

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ  
СИТУАЦІЙ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ  
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

# **ІННОВІНГ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ БЕЗПЕКИ: НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ОБОРОНА**

**Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної конференції**

**23 травня 2025 року**

**Львів  
2025**

*Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: національна безпека та оборона:* Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції  
Львів: ЛДУ БЖД, 23 травня 2025. – 460 с.

Збірник сформовано за науковими матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції: *«Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: національна безпека та оборона»*.

**Збірник містить матеріали таких тематичних секцій:**

- **Менеджмент безпеки: національна безпека та оборона.**
- **HR - менеджмент.**
- **Менеджмент бізнесу.**
- **Менеджмент інфраструктурних проєктів та програм.**
- **Управління IT-проєктами.**
- **Управління проєктами в галузі безпеки.**
- **Правові основи менеджменту.**
- **Міжнародне гуманітарне право.**
- **Логістичний менеджмент.**

*За точність наведених фактів, самостійність наукового аналізу та нормативність стилістики викладу, а також за використання відомостей, що не рекомендовані до відкритої публікації відповідальність несуть автори опублікованих матеріалів.*

© ЛДУ БЖД, 2025

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- Голова:** **БОНДАР Дмитро Володимирович** – к.держ.упр., ректор Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, генерал-майор служби цивільного захисту.
- Заступники голови:** **ПОПОВИЧ Василь Васильович** – д.т.н., професор, проректор з наукової роботи Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, полковник служби цивільного захисту;  
**БОЙЧУК Богдан Ярославович** – доктор філософії, т.в.о. начальника факультету пожежної та техногенної безпеки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, полковник служби цивільного захисту;  
**ДОМІНІК Андрій Михайлович** – к.т.н., доцент, заступник начальника факультету пожежної та техногенної безпеки з навчально-наукової роботи Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, підполковник служби цивільного захисту;  
**ГОРОХОВА Людмила Петрівна** – директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес освіти (УАРМБО).
- Члени наукового комітету:** **ВИШНЕВСЬКИЙ Бернард** – доктор наук, професор, директор Центру методології дослідження в науках безпеки Університету WSB у Домброві-Гурнічі, професор Пожежної академії у Варшаві;  
**ЧУПРИНСЬКИЙ Анджей** – доктор наук, заступник директора Центру дослідницької методології в науках безпеки Університету WSB у Домброві-Гурнічі;  
**КОГУТ Богуслав** – доктор наук, заступник директора Дослідницького центру транскордонної безпеки Університету WSB у Домброві-Гурнічі;  
**БУШУЄВ Сергій Дмитрович** – президент Української асоціації управління проектами, д.т.н., професор;  
**ЗАЧКО Олег Богданович** – д.т.н., професор, професор кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, полковник служби цивільного захисту;

## Секція 4

---

### «МЕНЕДЖМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ»

УДК 005.8

#### КОНВЕРГЕНЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ В ПРОГРАМАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ГЕНЕЗИС ТА ФУТУРОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Олег ЗАЧКО, д.т.н., професор,  
Заслужений діяч науки і техніки України,  
Ростислав МИЦЬКО  
Сергій ЗАХАРЧИШИН*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,  
м. Львів*

**Анотація.** у дослідженні розглянуто конвергентний підхід до управління проектами на прикладі логістичних та інфраструктурних проєктів, який може бути застосований у програмах поствоєнного відновлення України. Використано генезисний підхід до плану Маршалла в програмах економічної допомоги та футурологічні аспекти превенції можливих кризових явищ під час реалізації складних інфраструктурних проєктів. Досліджено інноваційні механізми антикризового управління, зокрема інструментарій проактивного управління на протиположному.

**Ключові слова:** логістичні проєкти, інфраструктурні проєкти, конвергенція, антикризовий менеджмент, програми поствоєнного відновлення.

#### CONVERGENCE OF INFRASTRUCTURE AND LOGISTICS PROJECTS IN UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION PROGRAMS: GENESIS AND FUTUROLOGY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

*Oleg ZACHKO, doctor of technical sciences, professor,  
Rostislav MYTSKO  
Serhiy ZAKHARCHYSHYN  
Lviv State University of Life Safety, Lviv*

**Abstract.** The study examines a convergent approach to project management using the example of logistics and infrastructure projects, which can be applied in post-war reconstruction programs in Ukraine. The genesis approach to the Marshall Plan in economic assistance programs and futurological aspects of preventing possible crisis phenomena during the implementation of complex infrastructure projects are used. Innovative mechanisms of anti-crisis management are investigated, in particular, the tools of proactive management as opposed to reactive management.

**Keywords:** logistics projects, infrastructure projects, convergence, crisis management, post-war recovery programs.

Інфраструктурні проекти завжди володіли характеристиками невизначеності та ризику. В свою чергу, це призводить до труднощів планування, ресурсів, бюджету, часових характеристик проекту. Якщо проаналізувати великомасштабні проекти світу, то незважаючи на те, що навіть визнані успішними проекти мали суттєві перевитрати бюджетів та не вкладення у планові терміни реалізації проектів.

Аналізуючи існуючі стандарти в управлінні проектами, в т.ч. РМВoК [1], можна відмітити переважання дивергентного підходу до управління інфраструктурними та логістичними проектами. Підходи до управління цими різними типами проектів є диференційованими, хоча існують підходи до управління ними у складі програми чи портфелю проектів [2].

Генезис управління великими інфраструктурними проектами в структурі програм та портфелів можна продемонструвати на прикладі плану Маршалла, на основі якого реалізовувалися програми поствоєнного відновлення Європи після другої світової війни. Саме план Маршалла є прототипом реалізації проектів засобами програмного та портфельного управління, класичні методи якого були сформовані набагато пізніше. На сучасному етапі з'явилися механізми публічно-приватного партнерства, які мають позитивні практики реалізації саме інфраструктурних проектів.

Для України акумуляція позитивного досвіду успішних практик управління проектами є особливо актуальною в контексті майбутніх програм поствоєнного відновлення та реновації інфраструктури, тому необхідно враховувати всі генезисні та футурологічні аспекти реалізації таких проектів. Позитивні світові практики проектного менеджменту необхідно застосовувати з врахуванням вітчизняної безпекологічної та ризикологічної специфіки [3-5].

Особливістю управління інфраструктурними та логістичними проектами в програмах поствоєнного відновлення України є конвергенція механізмів управління. Провівши інформаційний та літературний аналіз,

нами зроблено висновок про те, що в більшості випадків ці типи проєктів розглядаються окремо. Це є потенційною точкою біфуркації, тобто критичний стан проєкту, при якому всі системи проєкту стають нестійкими щодо кризових явищ і виникає ризик та невизначеність: чи стане стан проєкту хаотичним або він перейде на новий рівень управління.

Таким новим рівнем управління може бути рівень антикризового менеджменту, на якому по своїх характеристиках зазвичай в наших реаліях переважатимуть механізми реактивного управління. Проте, антикризовий менеджмент в інфраструктурних проєктах застосовують в випадках, коли ризики та невизначеність завдали суттєвої шкоди плановим лініям прогресу проєкту. Прогресивнішим інструментарієм є проактивне управління, на відміну від реактивного, яке спрямоване на реакцію на можливі негативні чинники, передбачає превентивні дії щодо кризових явищ. Проте одним з успішних чинників реалізації інфраструктурного проєкту є логістика ресурсів, яка може бути реалізована як логістичний проєкт.

Таким чином, інфраструктурні та логістичні проєкти необхідно планувати та реалізовувати як цілісну систему та застосовувати конвергентні підходи. Це можна реалізувати застосовуючи програмне, програмне управління або ж спільний пул ресурсів для проєктів. Логістичні проєкти отримали мультиплікативний ефект в розвитку після пандемії COVID19, а також в вітчизняних реаліях в умовах воєнного стану. До цього часу розвиток механізмів управління логістичними проєктами відбувався еволюційним темпом.

Якщо говорити про технології управління інфраструктурними та логістичними проєктами, то ефективними є системи штучного інтелекту. Зокрема, для інфраструктурних проєктів широкі можливості для застосування дають мультиагентні системи. Такі системи дають змогу моделювати критичні параметри функціонування кінцевих продуктів інфраструктурних проєктів [6]. Стосовно логістичних проєктів, то інноваційною технологією штучного інтелекту є штучні імунні системи, що дають змогу інтелектуалізувати такі класичні процеси логістичних проєктів як процеси пошуку та оптимізації, виявлення аномалій і неточностей. Це досягається такими науковими методами як моделі самоорганізації, моделі колективного інтелекту, задача комівояжера тощо.

### **Список використаних джерел**

1. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition [Текст] / USA. – Project Management Institute (PMI), 2021. – 250 с.
2. Зачко О.Б. Підходи до формування портфеля проєктів удосконалення системи безпеки життєдіяльності / О.Б.Зачко, Ю.П.Рак,

Т.С.Рак // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. - № 3 (27). - С.54-61. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/27/08zobsbg.pdf>

3. Бушуєв С. Д., Пілюхіна К. В., Бабаєв Д. Формування ціннісно-орієнтованого лідерства в менеджменті проектів ядерної безпеки. Управління розвитком складних систем. Київ, 2023. № 55. С. 6–11, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.6-11](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.6-11).

4. Рак Ю. П. Оцінка стану безпеки життєдіяльності регіонів України: інтегрований підхід / Ю. П. Рак, О. Б. Зачко // Пожежна безпека. – 2008. – № 13. – С. 86-90.

5. Рак Ю. П. Методи аналізу та оцінки рівня безпеки життєдіяльності регіонів України в умовах реалізації проектів регіонального розвитку / Ю. П. Рак, О. Б. Зачко // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2008. – № 2(26). – С. 29-39.

6. Безпеко-орієнтоване управління регіональними проектами захисту критичних інфраструктур засобами системи 112 / Ю. П. Рак, О. Б. Зачко, Д. С. Кобилкін, Р. Р. Головатий // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. – 2016. – №1 (57). – С. 49 – 55.

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Анастасія СЛЮЗКІНА, Галина ЛЕСЬКІВ</i>                                                                |     |
| <b>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З УРАХУВАННЯМ ЙОГО КРИЗОВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА</b> | 192 |
| <i>Аліна СТЕФАНСЬКА, Ігор СТЕЦІВ</i>                                                                     |     |
| <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ЯК СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗМІНЮЮТЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ</b>                         | 195 |
| <i>Руслана СОДОМА, Ольга КОРЧАК</i>                                                                      |     |
| <b>КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ</b>                                                      | 201 |
| <i>Вікторія ЖЕНЧУР, Ігор СТЕЦІВ</i>                                                                      |     |
| <b>ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ: СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА</b>                               | 206 |
| <i>Вікторія ПЕЛЯК, Ігор СТЕЦІВ</i>                                                                       |     |
| <b>РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ У ПІДТРИМЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ</b>                         | 211 |
| <i>Орест ФАЄР, Ігор СТЕЦІВ</i>                                                                           |     |
| <b>МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>                                                  | 216 |
| <i>Яна РЕПЕТА, Ірина-Людмила МОГИЛА</i>                                                                  |     |
| <b>ПОДАТКОВИЙ МЕНТАЛІТЕТ СУСПІЛЬСТВА: ЯК СПРИЙНЯТТЯ ПОДАТКІВ ФОРМУЄ ЕКОНОМІЧНУ РЕАЛЬНІСТЬ</b>            | 220 |

#### ***Секція 4 «Менеджмент інфраструктурних проєктів та програм»***

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Олег ЗАЧКО, Ростислав МИЦЬКО, Сергій ЗАХАРЧИШИН</i>                                                                                                      |     |
| <b>КОНВЕРГЕНЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ В ПРОГРАМАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ГЕНЕЗИС ТА ФУТУРОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> | 223 |
| <i>Роман ОЛІЙНИК, Олег АНДРУШКІВ, Мар'ян КОЦИЛОВСЬКИЙ, Інна ТРИГУБА</i>                                                                                     |     |
| <b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ АВТОНОМНОСТІ КРИТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ</b>                                               | 227 |
| <i>Дмитро БОКАЛО, Ігор СТЕЦІВ</i>                                                                                                                           |     |
| <b>УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ</b>                                                                             | 233 |

*Наукове видання*

**ІННОВІНГ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ  
В МЕНЕДЖМЕНТІ БЕЗПЕКИ:  
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ОБОРОНА**

Збірник тез доповідей  
Всеукраїнської науково-практичної конференції  
2025

|                            |                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Організатор<br>та видавець | Львівський державний університет<br>безпеки життєдіяльності |
| Відповідальний за випуск   | Андрій САМІЛО                                               |
| Оригінал-макет             | Андрій САМІЛО,<br>Василь ДЕМЧИНА                            |
| Адреса редакції            | ЛДУ БЖД, вул. Клепарівська, 35,<br>м. Львів, 79007          |
| Контактні телефони         | (032) 233-24-79, тел/факс 233-00-88                         |

Підписано до друку 20.05.2025  
Формат 60x84<sup>1/3</sup>. Папір офсетний.  
Ум. друк. арк. 31,86.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк на різнографії. Наклад: 100 прим.  
Друк: ЛДУ БЖД  
вул. Клепарівська, 35, м. Львів, 79007.  
ldubzh.lviv@dsns.gov.ua