

**Волинський національний університет
імені Лесі Українки**

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Матеріали Міжнародної
науково-практичної конференції
(12 травня 2025 року)**

Луцьк 2025

УДК 658:351.82(082)

Т 33

Рекомендовано до опублікування вченою радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 6 від 29.05.2025 р.)

Рецензенти:

Карлін М. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Коцій О.В. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету;

Скрипчук П. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

Т 33 **Теорія та практика менеджменту:** матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 274 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої питанням теорії та практики менеджменту, зокрема питанням регіонального менеджменту, менеджменту безпеки, інвестиційного та інноваційного менеджменту, екологічного менеджменту, соціального менеджменту, енергетичного менеджменту, міжнародного менеджменту, менеджменту змін та менеджменту туризму.

УДК 658:351.82(082)

ISBN 978-617-672-254-0

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2025

ЗМІСТ

Антонюк Павло	
Менеджмент інновацій глибокій переробці олійно-жирової сировини: стратегія розвитку на шляху до ЄС	8
Бондарець Ангеліна, Хомюк Наталія	16
Управління персоналом в умовах війни та масової міграції	
Буняк Надія	21
Особливості управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану	
Vavdiiuk Natalia, Konstankevych Igor, Podash Angelina	24
Archetypal scenarios for the formation of sdgs management in lntu	
Василик Наталія	27
Особливості управління креативними командами в умовах цифрової трансформації	
Васюренко Надія, Черчик Лариса	30
Роль лідерства в функціонуванні малих підприємств	
Włoch Waldemar	34
Zarządzanie międzysektorowe w polsce: nowoczesne modele, wyzwania i synergie	
Войницька Наталія, Голомша Наталія	39
Підходи до формування товарного портфеля підприємства на зовнішньому ринку	
Волинець Ірина	44
Особливості стратегічного управління підприємством	
Волинець Ірина, Козар Дарина	48
Аспекти управління поведінкою колективу підприємства	
Галушак Валентина, Різник Домініка	53
Цифрові рішення управління досягненням ЦСР в агроорганізаціях	
Гульчак Олександр, Хомюк Наталія	56
Енергетичний менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення енергетичної безпеки України в умовах війни	
Дребот Оксана, Височанська Марія	59
Механізми еколого-економічного регулювання в аграрному секторі в умовах кліматичних змін	

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Гульчак Олександр, Хомюк Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинило безпрецедентну кризу в енергетичному секторі та вивело проблему енергетичної безпеки на рівень національного виживання. У цих умовах енергетичний менеджмент постає не лише як система управління енерговитратами чи засіб досягнення енергоефективності, а як стратегічний інструмент підвищення стійкості критичної інфраструктури, оптимізації ресурсів і забезпечення безперебійного енергопостачання в умовах воєнних ризиків.

В умовах війни особливого значення набуває поєднання системного аналізу з інструментами енергетичного менеджменту для виявлення пріоритетних об'єктів, що потребують оперативного втручання та ефективних управлінських рішень. Як зазначають Онищенко Я. Д. та Замулко А. І., системний аналіз дозволяє структуровано оцінити стан енергетичної інфраструктури, визначити вузькі місця, потенційні ризики та побудувати ієрархію критичних енергооб'єктів [1]. У поєднанні з підходами енергетичного менеджменту це сприяє раціональному розподілу ресурсів, формуванню адаптивних сценаріїв реагування та прийняттю зважених рішень на рівні як державної, так і місцевої політики. Такий інтегрований підхід є надзвичайно актуальним для забезпечення стійкості енергетичних систем в умовах непередбачуваних воєнних загроз.

Цілеспрямовані атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури – ТЕС, ГЕС, підстанції, газорозподільчі мережі, склади пального – суттєво знизили рівень енергетичної безпеки країни. Разом із цим посилились кіберзагрози, зросла залежність від імпорту енергоресурсів та ускладнилося балансування енергосистеми. У відповідь на ці виклики в Україні сформувався новий підхід до енергетичного управління, орієнтований на принципи гнучкості, адаптивності та сталості. Енергетичний менеджмент у воєнний час виконує кілька критично важливих функцій, а саме: аналіз вразливості об'єктів енергоспоживання та розробка сценаріїв мінімізації втрат [2]; імплементація стандартів ISO 50001 для системного управління енергією в організаціях та громадах [3]; оптимізація використання генераторів, альтернативних джерел енергії та систем накопичення; розвиток локальних систем

енергозабезпечення (міні-ТЕЦ, сонячні та біоенергетичні установки), здатних працювати в умовах автономії [4]; навчання персоналу та оперативне енергетичне планування, включно з обґрунтуванням інвестицій у відновлення інфраструктури за принципом «build back better» [5].

Особливу роль відіграють муніципальні енергоменеджери, які здійснюють аудит енергоспоживання об'єктів соціальної сфери, впроваджують системи моніторингу та координують енергетичні проекти у громадах. Саме на місцевому рівні енергетичний менеджмент дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси та забезпечити безперервне постачання енергії до шкіл, лікарень, укриттів, водоканалів тощо [6].

Ключовим чинником стало широке впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в комунальному секторі, бізнесі та на об'єктах критичної інфраструктури. Енергетичний менеджмент забезпечує ефективну інтеграцію ВДЕ в енергобаланс за рахунок розрахунку споживання, профілю навантажень, термінів окупності та вибору оптимальних технологій. В умовах обмеженого централізованого постачання, ВДЕ стали не лише екологічним, а й безпековим ресурсом.

Важливою складовою енергетичного менеджменту в Україні в умовах війни є перехід до «зеленої» енергетики як стійкої стратегії відновлення та розвитку. Згідно з аналітичним звітом ПРООН (2023), зелений перехід має стати не лише екологічно вмотивованим, але й безпековим пріоритетом, оскільки децентралізовані джерела енергії підвищують енергетичну автономність громад та зменшують уразливість критичної інфраструктури до атак [7].

Крім того, в умовах синхронізації з енергосистемою ENTSO-E зростає значення цифрових рішень в енергетичному менеджменті: програмного забезпечення для моніторингу, платформ диспетчеризації та автоматизованого обліку [8]. Вони дозволяють гнучко реагувати на зміни попиту та оперативно виявляти втрати чи пошкодження в мережі.

Таким чином, в умовах війни енергетичний менеджмент в Україні трансформувався з допоміжного інструменту в системоутворювальний компонент національної енергетичної стратегії. Він не лише підвищує енергоефективність, а й забезпечує адаптивність, оперативність і сталість функціонування держави.

Енергетичний менеджмент в умовах війни виконує роль системного регулятора стійкості, що об'єднує технічні, управлінські та соціальні аспекти. Його подальший розвиток є критично важливим для відновлення енергетичного сектору України, досягнення цілей сталого

розвитку та зміцнення енергетичної безпеки в умовах затяжного збройного конфлікту. Інституалізація енергоменеджменту на рівні державної політики, регіонального управління та бізнесу є запорукою стратегічної автономії України.

1. Онищенко, Я. Д., Замулко А. І. Системний підхід в енергетичному менеджменті як аналітичний засіб для оцінювання енергоємних процесів на підприємствах харчової промисловості України. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 2. С. 131–139.

2. ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT). Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання. Національний стандарт України. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf

3. UNDP Ukraine. United Nations Development Programme in Ukraine. Recovery Framework. September 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-recovery-framework-ukraine>

4. European Union and UNDP. EU and UNDP train Ukrainian specialists on climate change adaptation planning. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/eu-and-undp-train-ukrainian-specialists-climate-change-adaptation-planning>

5. Голуб А. «Build Back Better». За цим принципом пропонують відбудувати Україну. Але в чому саме він полягає? *Тиждень.ua*. 4 трав. 2023. URL: <https://tyzhden.ua/build-back-better-za-tsym-pryntsyptom-proponuiut-vidbudovuvaty-ukrainu-ale-v-chomu-same-vin-poliahaie/>

6. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України URL: <https://sae.gov.ua/>

7. UNDP Ukraine. Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine. June 20, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-green-transition-energy-sector-ukraine>

8. НЕК «Укренерго». ENTSO-E оголосило про успішне завершення синхронізації української та європейської енергосистем та суттєве збільшення імпортової потужності до України. URL: <https://surf.li/dumwkh>

Наукове видання

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

(12 травня 2025 року)

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Технічний редактор Мирослава Носко

Формат 60x90/16. Ум.-друк.арк. 14,25.