортних тарифів, маршрутів перевезення, замовлень клієнтів, строків доставки, рівня виконання планів і витрат на логістичні операції. Разом із цим, важливим є не лише наявність інформації, а й її своєчасність, достовірність, зрозумілість і доступність для тих працівників, які беруть

участь в управлінні логістичними процесами. У таких умовах підприємство має формувати єдину інформаційну систему, у якій дані з різних підрозділів не дублюються, не суперечать одне одному та можуть бути швидко використані для прийняття рішень. Наприклад, відділ закупівель повинен бачити реальні залишки сировини, виробничий підрозділ має отримувати інформацію про строки постачання, складська служба повинна знати графік надходження й відвантаження продукції, а відділ продажу має володіти актуальними даними про можливості виконання замовлень. Саме така узгодженість надає змогу зменшити хаотичність управління та підвищити передбачуваність логістичної діяльності. Особливого значення інформаційне забезпечення набуває в умовах розвитку рішень на базі застосованих цифрових технологій, які дозволяють суттєво підвищити швидкість, точність і прозорість логістичних процесів. Сучасні підприємства використовують автоматизовані системи управління складом, системи планування ресурсів підприємства, електронний документообіг, системи відстеження транспорту, програми для управління замовленнями, інструменти прогнозування попиту та аналітичні платформи для оцінювання ефективності логістичних операцій. Такі технології допомагають зменшити вплив людського чинника, прискорити обмін інформацією між підрозділами, уникнути помилок у документах, контролювати переміщення товарів у реальному часі та швидше виявляти проблемні ділянки логістичного процесу.

На нашу точку зору, ефективне інформаційне забезпечення логістичної системи підприємства має базуватися на поєднанні технологічної оснащеності, організаційної дисципліни та професійної підготовки персоналу. Навіть найсучасніша інформаційна система не забезпечить належного результату, якщо працівники не вміють правильно працювати з даними, своєчасно оновлювати інформацію, аналізувати

показники та використовувати отримані результати для управлінських рішень. Тому важливими є навчання персоналу, чіткий розподіл відповідальності, визначення порядку обміну інформацією між підрозділами, захист комерційних даних і постійне оцінювання якості інформаційних потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3.
2. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280–286.

СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351.82:330.322:331.101.262:339.923(4)

Брич Леся Володимирівна*кандидат наук з державного управління,**доцент кафедри загальновійськової підготовки**Національного університету "Львівська політехніка"***ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ІНВЕСТИВАННЯ У
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Вступ України до європейського інтеграційного простору, масштабна цифрова трансформація державного управління, виклики воєнного стану та необхідність післявоєнного відновлення обумовлюють переосмислення ролі людського капіталу як ключового ресурсу соціально-економічного розвитку держави. Від рівня його формування, розвитку та ефективного використання залежить конкурентоспроможність національної економіки, інноваційний потенціал, якість публічного управління, продуктивність праці та спроможність України успішно інтегруватися до європейського політичного, економічного й освітнього простору. За таких умов державне регулювання процесів інвестування у людський капітал набуває стратегічного значення, виступаючи важливим інструментом реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, економічної стійкості та підвищення добробуту населення. Європейський Союз розглядає людський капітал як основу економіки знань, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості. Відповідно адаптація української системи державного управління до європейських принципів потребує переосмислення механізмів державного регулювання у сфері освіти, науки, охорони здоров'я, професійного розвитку, соціального захисту та ринку праці. Інвестування у людський капітал перестає бути виключно соціальною функцією держави, перетворюючись на

стратегічний інструмент забезпечення економічного зростання, відновлення країни та формування сучасної моделі публічного управління.

Людський капітал охоплює сукупність знань, професійних компетентностей, навичок, творчого потенціалу, здоров'я, соціальної активності та мотивації громадян, що забезпечують продуктивність праці, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність держави. У сучасній економіці саме людський капітал дедалі більше визначає рівень національного добробуту, випереджаючи за значенням традиційні матеріальні ресурси. Відповідно державна політика має бути спрямована не лише на накопичення людського капіталу, а й на створення умов для його ефективного використання та безперервного розвитку [1].

Державне регулювання процесів інвестування у людський капітал являє собою систему організаційно-правових, економічних, фінансових та інституційних механізмів, спрямованих на забезпечення якісного розвитку людського потенціалу. Воно охоплює стратегічне планування, нормативно-правове забезпечення, бюджетне фінансування, податкове стимулювання, підтримку інноваційної діяльності, розвиток державно-приватного партнерства, моніторинг результативності державних програм та координацію взаємодії між органами влади, бізнесом, закладами освіти й громадянським суспільством. Особливого значення набуває стратегічний характер державного регулювання. Інвестування у людський капітал повинно здійснюватися відповідно до довгострокових стратегічних документів, що визначають напрями розвитку освіти, науки, охорони здоров'я, цифровізації, професійної підготовки, розвитку інноваційної економіки та інтеграції України до європейського простору. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість державної політики, ефективне використання бюджетних ресурсів та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Євроінтеграційний курс України обумовлює необхідність гармонізації державної політики із європейськими принципами розвитку людського капіталу. Європейська модель державного управління ґрунтується на забезпеченні рівного доступу до якісної освіти, розвитку навчання впродовж життя, підтримці академічної мобільності, цифрової грамотності, інноваційної діяльності, інклюзивності та соціальної відповідальності держави. Водночас особлива увага приділяється формуванню компетентностей, необхідних для функціонування економіки знань та цифрового суспільства. Одним із ключових напрямів державного регулювання виступає фінансове забезпечення інвестування у людський капітал. Поряд із бюджетним фінансуванням дедалі більшого значення набувають механізми грантової підтримки, міжнародної технічної допомоги, освітніх фондів, державно-приватного партнерства, корпоративного інвестування, цільових програм професійного розвитку персоналу та стимулювання роботодавців до підвищення кваліфікації працівників. Диверсифікація джерел фінансування дозволяє підвищити ефективність державної політики та забезпечити її стійкість в умовах економічної нестабільності [2].

Суттєвий вплив на розвиток людського капіталу здійснює цифрова трансформація публічного управління. Цифровізація освітнього процесу, впровадження електронних сервісів у сфері охорони здоров'я, використання платформ дистанційного навчання, розвиток цифрових компетентностей населення та застосування технологій штучного інтелекту формують нові можливості для підвищення якості людського капіталу. У цих умовах державне регулювання повинно забезпечувати розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інновацій та формування сучасних цифрових навичок громадян. В умовах воєнного стану державне регулювання процесів інвестування у людський капітал набуває додаткового безпекового виміру. Значні демографічні втрати, міграційні

процеси, руйнування освітньої та соціальної інфраструктури, психологічні наслідки війни обумовлюють необхідність комплексного відновлення людського потенціалу держави. Пріоритетними напрямками стають модернізація системи освіти, підтримка наукових досліджень, розвиток медичних послуг, професійна перепідготовка ветеранів, реінтеграція внутрішньо переміщених осіб, стимулювання повернення висококваліфікованих фахівців та створення умов для залучення молоді до інноваційної діяльності.

Ефективність державного регулювання значною мірою визначається якістю інституційного забезпечення. Формування сучасної моделі публічного управління потребує удосконалення механізмів стратегічного планування, запровадження систем оцінювання ефективності державних програм, використання цифрових інструментів моніторингу, відкритості даних та прозорості управлінських рішень. Важливим елементом виступає міжсекторальна взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, закладів освіти, наукових установ та громадських організацій.

Особливої актуальності набуває впровадження компетентнісного підходу до формування людського капіталу. Сучасний ринок праці потребує фахівців із високим рівнем цифрової грамотності, підприємницьких, управлінських, комунікативних та інноваційних компетентностей. Саме тому державне регулювання має орієнтуватися не лише на фінансування освітніх установ, а й на формування ефективної системи прогнозування потреб ринку праці, розвитку дуальної освіти, підтримки професійного навчання впродовж життя та стимулювання безперервного професійного розвитку [3].

Подальший розвиток державного регулювання процесів інвестування у людський капітал повинен базуватися на принципах стратегічності, результативності, інноваційності, цифровізації,

інклюзивності та європейської інтеграції. Лише комплексне поєднання державної підтримки, приватних інвестицій, міжнародного співробітництва та сучасних управлінських технологій здатне забезпечити формування високоякісного людського капіталу як головної конкурентної переваги України.

Отже, державне регулювання процесів інвестування у людський капітал є одним із ключових напрямів сучасної публічної політики, що визначає можливості сталого соціально-економічного розвитку України, її конкурентоспроможність та успішність європейської інтеграції. У сучасних умовах людський капітал виступає стратегічним ресурсом держави, а інвестування у його розвиток стає необхідною передумовою модернізації економіки, підвищення ефективності публічного управління та післявоєнного відновлення країни.

Подальше вдосконалення державного регулювання має передбачати гармонізацію національної політики з європейськими стандартами, розвиток сучасних фінансових механізмів інвестування, цифровізацію управлінських процесів, зміцнення інституційної спроможності органів влади, підтримку навчання впродовж життя, розвиток інноваційної екосистеми та посилення партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможного людського капіталу як стратегічної основи європейського майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильківський, Д., & Шевченко, Д. (2022). Пріоритети державної політики формування і ефективного використання людського капіталу як чинника економічного зростання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 304(2 (1)), 53-60.
2. Криштанович, М. Ф., & Брич, Л. В. (2024). Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції. *Публічне адміністрування та національна безпека*, (7 (48)), 43-48.
3. Орлова, Н. С. Детермінанти людського розвитку України в умовах євроінтеграції: державно-управлінський вимір [Текст] : монографія / Н. С. Орлова. – Київ : ФОП Самченко А. М., 2026. – 144 с.

УДК 37.035.6:355.01

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

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ МОЛОДІ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни проти України питання національно-патріотичного виховання молоді набуває особливої актуальності та стратегічного значення. Воєнний стан суттєво трансформував суспільні пріоритети, висунувши на передній план потребу у формуванні громадян, здатних усвідомлювати власну відповідальність за майбутнє держави, відстоювати її незалежність, територіальну цілісність і національні інтереси. Саме молодь сьогодні є не лише рушійною силою суспільних змін, а й важливим ресурсом відновлення та розвитку держави. Національно-патріотичне виховання є важливим напрямом державної політики, що спрямований на формування у молодого покоління національної свідомості, громадянської позиції, духовно-моральних цінностей та поваги до історико-культурної спадщини українського народу. У сучасних умовах цей процес набуває нового змісту, пов'язаного із необхідністю виховання стійкості, згуртованості, соціальної відповідальності та готовності до захисту держави.

Метою статті є аналіз ролі національно-патріотичного виховання молоді як пріоритетного напрямку державної політики в умовах воєнного стану та визначення основних механізмів його реалізації.

Національно-патріотичне виховання охоплює комплекс системних заходів, спрямованих на утвердження української національної та

громадянської ідентичності, формування активної громадянської позиції, любові до Батьківщини, поваги до державної символіки, мови, історії та культури. У сучасному суспільстві воно виступає важливим інструментом консолідації нації та зміцнення державності. Особливого значення національно-патріотичне виховання набуло після введення воєнного стану. Реалії війни вимагають формування у молоді не лише патріотичних почуттів, але й практичних компетентностей: критичного мислення, медіаграмотності, психологічної стійкості, готовності до дій в кризових ситуаціях. Молоді люди мають бути підготовленими до протидії інформаційним загрозам, маніпуляціям та деструктивним впливам [1-2].

Державна політика у сфері національно-патріотичного виховання базується на інтеграції зусиль органів державної влади, закладів освіти, громадських організацій, сім'ї та місцевих громад. Важлива роль у цьому процесі належить освітнім установам, оскільки саме вони забезпечують системний вплив на формування світогляду молоді. Освітній процес сьогодні має не лише передавати знання, але й сприяти вихованню свідомих громадян-патріотів. Сучасні заклади освіти активно впроваджують нові форми та методи національно-патріотичного виховання: тематичні заходи, волонтерські ініціативи, громадянські проєкти, зустрічі з військовослужбовцями, ветеранами та представниками громадянського суспільства. Значну роль відіграють інтерактивні технології, цифрові освітні ресурси та медіаплатформи, які дозволяють залучати молодь до активної участі у суспільному житті.

Окрему увагу слід приділити ролі молоді у волонтерському русі. З початку повномасштабної війни молоде покоління демонструє високий рівень громадянської свідомості, долучаючись до гуманітарної допомоги, інформаційного спротиву, благодійних ініціатив та підтримки Збройних Сил України. Це свідчить про те, що патріотизм в умовах воєнного стану набуває практичного змісту та реалізується через конкретні дії.

Важливим аспектом державної політики є також підтримка української культурної ідентичності. Популяризація української мови, культури, історії та національних традицій виступає ключовим чинником зміцнення духовної єдності суспільства. У воєнний період культурний фронт став невід'ємною складовою загального спротиву, а молодь – активним учасником цього процесу.

Разом із тим існують певні виклики у сфері національно-патріотичного виховання. Серед них – інформаційна агресія, поширення дезінформації, психологічне виснаження молоді внаслідок війни, а також необхідність адаптації традиційних виховних підходів до сучасних реалій. Це вимагає постійного оновлення змісту, форм та методів виховної роботи [3-4].

Ефективність державної політики у сфері національно-патріотичного виховання значною мірою залежить від системності, міжсекторальної взаємодії та впровадження інноваційних підходів. Важливо створити умови, за яких патріотизм стане не лише цінністю, а й невід'ємною частиною повсякденної поведінки молодого покоління.

Таким чином, в умовах воєнного стану національно-патріотичне виховання молоді виступає одним із ключових пріоритетів державної політики України. Воно спрямоване на формування національної свідомості, громадянської відповідальності, стійкості до сучасних викликів та готовності до захисту держави. Сучасна система національно-патріотичного виховання повинна поєднувати традиційні цінності із новими підходами, враховувати виклики воєнного часу та потреби молодого покоління. Лише комплексна взаємодія держави, освітніх інституцій, громадянського суспільства та сім'ї здатна забезпечити формування свідомих, активних і відповідальних громадян України. У перспективі важливим напрямом залишається вдосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері національно-патріотичного

виховання, посилення ролі освіти, цифрових технологій та молодіжних ініціатив у зміцненні національної єдності та стійкості українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зеленська, Л. Д., & Чернікова, І. В. (2025). Національно-патріотичне й громадянське виховання здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану: Системний підхід і дієві практики. Педагогічна Академія: наукові записки, (14).
2. Івах, С., & Паласевич, І. (2026). Змістові аспекти національно-патріотичного виховання учнівської молоді. Педагогічна Академія: наукові записки, (26).
3. Кондрашкін, М. (2025). Впровадження нових методів військово-патріотичного навчання в умовах викликів сучасності. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету, (2), 100-111.
4. Ланшиков, М. (2025). Особливості національно-патріотичного виховання здобувачів вищої освіти в умовах сьогодення. Редакційна рада, 113.
5. Чернишова, В. Ю. (2022). Адміністративно-правове регулювання виховання молоді України в сучасних умовах. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, (4), 176-180.

УДК 351.77:004.9

Науменко Костянтин Олексійович*Керівник ендоскопічного напрямку
ТОВ «Медичний дім «Odrex», м. Одеса*

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ДАНИМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я є одним із ключових напрямів модернізації державного управління в Україні, оскільки сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, якості медичних послуг та прозорості функціонування галузі [1]. В умовах реалізації Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року особливого значення набуває управління медичними даними як стратегічним ресурсом держави, що використовується для планування, фінансування, моніторингу та оцінювання результативності державної політики у сфері охорони здоров'я. Водночас розвиток електронної системи охорони здоров'я актуалізує необхідність удосконалення механізмів забезпечення якості даних, інтероперабельності інформаційних систем, захисту персональної інформації та дотримання прав пацієнтів, що визначає актуальність дослідження сучасних підходів до державного управління медичними даними в умовах цифровізації галузі.

Цифровізація охорони здоров'я в Україні поступово змінює характер державного управління галуззю. Якщо раніше управлінські рішення значною мірою ґрунтувалися на статистичній звітності, адміністративних даних і періодичному моніторингу, то сьогодні дедалі більшого значення набувають дані, що формуються безпосередньо в процесі надання медичної допомоги. Це означає, що медичні дані стають не лише результатом роботи лікаря або медичного закладу, а й основою для прийняття державних рішень щодо фінансування, планування,

контролю якості та оцінювання потреб населення. Такий перехід є особливо важливим в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Схвалена у 2025 році Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 20230 року [2] визначає довгострокові орієнтири розвитку галузі та затверджує операційний план заходів на 2025-2027 роки. Це створює підстави розглядати цифровізацію не як допоміжний технічний напрям, а як один із механізмів реалізації державної політики у сфері управління медичними даними, які з одного боку забезпечують клінічну безперервність, а з іншого боку використовуються для прийняття урядових рішень, аналізу навантаження на заклади охорони здоров'я, визначення потреб у медичних послугах, оцінювання територіальних диспропорцій, планування ресурсів і моніторингу ефективності державних програм. Саме тому управління медичними даними не можна зводити лише до питання технічного збереження інформації в електронній формі. Йдеться про значно ширшу управлінську проблему: яким чином держава забезпечує створення якісних даних, їх захист, обмін, використання та контроль за дотриманням прав пацієнтів. Іншими словами, цифровізація охорони здоров'я стає ефективною лише тоді, коли електронні записи перетворюються на достовірний, безпечний і придатний для аналізу інформаційний ресурс державного управління.

Інституційною основою цього процесу в Україні є електронна система охорони здоров'я. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 411 [3], Порядок функціонування ЕСОЗ визначає механізм роботи електронної системи та її компонентів, реєстрації користувачів, внесення й обміну інформацією та документами. Проте, розвиток ЕСОЗ носить поетапний характер, що свідчить про те, що система управління медичними даними перебуває у процесі становлення. Наявність електронної інфраструктури ще не означає автоматичного розв'язання всіх управлінських проблем. Навпаки, у міру розширення цифрових

сервісів зростає потреба у чітких правилах щодо якості даних, їхньої уніфікації, сумісності інформаційних систем, доступу до інформації, захисту персональних даних та відповідальності за порушення встановлених вимог.

Особливе місце серед цих питань займає якість медичних даних. Для лікаря помилка або неповнота інформації може призвести до неправильного клінічного рішення. Для держави неякісні дані становлять інший, але не менш серйозний ризик: вони спотворюють уявлення про реальні потреби системи, обсяги наданої допомоги, навантаження на медичні заклади та ефективність використання бюджетних коштів. Тому якість даних має розглядатися не тільки як технічний або професійний стандарт, а і як умова належного державного управління.

Відтак, державна політика має забезпечити баланс між двома завданнями. З одного боку, медичні дані повинні активно використовуватися для підвищення якості управлінських рішень, розвитку доказової політики та раціонального розподілу ресурсів. З іншого боку, таке використання не повинно порушувати право пацієнта на приватність, конфіденційність і контрольований доступ до інформації про стан здоров'я. Саме цей баланс визначатиме рівень довіри суспільства до цифрової системи охорони здоров'я.

А отже, передусім необхідно посилити стандарти якості даних, оскільки саме якісна інформація є основою доказового управління. Не менш важливим є розвиток інтеоперабельності, що забезпечує рух даних між різними рівнями медичної допомоги, інформаційними системами та суб'єктами управління. Паралельно має зміцнюватися система захисту персональних і медичних даних, адже без довіри пацієнтів цифрова трансформація не може бути сталою. Пацієнт має бути не пасивним об'єктом накопичення інформації, а суб'єктом, права якого захищені, доступ до власних даних зрозумілий, а використання інформації -

прозоре. Такий підхід відповідає сучасній логіці цифрового врядування, у якій технології мають служити не лише ефективності держави, а й захисту прав людини.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що цифровізація охорони здоров'я в Україні поступово переходить у нову фазу, у межах якої визначальним стає не сам факт наявності електронних сервісів, а здатність держави управляти медичними даними як стратегічним ресурсом. У зв'язку з цим державна політика цифровізації охорони здоров'я має бути спрямована не лише на подальше розширення електронних сервісів, а й на формування повноцінної системи управління медичними даними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриченко Д.Г. Державні цифрові інструменти розвитку електронної медицини в умовах пандемії. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 26 листопада 2021 року. Харків : ТОВ «Константа», 2021. С. 115-119
2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Розпорядження КМУ від 17 січня 2025 року 34-р. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf>
3. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я. Постанова КМУ від 25.04.2018 р. № 411-2018-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>

УДК 351.82:620.9:330.322

Проць Роман Романович

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

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Сучасні глобальні тенденції розвитку світової економіки визначають альтернативну енергетику як один із ключових напрямів забезпечення енергетичної безпеки, економічної стійкості та екологічної рівноваги. Умови кліматичних змін, посилення міжнародних екологічних зобов'язань, необхідність скорочення викидів парникових газів та диверсифікації джерел енергопостачання обумовлюють активізацію інвестиційної діяльності у сфері відновлюваних джерел енергії. Для України питання розвитку альтернативної енергетики набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури та необхідності післявоєнного відновлення економіки на принципах сталого розвитку. У таких умовах особлива роль належить державному управлінню інвестиційними процесами, що забезпечує формування сприятливого інвестиційного клімату, удосконалення нормативно-правового регулювання, розвиток фінансових механізмів підтримки інноваційних проєктів та ефективну взаємодію держави, бізнесу і міжнародних партнерів. Саме державна політика визначає стратегічні пріоритети розвитку альтернативної енергетики, створює економічні стимули для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, а також забезпечує баланс між економічною доцільністю, екологічною безпекою та суспільними інтересами.

Альтернативна енергетика сьогодні виступає одним із найбільш інвестиційно привабливих секторів світової економіки. Розвиток

сонячної, вітрової, біоенергетики, малої гідроенергетики, виробництва водню та інших відновлюваних джерел енергії сприяє підвищенню рівня енергетичної незалежності держав, скороченню використання викопного палива та переходу до низьковуглецевої економіки. Разом із тим масштабна реалізація інвестиційних проєктів потребує ефективної системи державного управління, яка забезпечує прогнозованість інвестиційної політики, мінімізацію ризиків та створення довгострокових гарантій для інвесторів [1].

Державне управління інвестиційними процесами у сфері альтернативної енергетики являє собою комплекс організаційних, правових, економічних та фінансових механізмів, спрямованих на формування умов для ефективного залучення, розподілу й використання інвестиційних ресурсів. Основними функціями держави виступають стратегічне планування розвитку галузі, нормативно-правове регулювання, стимулювання інноваційної діяльності, контроль за реалізацією інвестиційних програм, підтримка міжнародного співробітництва та забезпечення прозорості функціонування енергетичних ринків.

Одним із ключових напрямів державного регулювання є вдосконалення законодавчої бази. Стабільність нормативно-правового середовища суттєво впливає на рівень інвестиційної привабливості сектору. Наявність чітких правил функціонування ринку електроенергії, прозорих процедур отримання дозвільної документації, гарантій захисту прав інвесторів та механізмів державної підтримки забезпечує зниження інвестиційних ризиків і підвищує довіру міжнародних фінансових інституцій.

Важливим інструментом державного управління виступає фінансове стимулювання розвитку альтернативної енергетики. У міжнародній практиці широко використовуються такі механізми, як

"зелені" тарифи, аукціони на підтримку виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, податкові пільги, державні гарантії, компенсація процентних ставок за кредитами, грантові програми, випуск "зелених" облігацій та механізми державно-приватного партнерства. Їх ефективне поєднання дозволяє забезпечити стабільне фінансування масштабних інфраструктурних проєктів [2].

Особливого значення набуває інтеграція державної інвестиційної політики із сучасними принципами ESG (Environmental, Social, Governance), що дедалі більше визначають міжнародні стандарти інвестування. Орієнтація на екологічну відповідальність, соціальну ефективність та належне корпоративне управління підвищує конкурентоспроможність інвестиційних проєктів, сприяє залученню міжнародного капіталу та зміцнює довіру інвесторів до державної політики. В умовах воєнного стану державне управління інвестиційними процесами повинно враховувати додаткові безпекові ризики. Руйнування енергетичної інфраструктури, необхідність швидкого відновлення генеруючих потужностей, підвищення вимог до децентралізації енергосистем та забезпечення безперервності енергопостачання актуалізують розвиток локальних об'єктів альтернативної енергетики. Саме децентралізовані сонячні, вітрові та біоенергетичні установки здатні забезпечити стійкість енергетичної системи навіть за умов пошкодження централізованої інфраструктури.

Не менш важливою складовою державного управління є цифровізація інвестиційних процесів. Використання цифрових платформ супроводу інвестиційних проєктів, електронних дозвільних процедур, відкритих реєстрів, геоінформаційних систем та сучасних аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню адміністративних бар'єрів і зниженню корупційних ризиків. Цифрові технології забезпечують оперативний моніторинг реалізації проєктів,

оцінювання їх ефективності та підтримку управлінських рішень на основі достовірних даних.

Перспективним напрямом є розвиток державно-приватного партнерства, яке дозволяє поєднати фінансові можливості держави, приватного бізнесу та міжнародних фінансових організацій. Такий підхід забезпечує диверсифікацію джерел фінансування, розподіл інвестиційних ризиків, прискорення реалізації великих енергетичних проєктів та впровадження сучасних інноваційних технологій. Суттєву роль у розвитку інвестиційної діяльності відіграє міжнародне співробітництво. Участь України в європейських програмах енергетичної інтеграції, залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій, реалізація спільних інвестиційних проєктів із країнами Європейського Союзу сприяють модернізації енергетичної інфраструктури, впровадженню сучасних технологій виробництва та накопичення енергії, а також гармонізації національного законодавства із європейськими стандартами [3-4].

Водночас ефективність державного управління інвестиційними процесами значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічної влади, якості стратегічного планування, професійності кадрового забезпечення та ефективності міжвідомчої координації. Формування сучасної системи публічного управління потребує впровадження ризик-орієнтованого підходу, використання інструментів стратегічного прогнозування, моніторингу результативності інвестиційної політики та постійного вдосконалення механізмів взаємодії держави, бізнесу, громадянського суспільства й міжнародних партнерів.

Таким чином, державне управління інвестиційними процесами у сфері альтернативної енергетики є одним із визначальних чинників забезпечення енергетичної безпеки, сталого економічного розвитку та післявоєнної відбудови України. Його ефективність визначається

здатністю держави формувати стабільне нормативно-правове середовище, створювати дієві економічні стимули, забезпечувати прозорість інвестиційної діяльності та інтегрувати сучасні цифрові технології в систему управління.

Подальший розвиток державної політики має бути спрямований на вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства, розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів, впровадження ESG-принципів у державне управління, розвиток цифрових інструментів супроводу інвестиційних проєктів та зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможного ринку альтернативної енергетики, підвищенню інвестиційної привабливості України та забезпеченню її довгострокової енергетичної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даляк, Н. А., & Мацірута, М. Г. (2024). Місце та роль державного регулювання у формуванні енергоефективної стратегії підприємств відновлюваної енергетики. Актуальні питання економічних наук, (3-4).
2. Круглов, В. В. (2015). Розвиток альтернативної енергетики з використанням механізмів державно-приватного партнерства. Теорія та практика державного управління, (3), 127-131.
3. Логоша В.В. (2025). Фінансовий механізм державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні. Філософія та управління, (9 (13)).
4. Рязанов Н.О. (2018). Державно-приватне партнерство в реалізації проєктів альтернативної енергетики. Ефективна економіка, (8).

УДК 351.77:35.077:316.472.4

Пустовалова Анастасія Леонідівна*Завідувачка відділення променевої діагностики**ТОВ «Медичний дім «Odrex»*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Вступ. Охорона здоров'я є стратегічно важливою складовою державної політики, оскільки визначає рівень суспільного добробуту, людського потенціалу та національної безпеки держави. В умовах воєнних викликів, демографічних змін, міграційних процесів, обмеженості фінансових ресурсів і необхідності цифрової трансформації особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності державного управління у сфері охорони здоров'я [1]. Сучасний стан галузі характеризується поєднанням наслідків воєнних дій із системними проблемами фінансового, кадрового та організаційного характеру, що потребує впровадження нових підходів до формування та реалізації державної політики. У зв'язку з цим важливого значення набуває розроблення стратегічних механізмів управління, заснованих на принципах інтегрованого публічного управління, людиноцентризму, міжсекторальної взаємодії та доказового прийняття управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню стійкості та ефективності системи охорони здоров'я України.

Основна частина. Нині система охорони здоров'я України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених наслідками воєнних дій, які проявляються в руйнуванні медичної інфраструктури, зростанні потреб у реабілітаційній та психологічній допомозі, а також в обмеженні доступу населення до якісних медичних послуг. Водночас загострюються проблеми кадрового забезпечення, спричинені

міграційними процесами та дефіцитом кваліфікованих фахівців, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій.

Зазначені виклики посилюються наявними системними недоліками вітчизняної галузі охорони здоров'я, серед яких недостатній рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення, зношеність інфраструктури, недосконалість управлінських механізмів і обмежені можливості впровадження сучасних медичних та управлінських технологій

За умов економічної нестабільності та обмеженості бюджетних ресурсів держава не завжди спроможна забезпечити необхідні обсяги інвестицій для комплексної модернізації галузі, що негативно позначається на її ефективності та конкурентоспроможності [3]. У результаті серед ключових стримуючих факторів розвитку системи охорони здоров'я залишаються недостатній рівень фінансування, який обмежує оновлення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, а також виклики цифрової трансформації, пов'язані із забезпеченням захисту персональних даних, інтеграцією інформаційних систем та розвитком цифрових компетентностей медичного персоналу [2].

За таких умов особливого значення набуває підвищення ефективності державного управління, яке має забезпечувати належну координацію діяльності всіх суб'єктів системи охорони здоров'я, визначати стратегічні пріоритети її розвитку та створювати умови для надання доступних і якісних медичних послуг населенню.

Подальший розвиток державного управління у сфері охорони здоров'я повинен базуватися на формуванні цілісної стратегічної моделі управління, орієнтованої на забезпечення стійкості, адаптивності та ефективності системи в умовах сучасних суспільних трансформацій. Методологічною основою такого підходу має стати концепція

інтегрованого публічного управління, яка передбачає поєднання інструментів стратегічного планування, ризик-менеджменту, цифрового врядування та доказової політики для своєчасного реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Концепція інтегрованого публічного управління являє собою сучасну методологічну модель організації управлінської діяльності, що ґрунтується на комплексній взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, бізнес-сектору та інших зацікавлених сторін з метою досягнення стратегічних суспільно значущих результатів. На відміну від традиційних адміністративних підходів, інтегроване публічне управління передбачає координацію управлінських процесів на міжвідомчому, міжсекторальному та міжрівневому рівнях, забезпечуючи узгодженість політики, ресурсів, управлінських рішень і механізмів їх реалізації.

Методологічною основою цієї концепції виступають принципи системності, відкритості, партнерства, субсидіарності, доказовості та людиноцентризму, відповідно до яких об'єктом управлінського впливу є не окремі функціональні сфери, а цілісна соціальна система та потреби громадян.

У сфері охорони здоров'я концепція інтегрованого публічного управління передбачає формування єдиного управлінського простору, в межах якого забезпечується взаємодія медичних, соціальних, освітніх, фінансових та цифрових інституцій для комплексного вирішення проблем громадського здоров'я, підвищення якості медичних послуг і забезпечення стійкості системи до кризових викликів.

Такий підхід передбачає не лише завершення медичної реформи та модернізацію механізмів фінансування, а й формування ефективної кадрової політики, розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення системи моніторингу якості медичних послуг, зміцнення громадського

здоров'я та розбудову сучасної системи реабілітації й психосоціальної підтримки населення.

Водночас стратегічне значення має впровадження принципів людиноцентризму, відповідно до яких потреби пацієнта стають основним критерієм оцінювання результативності державної політики. Реалізація зазначеного вектора розвитку сприятиме формуванню інституційно спроможної, інноваційної та соціально орієнтованої системи охорони здоров'я, здатної ефективно забезпечувати медичну безпеку населення та підтримувати сталий розвиток держави в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Висновки. Отже, сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, руйнуванням медичної інфраструктури, кадровим дефіцитом, фінансовими обмеженнями та необхідністю цифрової трансформації галузі, зумовлюють об'єктивну потребу в удосконаленні державного управління у сфері охорони здоров'я. За таких умов особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення стійкості системи охорони здоров'я, підвищення якості та доступності медичних послуг, а також адаптацію галузі до сучасних суспільних і безпекових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриченко Д.Г. Нормативно-правовий механізм забезпечення реформи сфери охорони здоров'я України Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Т.33 (72). № 2. С. 22-28.
2. Орлова Н. С. Механізми державного управління у реформуванні системи охорони здоров'я. Публічне адміністрування та національна безпека. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-6-5377> (дата звернення 01.02.2022).
4. Ткачова Н. М. Напрями реформування державної політики в сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 83 - 86. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/19.pdf

УДК 35:004:005.33

Янишин Руслан Ігорович*аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»*

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЦИФРОВИХ ЗМІН В УМОВАХ ВОЄННИХ І СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ПОТЯСІНЬ

Адаптація системи публічного управління до цифрових змін в умовах воєнних і соціально-економічних потрясінь постає як процес не просто технічного оновлення окремих сервісів, а глибокого перегляду самого бачення державної діяльності [1-2]. При такого роду умовах від державних органів влади вимагається не лише зберігати нормативну впорядкованість і безперервність надання послуг, а й діяти швидко, гнучко та стійко до зовнішніх загроз, які одночасно впливають на інфраструктуру, фінанси, зайнятість, міграційні процеси та соціальні настрої. В нашій країні війна продемонструвала, що традиційна модель управління, побудована переважно на паперових процедурах, багаторівневого погодженні та фізичній присутності громадянина, уже не відповідає потребам кризового часу. Саме тому цифрові зміни стали не допоміжним, а базовим напрямом підтримання керованості держави, оскільки завдяки їм з'являється можливість зберігати доступ до ключових послуг навіть за умов руйнування інфраструктури, переміщення населення та постійних безпекових ризиків. Організація економічного співробітництва та розвитку наголошує, що цифрове надання публічних послуг у нашій країні виявилось стійким після перших воєнних збоїв, а Світовий банк у звітах за 2025 рік відзначає, що підтримка державних функцій і життєво необхідних сервісів залишалася центральною умовою реагування на кризу. Зміст такої адаптації полягає передусім у переході від повільної адміністративної системи до моделі публічного управління,

здатної працювати в режимі постійної зміни обставин. Йдеться про розбудову електронної ідентифікації, інтеграцію державних реєстрів, дистанційний доступ до послуг, переведення частини адміністративних процедур у мобільний формат, а також про узгодження рішень між центральним, регіональним і місцевим рівнями. У практичному сенсі це означає, що публічне управління має пристосовуватися не лише до технологічних можливостей, а й до нової поведінки громадян, які очікують оперативності, прозорості та простоти взаємодії з державою навіть у найскладніших обставинах. Разом із цим адаптація системи публічного управління до цифрових змін не може розглядатися як однозначно безпроблемний процес, оскільки вона відбувається в середовищі гострих соціально-економічних обмежень. За оцінкою Світового банку, економіка нашої країни у 2026 році зберігає макроекономічну стійкість завдяки зовнішній підтримці, проте водночас стикається з уповільненням зростання через дефіцит робочої сили, енергетичну кризу, руйнування інфраструктури та зростання виробничих витрат. За таких умов цифрові зміни у публічному управлінні мають узгоджуватися з браком бюджетного простору, потребою фінансувати оборону, необхідністю відновлення базових систем життєзабезпечення та збереження соціальної підтримки населення.

Результативна адаптація системи публічного управління до цифрових змін в умовах воєнних і соціально-економічних потрясінь має будуватися на поєднанні стійкості, інклюзивності, прозорості та здатності до швидкого управлінського навчання. Ідеться не лише про оцифрування вже наявних процедур, а про переосмислення самої траєкторії державного реагування, коли цифрові інструменти допомагають координувати допомогу, підтримувати житлово-комунальні та соціальні послуги, забезпечувати доступ до інформації, пришвидшувати ухвалення рішень і зменшувати навантаження на громадянина.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». 2018. № 1. С. 5–10.
2. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134.

СЕКЦІЯ 22. ВОЄННІ НАУКИ

УДК 623.365(477):614.8

Ковальчук Віктор Миколайович*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри загальновійськової підготовки,
Національний університет «Львівська політехніка»***ВИКОРИСТАННЯ МАШИН МЕХАНІЗОВАНОГО
РОЗМІНУВАННЯ ДЛЯ РОЗМІНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ,
ЗАБРУДНЕНИХ ВИБУХОНЕБЕЗПЕЧНИМИ ПРЕДМЕТАМИ ЯК
СКЛADOVA ПРОТИМІННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Внаслідок російської агресії за ступенем забрудненості території вибуховими пристроями Україна зараз є чи не найнебезпечнішим місцем на планеті. Близько 30 % території України забруднено мінами та нерозірваними боєприпасами. Понад 139 тисяч км² суходолу та 14 тисяч км² водойм України потребують обстеження підрозділами розмінування [1]. Ці завдання виконують сертифіковані оператори протимінної діяльності.

Основні складові протимінної діяльності [2]:

- інформування про небезпеки від вибухонебезпечних предметів та навчання з попередження ризикам, пов'язаним із вибухонебезпечними предметами;
- гуманітарне розмінування територій;
- 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.

Нормативною основою цієї діяльності є Закон України «Про протимінну діяльність в Україні».

Гуманітарне розмінування – це один з основних компонентів протимінної діяльності. У широкому розумінні воно включає дослідження, картографування та маркування мінних полів, а також фактичне розмінування землі. Існує три види розмінування: оперативне, військове та гуманітарне. Оперативне розмінування виконується в разі невідкладної необхідності працівниками Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС), саперами поліції та фахівцями Держспецслужби транспорту (ДССТ). Військове розмінування – це процес, який виконують військові для розчищення шляху, щоб мати змогу просуватися під час бойових дій. У цьому випадку міни знешкоджуються лише в тому випадку, якщо вони блокують стратегічні шляхи, необхідні для просування або відступу військових на полі бою. Головною метою гуманітарного розмінування є планове очищення землі, щоб цивільні особи могли повернутися до своїх домівок і виконувати свої повсякденні справи без загрози для життя і здоров'я. Задача гуманітарного розмінування – відновлення миру та безпеки на рівні громади [3] .

Попри стрімкий розвиток технологій, існують ключові проблеми, які потребують вирішення:

- небезпека для водія (оператора) через можливість підриву на мінах із затримкою детонації;
- загроза кумулятивних мін, здатних пробивати навіть товсту броню;
- інтелектуальні міни, що реагують на зміну тиску або рух поблизу техніки;
- проблеми маневреності важких броньованих машин, особливо в складних погодних умовах;
- відсутність повного дистанційного керування, яке б унеможливило ризик для оператора.

Основу гуманітарного розмінування території України становлять підрозділи механізованого розмінування, переважно підрозділи Державної служби з надзвичайних ситуацій. Їхню діяльність регламентує Стандартна операційна процедура 09.50/ДСНС "Порядок проведення органами та підрозділами цивільного захисту розмінування територій, забруднених вибухонебезпечними предметами з використанням машин механізованого розмінування" (далі - СОП) розроблена відповідно до ДСТУ 8820:2023 «Протимінна діяльність. Процеси управління. Основні положення» та ІМАС 09.50 "Механізоване розмінування" та визначає організацію і порядок виконання органами та підрозділами цивільного захисту завдань і заходів щодо використання машин механізованого розмінування в операціях з розмінування. Згідно даної СОП терміни вживаються у такому значенні:

- операції з розмінування – завдання які виконуються з метою видалення та/або знешкодження мін/вибухонебезпечних залишків війни із визначеного району та на визначену глибину;
- механізоване розмінування – це метод, який передбачає використання машин та механічних інструментів в операціях з розмінування;
- забруднена територія - будь-яка територія, що містить вибухонебезпечні предмети;
- машина механізованого розмінування - одиниця механізованого обладнання, що використовується в операціях з розмінування [4].

Метою використання машин механізованого розмінування є зменшення ризику для життя та здоров'я людей які здійснюють розмінування, підвищення продуктивності роботи з розмінування, зменшення кінцевих витрат та скорочення часу на виконання завдань. Кожна машина механізованого розмінування повинна мати сертифікат відповідності для визначення її придатності для виконання завдань з

розмінування. Машини, які використовуються в операціях з розмінування поділяються на [4]:

- машини для детонування джерел небезпеки;
- машини для підготовки ґрунту;
- машини для виявлення джерел небезпеки.

Методи проведення розмінування з використанням машин механізованого розмінування [4]:

- системний - для розмінування в комплексі з іншими процесами розмінування (ручним, або із залученням мінно-пошукових собак) при якому машини із комбінацією інструментів, або поєднання машин із різними інструментами, застосовуються на різних етапах процесу розмінування, щоб гарантувати досягнення найбільш ефективного результату очищення території.
- допоміжний - для підтримки технічного обстеження та розмінування (підготовку проходів для забезпечення доступу в райони для проведення операцій з розмінування, земляні роботи для підтримки операцій глибокого пошуку, а також видалення сміття для забезпечення доступу до підозрюваних джерел небезпеки).

Під час виконання завдань гуманітарного розмінування в Україні використовуються різні типи машин механізованого розмінування, вибір яких визначається характеристиками місцевості, типами вибухонебезпечних предметів та умовами виконання робіт. До найбільш поширених зразків техніки, що застосовуються підрозділами гуманітарного розмінування, належать машини, наведені нижче.

Машини механізованого розмінування фірми DOK-ING MV-4 Scorpion та MV-10 Bison.

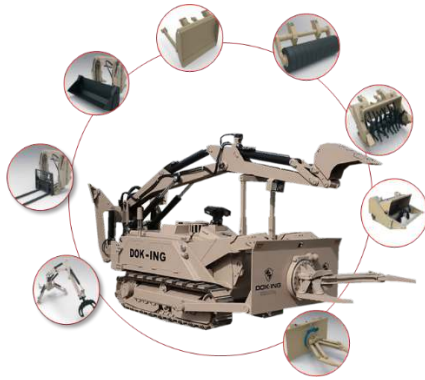


Рис.1 DOK-ING MV-4 Scorpion



Рис.2 DOK-ING MV-10 Bison

Машина механізованого розмінування Global clearance solutions GCS-200.

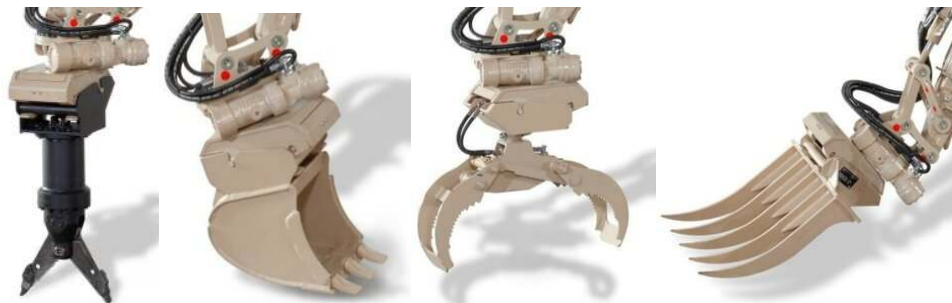


Рис.3 Змінні модулі до машини GCS-200.



Рис.4 Машина механізованого розмінування GCS-200.

Застосування машин механізованого розмінування в Україні є критично важливим елементом системи гуманітарного розмінування, оскільки забезпечує підвищення ефективності та безпеки виконання робіт

із очищення територій від вибухонебезпечних предметів і робить їх ключовим елементом сучасної системи протимінної діяльності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Центр протимінної діяльності [електронний ресурс].- Режим доступу: <https://ua-nmac.org/> (дата звернення: 29.06.2026).
2. Про протимінну діяльність [електронний ресурс]: Закон України від 6.12.2018 № Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19-Text> (дата звернення: 28.06.2026).
3. Українська асоціація гуманітарного розмінування [електронний ресурс].-Режим доступу: <https://deminingua.com/proekty/gumanitarne-rozminuvannya> (дата звернення: 29.06.2026).
4. Стандартна операційна процедура 09.50/ДСНС «Порядок проведення органами та підрозділами цивільного захисту розмінування територій, забруднених вибухонебезпечними предметами з використанням машин механізованого розмінування» [електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://dsns.gov.ua/upload/1/8/0/4/9/9/5/sop-mex-rozmin.pdf> (дата звернення: 29.06.2026).

УДК 614.88:355.58:355.41

Чернигевич Ігор Дарійович*асистент кафедри загальновійськової підготовки
Національного університету "Львівська політехніка"*

КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВА МЕДИЦИНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан, збройна агресія, гуманітарні катастрофи та інші кризові ситуації суттєво трансформують функціонування системи охорони здоров'я, висуваючи нові вимоги до організації медичного забезпечення населення і військовослужбовців. За таких умов військова медицина набуває особливого значення як складова національної безпеки, що забезпечує збереження життя, відновлення здоров'я особового складу сил оборони та надання медичної допомоги цивільному населенню в умовах бойових дій. Досвід України засвідчує, що ефективність функціонування системи військової медицини безпосередньо впливає на обороноздатність держави, стійкість сектору безпеки й оборони та спроможність державних інституцій оперативно реагувати на кризові виклики. Водночас інтеграція України до європейського безпекового простору та впровадження стандартів держав – членів НАТО актуалізують необхідність модернізації системи військово-медичного забезпечення, удосконалення механізмів кризового реагування, розвитку медичної логістики, цифровізації медичних процесів та підготовки висококваліфікованих медичних кадрів. Це обумовлює потребу комплексного дослідження особливостей функціонування військової медицини в умовах кризових ситуацій та визначення пріоритетних напрямів її подальшого розвитку.

Кризова ситуація характеризується різким порушенням нормального функціонування суспільства, виникненням загроз життю та здоров'ю населення, значними матеріальними втратами й необхідністю

невідкладного реагування органів державної влади та спеціалізованих служб. У період воєнного стану кризові ситуації набувають комплексного характеру, поєднуючи військові, гуманітарні, медичні, соціальні, економічні та екологічні виклики. Саме тому система військової медицини повинна функціонувати як складова єдиної державної системи кризового управління, забезпечуючи безперервність медичної допомоги як військовослужбовцям, так і цивільному населенню [1].

Військова медицина є спеціалізованою сферою медичної діяльності, спрямованою на організацію лікувально-евакуаційного забезпечення військ, профілактику захворювань, медичну реабілітацію, психологічну підтримку, санітарно-епідеміологічний контроль та забезпечення медичної готовності військових формувань. Її функціонування передбачає інтеграцію клінічної практики, військового управління, логістики, медичного забезпечення та сучасних інформаційних технологій.

Повномасштабна війна в Україні продемонструвала необхідність переходу до нової моделі військово-медичного забезпечення, яка базується на принципах оперативності, мобільності, міжвідомчої взаємодії та адаптивності до швидкозмінної оперативної обстановки. Особливого значення набуває багаторівнева система надання медичної допомоги, що включає домедичну допомогу безпосередньо на полі бою, стабілізаційні пункти, польові госпіталі, спеціалізовані медичні центри та реабілітаційні установи.

Одним із визначальних напрямів розвитку військової медицини є впровадження міжнародних стандартів тактичної медицини. Система підготовки військовослужбовців за протоколами Tactical Combat Casualty Care (TCCC) забезпечує своєчасне надання домедичної допомоги, що істотно підвищує рівень виживання поранених. Практика ведення бойових дій підтверджує, що більшість смертей на полі бою можна

попередити завдяки швидкому контролю критичних кровотеч, забезпеченню прохідності дихальних шляхів та своєчасній евакуації потерпілих. Важливою складовою ефективного функціонування військової медицини є організація медичної евакуації. Медична логістика охоплює планування маршрутів евакуації, забезпечення транспортними засобами, функціонування мобільних медичних підрозділів, безперервне постачання лікарських засобів, виробів медичного призначення та донорської крові. Рациональна організація логістичних процесів суттєво скорочує час транспортування поранених і підвищує ефективність лікування [2].

Особливої актуальності в умовах війни набуває питання медичної реабілітації. Значна кількість військовослужбовців потребує тривалого відновлення після важких поранень, ампутацій, мінно-вибухових травм та психологічних розладів. Комплексна система реабілітації повинна включати фізичне відновлення, протезування, психологічну підтримку, соціальну адаптацію та професійну реінтеграцію ветеранів. Реалізація таких заходів потребує міжвідомчої координації, достатнього фінансування та залучення сучасних медичних технологій.

Одним із пріоритетів розвитку військової медицини є цифровізація медичного забезпечення. Використання електронних медичних карток, телемедицини, автоматизованих систем управління медичною евакуацією, геоінформаційних технологій, цифрового моніторингу стану пацієнтів і засобів штучного інтелекту сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, покращує координацію медичних служб та забезпечує ефективне використання ресурсів. Водночас воєнний стан актуалізував проблему кадрового забезпечення військової медицини. Потреба у висококваліфікованих лікарях, парамедиках, медичних сестрах, психологах, реабілітологах та фахівцях із тактичної медицини значно зросла. Це потребує модернізації системи професійної підготовки,

удосконалення програм післядипломної освіти, розвитку міжнародного співробітництва та впровадження сучасних методик симуляційного навчання.

Важливу роль у функціонуванні військової медицини відіграє система публічного управління. Координація діяльності органів державної влади, Міністерства оборони України, Міністерства охорони здоров'я України, військово-медичних закладів, органів місцевого самоврядування, міжнародних гуманітарних організацій та волонтерського сектору дозволяє забезпечити комплексний підхід до реагування на кризові ситуації. Значний потенціал має розвиток державно-приватного партнерства у сфері медичного забезпечення, створення стратегічних резервів медичного майна та розширення міжнародної технічної допомоги.

Не менш важливим напрямом є забезпечення біологічної та епідеміологічної безпеки. Масове переміщення населення, функціонування польових медичних закладів, ризики застосування зброї масового ураження та пошкодження критичної інфраструктури підвищують ймовірність виникнення епідемічних загроз. У зв'язку з цим військова медицина повинна забезпечувати постійний епідеміологічний моніторинг, лабораторний контроль, вакцинацію особового складу, санітарно-гігієнічні заходи та готовність до ліквідації наслідків біологічних загроз. Перспективним напрямом розвитку є імплементація стандартів НАТО у систему військово-медичного забезпечення України. Гармонізація нормативно-правової бази, уніфікація медичних протоколів, участь у міжнародних навчаннях, розвиток сумісності медичних підрозділів із країнами-партнерами та впровадження передового досвіду кризового реагування сприятимуть підвищенню ефективності функціонування військової медицини та зміцненню обороноздатності держави [3-4].

Отже, кризові ситуації в умовах воєнного стану суттєво змінюють вимоги до функціонування системи військової медицини, перетворюючи її на один із ключових елементів забезпечення національної безпеки та стійкості держави. Ефективність військово-медичного забезпечення визначається рівнем організації медичної допомоги, оперативністю евакуації, розвитком реабілітаційної системи, цифровізацією медичних процесів, професійною підготовкою кадрів і результативністю міжвідомчої взаємодії.

Подальший розвиток військової медицини має бути спрямований на впровадження міжнародних стандартів медичного забезпечення, удосконалення системи кризового управління, модернізацію медичної інфраструктури, розвиток цифрових технологій, зміцнення кадрового потенціалу та розширення міжнародного співробітництва. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню готовності держави до реагування на кризові ситуації, збереженню життя військовослужбовців і цивільного населення, а також формуванню ефективної системи військової медицини, здатної відповідати викликам сьогодення та післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар, П. Я., Беденюк, А. Д., Боднар, Т. В., & Боднар, Л. П. (2022). Парадигма вищої медичної освіти в умовах війни та глобальних викликів XXI століття. *Академічні візії*, (14).
2. Думенко, Т. М., & Виноградова, Г. М. (2024). Оцінка потреб лікарів щодо форм навчання в умовах військового стану. *Медицина та фармація: освітні дискурси*, (4), 35-39.
3. Подгайний, Г. Я., & Мороз, С. Г. (2025). Модернізація системи військової медицини України відповідно до стандартів НАТО. *Health & Education*, (1), 102-108.
4. Литвин, О. Л. (2022). Особливості надання медичної допомоги в умовах воєнного стану. *Прикарпатський юридичний вісник*, (1 (42)), 82-85.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

«АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАУКИ, ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ОСВІТИ»

Матеріали
Міжнародної науково-практичної конференції

ГО «Освітній Альянс України»

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