



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY
EDUCATIONAL AND RESEARCH INSTITUTE «INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION»



АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ЩОРІЧНОЇ
СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

TOPICAL ISSUES OF MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT: EXPERIENCE, TRENDS, PROSPECTS

COLLECTED MATERIALS
ALL-UKRAINIAN ANNUAL
STUDENT SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ:
ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

26 - 27 березня 2025 р., м. Харків (Україна)

Електронний ресурс

TOPICAL ISSUES OF MANAGEMENT
SYSTEMS DEVELOPMENT:
EXPERIENCE, TRENDS, PROSPECTS

COLLECTED MATERIALS

ALL-UKRAINIAN ANNUAL STUDENT SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

26 - 27 March, 2025, Kharkiv (Ukraine)

Electronic resource

Харків - Kharkiv
2025

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Науково-методичною ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 9 від 23.04.2025 року)*

Редколегія:

- Бєлова Л. О.**, доктор соціологічних наук, професор ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
- Набока Л. В.**, кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
- Латинін М. А.**, доктор наук з державного управління, професор ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;
- Орел Ю. Л.**, кандидат наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри управління персоналом та підприємництва ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
- Бабасє В. Ю.**, кандидат наук з державного управління, доцент ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
- Євдокимов В. О.**, кандидат економічних наук, доцент ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
- Гордієнко Є. П.**, доктор філософії, старший викладач ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
- Шур В. М.**, кандидат педагогічних наук, доцент ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;
- Ігнатенко Л. Ю.**, старший викладач ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

A44 Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: збірник матеріалів Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції, 26 – 27 березня 2025 р., м. Харків (Україна) [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 294 с.)
ISBN 978-966-285-795-5

URI <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/21711>

У збірнику наукових матеріалів Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем : досвід, тенденції, перспективи» висвітлено питання, пов'язані з науковими дослідженнями з актуальних питань розвитку публічного управління та адміністрування, менеджменту, економіки, підприємництва, управління персоналом, узагальнення вітчизняного й світового досвіду управлінської практики, а також вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності вітчизняних владних інституцій, підприємств, установ та організацій у різних сферах суспільної життєдіяльності, формування та використання людського потенціалу

УДК 351

ISBN 978-966-285-795-5

URI <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/21711>

ЗМІСТ

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Сербін Василь Вікторович, Коваленко Катерина Юрівна
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ11

Цовма Богдан Вікторович
РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ РА-
ХУНКОВОЮ ПАЛАТОЮ УКРАЇНИ.....13

Балюк Аліса Олександрівна
ВЕБСАЙТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ17

Блажко Ангеліна Олександрівна
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ.....19

Вендін Єгор Валерійович
ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ МЕДІА22

Загоруйко Марія Вадимівна
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ
ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ25

Калє Олександра Вікторівна, Бендюг Наталія Вікторівна
ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ХАРКІВСЬКОЇ
ОБЛАСТІ27

Кандиба Юлія Олександрівна
СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ МЕДІА У ДЕМОКРАТИЧНОМУ СУСПІЛЬСТВІ29

Клевцова Аліна Олегівна
ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
У НІМЕЧЧИНІ. МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТАКОГО ДОСВІДУ
В УКРАЇНІ.....32

Комарова Анжеліка Олегівна
РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАДАВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В
УКРАЇНІ35

Плещеева Олександра Дмитрівна
ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА37

<i>Сергієнко Марина Олексіївна</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	40
---	----

<i>Цибаненко Вадим Олександрович, Панаріна Олександра Вікторівна</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	43
--	----

СУЧАСНИЙ СТАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

<i>Балабась Катерина Романівна</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСІВ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ....	46
--	----

<i>Костик Ростислав Павлович</i> ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	49
---	----

<i>Плотнік Наталія Анатоліївна</i> ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ В РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУ- ВАННЯ ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ	52
--	----

<i>Гонтарук Владислав Сергійович</i> ВІДНОВЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ЯКІ БУЛИ ЗАМІЩЕНІ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ	55
--	----

<i>Солодовник Олена Вікторівна</i> ТЕОРЕТИЧНА АНАЛІТИКА ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ..	57
---	----

<i>Юдіна Поліна Олександрівна</i> ВПЛИВ МОЛОДІЖНОЇ РАДИ НА РОЗВИТОК ЧУГУЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	59
--	----

<i>Ковальова Дар'я Миколаївна</i> АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДА-ГРОМАДА НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	63
--	----

<i>Ліщинська Вероніка Тарасівна</i> АКТУАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	66
--	----

<i>Маренич Олексій В'ячеславович</i> ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКО- НАЛЕННЯ Й КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	69
--	----

<i>Ратовський Назар Романович</i> ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН РІЗНИХ РІВНІВ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	72
--	----

<i>Сафонов Дмитро Вячеславович</i> АГЛОМЕРАЦІЇ: ЗНАЧЕННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	75
--	----

ПРОФЕСІЙНА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

<i>Титаренко Любов Миколаївна</i> ПРОФЕСІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС ВИКЛИКІВ ВІЙНИ.....	78
---	----

<i>Романов Дмитро Володимирович</i> ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ВЛАДИ	81
--	----

<i>Іценко Андрій Ігорович</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ДІЇ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ.....	83
--	----

<i>Літвінов Семен Олексійович</i> РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ	86
--	----

<i>Мазничко Катерина Вікторівна</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	88
---	----

<i>Мушук Василь Васильович</i> CREATION OF CONDITIONS FOR THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF A PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE	90
--	----

<i>Смоляков Сергій Вікторович, Задорожній Ілля Олегович</i> ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	93
--	----

<i>Капран Євгеній Сергійович</i> РОБОТА ЦНАПІВ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ	96
--	----

<i>Обод Владислав Олександрович</i> АНТИКРИЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	99
---	----

<i>Сергієнко Максим Сергійович</i> МОДЕЛЬ КООРДИНАЦІЇ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: КЕЙС БРИТАНСЬКОГО COBRA ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	102
---	-----

<i>Лихван Анастасія Сергіївна</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ (на прикладі Польщі)	106
--	-----

<i>Мосійчук Софія Олегівна</i> ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ КРИЗ	108
---	-----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЦИФРОВОЮ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СУСПІЛЬСТВА

<i>Кушнір Володимир Миколайович</i> ТОКЕНІЗАЦІЯ СПОРТИВНИХ АКТИВІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....	112
<i>Крамар Юлія Михайлівна</i> РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	116
<i>Marukhian Eduard</i> CURRENT STATE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT: CHALLENGES OF ECONOMIC MODERNIZATION	119
<i>Бабаєва Марія Олександрівна</i> ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	122
<i>Гупта Саманта</i> МОЖЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ПРОМО-БІЗНЕСУ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	125
<i>Дяц Маргарита Михайлівна</i> Е-ДЕКЛАРУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОЗОРІСТЬ VS БЕЗПЕКА	128
<i>Касянчук Андрій Анатолійович</i> ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ В ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ: ВІД ПЕРЕДАЧІ ЗНАНЬ ДО ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК МАЙБУТНЬОГО	131
<i>Качайло Ольга Василівна</i> ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ HR-БРЕНДУ ДЛЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ЗДОБУВАЧІВ	136
<i>Кравченко Олександр Володимирович,</i> ДОСВІД СІНГАПУРУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	139
<i>Латинін Євгеній Миколайович</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	143
<i>Ляпін Андрій Валерійович</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД	146
<i>Остапко Ірина Іванівна</i> ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕФОРМ КРАЇН БАЛТІЇ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ	149
<i>Середін Сергій Анатолійович</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ.....	152

Сорока Артем Ростиславович ПРОГРАМА РЕФОРМ ТА ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЯПОНІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	156
Ткаченко Катерина Олегівна АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	159
Хорошайло Ростислав Русланович ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕСТОНІЇ.....	162
Шаповал Дар'я Сергіївна ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	165
Щеглова Ярослава Сергіївна АНАЛІТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТА ЦИФРОВИХ ІНІЦІАТИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ.....	168
Щербакова Аріна Олексіївна ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УСУНЕННЯ СУБ'ЄКТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	171

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

Момот Аліна Анатоліївна ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ.....	174
Альгеев Альбіна Романівна СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	177
Голуб Маргарита Павлівна ГІБРИДНА РОБОТА: ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗМІЩАНОМУ ФОРМАТІ.....	180
Жидніна Марія Олександрівна РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У РЕКРУТИНГУ: НОВІ ТРЕНДИ ТА ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ.....	183
Давиденко Олексій Володимирович ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ.....	187
Качанова Дарина Олександрівна ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	189
Крупницький Дмитро Андрійович ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ТА ВІРТУАЛЬНИХ ПОМІЧНИКІВ У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ.....	192

<i>Лікунова Софія Вячеславівна</i> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МЕХАНІЗМ ОНБОРДИНГУ	195
---	-----

<i>Марченко Дмитро Сергійович</i> ГЕЙМІФІКАЦІЯ У HR: ЗАЛУЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ	197
--	-----

<i>Недошитко Ангеліна Андріївна</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВИХ СЛУЖБ У HR-ПІДРОЗДІЛИ ЯК АКТУАЛЬНА ВИМОГА ЧАСУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ....	200
---	-----

<i>Рушак Руслана Іванівна</i> ВІДДАЛЕНА ЕМПАТІЯ: ЯК HR-МЕНЕДЖЕРИ МОЖУТЬ «ВІДЧУВАТИ» КОМАНДУ ЧЕРЕЗ ЕКРАН?	203
--	-----

<i>Сироїд Катерина Вікторівна</i> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ПРОФЕСІЇ МАЙБУТНЬОГО	205
---	-----

<i>Ткаченко Діана Артемівна</i> КРЕАТИВНЕ МІСЛЕННЯ ЯК НАВИЧКА НОВОГО ПОКОЛІННЯ УПРАВЛІНЦІВ.....	208
---	-----

<i>Тищенко Олексій Євгенійович</i> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ ...	211
---	-----

<i>Шевцова Марія Олександрівна</i> ЯК ПОКОЛІННЯ Z ЗМІНЮЄ РЕКРУТИНГ: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ НОВИХ ПІДХОДІВ У HR.....	214
--	-----

MODERN APPROACHES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND INTERNATIONALLY

<i>Babych Oleksandr</i> EMPLOYMENT OF PERSONS WITH DISABILITIES IN UKRAINE.....	217
--	-----

<i>Bondarenko Dmytro</i> IMPLEMENTATION OF STATE SECURITY POLICY IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS.....	222
--	-----

<i>Mohylnyi Denys</i> MODERN APPROACHES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND THE WORLD: THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	225
---	-----

<i>Slavinskyi Oleksandr</i> PUBLIC ADMINISTRATION OF RESOURCE PROVISION OF MODERN RECREATIONAL SYSTEMS.....	228
---	-----

<i>Chorna Dariia</i> THE CONCEPT OF SMART GOVERNANCE: HOW EMERGING TECHNOLOGIES ARE TRANSFORMING PUBLIC ADMINISTRATION	230
--	-----

Kapran Yevhenii

MILITARY AND MILITARY-CIVIL ADMINISTRATIONS AS AN INNOVATIVE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN SECURITY CHALLENGES: UKRAINIAN AND ISRAELI EXPERIENCE	234
--	-----

DEVELOPMENT OF E-DEMOCRACY

Zhornytska Anastasiya

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF THE STATE POLICY OF CIVIL SOCIETY DIGITALIZATION IN UKRAINE.....	237
---	-----

Baliuk Alisa

OTAKANTAA PLATFORM AS A TOOL FOR E-DEMOCRACY IN FINLAND	239
---	-----

INVOLVEMENT OF YOUNG PEOPLE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Syromolot Eduard

YOUTH COOPERATION AS A THEMATIC DIRECTION OF THE COOPERATION BETWEEN AEBR AND KHARKIV REGION.....	242
---	-----

Cherkashyn Borys

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP DEVELOPMENT.....	245
--	-----

Dats Marharyta

YOUTH COUNCILS IN URBAN COMMUNITIES AS A TOOL FOR CIVIC ENGAGEMENT	247
--	-----

Panasiuk Sofia

STUDENT SELF-GOVERNANCE BODIES AS NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS IN CIVIC-MINDED YOUTH.....	249
--	-----

Yegorkina Daria

ON THE PATH TO YOUTH ENGAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION.....	251
---	-----

TOPICAL ISSUES OF ECONOMIC MANAGEMENT

Kunitsyn Oleh

SUPPORTING THE FINANCIAL RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN TERMS OF A FULL-SCALE WAR.....	253
---	-----

Odolskyi Oleg

THEORETICAL FOUNDATIONS OF BUSINESS DEVELOPMENT STATE REGULATION	255
--	-----

<i>Tymokha Anatolii</i> NORMATIVE AND VALUE FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR THE ROAD SECTOR DEVELOPMENT	257
<i>Yaremenko Vladyslav</i> MANAGEMENT OF LAND RESOURCES WITHIN TERRITORIAL COMMUNITIES	260
<i>Hatylo Kira</i> MANAGING ECONOMIC PROCESSES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	263
<i>Hontaruk Vladyslav</i> REGULATION OF CRYPTOCURRENCY MARKETS: GLOBAL PRACTICE AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE.....	266
<i>Nesterenko Kira</i> HOW DIGITAL MARKETPLACES ARE CHANGING GLOBAL TRADE	269
<i>Seredyntsev Serhii</i> DEMOGRAPHIC CRISIS IN UKRAINE: CHALLENGES AND SOLUTIONS	272
<i>Serhiienko Maksym,</i> MADE IN UKRAINE: PATH TO ECONOMIC SUSTAINABILITY IN TIMES OF WAR	274

INNOVATIVE APPROACHES IN THE PRIVATE SECTOR OF ECONOMY

<i>Prokopiev Illia</i> DAO-BASED MANAGEMENT STRUCTURES FOR TOKENIZED REAL ESTATE IN UKRAINE	278
<i>Brydun Alina</i> INNOVATION MANAGEMENT AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES	281
<i>Kovalenko Yelyzaveta</i> INNOVATIVE APPROACHES AND THE NEED TO STRENGTHEN STATE REGULATION MECHANISMS OF UKRAINE'S ECONOMY DURING THE WAR (2022-2025)	284
<i>Kovalenko Nazar</i> PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITAL MODERNIZATION: INNOVATIVE TOOLS FOR REGULATING THE ECONOMY IN UKRAINE.....	287
<i>Ulianchenko Polina</i> HOW BRITISH START-UPS USE INNOVATION TO COMPETE GLOBALLY	290

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Сербін Василь Вікторович,

*аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
спеціальність «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет*

Коваленко Катерина Юрівна,

*студентка групи 2813-24м-01,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

*Науковий керівник: Пасемко Галина Павлівна, д. держ. упр., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Державного біотехнологічного університету*

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Адміністративний менеджмент державної влади в Харківській області здійснювався в рамках діяльності обласної та місцевих державних адміністрацій. Згідно з вимогами воєнного часу, специфіку діяльності та структуру адміністративного менеджменту органів публічної влади Харківської області було змінено, адаптувавши діючий адміністративний апарат до нових викликів. Відповідно до воєнного стану, в Харківській області було сформовано понад 20 військових адміністрацій [1]. Головним завданням формування даних військових адміністрацій стало не лише зберегти систему місцевого самоврядування, а й надати йому надзвичайні повноваження, через застосування механізму формування спеціальних військових адміністрацій, який передбачено спеціально відповідно прийнятого Закону про правовий режим воєнного стану. Така форма державного адміністративного менеджменту виступає спеціальним способом військового управління, органи управління, відповідно до Закону,

складається з військових. Воєнна адміністрація створюється у населених пунктах регіонів в випадку, якщо обласна військова адміністрація встановлює необхідність такої форми діяльності державної влади, при потребі запровадження воєнного режиму функціонування території. Також, на тих територіях, де місцева адміністрація змогла зберегти свої функції, воєнна адміністрація поєднує свою роботу з роботою органів територіального громадського управління. Для Харківської області характерне саме те, що велике число призначених начальників воєнних адміністрацій виконували в мирний час обов'язки голів територіальних громад [1]. Не зважаючи на значні проблеми воєнного періоду, в процесі адміністративного менеджменту, обласна влада зорієнтована на збереження довоєнної якості державної системи управління, намагаючись контролювати управлінські схеми й дотримуватись нормативів та процедур правового управлінського процесу, гнучкості в взаємодії адміністративного апарату управління областю, районами та територіальними громадами.

Виконання функцій адміністративного менеджменту воєнною адміністрацією проявляється в діяльності через її специфіку, як вертикалі виконавчої влади, яка виступає як представництво президента в населених пунктах територій, де відбуваються бойові дії. При даній формі здійснення адміністративного менеджменту органами державного управління, відповідно до вимог воєнного часу, депутати міських та селищних рад втрачають надані їм повноваження. Всі рішення приймаються одноосібно самим головою військової адміністрації схвалення ради депутатів не потрібно. Важливою функцією воєнної адміністрації становиться правоохоронна, включаючи в її склад як воєнне командування, а так і діючі на даній території правоохоронні органи. Функції адміністрування та регулювання зберігаються, як і забезпечення зв'язків з громадськістю, спеціальний Закон про звернення громадян залишається в дії, як для забезпечення захисту прав громадян так і для недопущення владних правопорушень. Публічність також дозволяє діяльність журналістів, волонтерів та громадських активістів [1; 2].

Всі райони області управляються на даний момент воєнними адміністраціями. Діяльність системи адміністративного менеджменту органів публічної влади Харківської області на 2024 рік характеризується значними змінами системи управління в сторону зростання особистої відповідальності всіх керівників різних рівнів та сфер діяльності воєнних адміністрацій. Система адміністрування

органів державного управління зорієнтована на забезпечення максимально можливої безпеки регіону, збільшення рівня його обороноздатності, за також захист прав населення, забезпечення максимального усунення наслідків бойових дій.

Характерною рисою адміністративного менеджменту органів публічної влади регіону є зміщення системи адміністрування в сферу захисту життя населення, відстоювання воєнних інтересів та відновлення соціально-економічної сфери діяльності області, її інфраструктури та господарської діяльності. Виконання функцій адміністративного менеджменту органами публічної влади Харківщини орієнтується на сформованій в довоєнний час Стратегії регіонального розвитку Харківської області. Процеси, передбачені в Стратегії програми розвитку регіону було кардинально скореговано відповідно до воєнної ситуації, виниклих потреб та завдань воєнного часу, здійснено перерозподіл ресурсів регіону, в тому числі й в державному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>
2. Солодовнік М., Кривко Р. Що означає створення на Харківщині військових адміністрацій: пояснення експерта. URL: <https://suspiilne.media/288762-so-oznachaє-stvorennja-na-harkivsinі-vіjskovih-administracij-poasnenna-eksperta/>

Цовма Богдан Вікторович,

*магістр публічного управління та адміністрування
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Набока Людмила Віталіївна**, к.держ.упр., доцент,
завідувач кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ РАХУНКОВОЮ ПАЛАТОЮ УКРАЇНИ

Забезпечення досконалої організації діяльності владних інституцій у сфері державного фінансового контролю потребує ретельного

аналізу їхньої роботи, дослідження процесів, форм і методів, які її складають. Одним із напрямів такої діяльності є інтеграція України до європейського простору, що передбачає впровадження міжнародних норм у сфері державного фінансового контролю. Реформування організації цього виду контролю відповідно до міжнародних вимог вимагає аналізу структурних елементів та їх взаємозв'язку як єдиної системи [1]. Огляд підходів до висвітлення роботи органів державного фінансового контролю демонструє різну відкритість владних інститутів та обсяги публічної інформації про результати контрольної діяльності. Найбільш доступною для широкого загалу є інформація про діяльність Рахункової палати України як постійно діючого органу парламентського контролю.

Рахункова палата є основним органом, що здійснює контроль від імені Верховної Ради за надходженням і використанням коштів Державного бюджету України. Повноваження та порядок діяльності цього органу влади визначаються Законом України «Про Рахункову палату», згідно з яким дана інституція функціонує як незалежний контролюючий орган [3].

Аналіз діяльності Рахункової палати засвідчує, що реалізація функцій державного зовнішнього фінансового контролю відбувається у формі фінансового аудиту, аудиту ефективності та відповідності, ризик-орієнтованого планування і моніторингу виконання рекомендацій. Зокрема, фінансовий аудит забезпечує перевірку законності фінансових операцій і звітності, аудит ефективності дозволяє оцінювати результативність використання державних ресурсів, а аудит відповідності визначає рівень контролю дотримання законодавства [2].

У 2023 році Рахунковою палатою проведено низку контрольних заходів у важливих сферах державного будівництва, що включають безпеку та оборону, адміністрування доходів державного бюджету, управління об'єктами державної власності, економічне відновлення, соціальний сектор, судову владу, фінансову стабільність банківської системи. Як наслідок цієї роботи – було затверджено 59 звітів та охоплено контролем 399 об'єктів, перевірено використання 771,1 млрд грн. Об'єктами перевірок виступали Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України, установи, що здійснюють реєстрацію платників податків, та міжрегіональні управління.

Після проведення перевірок Рахункова палата активно співпрацювала з різними державними органами для реалізації власних рекомендацій та підвищення результативності контролю. Наприклад, спільно з Комітетом з питань бюджету Верховної Ради було взято участь у 50 засіданнях комітетів, 22 засіданнях підкомітетів, семи робочих групах і трьох круглих столах. Співпраця з Кабінетом Міністрів України полягала у наданні висновків, що сприяли змінам у бюджетній політиці, зокрема відновленню лімітів на державних гарантій. Взаємодія з правоохоронними органами охоплювала 14 контрольних заходів і 20 повідомлень про виявлені кримінальні правопорушення, що стало підставою для досудових розслідувань. Основними адресатами направлення цих повідомлень були Офіс Генерального прокурора України, Національна поліція України, Бюро економічної безпеки України, Державне бюро розслідувань України та Національне антикорупційне бюро України. Співпраця з органами виконавчої влади, зокрема Державною податковою службою, дозволила посилити контроль за податковими зобов'язаннями, сприяючи зменшенню боргу та ефективності адміністрування податків. У 2023 році Рахункова також палата провела 399 перевірок, охопивши бюджетні операції на суму 771,1 млрд грн, та затвердила 59 звітів.

Основними напрямками перевірок були: безпека та обороноздатність (контроль ефективності витрат на оборонні програми), економічне відновлення (аудит програм інфраструктурного розвитку та підтримки бізнесу), соціальна сфера та охорона здоров'я (оцінка ефективності витрат на медичне забезпечення), фінансова безпека (перевірка стабільності банків та заходів з фінансової стабільності), державні доходи (аудит податкової та митної систем).

Найбільше порушень зафіксовано у сфері публічних закупівель (42,2% загальної суми порушень – 9 515,3 млн грн), що свідчить про значні проблеми в управлінні державними закупівлями. Непродуктивне використання коштів становить 25,7% (5 804,3 млн грн), а порушення бюджетного законодавства – 20,4% (4 599,4 млн грн). Нерезультативне використання ресурсів зафіксовано на рівні 5,7% (1 278,0 млн грн), неекономічне використання – 3,2% (721,3 млн грн). Порушення, пов'язані з неналежним веденням обліку, склали 2,0% (442,0 млн грн), управлінням майном – 1,1% (242,1 млн грн), а нецільове використання – 0,6% (139,3 млн грн). Зважаючи на те, що загальна сума виявлених порушень і недоліків у сфері управління публічними

фінансами становить близько 60,8 млрд грн, вкрай необхідним є посилення державного фінансового контролю за ефективністю витрат та підвищення рівня відповідальності за управлінські рішення.

У цілому аналіз результатів діяльності Рахункової палати та її підходів до співпраці з іншими органами влади у сфері державного фінансового контролю демонструє великий обсяг контрольних заходів, спрямованих на аудит ефективності використання державних фінансів. При цьому варто відзначити наявність значної кількості різноманітних органів державної влади, які паралельно забезпечують реалізацію функції державного фінансового контролю. Часто саме багатоманіття владних інституцій призводить до появи проблем у організації спільної діяльності чи реалізації владних повноважень, до їх дублювання, наприклад, у сфері контролю за бюджетними витратами, наслідком чого є недостатня координація роботи та неналежна гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами. Це вказує на необхідність вдосконалення механізмів управління державними ресурсами та підвищення прозорості управлінських процесів. Тому пропонується створити єдину інформаційну систему планування та організації перевірок для координації роботи контролюючих органів влади, удосконалити методологію здійснення державного фінансового контролю як єдиного комплексу дій, що враховує вимоги міжнародних стандартів ISSAI, запровадити обов'язкову сертифікацію аудиторів та ін. Реалізація цих заходів дозволить підвищити прозорість фінансової діяльності, сприятиме вдосконаленню управлінських процесів та підвищенню ефективності системи державного фінансового контролю в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жидовська Н., Петришин Л. Сучасні підходи до державного фінансового контролю як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3892>
2. Звіт Рахункової палати за 2023 рік. Київ. 2023. 190 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2023/ZVIT_RP_2023.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
3. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 р. № 576-VIII (станом на 01.01.2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text> (дата звернення: 10.03.2025).

Балюк Аліса Олександрівна,

*студентка групи ПУД–23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВЕБСАЙТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

Вебсайти органів місцевого самоврядування є одним із ключових інструментів електронного урядування, спрямованих на забезпечення підзвітності та прозорості діяльності органів влади, надання адміністративних послуг та залученню громадськості до прийняття управлінських рішень. Однак у чинному законодавстві України не визначено поняття «вебсайт органів публічної влади». Водночас у науковій літературі вебсайт розглядається як сукупність вебсторінок, доступних в інтернеті, що представляють організацію, приватну особу чи будь-яку інформацію, на які існують посилання на пошукових серверах і які об'єднані за змістом та навігаційно [1].

Законом України «Про доступ до публічної інформації» передбачено низку інструментів оприлюднення інформації, серед яких: офіційні друковані видання, оголошення на інформаційних стендах тощо [2]. Однак саме вебсайти є найбільш ефективним засобом забезпечення доступу громадян до актуальної інформації, оскільки дозволяють швидко оновлювати дані, забезпечують зворотний зв'язок і впроваджують механізми електронної демократії. У зв'язку з цим розвиток вебсайтів органів публічної влади має бути одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи електронного урядування.

Актуальність дослідження вебсайтів органів місцевого самоврядування зумовлена їхньою роллю у забезпеченні інформування громадян про різні аспекти функціонування громади та їх залучення до прийняття рішень. Вони слугують платформами для оприлюднення нормативно-правових актів, інформації про використання місцевого бюджету, надання адміністративних послуг, збору громадських ініціатив тощо. Особливо це важливо для мешканців сільських та селищних громад, які часто не мають доступу до альтернативних джерел інформації, що робить офіційний сайт чи не єдиним каналом комунікації.

На сьогодні лідером по розробці державних сайтів в Україні є вебплатформа «Vlada.ua», яка вже розробила 967 сторінок саме для органів місцевого самоврядування [3]. Вартість створення сайту становить 10 000 грн, стільки ж коштує його щорічне обслуговування. Окрім цього, у 2021 році Міністерство цифрової трансформації запустило платформу «Дія. Цифрова громада» [4]. Вона виступає базою знань для заступників з цифрової трансформації, які поступово з'являються в кожній громаді. Платформа містить рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів, план цифрової трансформації, алгоритми та нормативно-правові документи, які можуть знадобитися спеціалістам в регіонах для ефективного впровадження цифровізації.

Попри зазначену багатофункціональність вебсайтів, їх ефективне використання ускладнюється низкою проблем, що обмежують потенціал цього інструменту електронної демократії. Насамперед це відсутність та неможливість існування єдиного шаблону сайту. Оскільки держава може лише надавати рекомендації щодо структури та змісту вебресурсів, остаточне рішення щодо їх розроблення та підтримки залишається за громадами, які обирають формат функціонування відповідно до власних повноважень та ресурсних можливостей.

Ще одним суттєвим обмеженням є фінансова складова. Для багатьох громад, особливо невеликих, витрати на розробку та обслуговування вебсайту є далеко не пріоритетними. Відсутність належного фінансування призводить до технічної застарілості вебплатформ, низької якості інформаційного наповнення та недостатнього рівня інтерактивності.

Додатковим фактором, який обмежує ефективність використання вебсайтів у системі електронної демократії, є дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців на рівні громад. Брак спеціалістів, здатних забезпечити технічну підтримку та регулярне оновлення інформації, призводить до занедбаності вебресурсів, їх часткової або повної нефункціональності. Як наслідок, мешканці втрачають доступ до важливої інформації та можливість здійснювати зворотний зв'язок із владою, що порушує право громадян на доступ до публічної інформації.

Для подолання зазначених проблем доцільним є впровадження низки заходів, зокрема залучення громад до державних та міжнародних грантових програм, спрямованих на розвиток цифрової інфраструктури. Можливим кроком для органів місцевого самоврядування є участь у проєктах цифрової трансформації, які передбачають безкоштовну технічну та консультативну допомогу у створенні вебсайтів. Крім того, ефективним рішенням стане співпраця місцевої влади з громадськими

організаціями та ІТ-компаніями, які можуть виступати в ролі волонтерів у розробці та технічній підтримці вебресурсів.

Загалом, вебсайти органів місцевого самоврядування дозволяють забезпечити відкритість та підзвітність влади, сприяють оперативному інформуванню громадян, підтримують зворотний зв'язок із мешканцями та розширюють можливості для їх участі в управлінських процесах. Однак їх ефективне функціонування стримується низкою проблем, серед яких відсутність єдиного стандарту для розробки сайтів, фінансові обмеження та дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців на рівні громад. Для подолання цих викликів необхідно активніше залучати громади до державних та міжнародних грантових програм, що спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури, а також використовувати можливості проєктів цифрової трансформації, таких як «Дія. Цифрова громада». Підвищення ефективності вебсайтів як інструменту електронного урядування є ще одним кроком для побудови прозорого та відкритого суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронна версія «Великої української енциклопедії». URL: <https://vue.gov.ua/%D0%92%D0%B5%D0%B1%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82>
2. Про доступ до публічної інформації : Закон України. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
3. Офіційний сайт проєкту Vlada.ua. URL: <https://vlada.ua/>
4. Дія. Цифрова громада : вебпортал. URL: <https://hromada.gov.ua/>

Блажко Ангеліна Олександрівна,

*студентка групи ПУД-24, спеціальність «Економіка»
ННІ «Економіки та права» ХНЕУ імені С. С. Кузнеця*

*Науковий керівник: Гавкалова Наталія Леонідівна, д.е.н., професорка,
професорка кафедри державного управління, публічного адміністрування та
економічної політики ННІ «Економіки та права» ХНЕУ імені С. С. Кузнеця*

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток цифрових технологій змінює не лише бізнес-процеси, але й саму сутність управління персоналом. В умовах глобалізації та стрімкої цифровізації економіки, підприємства повинні адаптувати свої стратегії управління людськими ресурсами до нових

викликів. Впровадження цифрових інструментів у сфері HR сприяє не тільки оптимізації операційних процесів, але й створенню сприятливого середовища для інновацій та розвитку персоналу [3]. Тому дослідження впливу цифрових технологій на управління персоналом та розвиток підприємств є актуальним.

Цифрові інструменти суттєво змінюють традиційні підходи до управління персоналом. Впровадження автоматизованих систем для рекрутингу, навчання та розвитку працівників дає можливість знижувати витрати та підвищувати ефективність процесів. Система штучного інтелекту може автоматично здійснювати попередній відбір кандидатів, аналізуючи резюме та соціальні мережі, що значно прискорює процес рекрутингу. Крім того, HR-аналітика, що базується на великих даних, дозволяє прогнозувати потреби в нових кадрах, а також оцінювати ефективність поточного персоналу. Це дає змогу не тільки швидше приймати обґрунтовані рішення, але й створювати стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на реальні потреби бізнесу.

Цифрові технології також суттєво впливають на корпоративну культуру та способи комунікації в організації [2]. Використання цифрових платформ для комунікації дозволяє працівникам компанії взаємодіяти незалежно від місця перебування. Умови для ефективної віддаленої роботи, надання зворотного зв'язку через онлайн-платформи та організація віртуальних команд сприяють формуванню більш гнучкої та інтерактивної корпоративної культури. Платформи для відеоконференцій, чати для командної роботи, а також інтерактивні форуми допомагають зберігати відкритість і прозорість комунікацій навіть за умови відсутності фізичної присутності в офісі. Це важливо для розвитку довіри, взаємодії та співпраці між працівниками, що, в свою чергу, сприяє покращенню корпоративної атмосфери.

Цифрові технології є важливим фактором розвитку та модернізації підприємств. Вони дозволяють не лише знижувати операційні витрати, а й підвищувати конкурентоспроможність на ринку [1]. Інновації у використанні платформи для обміну знаннями або інтеграція з аналітичними інструментами для оцінки продуктивності працівників, дають підприємствам можливість швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі. Цифровізація дозволяє підприємствам не тільки автоматизувати внутрішні процеси, але й більш ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами, що безпосередньо впливає на зростання їхніх ринкових часток.

Цифрові технології значно змінюють підходи до пошуку та залучення талановитих працівників. Система пошуку кандидатів

в онлайн-мережах, використання соціальних мереж для взаємодії з потенційними кандидатами та нові методи тестування дозволяють швидше знайти фахівців, які найбільше відповідають вимогам бізнесу. Крім того, за допомогою цифрових платформ можна оперативно проводити навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дає можливість швидко адаптувати їх до нових технологічних викликів. Це також дозволяє створювати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного співробітника, тим самим підвищуючи мотивацію та продуктивність.

Сучасні цифрові технології значно впливають на всі аспекти управління персоналом, автоматизуючи процеси рекрутингу, адаптації, навчання та комунікації. Зокрема, Hurma Systems, Workday та BambooHR дозволяють ефективно управляти персоналом, використовуючи аналітику та автоматизовані алгоритми для підбору кадрів і оцінки продуктивності. Комунікаційні платформи, такі як Slack, Microsoft Teams та Zoom, забезпечують швидку взаємодію між працівниками, що є критично важливим для дистанційної роботи та гнучких моделей зайнятості. Водночас, системи SAP SuccessFactors та Oracle HCM Cloud пропонують комплексні рішення для управління продуктивністю працівників, використовуючи штучний інтелект та великі дані для прогнозування кадрових потреб. Для пошуку та залучення талантів активно використовуються LinkedIn Talent Solutions і чат-боти, такі як FirstJob Mya, що автоматизують первинні співбесіди. Крім того, соціальні платформи, такі як Jive, сприяють розвитку корпоративної культури, створюючи інтерактивні середовища для навчання та спільної роботи. Таким чином, цифрові технології не лише оптимізують управління персоналом, але й забезпечують підприємствам гнучкість та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Таким чином, цифрові технології значно впливають на управління персоналом та розвиток підприємств. Вони сприяють оптимізації процесів, покращенню комунікації, створенню більш гнучких і ефективних корпоративних структур. В умовах цифрової трансформації компанії отримують нові можливості для розвитку своїх кадрів, а також для створення конкурентних переваг на ринку. Водночас успішне впровадження цифрових технологій потребує адаптації управлінських стратегій і постійного оновлення навичок керівників та працівників. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення HR-підходів, використання новітніх цифрових інструментів і інвестування в людський капітал для досягнення стійкого розвитку підприємств у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103>
2. Махмудов, Х., Чухліб, В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 17–26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26)
3. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>

Вєндін Єгор Валерійович,

студент групи ДПУА-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Коротич Олена Борисівна**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ МЕДІА

Сучасне інформаційне суспільство є основою розвитку економіки, соціальних, культурних та гуманітарних аспектів життя. Високий рівень розвитку інформаційного середовища та доступність різноманітної інформації є важливими факторами для демократизації суспільства та розвитку ринкових відносин, що, в свою чергу, сприяє зміцненню держави. Сьогодні інформація сприймається як важливий ресурс, який пришвидшує виробничі процеси, дозволяє заощаджувати різні ресурси та підвищує продуктивність праці, створюючи можливості для науково-технічного прогресу. Саме тому створення сучасного інформаційного суспільства є одним з головних пріоритетів політики України. Формування такого суспільства вимагає нового підходу до публічного управління, що передбачає ефективне використання інформаційних ресурсів і належні взаємозв'язки з медіа.

Публічне управління за своєю суттю є інформаційною діяльністю, яка охоплює процеси збору, обробки та використання інформації для прийняття управлінських рішень, створюючи відповідні інформаційні умови. Генерація, модифікація та поширення інформації є ключовими елементами управлінського процесу в цілому

та публічного управління зокрема. Таким чином, інформація виступає важливим інструментом для ефективного здійснення управління.

Взаємодія органів публічного управління з засобами масової інформації (ЗМІ) є важливою складовою ефективного функціонування демократичного суспільства. Роль медіа в контексті публічного управління не можна недооцінювати, оскільки медіа мають здатність формувати громадську думку, впливати на політичні рішення та забезпечувати прозорість і підзвітність державних органів. У міжнародних дослідженнях і публікаціях взаємодія між органами публічної влади та медіа зазвичай розглядається як двосторонній процес, у якому і влада, і медіа мають свої інтереси та виклики.

У сучасному демократичному суспільстві медіа виконують кілька ключових функцій: вони інформують громадськість, забезпечують канал для обміну думками, можуть служити засобом контролю за діяльністю державних органів і є важливим інструментом для громадян, щоб отримувати правдиву та оперативну інформацію про роботу влади. Одночасно, органи публічного управління використовують медіа як важливий інструмент для донесення своїх політичних рішень і інформування населення про свою діяльність. У цьому контексті взаємодія між органами публічної влади та медіа є важливим механізмом для досягнення прозорості та підзвітності в управлінських процесах [1].

Відомо, що медіа здатні створювати середовище, в якому громадяни мають можливість критично оцінювати політичні рішення. Це дає змогу державним органам враховувати громадську думку при прийнятті рішень, адаптувати свої стратегії до вимог суспільства та підвищувати ефективність управління. Взаємодія з медіа дозволяє органам публічної влади не тільки пояснювати свою політику, а й виправдовувати свої дії в разі негативної реакції громадськості або міжнародних організацій. У той же час медіа стають тим «дзеркалом», яке фіксує соціальні проблеми, порушення прав людини та випадки корупції, що підвищує соціальний контроль за діяльністю державних структур.

Особливу увагу варто приділити ролі, яку медіа можуть відігравати у процесах демократизації, особливо в країнах, що перебувають на етапі політичних реформ. Наприклад, в країнах, що постраждали від авторитарних режимів або в яких були здійснені перехідні періоди, медіа стали важливим фактором у підвищенні політичної відкритості та демократичної звітності. Як зазначає ряд дослідників, у таких країнах медіа можуть виступати як своєрідні

«агенти змін», які стимулюють позитивні соціальні перетворення, підвищуючи рівень політичної грамотності та інформованості громадян. У цьому контексті взаємодія органів публічної влади з медіа допомагає налагодити зворотний зв'язок, що є основою для сталого розвитку демократичних інститутів.

Іноземні дослідження підкреслюють, що успішна взаємодія між державними органами та медіа базується на принципах відкритості, прозорості та готовності до діалогу. Влада має бути готова не лише до публічних заяв у медіа, а й до критики, що є невід'ємною частиною демократичної практики. У деяких країнах Заходу, зокрема в США та Великій Британії, існує розвинена практика публічних брифінгів та прес конференцій, на яких органи влади відкрито висловлюють свої позиції і відповідають на питання журналістів. Це забезпечує не тільки інформування громадськості, а й сприяє підтримці довіри до державних інститутів. Водночас медіа, виступаючи в ролі критика, забезпечують баланс у відносинах між владою та суспільством, що є важливим аспектом для стабільності демократії [1].

Взаємодія між органами публічної влади та медіа також має економічні переваги. Через активну співпрацю з медіа органи державного управління можуть ефективно інформувати громадян про нові закони, державні програми чи соціальні ініціативи, що позитивно впливає на загальний рівень довіри до влади і сприяє соціальній стабільності. У свою чергу, медіа отримують необхідні для своїх публікацій джерела інформації, а громадяни – доступ до актуальних новин.

Незважаючи на численні переваги такої взаємодії, важливо зазначити, що існують певні ризики. Наприклад, зловживання медіа інформацією може призвести до маніпуляцій громадською думкою або сприяти поширенню фейкових новин, що може підірвати довіру до органів влади. В цьому контексті державні органи повинні бути готові до боротьби з дезінформацією, надаючи достовірну і перевірену інформацію, що забезпечує прозорість і підвищить рівень інформованості громадян [2].

У заключенні, взаємодія органів публічного управління з медіа є важливим інструментом для підтримки ефективного функціонування демократичного суспільства. Вона забезпечує прозорість, відкритість і підзвітність державних органів, сприяючи демократичному контролю за владою та підвищенню політичної участі громадян. Крім того, така співпраця є вигідною для обох сторін: державні органи отримують можливість донести свої рішення до громадян, а медіа – важливі ресурси для створення новин і підвищення рівня громадської обізнаності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Свобода інформації в Україні та світі. Теорія та практика / упоряд. О. М. Павліченко, Р. І. Стадник ; ГО «Харківська правозахисна група». Харків : ТОВ «Видавництво права людини», 2015. 216 с.

2. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади / Н. Дніпенко, Н. Окша, Т. Андрійчук та ін. ; за заг. ред. Н. Дніпенко. Київ : ТОВ «Вістка», 2008. 164 с.

Загоруйко Марія Вадимівна,

*студентка групи ДПУА-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Коротич Олена Борисівна**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

У сучасних умовах соціально-економічних і політичних трансформацій регіональний розвиток набуває особливої уваги як стратегічний напрям державної політики. Кожен регіон виступає важливим суб'єктом інтеграційних процесів всередині країни, забезпечуючи національну стабільність та економічне зростання. Саме це, в свою чергу, зумовлює необхідність пошуку ефективних підходів до управління їх розвитком. Одним із таких способів є проєктний підхід, ґрунт якого є у системному плануванні, чіткому визначенні завдань, ресурсному забезпеченні та моніторингу досягнутих результатів.

З точки зору державного управління застосовувати саме цей підхід можна і при реалізації окремих проєктів різного напрямку і складності, так і для виконання державних програм в окремих галузях і сферах діяльності. У цьому контексті проєктне управління виступає ефективним інструментом вирішення соціально-економічних завдань шляхом створення та реалізації комплексу заходів, які спрямовані на досягнення цілей, визначених у відповідних державних програмах. Його застосування дозволяє отримувати результати у найкоротші терміни, забезпечуючи при цьому раціональне використання наявних ресурсів і мінімізацію витрат. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності державної політики та створює передумови для збалансованого розвитку територій.

Аналіз практики реалізації програм регіонального розвитку в Україні свідчить про наявність значних відмінностей у підходах до управління проєктами в різних регіонах, що обумовлено різними соціально-економічними факторами, а також рівнем інституційної спроможності місцевих органів влади.

Застосування проєктного управління зумовлює необхідність проведення систематичної оцінки ефективності використання інвестиційних ресурсів, які спрямовані на реалізацію відповідних державних програм та проєктів. Це в свою чергу створює підґрунтя для вдосконалення механізмів управління інвестиціями та оптимізації цих витрат, що сприятиме підвищенню результативності та економічної обґрунтованості впроваджуваних програм регіонального розвитку.

Однією з ключових проблем у реалізації програм регіонального розвитку на основі проєктного підходу є недостатня координація між державними і місцевими органами влади, що призводить до дублювання функцій, розпорошення ресурсів і неефективного використання бюджетних коштів.

Підвищення ефективності реалізації програм розвитку регіонів потребує комплексного підходу, що включає в себе вдосконалення нормативно-правової бази, створення ефективних механізмів міжвідомчої координації, підвищення рівня компетентності посадових осіб та залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Моніторинг та оцінки реалізації програм є одними з головних напрямків підвищення ефективності політики в регіонах. Це безпосередньо дозволяє своєчасно виявити проблеми в стратегії розвитку та відкорегувати їх.

Важливою умовою ефективного впровадження проєктного підходу є розширення можливостей для залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги, що дозволить збільшити фінансові ресурси для реалізації програм регіонального розвитку та забезпечити доступ до кращих практик управління. Водночас підвищення ефективності реалізації програм потребує зміцнення інституційної спроможності місцевих органів влади, впровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів у сфері проєктного управління.

Поряд із зазначеними вище особливостями широкого використання проєктного підходу формуванню в Україні ефективної системи реалізації програм регіонального розвитку буде сприяти підвищення рівня прозорості та підзвітності органів влади,

використання сучасних методів і технологій управління, а також залучення громадськості до процесу прийняття важливих рішень

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла С. О. *Управління регіональним розвитком : навч. посіб.* Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021.
2. Кравець Ю. М. *Регіональна політика в Україні: стан, проблеми та перспективи.* Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
3. Пітюлич О. В. *Проектний підхід у державному управлінні регіональним розвитком* : монографія. Ужгород : УжНУ, 2019.
4. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://minregion.gov.ua>
5. Аналітичні звіти щодо реалізації програм регіонального розвитку. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

Калє Олександра Вікторівна,

Бендюг Наталія Вікторівна,

студенти групи 2813-24м-01,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Державний біотехнологічний університет

*Науковий керівник: Пасемко Галина Павлівна, д. держ. упр., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РОБОТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Розвиток і посиленням впливу науково-технічного прогресу веде до збільшення ролі інновацій, використання все більшого числа видів та кількості технологій, які сприяють новим підходам в системі державного адміністративного менеджменту. Важливим фактором успіху сучасної системи державного адміністрування стає стратегічне управління технологічним розвитком. Основні сучасні технології адміністративного менеджменту в органах публічного управління України в цілому, а також Харківської області включають: розвинені інформаційно-комунікаційні технології в органах місцевого самоврядування; застосування технологічного голосування на пленарних засіданнях з використанням електронно-цифрового підпису; електронне урядування як організація державного управління за допомогою інформаційно-

комунікаційних технологій; системи електронного документообігу в інформаційному просторі України [1; 2].

Розглядаючи воєнний стан, як специфічну форму соціальної нестабільності, виникає значна потреба у корекції діяльності органів публічної влади. Нові технології, що потребують впровадження нової моделі діяльності органів публічної влади в період воєнного стану передбачають значне об'єднання зусиль всіх ланок системи державного публічного управління: органів діючої державної влади, органів місцевого самоврядування та інститутів всього громадянського суспільства. Головними складовими механізмів інституційних змін, спрямованих на забезпечення даного процесу, повинні стати: фінансовий, котрий спирається на надійність системи фінансування роботи армії, а також на підтримку роботи стратегічних документів з розвитку відповідних територій та громад); соціальний, зорієнтований на трансформацію соціальних інститутів, в першу чергу, неформальних, для вирішення завдань підтримки армії, соціального захисту населення, а також для подолання інституційних дисфункцій, котрі дестабілізують роботу держави й її регіонів) 3) ринковий, котрий зорієнтований на зростання ефективності використання всіх людських, природних, фінансових, інтелектуальних та матеріальних ресурсів країни [3]. Відповідно до даних векторів, діяльність органів публічної влади в умовах воєнної нестабільності, повинна стати більш гнучкою, динамічною, ефективною та відповідальною. Період воєнного стану для системи публічного управління стає викликом з вміння перебудуватись та вирішувати нові стратегічні завдання: збереження держави та державності, максимальна мобілізація наявних ресурсів для підтримки армії, сприяння забезпеченню головних умов та параметрів роботи соціальної системи захисту громадян.

Найбільш важливим інноваційним технологічним напрямком розвитку адміністративного менеджменту останніх років було формування електронного урядування та електронного документообігу. Відповідно до завдань їх розвитку, впроваджено, згідно Закону України «Про адміністративні послуги» спеціальні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Дана структура є постійно діючим робочим органом чи підрозділом виконавчого органу міської ради або селищної ради, котрий здійснює надання адміністративних послуг громадянам [4].

Практично всі завдання в розвитку застосування сучасних технологій модернізації діяльності органів публічної влади вже

застосовувались чи знаходились в стані кінцевого впровадження в Харківській області перед початком війни в лютому 2022 року. В останні передвоєнні роки українською владою, в тому числі і в межах системи державного управління Харківської області, було зроблено дуже суттєву роботу з приведення системи управління, національного законодавства України до стандартів законодавства ЄС, в тому числі й законодавчої діяльності в сфері адміністративного менеджменту органів публічної влади. З початком війни виникли нові проблеми та сформувались особливі виклики щодо змін та інновацій в сфері адміністративного менеджменту для органів публічної влади в діяльності українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
2. Гавриленко Т. С. Упровадження сучасних технологій в органах місцевого самоврядування України на прикладі міста Києва. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 9. URL: http://www.lsej.org.ua/9_2021/4.pdf
3. Музичук О. М., Бугайчук К. Л. Публічне адміністрування в умовах воєнного стану: принципи, особливості та напрямки вдосконалення. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2023. Жовтень. 29(2). С. 200–208.
4. Про адміністративні послуги : Закон України № 5203-VI. Редакція від 29.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>. 65

Кандиба Юлія Олександрівна,

*студентка групи ПУЗ-21, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Коротич Олена Борисівна**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ МЕДІА У ДЕМОКРАТИЧНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Засоби масової інформації утворюють складну мережу організацій, які займаються збором, обробкою та розповсюдженням інформації. До цієї мережі належать телерадіопрограми, газети, журнали, книжкові видавництва, радіо, інформаційні агентства,

кінодокументалістика та інші. В Україні спостерігається зростання використання Інтернету, що дозволяє органам публічної влади налагоджувати зворотний зв'язок з громадянами. Преса, радіо та телебачення формують своєрідний «тріумвірат» засобів масової інформації, кожен з яких має свої особливості в способах і характері донесення інформації до аудиторії. Незважаючи на свої специфічні властивості, всі види засобів масової інформації мають спільну рису – здатність швидко передавати словесну, понятійну та емоційно-образну інформацію широкому загалу. Основними характеристиками засобів масової інформації є: публічність (необмежене, неперсоніфіковане коло споживачів); наявність спеціальних технічних засобів; непряма, розділена в просторі та часі взаємодія між комунікаційними партнерами; змінний характер аудиторії; домінуюча односпрямованість впливу від комунікатора до реципієнта. Головним завданням засобів масової інформації є донесення інформації до споживачів, що здійснюється різними способами (преса, радіо, телебачення).

Медіа в будь-якій країні є потужним інструментом для обміну думками, поширення та пояснення ідей, акцій і подій, а також має значний вплив на громадськість. Інформаційний потік у світі настільки різноманітний і суперечливий, що жодна окрема особа чи група фахівців не здатні самотійно розібратися в ньому. Тому основним завданням ЗМІ є вибір найважливішої інформації та її донесення до аудиторії в найбільш зрозумілій формі. Процес відбору новин та їх інтерпретація в медіа відображають суспільні відносини, які змінюються під впливом політичних, економічних і культурних змін. У всьому світі країни, що позбулися авторитарних чи тоталітарних режимів, приходять до висновку, що демократичне політичне суспільство не може існувати без незалежних медіа. Медіа виконують ключову роль у функціонуванні демократичного суспільства, оскільки вони є основним джерелом важливої інформації, необхідної для активної участі громадян у суспільному та політичному житті. У демократичних країнах медіа не лише забезпечують прозорість і доступ до інформації, але й формують громадську думку, що є важливим чинником для стабільного розвитку демократії. Їхня роль полягає не тільки в наданні новин і інформації про події, а й у створенні можливостей для кожного громадянина висловлювати свої думки та ідеї, а також брати участь у політичних процесах, виборах і інших громадських справах. У демократичному суспільстві медіа слугують не лише засобом інформації, а й інструментом реалізації прав і свобод громадян. Однією з ключових

рис демократії є свобода слова та вираження думок, що є важливою гарантією вільного розвитку суспільства. У цьому контексті медіа забезпечують громадянам доступ до правдивої та надійної інформації. Законодавство України, зокрема Конституція, а також закони про інформацію та доступ до публічної інформації, гарантують кожному громадянину право отримувати інформацію з різних джерел. Таким чином, медіа виконують не лише функцію постачальника інформації, але й сприяють розширенню прав і свобод громадян, адже без вільного доступу до інформації активна участь громадян у політичному та соціальному житті країни є неможливою.

Справжня демократія вимагає, щоб медіа залишалися вільними від політичних і економічних впливів, адже лише так можна забезпечити їхню об'єктивність і чесність у висвітленні подій. Важливо не лише право громадян на інформацію, але й на її достовірність та неупередженість. У демократичному суспільстві медіа повинні виконувати функцію контролю за діяльністю органів державної влади, стежачи за їхніми діями та виявляючи можливі зловживання або корупцію. Це особливо актуально в умовах, коли державні структури можуть суттєво впливати на суспільне життя, а медіа стають єдиним незалежним механізмом для викриття неправомірних дій влади. Саме завдяки медіа громадяни отримують інформацію про ключові події, що відбуваються в країні. Інформаційна прозорість є необхідною умовою для ефективного контролю суспільством дій урядових структур і політичних лідерів. Це має велике значення для забезпечення прав людини, адже без вільних і незалежних медіа неможливо досягти справедливості та рівності перед законом. Медіа також відіграють важливу роль у формуванні громадської думки, що сприяє виникненню соціально значущих дискусій і привертає увагу до найактуальніших проблем країни. У демократичному суспільстві засоби масової інформації виступають як інструмент для поширення різних точок зору, що дозволяє громадянам самостійно формувати свою позицію з різних питань. Проте слід підкреслити, що медіа, як і будь-яка інша інституція, потребують регулювання, оскільки свобода слова не повинна використовуватися для розповсюдження фальшивих новин, маніпуляцій громадською думкою або порушення прав інших осіб. У зв'язку з цим, у демократичних країнах існують законодавчі акти, які визначають межі свободи слова, зокрема в аспектах захисту від дискримінації, клевети та мови ненависті. Це допомагає запобігти зловживанням свободою слова та підтримувати баланс між правом на інформацію та іншими правами і свободами громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 11.03.2025).
4. Європейська конвенція з прав людини : прийнята Радою Європи 4 листоп. 1950 р., ратифікована Україною 17 лип. 1997 р. URL: https://www.echr.coe.int/documents/convention_ukr.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
5. Ліппман У. Громадська думка. Київ : Дух і Літера, 2019. 512 с.
6. Детектор медіа. Аналітика, новини та дослідження у сфері медіа. URL: <https://detector.media/> (дата звернення: 14.03.2025).

Клевцова Аліна Олегівна,

студентка групи ПУЗ-21, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Олешко Олексій Миколайович, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У НІМЕЧЧИНІ. МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТАКОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ

Як відомо, демократичний розвиток суспільства не можливий без ефективної взаємодії суспільства та влади. Це одне з ключових питань соціуму, від якого залежить його політична облаштованість і стабільність. Дослідження взаємодії державної влади і громадянського суспільства як бази для створення ефективної системи державного управління є в Україні відносно новим питанням, вивченню теоретичних основ якого поки що приділена недостатня увага [1, с. 5,6].

В Україні за останні роки здійснено ряд реформ, спрямованих на покращення взаємодії громадян і держави, зокрема у сфері

децентралізації та розвитку громадянського суспільства. Однак, незважаючи на значний прогрес у цих сферах, проблема недостатньої взаємодії між громадянами та владою залишається актуальною. Одна з основних – це недостатній рівень довіри між суспільством та владою, а також відсутність механізмів для ефективної участі громадян у процесах прийняття рішень на всіх рівнях. У цьому контексті Німеччина, яка є однією з розвинутих демократичних держав Європи, може бути прикладом для України в контексті більш інтегрованої моделі взаємодії громадян з владою.

У Федеративній Республіці Німеччина існує численна кількість різноманітних діючих організацій та осіб, які представляють «не державу й не ринок», а належать до третього сектора, громадянського суспільства. Це – профспілки, церква, вільні групи виборців, об'єднання захисту прав споживачів, а також спілка охорони прав квартирантських, природоохоронні групи, організації сусідської взаємодопомоги, спортивні об'єднання, добровільна протипожежна служба, жіночі організації, тощо [2, с. 214].

Завдяки комплексній взаємодії держави, приватних, орієнтованих на прибуток діючих осіб (ринок) і представників громадянського суспільства виникає необхідне для демократії «поле напруги», а з нього проростає консенсус і стабільність. При цьому важливу роль відіграє вільна преса як посередник, комунікатор і контролююча інстанція, без якої не можуть обійтися ні держава, ні економіка, ні «третій сектор» [3].

Узагальнюючим чинником, дієвою передумовою функціонування громадянського суспільства є наявність зрілого громадянина й держави. Остання ставиться до громадянина не з недовірою, а сама сприяє широкому публічному обговоренню того або іншого питання. Тому Федеральний уряд узяв собі за ідеал «сприяючу державу», яка створює необхідні рамкові умови з тим, аби неурядові організації, спілки й об'єднання могли розвиватися [2, с. 215].

Цікаво, що хоча німецькі благодійні організації не мають права підтримувати політичні партії, навпаки, політичним партіям дозволено підтримувати діяльність благодійних організацій. У дійсності кожна політична партія має благодійний фонд, який проводить велику роботу як в Німеччині, так і за її межами [4].

Федеративний устрій є непорушним конституційним принципом функціонування держави. Парламентаризм, як основоположний принцип, пронизує більшість царин суспільного життя ФРН, розподіл повноважень між гілками влади доповнюється системою їх

ефективної взаємодії. Усе це створює надійні основи функціонування політичної системи, в якій інтереси громадян і суспільства не спотворюються, а постають головною складовою програмних цілей і діяльності політичних партій [2, с. 217].

Відчутними для громадянського суспільства ФРН є численні молодіжні формування та об'єднання. Загалом, в об'єднаній Німеччині існує широкий спектр громадських рухів, різноманітних формувань за інтересами. Все це сприяє формуванню у молоді власної громадянської позиції.

У ФРН склалася і розвивається система інформаційного забезпечення функціонування не лише державних органів влади, а й недержавних соціальних інститутів. Вільна преса та інші ЗМІ представляють головну складову цієї системи. Німецькі засоби масової інформації висвітлюють діяльність німецького уряду, політичних структур, державних та недержавних установ. Однак ані уряд, ані інші відомства не мають жодного права впливати на форму чи зміст цих повідомлень [2, с. 220].

Показовою у плані висвітлення подій, явищ та суспільних проблем є діяльність фондів, форумів та різноманітних фондаций ФРН.

Важливою складовою громадянського суспільства ФРН є публічно-правові телерадіостанції [2, с. 221].

Передумовами дієвості й ефективності інституціонального розвитку та активної діяльності організацій громадян, з огляду на досвід ФРН, є серед іншого, наступне. По-перше, це – чітке законодавче поле та врегулювання діяльності влади і організацій громадянського суспільства. По-друге, – дієва підтримка федеральними і земельними урядовими структурами так званого третього сектора, його структур. А по-третє, – це також утвердження впливових народних партій, через які переважна більшість громадян мають змогу здійснювати своє волевиявлення, обстоювати власні права та суспільні інтереси [2, с. 222].

Тобто ми можемо вважати, що така тенденція, як створення в Україні більшої кількості можливостей для участі громадян на всіх рівнях управління (Це може бути реалізовано через розвиток інститутів громадських слухань, консультацій з громадськістю, а також вдосконалення механізмів електронного урядування); створення більшої кількості інструментів для контролю за діяльністю державних органів через відкриті дані (Звітування влади перед громадськістю та антикорупційні ініціативи); посилення ролі місцевих органів влади в процесах прийняття рішень; розвиток громадянської освіти, що дасть

можливість людям краще розуміти функціонування демократичних інститутів і брати активну участь у політичному процесі; розвиток інструментів, які забезпечують доступ громадян до інформації та можливість впливати на прийняття рішень, стане важливим кроком у зміцненні довіри між громадянами та владою та в забезпеченні сталого розвитку демократії в Україні.

Список використаних джерел

1. Взаємодія суспільства та влади : консп. лек. ; укл. Шевченко О.О. Київ. 2018. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/vzaemodsvleksait.pdf>
2. Солошенко В. В. «Сприяюча держава» та громадянське суспільство як основні складові діючої демократії в Німеччині. *Історичний досвід становлення інститутів громадянського суспільства в країнах Європи: збірник наукових праць*. 2012. С. 209–224. https://zn.ua/ukr/internal/gromadyanske_susplstvo_v_nimechchini.html
3. Проблеми розвитку соціологічної теорії: Спільноти: суспільна уява і практики конструювання : матер. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми розвитку соціологічної теорії: Спільноти: суспільна уява і практики конструювання», 18-19 квітня 2019 р., м. Київ. Київ : Логос, 2019. 240 с.

Комарова Анжеліка Олегівна,

студентка групи ДПУА-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Коротич Олена Борисівна**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Удосконалення системи надання адміністративних послуг на сьогодні є досить актуальною проблемою, бо впливає на якість життя населення та сприяє розвитку суспільства. Для України адміністративні послуги є новою взаємодією держави з громадянами. Тому розвиток системи надання адміністративних послуг є головним принципом реформування публічного управління. В Україні також підтримується ідея перетворення держави на сучасну демократію та максимальне наближення державно-управлінських послуг до людини, що втілюється у створенні широкої мережі центрів надання адміністративних послуг.

У Законі України «Про адміністративні послуги» передбачається, що адміністративна послуга це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [1]. Адміністративна послуга спрямована на задоволення потреб замовника, тому ця послуга повинна бути зосереджена на громадянах як ключових суб'єктах взаємодії з органами влади.

У публічно-сервісній державі громадянин є рівним суб'єктом відносно органів влади. Що стосується системи надання адміністративних послуг, то положення громадянина в ній стає ключовим, що показує належну роботу всіх елементів системи [2]. Система надання адміністративних послуг впливає на формування публічно-сервісної держави, де органи надають якісні послуги, діють відповідно до Законів України та принципів демократії.

За останні роки Україна створила механізм надання адміністративних послуг, відповідний дорізнюманітних потреб громадян. З початком повномасштабного вторгнення російських загарбників уряд України зрозумів, що потрібно швидше удосконалювати систему. Центри надання адміністративних послуг взяли на себе велику відповідальність за громадян. Крім надання адміністративних послуг, вони стали гуманітарним центром в перші дні війни.

З розвитком суспільства виникла потреба в запровадженні надання адміністративних послуг в електронному форматі. Це необхідно на сьогоднішній день, коли в країні війна. Це впровадження допомагає більш-менш надати безпеку громадянам. Наприклад, громадянин зможе отримати адміністративну послугу онлайн, а не в центрі надання адміністративних послуг, коли лунає повітряна тривога. Також це підвищує ефективність і прозорість роботи центрів тощо, а також спростить процес отримання послуг та зменшує корупцію.

Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні окреслює основні особливості впровадження електронного формату надання адміністративних послуг. Концепція передбачає скорочення кількості документів та строку надання адміністративної послуги, спрощення та виконання етапів. [3]

Чинний Президент України впроваджує додаток «Держава в смартфоні», що має на меті наблизити адміністративні послуги держави до кожного громадянина. Указом Президента України створюється новий веб-портал електронних послуг, який на сьогодні має назву «Дія». Функціонування цього порталу передбачає: можливість

створення електронних кабінетів; отримання особою інформації про себе та перевірку її достовірності; надання електронних, в тому числі адміністративних послуг; можливість дистанційної сплати за надання адміністративних послуг; подання звернень до органів публічного управління; опитування населення щодо ініціатив, проектів у різних сферах суспільного життя [4].

Удосконалення надання послуг в умовах війни потребує більшої уваги для забезпечення надійності та безпеки. Доцільно удосконалювати систему захисту від кібератак, щоб була гарантія захищеності електронних даних. Також не треба забувати про створення різних мобільних додатків для користування в умовах евакуації та переселення. Крім цього, у воєнний час особливу увагу треба звернути на електрозабезпечення всіх систем, щоб уникнути переривання електроживлення під час графіків відключення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Поняття «Система надання адміністративних послуг» та її сутність / Д. І. Голосніченко та ін. *Юридична Україна* 2020. № 11. С. 29–35.
3. Про схвалення Концепції розвитку системи надання електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.10.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.03.2025).
4. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29.07.2019 р. № 558/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853> (дата звернення 04.03.2025).

Плещесва Олександра Дмитрівна,

*студентка групи ДПУА-24, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

У сучасному суспільстві, де демократичні цінності та громадянська активність набувають все більшого значення,

ключову роль у вирішенні соціальних проблем відіграють інститути громадянського суспільства, зокрема благодійні фонди. Ці організації не лише допомагають вразливим верствам населення, але й активно впливають на формування соціальної політики, стаючи важливим партнером держави в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист та підтримка внутрішньо переміщених осіб [1, с. 17].

Однак ефективність співпраці між органами влади та благодійними фондами часто обмежується низкою проблемних питань, серед яких недостатній рівень довіри, бюрократичні перешкоди, відсутність прозорих механізмів фінансування та недостатня координація зусиль. Ці проблеми перешкоджають повноцінному використанню потенціалу благодійних організацій для вирішення соціальних проблем [2, с. 27].

В Україні правові основи діяльності благодійних фондів визначені Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Цей закон регулює статус фондів, порядок їх реєстрації, звітності та оподаткування. Однак аналіз законодавчої бази виявив певні прогалини, зокрема відсутності законодавчих механізмів фінансування та контролю за діяльністю фондів. Ці недоліки ускладнюють ефективну співпрацю між благодійними організаціями та органами влади.

Дослідження практики України показало, що благодійні фонди активно беруть участь у реалізації соціальних ініціатив, які часто доповнюють державні програми. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато фондів забезпечували медичні заклади необхідним обладнанням та засобами захисту. Проте існують проблеми, такі як недостатня координація зусиль, обмежена фінансова підтримка з боку держави та бюрократичні перешкоди [3, с. 89].

У країнах Європейського Союзу взаємодія між органами влади та благодійними фондами будується на принципах прозорості та громадського контролю. Наприклад, у Німеччині та Великобританії існують механізми державного фінансування благодійних проєктів, що забезпечує їхню стабільність та ефективність. Цей досвід може бути корисним для України у контексті вдосконалення міжнародної системи співпраці [3, с. 91].

За статистикою Forbs у 2024 році Україна посідає 7 місце у світовому рейтингу благодійності. Однак, проведе опитування серед українців показало ряд ключових проблем у взаємодії. Проведений аналіз діяльність благодійних фондів в Україні дозволив виявити

низку проблем, які перешкоджають ефективній співпраці з органами влади:

1. Низький рівень довіри – багато фондів стикаються з недовірою з боку державних установ, що ускладнює їхню роботу.

2. Бюрократичні бар'єри – складні процедури реєстрації та звітності відволікають ресурси фондів від основної діяльності.

3. Нестача фінансової підтримки – держава недостатньо залучає благодійні організації до реалізації соціальних програм через відсутність ефективних механізмів фінансування.

4. Відсутність системної координації – недостатня взаємодія між органами влади та фондами призводить до тотожності функцій та неефективного використання ресурсів [4].

Тож, аналізуючи все вищесказане можна визначити пропозицій, щодо покращення механізмів співпраці. На основі проведеного аналізу запропоновано низку заходів для вдосконалення взаємодії між органами влади та благодійними фондами:

1. Створення комунікаційних платформ – організація регулярних зустрічей між представниками влади, фондів та громадськості для обговорення спільних ініціатив.

2. Впровадження прозорих механізмів фінансування – розробка системи державних грантів для підтримки соціальних проектів благодійних організацій.

3. Спрощення адміністративних процедур – зменшити навантаження при дотриманні чітко встановлених правил на фонди для забезпечення їх ефективної роботи.

4. Залучення громадськості до моніторингу – створення механізмів громадського контролю за діяльністю фондів для підвищення довіри та прозорості.

Запропоновані заходи, такі як створення комунікаційних платформ, впровадження прозорих механізмів фінансування, спрощення адміністративних процедур та залучення громадськості до моніторингу, спрямовані на підвищення ефективності співпраці між органами влади та благодійними фондами. Їх реалізація дозволить не лише покращити якість соціальних послуг, а й забезпечити стабільний розвиток громадянського суспільства в Україні.

Таким чином, ефективна взаємодія органів влади з благодійними фондами є важливим кроком на шляху до побудови соціально орієнтованої держави, де інтереси громадян та підтримка вразливих груп стають пріоритетами державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Славна О. Громадянське суспільство як основа розвитку правової держави в контексті конституційної реформи. Інтернаука. Серія : *Юридичні науки*. 2017. № 1. С. 16–19.
2. Карташов А. В., Радченко О. В. Громадянське суспільство і політика. *Політична Абетка*. Київ : Міжнародний республіканський інститут, 2016. 48 с.
3. Месюк М. П. Взаємодія інститутів влади та громадянського суспільства в Україні у контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 87–93.
4. Семьоркіна О. М. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства. *Міністерство юстиції України*, 2023. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_33679 (дата звернення: 20.03.2025).

Сергієнко Марина Олексіївна,

студентка групи ДПУА-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

*Науковий керівник: Олешко Олексій Миколайович, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Україна вже четвертий рік живе в умовах воєнного стану. Спочатку пандемія, згодом широкомасштабні воєнні дії спричинили колосальне навантаження на систему охорони здоров'я на всіх рівнях. Країна постала перед необхідністю підвищення ефективності системи охорони здоров'я на місцевому рівні в умовах децентралізації, зростання навантаження на медичні заклади та обмеженості ресурсів. Інноваційні підходи, такі як цифровізація медичних послуг, управління на основі даних та впровадження сучасних моделей фінансування, сприяють підвищенню доступності та якості медичної допомоги. Запровадження новітніх методів управління дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність медичних закладів і забезпечити стале функціонування системи охорони здоров'я на рівні громад.

Одним із найбільш важливих інноваційних кроків в управлінні охорони здоров'я на місцевому рівні є цифровізація медичних послуг.

В Україні активно впроваджуються електронні медичні картки та електронні рецепти, що дозволяють значно знизити адміністративні витрати, прискорити процес надання медичних послуг і забезпечити кращу доступність інформації про стан здоров'я допомоги для лікарів.

Важливу роль у цьому процесі відіграє система eHealth, яка інтегрує різноманітні медичні інформаційні системи та забезпечує обмін даними між медичними установами. З початку 2020 року в Україні започатковано систему електронних рецептів, яка дозволяє пацієнтам отримувати ліки без необхідності заповнювати паперові документи. Це значно спрощує процес обслуговування, зменшує кількість помилок у рецептах та полегшує доступ до кількості користувачів [1].

Фінансування системи охорони здоров'я на місцевому рівні в Україні також потребує інноваційних підходів. Важливим аспектом є реформа фінансування медичних закладів через систему державних гарантій, а саме «Програма медичних гарантій» (ПМГ), яку запроваджено в Україні з 2020 року. Ця програма дозволяє безпосередньо виплати медичним закладам за надання медичних послуг, що стимулює лікарні до більш ефективного використання ресурсів та підвищення якості обслуговування послуг [2].

У більшості розвинених країн світу страхування є обов'язковим, як для громадян країни, так і для туристів. В Україні ж наразі діє добровільна система страхування для українців та обов'язкова для іноземних туристів. Варто зазначити, що впровадження медичного страхування могло б дозволити зменшення фінансового навантаження на пересічних громадян. Суть медичного страхування полягає у тому, що держава бере на себе зобов'язання оплачувати витрати на медичні послуги для тих, хто не може самостійно оплачувати лікування. Це дозволяє забезпечити доступність медичних послуг для всіх верств населення.

Інноваційні підходи в управлінні охороною здоров'я на місцевому рівні неможливі без розвитку кадрового потенціалу. У сільських та віддалених районах України існує велика проблема з дефіцитом кваліфікованих медичних працівників. Для розв'язання цієї проблеми місцеві органи влади впроваджують стимулюючі програми для медичних працівників, наприклад, надання житла або підвищення зарплати для лікарів, які погоджуються працювати в таких регіонах. Ось декілька прикладів програм Великобогочанської селищної громади (Полтавська обл.), Золотоніської міської громади (Черкаська обл.), Березанської міської громади (Київська обл.):

- Програма місцевих стимулів для медичних працівників на 2024-2026 роки [4];
- Програма місцевих стимулів для медичних працівників комунального підприємства Золотоніський міський центр первинної медико-санітарної допомоги (сімейної медицини) Золотоніської міської ради на 2023-2025 роки [5];
- Програми місцевих стимулів для медичних працівників КНП Березанська міська лікарня Березанської міської ради на 2024-2026 роки [6].

Важливим моментом у покращенні якості медичних послуг є навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників. У рамках програми «Безперервне професійне навчання» лікарі та медичні сестри мають можливість проходити курси, тренінги та сертифікації, що допомагають підвищити рівень кваліфікації та заохочує медичних працівників залишатися у професії. Державні ініціативи в цій сфері дозволяють досягти значного підвищення якості медичних послуг у регіонах.

Інноваційні підходи в управлінні охорони здоров'я на місцевому рівні в Україні є кроком до покращення доступу до медичних послуг та підвищення якості медичного обслуговування населення. Цифровізація, реформи фінансування та розвиток кадрового потенціалу є ключовими факторами для створення стійкої та ефективної медичної системи, здатної реагувати на сучасні виклики. Усі ці інновації сприяють створенню сучасної, доступної та стійкої системи охорони здоров'я, що відповідає вимогам часу та потребам населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державний портал електронних послуг «eHealth» (2020) URL: <https://ehealth.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2025 р.)
2. Програма медичних гарантій: впровадження в Україні. URL: <https://urlc.net/T5tD> (дата звернення 10.03.2025 р.)
3. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я. URL: <https://urlc.net/VNCH> (дата звернення 10.03.2025 р.)
4. Програма місцевих стимулів для медичних працівників на 2024-2026 роки. URL: <https://surl.li/lcfinv> (дата звернення 10.03.2025 р.)
5. Програма місцевих стимулів для медичних працівників комунального підприємства «Золотоніський міський центр первинної медико-санітарної допомоги (сімейної медицини)» Золотоніської міської ради на 2023-2025 роки. URL: <https://zolo.golos.net.ua/files/pdf/35.pdf> (дата звернення 10.03.2025 р.)
6. Програми місцевих стимулів для медичних працівників КНП „Березанська міська лікарня Березанської міської ради“ на 2024-2026 роки URL: <https://tinylink.info/U2oN> (дата звернення 10.03.2025 р.)

Цибаненко Вадим Олександрович,

Панаріна Олександра Вікторівна,

студенти групи 281-24м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Державний біотехнологічний університет

Науковий керівник: Пасемко Галина Павлівна, д.держ.упр., професор,

професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Органи публічної влади в епоху змін суспільства зазнали трансформації, тому існує нагальна потреба щодо формування нового типу професійних та креативних управлінців з специфічними лідерськими якостями, котрі мають нове мислення. Існує потреба в особливих керівниках нової формації, котрі здатні швидко й якісно здійснювати оцінку змінюваних ситуацій, нести відповідальність та самостійно приймати управлінські рішення, якісно здійснювати мотивацію людей.

Новий тип українських управлінців мають вміти формувати оптимальні, з точки зору як суб'єктів, так і об'єктів управлінської діяльності, специфічні міжособистісні взаємозв'язки та взаємодію між ними з високою відповідальністю за якість реалізації всіх необхідних соціальної функції в секторі державного управління та позиціонуватись як результативні керівники. Ефективна модернізація системи українського державного управління вимагає від керівників відповідності наступним параметрам: професіоналізм, прозорість, адміністративна культура, правовий захист публічних службовців, розвиток їх лідерського потенціалу. Розвитку нового типу лідерства та інноваційних лідерів в органах публічної влади стає одним із ключових аспектів модернізації публічної влади. Для діяльності сучасного лідера важливим становиться не контроль, в визначення цілей, формування довіри до людей, не застосування системи покарання за помилки, а постійне навчання на власному досвіді та виправлення помилок, особлива відкритість до застосування нових ідей, постійна творчість та стратегічне мислення [1].

Ступінь якості діяльності керівників організацій публічного тісно пов'язаний з рівнем якості отриманих ними в процесі навчання

специфічних професійних знань, адміністративних умінь та наявності особливих профільних навиків. Всі ці характеристики керівників забезпечують якість їх діяльності в процесі здійснення регіонального та місцевого самоврядування, вони в значному ступені залежать від рівня їх професійного потенціалу [2]. Саме показники професійного рівня, ступінь компетентності керівного складу органів публічної влади стають ключовим фактором сучасного моделювання системи управління державою воєнного періоду.

Механізми організації та вдосконалення діяльності керівників органів публічної влади залежить від професійного потенціалу для працюючих та майбутніх керівників. Він розглядається як в контексті забезпечення постійного професійного розвитку, так і в парадигмі становленні специфічних особистісних характеристик для становлення службовців нового покоління. Важливим становиться не лише формування набору формальних характеристик в професіоналізмі керівників даних організацій, але й специфічні особисті якості представників публічної влади, його базисні моральні установки та цінності, особливі навички та особисті здібності в здійсненні управління людьми, а також наявність психологічної схильності до ефективного керівництва, наявність специфічних навиків лідерства. Керівник органу виконавчої влади відповідає за ключових прийняття стратегічних рішень, здійснення організацію роботи та забезпечує виконання завдань, визначених законодавством та відповідно до реалій воєнного часу. Він контролює та забезпечує достойну службову поведінку співробітників та регулює дотримання правил організації.

Важливим способом удосконалення в сучасних умовах діяльності керівника органу публічної влади стало застосування модель публічного управління в формі «Електронний уряду» (Digital Government). Застосування даної моделі дозволяє підтримувати зв'язки з громадянами та надавати їх адміністративні послуги в найбільш безпечному режимі, без фізичної присутності при вирішенні виниклих проблем. Головною рисою публічних керівників взаємодії з громадянами в органах публічного управління, при застосуванні моделі «Електронного уряду» стає саме швидка обробки заяв та вирішення проблем громадян без витрат ними реального часу. Окрім того, через прозорість виконання функцій електронного управління корупційні ризики зводяться до мінімуму [3]. Важливим позитивним фактором застосування керівниками в

адміністративному менеджменті системи «Електронний уряд», є можливість систематичного формування, оновлення даних про життя суспільства, забезпечення високої доступності та швидкого обміну інформацією. Відповідно, це дозволяє керівнику владної структури швидше реагувати та зміни та ефективніше приймати рішення щодо вирішення існуючих проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. URL: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/viewle/10/32>
2. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98.
3. Правдюк А. Електронна демократія (краудсоринг) як елемент сучасних прав громадян. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. С. 3.

СУЧАСНИЙ СТАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Балабась Катерина Романівна,

аспірантка денної форми навчання

кафедри управління персоналом та підприємництва

*ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна*

Науковий керівник: Орел Юрій Леонідович, к. держ. упр., доцент,

доцент кафедри управління персоналом та підприємництва

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСІВ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах війни, викликаній внаслідок повномасштабного російського вторгнення на територію України, українське суспільство зазнає значних трансформацій. Глобальні деструктивні наслідки війни, зокрема, соціально-економічні питання, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), релокований бізнес тощо, створюють нові виклики та ризики для суспільної єдності. Забезпечення соціальної згуртованості є невід’ємною частиною процесів відбудови та відновлення територіальних громад, оскільки зростання напруги між різними соціальними групами спричинятиме поглиблення соціальних конфліктів, та, як наслідок, – нерівність у доступі до послуг і ресурсів. Ефективна взаємодія організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) з органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) може стати важливим фактором забезпеченості згуртованості населення, зміцнення довіри між різними соціальними групами.

Концепція соціальної згуртованості є відносно новою і науковий дискурс щодо цього питання в Україні та світі й досі триває. Рада Європи визначає соціальну згуртованість як концепцію, яка охоплює

цінності та принципи, що спрямовані на те, щоб усі громадяни, без дискримінації та на рівних умовах мали доступ до основних соціальних і економічних прав [1]. Іншими словами її можна трактувати як спроможність суспільства забезпечувати добробут усіх своїх членів, мінімізуючи розбіжності (диспропорції) та уникаючи маргіналізації. Згуртоване суспільство – це спільнота вільних людей, які здатні до взаємної підтримки та досягають спільних цілей демократичними засобами [2].

Існує велика кількість підходів до визначення складових соціальної згуртованості. Проте у контексті актуальних викликів відновлення громад можемо виокремити кілька наріжних каменів соціальної згуртованості, передусім забезпечення гідного рівня життя та рівних можливостей у громаді, що полягає у забезпеченні рівного доступу до базових соціальних послуг та благ для різних груп населення, тобто відсутність дискримінації та забезпечення рівних можливостей є одним з ключових факторів згуртованої громади. Створення умов для взаємодії між різними соціальними групами, наприклад інтеграція ВПО, реінтеграція ветеранів та ветеранок, підтримка осіб з інвалідністю, а також стимулювання громадської активності. Захист прав людини та рівний доступ до правосуддя, що втілюється у повазі до етнічного різноманіття і відсутності дискримінації в усіх сферах суспільного життя, а також забезпечення довіри до органів місцевої влади – забезпечення прозорості в діяльності органів влади, впровадження механізмів громадського контролю та захист прав вразливих груп. Спільна відповідальність та залученість громадян, адже згуртованість громади – це не лише про ефективність/неефективність роботи органів місцевої влади, а й про готовність громадян брати активну участь у розвитку громади, наприклад, шляхом використання інструментів громадської участі, реалізації соціальних ініціатив та проєктів тощо. При цьому, слід пам'ятати, що впровадження зазначених заходів має бути нерозривно пов'язано з діяльністю органів публічної влади, які виступають ключовими агентами процесів відбудови та відновлення, особливо, в контексті впровадження нових практик та механізмів соціально-економічної модернізації та трансформації [3].

Повномасштабне російське вторгнення зумовило і підсвітило цілий ряд викликів в українських громадах у контексті забезпечення соціальної згуртованості, зокрема:

1. Напруга та конфлікти між різними соціальними групами, що базуються на: конкуренції між місцевими мешканцями та ВПО за

ресурси, працевлаштування, соціальну допомогу; різних політичних поглядах та/або позиціях щодо процесів у різних сферах життя громади.

2. Недовіра до органів влади та організацій громадського сектору, що тісно пов'язано з питаннями сприйняття справедливості надання підтримки і допомоги, корупції, доступу до послуг. Що стосується громадського сектору, вагомим фактором є те, що діяльність неурядових організацій стосується окремих категорій населення, що подекуди послаблює їхню інтеграційну функцію у контексті довіри/недовіри.

3. Зниження рівня ментального здоров'я та емоційне виснаження, що підвищує рівень напруги та агресії, а в інших випадках – стає причиною соціальної відчуженості.

4. Відсутність сталих механізмів комунікації та вирішення конфліктів у громаді, адже доволі часто у громадах відсутні ефективні майданчики/платформи для діалогу, що поглиблює суперечності та розриви і гальмує процеси згуртування громади, інтеграційні та реінтеграційні процеси.

Таким чином, соціальна згуртованість є критично важливою для стійкості громад як у період війни, так й в умовах післявоєнного відновлення, при цьому роботу з подолання викликів, що виникають треба проводити вже зараз. На нашу думку, наразі можна виокремити кілька пріоритетних напрямків діяльності у цій сфері: підтримка ментального здоров'я, поширення культури діалогу, посилення ролі місцевих активістів у впровадженні соціально значущих проєктів та ініціатив, забезпечення їх участі у прийнятті управлінських рішень. По-перше, слід впроваджувати комплексні програми з підтримки та відновлення ментального здоров'я населення, включаючи доступні програми психологічної допомоги як для місцевого населення, так і для вразливих категорій громадян (ВПО, ветерани), а також надавати психологічну підтримку працівникам організацій, які є ключовими надавачами послуг у громаді для протидії їх професійному вигоранню. По-друге, створювати майданчики для діалогу, ініціювати фасилітовані обговорення між різними соціальними групами для зниження напруги, пошуку спільних рішень тощо. Не менш важливими є і просвітницькі заходи, наприклад щодо ненасильницької комунікації, подолання стереотипів та розвиток емоційного інтелекту. По-третє, стимулювати і сприяти залученню громадян, громадських об'єднань, представників бізнесу та інших суб'єктів до прийняття рішень на рівні громади, зберігаючи трикутник «влада – бізнес – громада» та забезпечуючи усім категоріям населення можливість долучатися до прийняття рішень («нічого про ветеранів без ветеранів», «нічого про

людей з інвалідністю без людей з інвалідністю» і т.п.). По-четверте, посилювати ефективність взаємодії локальних акторів, передусім ОМС та ОГС, для забезпечення прозорості процесів прийняття управлінських рішень та зростання довіри до них.

Таким чином, соціальна згуртованість виступає одним з ключових чинників стійкості територіальних громад у період війни та за умов повоєнного відновлення. Її забезпечення потребує системного підходу, партнерської взаємодії та активної участі громадян, що дозволить зміцнити довіру, подолати розбіжності й сформувати єдине згуртоване суспільство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Promoting the Policy Debate on Social Exclusion from a Comparative Perspective. *Council of Europe. Strasbourg: Trends in Social Cohesion*. 2001. 43 p. URL: https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/Trends/Trends-01_en.pdf
2. A new strategy for Social Cohesion. Revised Strategy for Social Cohesion. *Council of Europe. Strasbourg: European Committee for Social Cohesion*. 2004. 28 p. URL: https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revisedstrategy_en.pdf
3. Орел Ю. Л. Публічне управління в умовах постконфліктного відновлення: українські реалії та міжнародний досвід. Філософія та управління. 2024. №2. С. 1-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo_2024_2_3

Костик Ростислав Павлович,

аспірант Національного університету цивільного захисту України

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Процес соціально-економічного розвитку включає три найважливіші складові:

- підвищення доходів, поліпшення здоров'я населення і підвищення рівня його освіти;
- створення умов, сприяючих росту самоповаги людей в результаті формування соціальної, політичної, економічної і інституціональної систем, орієнтованих на повагу людської гідності;
- збільшення ступеня свободи людей, у тому числі їх економічної свободи.

Останні дві складові якості життя не завжди враховуються при оцінках міри соціально-економічного розвитку країн і регіонів, проте останнім часом в економічній науці і політичній практиці їм надається все більше значення.

Регіон, виступає не простою формою системної організації, а як і держава, є складною соціально-економічною системою. Складні соціально-економічні зв'язки і будова елементів цієї системи визначають і поняття його розвитку. Поняття розвитку регіону як системи, очевидно, повинні мати на увазі, як і поняття розвитку взагалі позитивну динаміку його параметрів в цілому. Таким чином, державне регулювання територіального розвитку можна представити як сукупність спеціально організованих дій політичного, правового, фінансового, економічного характеру, покликаних:

1) давати стимули (у тому числі ресурсні) розвитку тих територій, які з об'єктивних причин не можуть функціонувати в режимі саморозвитку;

2) забезпечувати виконання окремими територіями загальнодержавних функцій;

3) формувати і підтримувати специфічні організаційно-правові режими на територіях особливого політичного і геополітичного значення [3, с. 158].

Соціально-економічний стан регіонів визначається як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, і в першу чергу – методами регіонального управління. Соціально-економічний розвиток регіону – це центральна функція органів влади регіону, яка стає особливо актуальною під час кризи і постійних структурних змін.

Соціально-економічний розвиток включає такі аспекти, як:

– зростання виробництва і доходів;

– зміни в суспільній свідомості;

– зміни в традиціях і звичках [1, с. 150].

У пошуках ефективних шляхів забезпечення стійкого і збалансованого територіального розвитку, головним чином за рахунок внутрішньорегіональних джерел ресурсів, переорієнтації регіональних і місцевих органів влади і управління на основі єдиних принципів і методів стратегічного управління територіальним розвитком, на наш погляд, дозволить забезпечити взаємодоповнюваність управління і певної синергії від злагодженого ефекту, коли рішення стратегічних завдань розвитку території на тому ж рівні автоматично спричиняє за собою вирішення питань і завдань в області розвитку на іншому рівні, а також дію уряду на різних рівнях для забезпечення належного узгодження та координації територіального розвитку.

У регіоні створюється інноваційна інфраструктура, основою якої є інноваційні, інжинірингові, консалтингові центри, кластери, технопарки, бізнес-інкубатори та ін. Інноваційна інфраструктура сприяє скоординованості економічної діяльності і підвищенню її ефективності. Розробка інноваційної економіки у вигляді кластерів є однією з перспективних стратегій економічного розвитку регіонів. В той же час, розробка стратегії територіального розвитку є одним з найважливіших елементів державного регулювання в регіоні. Необхідно відмітити, що кластерна організація, може бути покладена в основу стратегії розвитку регіону. З теоретичної точки зору обґрунтуванням стратегії служить прогнозування і планування [2, с. 58].

Здійснення регіональної політики безпосередньо пов'язане з державним регулюванням діяльності в регіоні. Механізм її реалізації включає систему законодавчих, договірних і інших економіко-правових інструментів регулювання стосунків, що складаються між державними структурами в цілях ефективного використання регіональних ресурсів, між регіональними органами управління і суб'єктами господарювання в регіоні і населенням для забезпечення самоврядування і самофінансування з метою досягнення комплексного соціально-економічного розвитку території.

Створення регіональних кластерів сприяє об'єднанню діяльності органів управління, населення і бізнес - структур і навіть цілих галузей за допомогою сформованих зв'язків і взаємозв'язків на регіональному рівні. Регіональні кластери призводять до інтенсивного розвитку ринкових стосунків. Таким чином, соціально-економічний розвиток регіонів – це не стільки кількісний ріст, скільки якісні зміни регіонів, засновані на підвищенні доходів, поліпшенні здоров'я населення і підвищенні рівня його освіти; створенні умов, сприяючих росту самоповаги людей в результаті формування соціальної, політичної, економічної і інституціональної систем, орієнтованих на повагу людської гідності; збільшенні ступеня свободи людей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. М. Державне управління на регіональному рівні та державне регулювання регіонального розвитку: змістовне наповнення й ресурсне забезпечення. *Теорія та практика державного управління*. 2006. Вип. 3 (15). С. 146–153.
2. Козоріз М. Напрями модернізації механізмів реалізації державної політики територіального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*. 2015. № 2. С. 52–61.
3. Світовий О. М., Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Реформування адміністративно-територіального устрою в умовах децентралізації влади: проблеми та перспективи. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 157–161.

Плотнік Наталія Анатоліївна,

*аспірантка кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ ім. В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник : Куц Юрій Олексійович, д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ В РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

Сучасне суспільство стикається з викликами ефективного управління розвитком територіальних громад, забезпеченням доступності культурних послуг та реалізацією стратегічних проєктів. Аналіз міжнародного досвіду проєктної діяльності показує, що одним із важливих завдань органів місцевого самоврядування в багатьох розвинених країнах є спрямування роботи саме на пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування, а також налагодження співпраці з міжнародними організаціями та фондами. У цьому контексті проєктне управління виступає ключовим інструментом досягнення сталого розвитку, раціонального використання ресурсів та покращення якості життя громади.

Проблемі використання проєктного підходу в діяльності органів публічного управління та громадських інститутів було присвячено низку праць вітчизняних науковців, зокрема праці О. Дурман [4], А. Полянської [6], Н. Белікової [2], Т. Безверхнюка [1], В. Корженко [5], Т. Сивак [9], Л. Черчик [10], Ю. Шарова [8] та ін. Автори зосередили увагу на вирішенні питань соціально-економічного розвитку територіальних громад через управління соціальними проєктами. Проєкт як інструмент економічного розвитку територій розглядають В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижановський та Ю. Поліковська [3]. Проєктну діяльність як інструмент міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку територій розглядають А. Полянська та В. Дрогомирецький [6].

Проєктна діяльність органів місцевого самоврядування включає до себе здійснення керівництвом, працівниками органів державної

влади та органів місцевого самоврядування комплексу організаційних, правових, фінансово-економічних, мотиваційних, інформаційно-комунікативних та інших заходів, спрямованих на створення умов для розробки, організації, реалізації проєктів галузевого, секторального і територіального розвитку [7]. В результаті впровадження проєктного менеджменту у діяльність органів місцевого самоврядування громади отримують користь у вигляді швидких управлінських рішень у кризові періоди, спрямовані на збільшення ефективності, значному зниженню витрат, а також підвищенню наявних ресурсних можливостей громади за рахунок прозорої та контрольованої діяльності.

Сфера культурних послуг має ряд викликів, пов'язаних із нестачею фінансування, складнощами в координації багатьох зацікавлених сторін та необхідності врахування різних культурних контекстів. У проєктному менеджменті у сфері культурних послуг органи місцевого самоврядування можуть виступати ініціаторами, фінансистами, регуляторами та координаторами культурних проєктів на території громад як особисто, так і у співпраці з інститутами громадянського суспільства. Впровадження сучасних підходів до проєктного управління у сфері культури дозволяє створювати інноваційні й стійкі культурні продукти, що сприяють соціальному та економічному розвитку територіальної громади. Для успішного запровадження проєктного менеджменту органам публічної влади необхідно не тільки визначити стратегічні напрямки розвитку культури в громаді, залучити власні фінансові ресурси та ресурси грантодавців, координувати роботу між різними стейкхолдерами, ефективно розвивати культурну інфраструктуру, але й постійно проводити оцінку результатів і впливу реалізованих ініціатив. Для цього розробляються критерії ефективності, проводяться аудити та дослідження.

Таким чином, проєктне управління є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування культурних послуг в територіальних громадах. Синергія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, бізнесу та комунальними закладами у сфері культури сприяє ефективному використанню бюджетних та позабюджетних коштів, швидкій адаптації до змін, впровадженню інновацій у сфері культури, значному розширенню доступності та якості культурних послуг населенню територіальних громад. Застосування проєктного підходу і проєктного менеджменту до розвитку культури в громадах сприяє

залученню громади до планування та реалізації культурних ініціатив, підвищенню конкурентної спроможності культурних послуг через впровадження сучасних технологій. Розширення спектру культурних послуг за допомогою проєктного менеджменту сприяє підвищенню рівня культурної освіченості мешканців територіальної громади та соціальній згуртованості, створює нові робочі місця у сфері культури та креативних індустрій, посилює туристичну привабливість громади. Завдяки системному підходу використання проєктного менеджменту в територіальних громадах можна ефективно реалізовувати культурні ініціативи, залучати додаткові ресурси та підвищувати доступність культурних заходів для мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. М. Проєктно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проєктами. *Наук. вісник Академії муніципального управління*: зб. наук. праць. Серія «Управління». 2011. Вип. 3/2011, С. 17–24.
2. Белікова Н., Єрьомка Д.. Проєктна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 32–36. URL: <https://apie.org.ua>
3. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій PPV Knowledge Networks. 2017. URL: <https://bit.ly/370WTAY>
4. Дурман О. Л. Використання проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 3 (74). С. 140–147.
5. Корженко В. В. Проєктний менеджмент у публічному управлінні. *Публічне управління : термінол. слов.* / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
6. Полянська А. С., Запужляк І. Б. Проєктна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. № 1 (79). С. 160–170. URL: www.unz.univer.km.ua
7. Проєктна діяльність органів публічної влади. *Публічне управління : термінол. слов.* / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 134–135.
8. Проєктно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад. *Публічне управління : термінол. слов.* / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 135.
9. Сивак Т. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проєктного підходу. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Вип. 3(79). 112 с. URL: www.oridu.odessa.ua
10. Черчик Л. М. Проєктний менеджмент. Теоретичний курс : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 186 с.

Гонтарук Владислав Сергійович,

*студент групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Конотопцев Олег Сергійович, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВІДНОВЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ЯКІ БУЛИ ЗАМІЩЕНІ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ

Введення воєнного стану в Україні, спричинене збройною агресією Росії у лютому 2022 року, суттєво вплинуло на всі аспекти державного та публічного управління, зокрема на діяльність органів місцевого самоврядування. У прифронтових регіонах, де органи місцевого самоврядування не можуть функціонувати, утворюються військові адміністрації, які переймають їх повноваження. Оскільки війна, а з нею і воєнний стан, рано чи пізно закінчиться, необхідно буде проводити процес відновлення функціонування органів місцевого самоврядування.

Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану», рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України. Він також призначає та звільняє начальників військових адміністрацій, а їх повноваження обмежуються періодом воєнного стану та 30 днями після його завершення [1]. Проте, уявімо прифронтове місто, де було утворено військову адміністрацію, оскільки органи місцевого самоврядування не можуть здійснювати свої повноваження через безпекові причини або через те, що депутати міської ради були вимушені покинути свою громаду чи склали повноваження. Тоді виникає питання: чи зможе орган місцевого самоврядування запрацювати через 30 днів після закінчення воєнного стану? Начальник Снігурівської військової адміністрації Миколаївської області, Іван Кухта, має сумніви з цього приводу, зокрема він зазначає: «Якщо голова територіальної громади зможе приступити до своїх функціональних обов'язків і повноважень, а депутатський корпус? Чи збереться більшість для того, щоб приймати рішення? У мене є великі сумніви» [2].

На сьогодні в законодавстві України відсутні чітко визначені механізми, які б регламентували процедуру повернення органів місцевого самоврядування до повноцінної роботи після завершення повноважень військових адміністрацій. Таким чином, після закінчення терміну повноважень військової адміністрації у громаді може виникнути певна правова невизначеність, що матиме негативні наслідки. Чисельність військових адміністрацій, що перевищує 180, свідчить про масштабність викликів, пов'язаних із відновленням діяльності органів місцевого самоврядування у прифронтових регіонах.

Також, як вже було зазначено, залишається відкритим питання формування нового депутатського корпусу, яке є вкрай необхідним для відновлення роботи органів місцевого самоврядування. Значна частка депутатів громад, поблизу яких велися бойові дії, були вимушені покинути свої робочі місця через загрозу для життя та безпеки. Проблема полягає у тому, що навіть після припинення бойових дій певна частка цих депутатів можуть не мати можливості або ж навіть бажання повертатися у свої громади та відновити роботу. Це може створити серйозний дефіцит кадрів, що стане перепорою на шляху відновлення функціонування органів місцевого самоврядування.

Враховуючи вищезгадані проблеми, слід почати розробку нормативно-правової бази, яка б забезпечила ефективну передачу повноважень від військових адміністрацій до органів місцевого самоврядування. Крім того, варто розробити конкретні процедури та критерії оцінки готовності громади до перехідного періоду, коли органи місцевого самоврядування знову зможуть функціонувати. Одним із рішень може стати створення тимчасових органів, які оцінювали б стан місцевих органів влади, перевіряли їх легітимність та, за потреби, ініціювали позачергові вибори. Це допоможе забезпечити відновлення роботи місцевих органів та розв'язання кадрових питань, зокрема, щодо неформованого депутатського корпусу.

Також варто розглянути ідею перехідного періоду, коли військові адміністрації перетворюються на військово-цивільні. Це дозволить забезпечити плавний перехід від військових до цивільних адміністрацій, до першої сесії міської ради. Однак для цього необхідно ретельно опрацювати правові та політичні аспекти, щоб мінімізувати корупційну складову і забезпечити стабільність управління.

Таким чином, необхідно вже зараз розпочати розробку чітко сформованої нормативно-правової бази для відновлення функціонування органів місцевого самоврядування, щоб забезпечити плавний і ефективний перехід повноважень від військових адміністрацій до цивільних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
2. Відновлення самоврядування наразі не може бути ціллію : інтерв'ю з головою Снігурівської ВА Іваном Кухтою. URL: <https://www.chesno.org/post/6071/>

Солодовник Олена Вікторівна,
*студентка групи ЕС-11, спеціальність «Економіка та аналітика даних»,
економічний факультет ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Кущенко Олена Іванівна, к.е.н.,
доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ТЕОРЕТИЧНА АНАЛІТИКА ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Фінансова децентралізація є одним із ключових напрямів реформування місцевого самоврядування в Україні. У сучасних умовах її розвитку вона сприяє посиленню автономії територіальних громад та ефективному управлінню місцевими ресурсами. Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, дозволила громадам отримати більше фінансових ресурсів і можливостей щодо їхнього самостійного розподілу [1].

Водночас, існує низка викликів, що перешкоджають досягненню повної бюджетної автономії громад. Одним із ключових аспектів фінансової децентралізації є розширення власних доходів громад за рахунок місцевих податків та зборів. Так, за даними Міністерства фінансів України, частка місцевих бюджетів у загальному бюджеті країни значно зросла за останнє десятиліття, що свідчить про позитивні результати реформи [2]. Проте фінансова спроможність громад залишається нерівномірною через неоднаковий рівень економічного розвитку регіонів та податковий потенціал різних територій [3].

Іншим важливим викликом є залежність місцевих бюджетів від державних субвенцій та дотацій, що обмежує реальну автономію громад у розпорядженні фінансами. Незважаючи на зростання власних доходів, субвенції на освіту, охорону здоров'я та інші сфери залишаються важливою складовою місцевих бюджетів, що створює ризики нестабільності фінансування. Фінансова автономія

місцевих бюджетів в Україні також залежить від законодавчих змін. Закон України «Про місцеве самоврядування» та Закон України «Про державний бюджет на 2024 рік» визначають основи розподілу коштів між центральним і місцевими рівнями, але громади все ще стикаються з труднощами у самостійному наповненні своїх бюджетів [4; 5]. Важливим фактором є ефективне адміністрування податків і зборів на місцевому рівні, що може зменшити залежність від державних субвенцій. Крім того, актуальним залишається питання розвитку механізмів міжмуніципального співробітництва, що дозволяє громадам об'єднувати ресурси щодо реалізації спільних інфраструктурних проєктів.

Дослідження, проведені Міжнародним республіканським інститутом (IRI), підтверджують важливість належного обліку активів громад для підвищення фінансової стійкості та ефективності місцевого управління [6]. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у муніципальному управлінні дає змогу громаді краще контролювати свої фінансові ресурси та оптимізувати розподіл витрат. Так, у Дрогобичі було впроваджено електронний реєстр рекламних засобів, що дозволило збільшити надходження до бюджету від оренди рекламних площ у два рази. Аналогічні системи були розроблені щодо ефективного управління земельними активами та комунальним майном, що забезпечує прозорість фінансових потоків та мінімізує корупційні ризики.

Окрім цього, важливим аспектом фінансової децентралізації є розвиток місцевих комунальних підприємств, які можуть стати додатковим джерелом доходів громад. Успішні приклади таких підприємств у різних регіонах України свідчать про те, що громади можуть отримувати прибуток від надання житлово-комунальних послуг, транспорту, енергетики та інших сфер. Це сприяє економічному зростанню громад та зменшенню їхньої залежності від державних дотацій.

Серед перспектив подальшого розвитку децентралізації можна виокремити запровадження механізмів громадського контролю за місцевими бюджетами, стимулювання інвестиційної привабливості регіонів, посилення державного фінансового нагляду та підвищення рівня фінансової грамотності серед посадових осіб місцевого самоврядування. Залучення іноземного досвіду також є важливим аспектом. Так, у Польщі децентралізація супроводжувалася значним розширенням можливостей місцевих органів влади щодо залучення

міжнародних грантів та кредитів для розвитку інфраструктури. Аналогічні заходи можуть бути реалізовані і в Україні, що сприятиме фінансовій стабільності місцевих громад та їхній бюджетній автономії.

Таким чином, фінансова децентралізація повинна супроводжуватися комплексним підходом, що поєднує законодавчі зміни, інституційні реформи, розвиток місцевого бізнесу та комунальних підприємств, а також використання цифрових технологій для управління ресурсами громади. Це дозволить громадам не лише збільшити власні доходи, але й забезпечити фінансову стабільність та ефективність використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Децентралізація в Україні. Офіційний портал. URL : https://decentralization.gov.ua/about?utm_source
2. Міністерство фінансів України. URL : https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2023_rik_do_zagalnogo_fondu_mistsevykh_biudzhetyv_nadiishlo_4419_mlrd_griven-4386?utm_source=chatgpt.com
3. Аналітика від CASE Україна. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/shhovidbuyayetsya-z-mistsevymy-byudzheta>
4. Про місцеве самоврядування : Закон України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
5. Закон України «Про державний бюджет на 2024 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3430-20>
6. Случик Т. Належний облік активів як інструмент розвитку громади. URL : https://decentralization.ua/uploads/library/file/780/IRI_Oblik_WWW.pdf

Юдіна Поліна Олександрівна,

*студентка групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВПЛИВ МОЛОДІЖНОЇ РАДИ НА РОЗВИТОК ЧУГУЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Розвиток місцевого самоврядування в Україні характеризується активним пошуком ефективних механізмів залучення громадськості

до управлінських процесів. Особливого значення в контексті демократичної трансформації громади набуває молодіжне самоврядування, зокрема діяльність молодіжних рад при органах місцевої влади.

Чугуївська міська територіальна громада представляє собою показовий приклад активного залучення молоді до формування молодіжної політики на локальному рівні. Функціонування Молодіжної ради в умовах децентралізації та реформування системи публічного управління актуалізує необхідність наукового осмислення її спроможності та реального впливу на розвиток громади.

Метою даного дослідження, є виявлення успішних практик діяльності Молодіжної ради, її впливу на розвиток територіальної громади та ідентифікація перешкод у її функціонуванні.

Молодіжну раду створено при виконавчому комітеті Чугуївської міської ради, вона є консультативно-дорадчим органом і у своїй діяльності керується: Конституцією і чинним законодавством України (Статті 10 та 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], де передбачені форми залучення громадян у вирішенні місцевих проблем, Закон України «Про основні засади молодіжної політики» [2], що закріплює право молоді на участь у громадському житті), рішеннями Чугуївської міської ради та її виконавчого комітету, Статутом територіальної громади міста Чугуєва.

Основними завданнями Молодіжної ради є: представництво інтересів молоді та захист її прав; розвиток молодіжного потенціалу та самореалізація; формування громадянської активності та патріотичне виховання; підтримка молодіжних ініціатив та проєктів; інформаційно-просвітницька діяльність; взаємодія з органами влади та громадськими організаціями.

Ефективна діяльність Молодіжної ради залежить від співпраці з органами місцевого самоврядування, державними структурами та громадськими організаціями. Це сприяє врахуванню думки молоді у процесі ухвалення рішень та реалізації ініціатив для покращення їхнього соціально-економічного становища. Молодіжна рада слугує своєрідним комунікаційним мостом між владою та молоддю, забезпечуючи обмін інформацією та пропозиціями. Взаємодія з місцевими органами, громадськими організаціями та ініціативними групами дає змогу ефективно реалізовувати спільні проєкти, заходи й волонтерські ініціативи.

Молодіжна рада Чугуївської громади працює в умовах війни, що ускладнює її діяльність. Постійні загрози змушують молодь виїжджати, зменшуючи активну аудиторію та ускладнюючи реалізацію ініціатив. Іноді складаються ситуації, коли молоді люди не виявляють ініціативи і не хочуть брати участь в процесі прийняття рішень. Можливо, вони не хочуть брати на себе відповідальність, їх лякають труднощі чи те, що вони не зможуть зробити якісь дії якісно та своєчасно [3, с. 5]. Додаткову складність створює недостатня комунікація між молоддю та місцевими органами влади. Інколи молоді люди не обізнані про можливості участі в ухваленні рішень, що знижує їхню активність. Водночас, органи місцевого самоврядування можуть не завжди мати налагоджені механізми взаємодії з молоддю, що ускладнює ефективну співпрацю.

Для подолання цих викликів Молодіжна рада, у співпраці з громадською організацією “МОЛОДІІ” (яка виступає отримувачем фінансування) та відділом у справах молоді та спорту виконавчого комітету Чугуївської міської ради (що надає консультаційну підтримку, необхідні ресурси й інфраструктуру) реалізувала та реалізує низку успішних проєктів. Серед них найбільш впливовими можемо зазначити наступні.

У рамках програми “DOBRE” Молодіжна рада прийняла участь у двох проєктах.

Спершу було організовано заходи згуртування в с. Кочеток протягом серпня-вересня 2024 року. Було проведено серію активностей для інтеграції молоді та посилення комунікації між нею та місцевою владою.

Другим компонентом цієї програми став проєкт “CAMPUS FIT” - безпечний простір в укритті. Молодіжною радою було створено молодіжний спортивний простір, де молодь може безкоштовно займатися спортом та проводити дозвілля. Початок реалізації цього проєкту був травень 2024 року, а кінцем мав бути травень 2025 року, але через обмеження фінансування донором (USAID). Тож зараз Молодіжна рада продовжує проєкт своїми силами.

Після навчання на буткемпі в Харкові за програмою Upshift команда Молодіжної ради протягом квітня-червня 2024 року запустила ініціативу з підвищення обізнаності молоді про інклюзивність та популяризації безбар'єрності.

У межах проєкту “Створення 6 молодіжних центрів для підтримки підлітків та молоді” у співпраці з ініціативною групою було створено Молодіжний центр «КАМПУС». Це простір для навчання, розвитку та підтримки молоді. Початок проєкту був липень 2023 року та закінчився у вересні 2024 року. Далі молодіжний центр увійшов у інший проєкт.

Також команда з Молодіжної ради у січні-лютому 2025 року взяла участь у освітній програмі «VolunTEENS» та завдяки перемозі в хакатоні отримала фінансування на реалізацію свого проєкту «SENSE». Це буде серія тренінгів з лідерства та волонтерства протягом березня 2025 року в п'яти населених пунктах громади. Основною метою є залучення молоді з віддалених територій до активного громадського життя.

Діяльність Молодіжної ради Чугуївської громади доводить, що навіть у складних умовах війни молодь здатна впливати на розвиток своєї громади, впроваджувати соціальні ініціативи та змінювати суспільство. Місцева влада Чугуївщини, у свою чергу, зробила важливі кроки на шляху до взаємодії з молоддю і повсюдно підтримує її ініціативи. А також завдяки активній співпраці з громадськими організаціями та міжнародними партнерами, молодіжне самоврядування стає не лише майданчиком для реалізації ініціатив, а й потужним інструментом змін.

Цей досвід підтверджує: якщо молоді люди отримують можливості та підтримку, вони можуть не лише адаптуватися до викликів сьогодення, а й формувати майбутнє, у якому вони хочуть жити.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: станом на 05.03.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vp> (дата звернення: 10.03.2025).

2. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX: станом на 31.03.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-IX> (дата звернення: 10.03.2025).

3. Участь молоді в управлінні громадами / авт. -уклад. О. В. Кулініч, Д. С. Барінова, В. В. Нестеренко. Харків : Харківський відокремлений підрозділ Центру розвитку місцевого самоврядування, 2018. 48 с. URL: <https://surl.gd/fzehte>

Ковальова Дар'я Миколаївна,

студентка групи 281ПУАбд_41,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ННІ Економіки, управління, права та інформаційних технологій ПДАУ

Науковий керівник: Сердюк Ольга Іванівна, к.е.н, доцент,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

ННІ Економіки, управління, права та інформаційних технологій ПДАУ

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДА-ГРОМАДА НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Публічне управління в демократичному суспільстві не можливе без комунікації як форми взаємодії та узгодження позицій у постійному діалозі між владою і громадськістю. Справжній діалог між владою та суспільством є двостороннім спілкуванням і має на меті широке залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Стабільність існування держави і суспільства, місцевого управління та громади забезпечується за умови неухильного дотримання принципів їх ефективної комунікації: організаційних (прогресивності, динамічності, прозорості, відкритості, підзвітності, толерантності, партнерства) та змістовних (інформативності, адекватності, достовірності, оперативності, доступності, промоції, комплексності, стратегічного планування) [1].

Успіх будь-якої громади нерозривно пов'язаний з якістю спілкування між її представниками та мешканцями. Незалежно від розміру та типу громади, ключем до співпраці між громадою та владою є вміння слухати, бути почутим та надавати ясність для вирішення проблеми. Специфіка громади щодо залучення населення до місцевого управління проявляється в різноманітних моделях організації спілкування та соціальної взаємодії: централізованій (комунікаційна діяльність та заходи залучення координуються та спрямовуються через відповідний структурний підрозділ); децентралізованій (уся діяльність здійснюється з відносною самостійністю на рівні органів виконавчої влади/структурних підрозділів), гібридній, що поєднує елементи перших двох моделей [2].

Створенню передумов для інклюзивного залучення громадськості до місцевого розвитку має передувати аналіз процесів комунікації та виявлення основних тенденцій, викликів і точок їх росту.

Зокрема, в рамках проекту «Долучайся локально: створення засад для інклюзивного залучення громадськості до місцевого управління в Івано-Франківській, Сумській та Тернопільській територіальних громадах» (стартував у липні 2024 року) експрес-аналіз стану взаємодії влада-громада на місцевому рівні здійснюється шляхом вивчення документів, що регулюють взаємодію влади та громади, аналізу наявних інструментів комунікації, оцінки ресурсів (інфраструктури, фінансування, людських ресурсів), оцінки освітніх активностей, аналізу бізнес-процесів місцевих рад (наявність людських ресурсів та специфіка роботи) [3]. Результати групуються з врахуванням чотирьох рівнів взаємодії (інформування, консультації, діалог, партнерство) за трьома напрямками: прозорість та підзвітність влади, вироблення місцевої політики, прийняття рішень на місцевому рівні. Методологія експрес-аналізу може бути адаптована до конкретних потреб та застосована до інших територіальних громад. Результати дослідження щодо стану взаємодії місцевої влади з мешканцями, громадським сектором, бізнесом тощо допоможуть територіальним громадам визначити запити та пріоритети для покращення участі населення шляхом вдосконалення наявних комунікаційних інструментів або створення нових.

Проводити дослідження для оцінки взаємодії з громадськістю посадовці місцевих рад можуть і самостійно. В окремих випадках доцільно скористатися результатами онлайн-опитувань мешканців територіальних громад, що здійснюються робочими групами під час розробки стратегій розвитку громад. Так, під час розробки стратегії розвитку Котелевської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки (Полтавська область) одним з об'єктів оцінювання була місцева комунікація між громадянами та владою [4]. Серед респондентів 45% склали службовці та 31,2% – наймані працівники, що вказує на значну пасивність місцевого населення. Більше половини опитаних (52,3%) – це люди віком від 25 до 40 років, 25,4% – віком 41-50 років, (молодь більш соціально активна). Спостерігається гендерний перекис в середовищі активних громадян селища на користь жінок (в анкетуванні взяли участь 85,6% жінок і лише 14,4% чоловіків).

Результати опитування свідчать, що мешканці Котелевської селищної територіальної громади підтримують використання сучасних засобів комунікації на основі цифрових технологій. Зокрема, 70,2% респондентів хочуть отримувати інформацію через спеціально створену електронну сторінку на сайті ради, існуючим веб-сайтом задоволені 34,2% респондентів, проте 37,4% респондентів хочуть отримувати інформацію через газету.

На думку респондентів, покращити комунікацію між населенням і владою можна шляхом підвищення прозорості діяльності місцевої влади та впровадження принципу підзвітності. 41,0% респондентів вважають, що місцева влада має посилити підзвітність за свою роботу, 38,0% наполягають на створенні електронних мереж зв'язку, 29,4% бачать таку можливість у покращенні технічного забезпечення зв'язку.

Хоча 37,4% респондентів хотіли отримувати інформацію з газети, лише 1,2% вказали, що газета є джерелом новин про територіальну громаду. Зрозуміло, що газета розглядається як засіб отримання інформації про ситуацію в країні та моніторингу законодавчих змін (газета дозволяє постійно мати під рукою корисну інформацію). Переважна більшість респондентів (82,2%) дізнаються про події в суспільстві від друзів та сусідів, що свідчить про недостатні зусилля влади щодо підвищення довіри громадян. Майже половина респондентів (47,6%) дізнаються новини з офіційного сайту, 34,4% – з публічних виступів керівництва, 12,0% – із соціальних мереж. Характерно, що 30,2% респондентів не цікавилися новинами громади, що ще раз підкреслює значну соціальну пасивність громади та необхідність зусиль для активізації населення.

Тому для більш тісного зв'язку між Котелевською селищною радою (Полтавська область) та її мешканцями необхідно посилити підзвітність керівників територіальної громади, налагодити зворотній зв'язок, пришвидшити розміщення новин на сайті місцевої ради. Розвиваючи інформаційно-комунікаційні технології доцільно також зберегти видання місцевої газети, яка користується популярністю у третини населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко О. О., Миронова О. В. Проблеми комунікації влади і суспільства як виклик для держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1944>
2. Як громади Івано-Франківська, Сум та Тернополя покращуватимуть взаємодію з мешканцями – стартував спільний проєкт. *Громадський простір*. 2024. 03 серп. URL: <https://www.prostir.ua/?news=yak-hromady-ivano-frankivska-sum-ta-ternopolya-pokraschuvatymut-vzajemodiyu-z-meshkantsyamy-startuvav-spilnyj-projekt>
3. Дослідження взаємодії муніципальної влади з громадськістю: для чого це потрібно громадам? *Громадський простір*. 2024. 25 серп. URL: <https://www.prostir.ua/?library=doslidzhennya-vzajemodiji-munitsypalnoji-vlady-z-hromadskisty-dlya-choho-tse-potribno-hromadam>
4. Стратегія розвитку Котелевської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки. *Котелевська селищна рада Полтавського району Полтавської області: офіційний сайт*. URL: <https://kotelevska-gromada.gov.ua/search/?q=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F&search=>

Ліщинська Вероніка Тарасівна,

*студентка групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Конотопцев Олег Сергійович**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут
державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

АКТУАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Регіональна стратегія розвитку є основоположним документом, який визначає цілі, завдання, найголовніші сфери діяльності, пріоритети та напрями сталого економічного і соціального розвитку областей. У Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 рр., враховані тенденції і умови розвитку країни та області актуальні до карантину у 2020 році та повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році. Але, з цього часу відбулася низка подій, які мали суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток регіонів. COVID-19 та повномасштабне вторгнення докорінно змінили ситуацію в регіоні: багато тенденцій зникли взагалі, а нові з'явилися, виникли нові фактори, що зчиняють колосальний вплив не тільки на економіку, а навіть на повсякденне життя людей. Це зумовлює необхідність докорінного перегляду усіх стратегічних документів з розвитку регіону. Необхідність перегляду Стратегії підтверджується тим фактом, що у поточному році почалася робота щодо внесення змін відповідно до оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр.

Через виклики воєнного часу потребує змін Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. Депутати, працівники виконавчого апарату обласної ради та представники обласної військової адміністрації провели робочу нараду щодо оновлення Стратегії розвитку Харківської області. У Харківській обласній раді зазначили про необхідність внесення змін до Стратегії обумовлені приведенням її у відповідність до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. Законодавством визначено термін – не більше трьох місяців – на затвердження плану реалізації

Стратегії, тобто до 13 травня 2025 року. Як повідомляють в Харківській обласній раді в оновлений документ мають бути внесені зміни тільки на рівні операційних цілей та завдань, які вимагають кардинальних змін, що відбулися у регіоні внаслідок повномасштабної російської агресії. Водночас не зазнають змін стратегічні цілі розвитку регіону. Стратегічні цілі актуальної Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 рр.: [1]

- забезпечення високої якості життя населення на всьому просторі регіону;
- забезпечення чистого оточуючого середовища на всьому просторі регіону;
- побудова конкурентоспроможної та смарт-спеціалізованої просторової економіки з високою доданою вартістю;
- забезпечення інвестиційно привабливого клімату в регіоні і створення інноваційної та інвестиційної інфраструктури;
- забезпечення європейського рівня управління та самоврядування в регіоні[2].

Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, підвищення рівня безпеки і добробуту громадян шляхом задоволення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки за принципом “краще, ніж було”, ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування [3].

Воєнні дії суттєво гальмують розвиток Харківського регіону. Тому, основні стратегічні цілі не можуть повністю залишитися незмінними. У Стратегії мають врахувати те, що зруйновано значну частину промислових об’єктів, транспортної та житлово-комунальної інфраструктури. Область стала однією з лідерів за кількістю ВПО, які потребують житла та роботи. Призупинено реалізацію багатьох інвестиційних проєктів і знижено бізнес-активність. Евакуація населення, скорочення трудових ресурсів, відтік молоді та інші негативні наслідки війни. Отже, **Стратегія розвитку** має перейти від довоєнних пріоритетів і змінити підхід до деяких стратегічних цілей. Такі, як забезпечення чистого оточуючого середовища, забезпечення високої якості життя населення на всьому просторі

регіону та забезпечення інвестиційно привабливого клімату в регіоні і створення інноваційної та інвестиційної інфраструктури — були актуальні на умовах мирного часу, але не сьогодні. Доречно змінити їх на цілі, спрямовані на відновлення економіки та забезпечення найнеобхідніших умов, яких на цей час багато мешканців області та ВПО позбавлені. Такі цілі, як конкурентоспроможна та смарт-спеціалізована просторова економіка та розвиток інституційної спроможності органів публічної влади з урахування практик ЄС є актуальними. Також, Стратегічне планування на місцевому рівні, яке було запроваджене законодавчо в ході децентралізації у багатьох громадах виявилось формальним (**85% громад Харківщини** не мали актуального стратегічного бачення розвитку на 2022–2023 роки) [4].

Проведений аналіз показав, що Стратегію розвитку Харківської області на період до 2027 року необхідно суттєво оновити з огляду на нові виклики воєнного часу та євроінтеграційні пріоритети. Отже, стратегічні цілі мають враховувати необхідність відновлення критичної інфраструктури, житлового фонду, об'єктів соц. сфери, збереження людського капіталу, стимулювання сильної регіональної економіки, захист вразливих верств населення, адаптацію регіонального управління до норм і правил ЄС, покращення екологічної ситуації (внаслідок мінувань, пожеж тощо) та **посилення спроможності місцевого самоврядування**.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оновлена Стратегія розвитку Харківщини: що зміниться , а що залишиться. URL: <https://www.slk.kh.ua/news/vlada/onovlena-strategia-rozvitku-harkivsini-so-zminitsa-a-so-zalisitsa.html>
2. Стратегія розвитку Харківської області на 2021-2027 роки. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf>
3. Постанова від Кабінету Міністрів України ДЕРЖАВНА СТРАТЕГІЯ регіонального розвитку на 2021-2027 роки від 13 серпня 2024 року №940. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n187>
4. Нові реалії зі старими планами: як громади Харківщини (не) оновлюють власні стратегії в умовах війни. URL:<https://www.prostir.ua/?news=novi-realiji-zi-starymy-planamy-yak-hromady-harkivschyny-ne-onovlyuyut-vlasni-stratehiji-v-umovah-vijny>

Маренич Олексій В'ячеславович,

студент групи ДПУА-24,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Євдокимов Вадім Олександрович, к.е.н, доцент,

доцент кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПРОФЕСІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ Й КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сучасний розвиток місцевого самоврядування в Україні відбувається в умовах війни, розв'язаної Російською Федерацією, що значно ускладнює функціонування органів публічної влади. Виклики, спричинені військовою агресією, вимагають високого рівня професіоналізму, швидкої адаптації та постійного вдосконалення публічних службовців. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України саме компетентність, стійкість і ефективність місцевих управлінців відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, відновленні громад та впровадженні реформ.

Основними завданнями дослідження є аналіз діяльності органів публічної влади у сфері професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку публічних службовців, визначення основних механізмів та інструментів, що використовуються для підвищення кваліфікації кадрів, а також оцінка їхньої ефективності. У контексті сучасних викликів, зокрема війни, розглядаються зміни в системі підготовки кадрів, адаптація навчальних програм до кризових умов та перспективи післявоєнного відновлення.

Важливо досліджувати особливості діяльності органів публічної влади щодо професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку публічних службовців у контексті викликів війни та майбутнього післявоєнного відновлення України. Головна ідея полягає в тому, що ефективність місцевого самоврядування та відновлення регіонів України після війни залежить від рівня професійної підготовки та кар'єрного зростання публічних службовців.

Дослідження спирається на різноманітні теорії публічного управління, європейський досвід кадрової політики у кризових умовах,

нормативно-правові акти України щодо професійного розвитку держслужбовців, а також аналітичні матеріали щодо функціонування місцевого самоврядування в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Для ґрунтового розуміння сфери дослідження необхідно звернути особливу увагу на особливості нормативно-правового регулювання цього сектору, оскільки саме законодавча база визначає ключові аспекти функціонування та розвитку відповідної галузі, а також встановлює рамки для реалізації професійної діяльності у її межах. Основними нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність та можливості професійного розвитку є такі:

– Закон України «Про державну службу» – визначає основи професійного навчання та кар'єрного зростання державних службовців.

– Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» – регулює питання професійного розвитку посадовців органів місцевого самоврядування.

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації державних службовців» – встановлює вимоги до навчальних програм і механізмів підвищення кваліфікації.

– Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – визначає стратегічні напрями модернізації системи навчання.

Війна Росії проти України, що триває з 2014 року та загострилася у 2022 році після повномасштабного вторгнення, істотно вплинула на функціонування органів публічної влади, зокрема у сфері професійного розвитку та кар'єрного зростання публічних службовців. В умовах конфлікту виникли нові виклики, зокрема руйнування інфраструктури по всій країні. Також значний вплив має велика кількість внутрішньо переміщених осіб, яка відповідно до ДП «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики» на 2 січня 2025 року складає 4,6 мільйони осіб. Додатково, психологічний тиск на службовців негативно впливає на їхню мотивацію, що ускладнює стабільність роботи системи. Попри ці труднощі, війна стимулює трансформаційні зміни у сфері публічного управління. Зокрема, активне впровадження онлайн-платформ, таких як освітні курси від Національного агентства України з питань державної служби, та залучення ветеранів до управлінських процесів сприяють адаптації та використанню нового досвіду. Важливо

звернути увагу на запущену НАДС освітню програму Natolin4Capacity Building, яка сприяє професійному розвитку через освітні курси, тренінги та платформи е-навчання, зосереджені на європейській інтеграції та імплементації Угоди про асоціацію Україна-ЄС. Таким чином, конфлікт стає поштовхом до інноваційних рішень, зокрема цифрової освіти, а також заходів для підтримки добробуту кадрів, що сприяє формуванню більш стійкої системи публічного управління.

Діджиталізація навчання сприятиме розширенню доступу до онлайн-курсів та інтеграції адаптивних освітніх платформ. Важливим напрямом стане створення спеціалізованих навчальних програм, орієнтованих на кризове управління, післявоєнне відновлення та роботу в умовах надзвичайних ситуацій. Окрему роль відіграватиме підтримка та створення кадрового резерву, що передбачає активне залучення молодих фахівців та ветеранів до системи публічного управління.

Війна стала не лише випробуванням, але й поштовхом для трансформації системи професійного розвитку публічних службовців. Незважаючи на кадрові втрати, психологічний тиск та фінансові обмеження, сучасні підходи, такі як цифровізація освіти, міжнародна співпраця та спеціалізовані програми, сприяють адаптації держслужбовців до кризових умов. Подальші перспективи включають розробку інтерактивних онлайн-курсів з кібербезпеки та управління кризовими ситуаціями, впровадження програм менторства, залучення ветеранів до управлінських процесів та створення ефективних механізмів кадрового резерву. Ці заходи сприятимуть не лише зміцненню спроможності органів місцевого самоврядування, але й підготовці кваліфікованих кадрів, здатних ефективно брати участь у відбудові країни. Подальше дослідження зосередиться на аналізі ефективності впроваджених реформ, оцінці міжнародного досвіду, розробці моделей прогнозування потреб у кадрах для післявоєнного відновлення та аналізі етичних аспектів роботи публічних службовців. Це дозволить розробити рекомендації для вдосконалення системи професійного розвитку публічних службовців в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв М. М. Поняття та структура компетенції органів публічної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57).
2. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства: стан та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9.

3. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 196–202.

4. Дідик Н., Павлович-Сенета Я. Публічні службовці: поняття та адміністративна відповідальність. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2019. № 911 (21), 130–135.

5. Конституція України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <http://surl.li/atdl4>

6. Ляхач Ю., Селіванов С., Москаленко С. Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті розбудови національної системи стійкості. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 104–115.

Ратовський Назар Романович,

студент групи 2813-216-01,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,

факультет менеджменту, адміністрування та права,

Державний біотехнологічний університет

Науковий керівник: Гуторова Олена Олександрівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, факультет менеджменту, адміністрування та права, Державний біотехнологічний університет

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН РІЗНИХ РІВНІВ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Реалізація повноважень у сфері економічної політики на тому чи іншому рівні територіальної організації орієнтована на забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку території. Для формування пріоритетних напрямів раціоналізації розподілу повноважень у сфері економічної політики між державним і територіальним рівнями управління необхідним є визначення напрямів взаємодії між основними складовими суспільного розвитку [1; 2].

Особливістю державного управління у сфері економічної політики є створення умов (насамперед економічних і правових) для розвитку суспільних відносин, а також необхідність збалансованого використання адміністративного та консолідуючого ресурсів в рамках забезпечення всебічності, економічної стабільності та соціальної справедливості економічного розвитку в розрізі територій – суб'єктів економіки.

На нашу думку, для раціоналізації державної системи економічних відносин необхідно вирішити такі завдання: визначити соціально-економічний стан регіону, умови його розвитку; виявити потенції виробничі можливості, визначити величину ресурсного потенціалу; виявити фактори, що стримують економічне зростання; обґрунтувати обсяг фінансових ресурсів, необхідних для стабільного економічного і соціального розвитку регіону; створити механізм міжбюджетного регулювання, орієнтований не на пасивну підтримку економічно відсталих територій, а на стимулювання розвитку власного, внутрішньо-регіонального виробництва.

Місцеве самоврядування має акумулюючу роль відображення рівня збалансованості та ефективності розвитку території. Говорячи про економічну політику, передумовою її реалізації на всіх рівнях влади неминуче повинні визнаватися економічні (фінансові) основи, що гарантують діяльність всіх рівнів влади. В якості основних аспектів фінансових основ місцевого самоврядування виділяють податки і майно. Визначальним критерієм балансу економічних інтересів як пріоритетної мети раціональної економічної політики на всіх рівнях територіальної організації є відносини власності. Для досягнення ефективності місцевого самоврядування необхідно розробити модель оптимальної взаємодії місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, розташованих на території громади.

Оптимізація економічних відносин між органами влади на державному і місцевому рівнях повинна здійснюватися через розробку і реалізацію раціональної, збалансованої економічної політики і стратегії, що представляє собою сукупність цілей, завдань, напрямів, об'єктів, критеріїв, які характеризують особливості економічної політики на різних рівнях територіальної організації.

На державному рівні визначається стратегічна мета соціально-економічного розвитку країни, яка задає вектор довгострокового розвитку. Мета економічної політики на державному рівні сформульована нами як досягнення такого рівня економічного розвитку країни, який є основою для поліпшення якості життя населення. На цьому рівні вирішуються макроекономічні завдання: визначення структури та вартісних показників національного доходу; моніторинг факторів і тенденцій економічного зростання; моніторинг економічного середовища, у тому числі зовнішнього; створення умов для рівноправного розвитку господарюючих суб'єктів (незалежно від форми власності); гарантування соціальної справедливості, розвиток

та вдосконалення системи державних соціальних стандартів, що забезпечують необхідний рівень життя вразливих верств населення.

На нашу думку, у формуванні економічної політики в загальнодержавному масштабі регіональний рівень має найвищий рівень соціально-економічної значущості: регіональні органи влади, перебуваючи в безпосередній близькості до населення регіону, більш адекватно реагують на динаміку соціально-економічних перетворень. В якості головної мети економічної політики на рівні регіону доцільно виділити: створення конкурентного, інвестиційно-привабливого економічного середовища, заснованого на використанні конкурентних переваг регіону; збалансованості основних показників соціально-економічного розвитку регіону; підвищення якості життя населення, поліпшення параметрів добробуту.

Завдання, що виконуються на місцевому рівні, об'єктивно відрізняються від державних цілями економічної політики і спрямовані на: економічний розвиток територіального утворення; розвиток місцевого господарства; створення виробничої, технічної, економічної, інфраструктури; розвиток соціальної інфраструктури як базового об'єкта територіального управління; максимізацію дохідної частини місцевого бюджету шляхом розвитку потенціалу соціально-економічного зростання територіального утворення; адаптацію економічної політики держави до місцевих умов.

Державне регулювання економічного розвитку в основних сферах і галузях орієнтоване на встановлення механізму зв'язку між цілями економічного розвитку і шляхами, за допомогою яких ці цілі передбачається досягати. Стратегічною метою державного регулювання повинен бути правовий, економічний, соціальний, політичний захист населення країни, а також створення умов для всебічного розвитку і відтворення.

Основним інструментом регулювання та реалізації економічної політики на територіальному рівні є місцевий бюджет, спрямований на максимальне задоволення інтересів населення громади. У реалізації економічної політики з початкових етапів її формування повинні переважати інтереси місцевого рівня. Основним об'єктом економічної політики на цьому рівні слід розглядати: регіональну економічну інфраструктуру; умови розвитку різноманітних форм власності; наявність довгострокової та ефективної регіональної економічної політики; концепції цифрової трансформації сільських територій. Органи державної влади, будучи вищим рівнем ієрархічної системи

управління, зобов'язані здійснювати всебічний аналіз і координацію розвитку національної економіки.

Оптимізація економічних відносин між державними органами влади на різних рівнях управління і досягнення позитивного ефекту можливі на основі запропонованої моделі, сутність якої полягає у чіткому визначенні місця кожного рівня управління в реалізації економічної політики, ранжируванні цілей, напрямів діяльності, визначенні основних критеріїв, що характеризують ефективність економічної політики, показниках соціально-економічного розвитку. Модель передбачає досягнення комплексного ефекту на основі односпрямованості вектора управління та збігу стратегічних цілей розвитку за умови ефективного механізму взаємодії органів державної влади України, органів державної влади регіонів України та органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуторов О. І. Концептуальні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком сільських територій. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. 2024. № 2. С 5-15.
2. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. Аграрні інновації. 2023. № 18. С. 234-240.

Сафонов Дмитро Вячеславович,
студент групи 04-22-09, спеціальність «Право»,
факультет юстиції НЮУ імені Ярослава Мудрого

Науковий керівник: **Чернов Сергій Іванович**, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
ХНУМГ імені О. М. Бекетова

АГЛОМЕРАЦІЇ: ЗНАЧЕННЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Вперше запропонував термін «агломерація» французький географ М. Руже у 1950-х роках. Він вважав, що агломерація формується тоді, коли міська діяльність поширюється вже за межі адміністративних кордонів і охоплює прилеглі населені пункти [1].

Агломерація – це новий етап розвитку міста, коли воно перетворюється на єдину систему з «розмитими» межами, що характеризується переходом від окремого міста до системи міських і приміських територій. У європейській урбаністиці класичним вважається визначення агломерації як системи, що включає місто та його приміські території [2]. Також існує розуміння агломерації як міського утворення, де кілька територіальних громад об'єднують зусилля для реалізації спільних завдань місцевого самоврядування, залишаючись при цьому окремими адміністративно-територіальними одиницями [3].

У економіках світу ключову роль відіграють великі міські агломерації, які в деяких випадках формують понад половину річного внутрішнього валового продукту (ВВП). Попри їхні очевидні переваги, зокрема економічне зростання, єдину транспортну систему та спільне планування, в Україні питання розвитку агломерацій залишається без належної уваги [4].

Взагалі, питання агломерацій дуже мало досліджене в Україні. Крім того, відсутнє нормативно-правове регулювання агломераційних утворень, хоча Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначено сім українських агломерацій як центри економічного розвитку, а саме: Харківську, Київську, Одеську, Дніпровську, Львівську, Запорізьку та Криворізьку [5].

Світовий досвід підтверджує ефективність цього підходу. Їхньою особливістю є природне об'єднання через економічні, трудові, соціальні, культурні, інфраструктурні та інші зв'язки. Завдяки спільним інтересам територіальні громади можуть спільно працювати над розвитком та розв'язанням актуальних проблем. Отже, агломерація також є потенційною формою співпраці територіальних громад.

Агломерації, як потужні економічні центри, можуть відігравати важливу роль у повоєнному відновленні країни. Вони стимулюють конкуренцію як на національному, так і на міжнародному рівнях. Перехід до регіонального, а не локального розвитку, а відповідно, і зменшення повторюваності задач і завдань через масштабування ефективних рішень одразу на всі громади, що увійшли до складу агломерації.

Агломерації також відіграють важливу роль у впровадженні інноваційних технологій у суспільстві, сприяючи задоволенню життєвих потреб, а також розвитку інтелектуального та творчого потенціалу населення. Розвиток міст і агломерацій нерозривно пов'язаний із процесами розширеного відтворення, що, у свою чергу, сприяє забезпеченню сталого розвитку.

У науковій літературі питання становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні присвячено праці багатьох вітчизняних вчених. Так, на необхідність прийняття закону «Про агломерації» та розробки відповідних планів і програм економічного розвитку міських агломерацій вказувала к. ю. н. Т. В. Стешенко [6].

Думки щодо правового врегулювання агломерацій в Україні почали формуватися після старту реформи децентралізації під час об'єднання громад у 2015–2020 роках. У комітетах Верховної Ради України зараз розглядається кілька законопроектів, які стосуються проблематики агломерацій. Терміни «агломерація» та «міська агломерація» активно використовуються в законодавчому полі на рівні норм конституційного права в ряді країн світу, таких як Франція, Сполучені Штати Америки та Канада, де ці зміни були спрямовані на підвищення ефективності регіонального управління та посилення економічної конкурентоспроможності.

В Україні сьогодні під агломерацією розуміють цілісне територіальне об'єднання, яке виникло навколо великого міста з населенням понад 500 тисяч осіб. Це об'єднання складається з муніципалітетів (громад), які поєднані між собою соціальними, економічними, культурними та інфраструктурними зв'язками, незважаючи на адміністративні межі.

Підводячи деякі підсумки, вважаю, що правове визначення агломерацій та їхніх функцій дозволить вирішувати нагальні проблеми, виклики воєнного часу та підвищити роль агломерацій у післявоєнному відновленні України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перчик Є. М. Міста світу. Географія світової урбанізації. Львів : Міжнар. відносини, 1999. 382 с.
2. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: проєкт USAID: локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність. Київ, 2012. 183 с.
3. Радіонова І. О. Соціологічні концептуалізації постсучасного міста: тенденції та перспективи. *Грані*. 2014. № 5. С. 58–64.
4. Михайленко В. Розвиток агломерацій: сутність понять. Місцеве самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення : матеріали четвертого щорічного Всеукраїнського круглого столу до Дня місцевого самоврядування 10 груд. 2024 р. Київ: За загальною редакцією Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка 2024. С. 54–55.
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Верховної Ради України від 05.08.2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. ст. 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (дата звернення: 19.03.2025).
6. Стешенко Т. В. Міські агломерації як форма співробітництва територіальних громад. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. С. 114–117. URL: http://www.isej.org.ua/3_2023/25.pdf (дата звернення: 19.03.2025).

ПРОФЕСІЙНА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Титаренко Любов Миколаївна,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент ННІ «Інститут публічної служби і управління»
Національного університету «Одеська політехніка»

ПРОФЕСІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

Актуальність звернення до проблематики професійної спрямованості публічної служби, зумовлена з одного боку – протиріччями та випробуваннями ефективності управлінських стратегій, а з іншого – стурбованістю стосовно стратегічної реалізації завдань інституціями публічної служби в кризовий період війни.

На сьогодні професійна публічна служба функціонує в умовах викликів війни і загроз повсякденного життя. Повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 р. посилила пошук ефективності управлінських стратегій в напрямку соціально-гуманітарної безпеки, реалізації механізмів зниження ризиків та підвищення умов функціонування стабільності в суспільстві [1].

Необхідно констатувати, що на сьогодні, на жаль, війна продовжує руйнівний вплив на усі сфери життя, а надскладні виклики в суспільстві, вимагають від працівників державного сектору постійного оновлення засобів безпеки, підвищення механізмів стійкості та їх удосконалення.

Разом з тим, серед ключових факторів професійної спрямованості публічної служби можна виокремити співвідношення зі стійкістю суспільних інституцій під час викликів війни. Це – відносно нове поняття та поки-що малодосліджене у вітчизняній науці державного управління [2, с. 4].

Оскільки публічна служба є багатоплановою системою (що включає в себе різноманітні суб'єкти і механізми, спрямовані на забезпечення захисту держави, її громадян), то успішне функціонування цієї системи вимагає не лише ефективної координації і співпраці між державними органами та структурами, але й постійного вдосконалення стратегічного управління, інституційної спроможності публічних службовців до професійного виконання завдань в умовах зростаючих загроз та викликів війни [1, с. 203].

У нинішній час реалії життя такі, що війна РФ проти України створює безпрецедентні випробування для людей, вимагаючи від працівників органів публічної влади зниження рівня насильства з боку ворога в напрямку використання інноваційних підходів соціогуманітарної інституційної спрямованості.

Теоретичні основи управління під час викликів війни досліджували вітчизняні фахівці, звертаючись до наукових джерел Бакуменка В.Д., який акцентує увагу на методології державного управління в умовах кризових ситуацій. Автор наголошує на важливості стратегічного планування та адаптивності в умовах нестабільності [1]. Вітчизняні фахівці, розкриваючи компоненту соцієтальних цінностей публічного управління в умовах викликів війни, звертаються до Гончарук Н. Т., Ситник Г. П. [5], надаючи увагу психологічній підтримці населення в умовах військових конфліктів, акцентуючи на важливості міжсекторальної співпраці для подолання психологічних наслідків війни. Публічна служба, безпосереднім покликанням якої є виконання завдань і функцій держави, на сьогодні змушена оперативно реагувати на виклики, які постали перед нею [4, с. 164]. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. та ін. [2], зосереджуються на інноваційних підходах до управління у публічному секторі, зокрема в контексті політики органів влади щодо захисту прав людини, спроможності органів державної влади підвищувати ефективність функціонування інституцій публічної служби в динаміці суспільно-політичних випробувань війною. У роботах авторів підкреслюється професійна значимість характеру інституційної стійкості публічної служби України в умовах військових загроз і безпекових викликів [1; 2].

Наукові праці, присвячені управлінню інституційної спрямованості публічної служби під час викликів війни, пропонують комплексний підхід, що поєднує теоретичні засади, аналіз

практичних поглядів і залучення кращого міжнародного досвіду. На системній модернізації публічної служби в системі державного управління в Україні робить акцент Дмитренко Г. А. в довоєнний період [3, с. 21].

Праці вітчизняних учених створюють основу для розробки інституційних стратегій, з урахуванням викликів військових умов і забезпечують професійну спрямованість публічної служби з імплементацією кращих міжнародних практик соціально-гуманітарного спрямування.

Першочерговою потребою в країні є не лише забезпечення функціонування суспільства та збереження держави, але і серед низки стратегічних завдань, постає необхідність підвищення професійної спрямованості та емоційної стійкості адміністративних працівників в умовах військових дій. В кризових умовах російсько-української війни, стабільність та стійкість публічної служби тісно пов'язані з підтримкою демократичних реформ в Україні, сприяння процесам захисту людей на основі верховенства права та демократії від агресії ворога.

Головними чинниками забезпечення цього процесу є – реалізація повноцінної роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і надання якісних послуг громадянам в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комаровський В. В., Титаренко Л. М., Яценко В. А. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. Вип. 32. С. 201–209.
2. Круглашов А. М., Сабадаш Н. В. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. Вип. 2(166). С. 3–13.
3. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст : колект. монографія / [Г. А. Дмитренко та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка]; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ : ДКС-Центр, 2020. 511 с.
4. Титаренко Л. М., Яценко В. А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. Вип. 31. С. 160–170. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18117>
5. Ситник Г.П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека: курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/f1eb24e2-deff-4a31-ad06-9848419f8d2c.pdf>

Романов Дмитро Володимирович,

*здобувач ступеня доктор філософії,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування,
ННІ економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавського державного аграрного університету*

*Науковий керівник: Галич Олександр Анатолійович, к.е.н., проф.,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
ННІ економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавського державного аграрного університету*

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ВЛАДИ

Руйнівні наслідки війни відчуло на собі все населення України, всі регіони та всі сфери людської діяльності. І серед таких, винятково важливих її наслідків, як руйнування інфраструктури, втрата території і людей, останнє є чи не найважливішим. Звернемося до думки Л. Байєрса і Л. Ру про те, що «цілі організації й організаційної стратегії мають значення тільки тоді, коли люди з відповідними здібностями, умінням і бажанням придатні для втілення цих цілей і стратегії» [1] і стане зрозуміло, якої великої ваги набувають питання підбору персоналу для органів влади, який би був підготовлений для управління в кризових умовах.

За даними дослідження Центру Разумкова, проведеного в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID), в Україні з 2021 р. по 2023 р. чисельність працездатного населення України скоротилась на 39,2% і склала приблизно 12,5 млн, а за розрахунками експертів Центру, у 2024-2032 рр., вона може знизитися до 11,7 млн. [2]. Близько 40% скорочення робочої сили відбулося за рахунок демографічних втрат (смертності, в тому числі унаслідок бойових втрат і загибелі цивільного населення через обстріли; міграції, скорочення народжуваності), а також окупації, яка обумовила відторгнення значної частини населення від українського ринку праці.

Слід констатувати, що зараз проблема дефіциту кадрів для органів державної влади і органів місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною. Аналіз різних платформ з пропозицією

вакансій для публічної служби (roboota.ua; Полтавська обласна військова адміністрація; Полтавська обласна рада; jooble. ua тощо) свідчать про нестачу сотень працівників, від головних спеціалістів, начальників відділів та їх заступників до директорів комунальних підприємств і закладів. По Полтавській області не вистачає 10 тис. учителів і 13 тис. працівників робітничих професій, при тому, що область прийняла 168 тис. внутрішньо переміщених осіб (ВПО). В територіальних громадах прифронтових областей і громадах окупованих територій (де значна частина органів місцевого самоврядування перебуває в екзилі) ситуація ще гірша. Так, мало бажаючих працювати в місцевих радах Донецької та Луганської областей, які перебувають в екзилі, за інформацією директора програми «Демократія і належне врядування» Фонду «Відродження» О. Орловського, в деяких із них зайнято лише 25% посад [3].

З початку 2022 р. держава постійно вживала заходи щодо посилення, а точніше, збереження кадрової спроможності публічної служби. Зокрема були внесені зміни до законодавства щодо спрощення процедур вступу на публічну службу, застосування дистанційного режиму роботи і створення віддаленого робочого місця, підвищення оплати праці посадовців, які працюють на територіях активних бойових дій тощо. Кабінет Міністрів України започаткував експериментальний проект зі створення кадрового резерву для публічної служби. Однак, треба розуміти, що процеси відновлення влади і налагодження цивільного життя після закінчення війни вимагатимуть від державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування високого рівня організаційних компетентностей, стресостійкості, уміння приймати нестандартні рішення тощо. Органам влади на місцевому рівні необхідно буде вирішувати питання повернення мешканців, забезпечення їх житлом, необхідними побутовими і адміністративними послугами, відновлювати зруйновану інфраструктуру, підтримувати підприємництво, дбати про опалення, освітлення постачання продуктів харчування тощо. І цих процесах недостатньо звертати увагу на підготовку лише управлінських кадрів, оскільки потреба виникне у фахівцях багатьох професій. У цьому зв'язку серйозну проблему складає зовнішня міграція населення, переважна частина якого є економічно активним. За оцінками фахівців Фонду «Відродження», у 2023 р. за кордоном перебували 5,6–6,7 млн українців, серед яких найбільшу частку складали жінки (частка жінок віком 35–49 років становить 18 %) та діти [4].

Саме шляхом підвищення якості людських ресурсів та активного залучення громадськості в Україні мають вирішуватися такі питання, як:

- визначення реальних потреб територіальних громад у після-воєнній відбудові;
- введення преференцій для деокупованих територій;
- встановлення пріоритетних цілей відбудови, які б відповідали інтересам населення;
- забезпечення прозорості прийняття рішень, що є основою демократичного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байєрс Л., Ру Л. Управління людськими ресурсами. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html> (дата звернення 12.03.2025).
2. Людський капітал – виклики для відновлення України. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf> (дата звернення 12.03.2025).
3. За підтримки Фонду стартував проєкт, що спрямований на збереження та розвиток трудових ресурсів України. URL: <https://www.irf.ua/zberegty-ta-rozvyvaty-trudovi-resursy-ukrayiny-na-shho-spryamovanyj-projekt-viziya-2033/> (дата звернення 13.03.2025).
4. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт, підготовлений Центром економічної стратегії за підтримки Фонду «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/bizhenczi-z-ukrayiny-hto-vony-skilky-yih-ta-yak-yih-povernuty-finalnyj-zvit-pidgotovlenyj-czentrom-ekonomichnoyi-strategiyi-za-pidtrymky-fondu/> (дата звернення 13.03.2025).

Іценко Андрій Ігорович,

здобувач вищої освіти СВО Магістр,

*спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
ННІ економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавського державного аграрного університету*

*Науковий керівник: Лозинська Тамара Миколаївна, д.держ.упр., професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
ННІ економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавського державного аграрного університету*

УДОСКОНАЛЕННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ДІЇ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Удосконалення мобілізаційної політики в державі, існування якої визначається умовами воєнного стану, є нагальною необхідністю

для забезпечення обороноздатності держави та ефективного реагування на сучасні безпекові виклики. Гібридний характер сучасної війни, який розмиває межі між мирним та воєнним життям, виявляє і недостатність традиційних підходів до мобілізації, що вимагає розробки та впровадження більш адаптованого до реалій сьогодення порядку мобілізації.

Основні заходи процесу вдосконалення складають певний комплекс і охоплюють:

- нормативно-правове забезпечення: необхідний перегляд та оновлення законодавчої бази, що регулює мобілізаційні процеси, з метою її адаптації до сучасних викликів та міжнародних стандартів. Це включає розробку чітких критеріїв призову, визначення категорій осіб, які підлягають мобілізації, та встановлення прозорих механізмів відстрочки та звільнення від військової служби;

- організаційно-технічний супровід: важливим аспектом є впровадження ефективної системи військового обліку, що передбачає цифровізацію даних, інтеграцію з іншими державними реєстрами та створення єдиної бази даних військовозобов'язаних. Йдеться про покращення матеріально-технічного забезпечення територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК СП), забезпечення їх сучасним обладнанням та транспортними засобами;

- інформаційно-комунікаційну роботу: посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення з метою підвищення рівня обізнаності про мобілізаційні заходи, їхню необхідність та порядок проведення. Інформаційно-комунікаційна складова мобілізаційної роботи передбачає використання різноманітних каналів комунікації, таких як засоби масової інформації, соціальні мережі та інформаційні кампанії;

- кадрове забезпечення: підвищення кваліфікації працівників ТЦК СП шляхом проведення навчань та тренінгів, а також забезпечення їх належними умовами праці та використання заходів стимулювання. Формування кадрового резерву для ТЦК СП має орієнтуватися на залучення до роботи досвідчених військовослужбовців та фахівців з відповідною освітою;

- контроль та підзвітність: посилення контролю за дотриманням законодавства у сфері мобілізації, а також забезпечення прозорості та підзвітності на всіх етапах мобілізаційних процесів. У цьому контексті важливим стає запровадження механізмів громадського контролю та моніторингу діяльності ТЦК СП;

– соціально-психологічну підтримку: розробка та впровадження ефективних механізмів психологічної підтримки мобілізованих та їхніх сімей, з метою мінімізації негативних наслідків воєнного стану. Однією із важливих складових мобілізаційної політики вже зараз стає надання психологічної допомоги, організацію груп підтримки та проведення інформаційних кампаній;

– кібербезпека: посилення заходів з кібербезпеки для захисту інформаційних систем, що використовуються в процесі мобілізації, від потенційних кібератак. Відповідний напрямок мобілізаційної роботи включає впровадження сучасних технологій захисту інформації та проведення регулярних аудитів інформаційної безпеки.

Таким чином, удосконалення мобілізаційної політики є невід’ємною складовою забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану. Це вимагає системного підходу, що передбачає впровадження комплексу заходів із реформування нормативно-правової бази, організаційно-технічного забезпечення, інформаційно-комунікаційної роботи, кадрового забезпечення, контролю та підзвітності, соціально-психологічної підтримки та кібербезпеки. Лише за умови ефективного впровадження цих заходів можливо забезпечити належний рівень мобілізаційної готовності держави та її здатність до ефективного реагування на зростання рівня зовнішніх небезпек.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андаліцька І. В Україні відсутні проблеми з мобілізацією, наразі триває третя хвиля – Данілов. 21 жовтня 2022. URL: <https://www.unian.ua/war/v-ukrajini-vidsutni-problemi-z-mobilizaciyeyu-narazi-trivaye-tretya-hvilya-danilov-12019449.html> (дата звернення 11.03.2025)

2. Про затвердження Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 154. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-%D0%BF?lang=uk#Text> (дата звернення: 11.03.2025).

3. Курінний Є. В. Мобілізаційний кейс України: сучасний стан та перспективи реформування 11 листопада 2022. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/15.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2025).

Літвінов Семен Олексійович,

здобувач групи 281-216-01 спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет

Науковий керівник: **Сагачко Юлія Миколаївна, к.е.н., доцент,**
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічної безпеки регіону є важливою через збільшення ролі децентралізації в сучасних умовах, коли економічні та соціальні виклики, такі як війна, воєнне відновлення, глобальні кризи та зміни клімату, вимагають ефективного управління на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування впливають на розподіл ресурсів, розвиток інфраструктури, підтримку бізнесу й залучення інвестицій, що дозволяє оперативно реагувати на загрози, адаптувати стратегії розвитку до конкретного регіону та забезпечити стійкість громад.

Сучасні реалії в Україні підкреслюють необхідність розробки дієвих підходів до забезпечення економічної безпеки, яка є фундаментом для успішного розвитку будь-якої країни. Забезпечення цієї безпеки належить до ключових обов'язків суб'єктів публічного сектору та суспільства загалом, залучаючи цей процес до інших інституцій. Особливе місце серед них посідають органи місцевого самоврядування, чий внесок має суттєвий вплив на стабільність економічного середовища. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України», ці органи виконують важливу роль, співпрацюючи зі структурами сектору безпеки й оборони під час виконання своїх завдань [1]. Тому, «економічна безпека» є складовою «національної безпеки України», а державна політика в цій сфері спрямована на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, кібербезпеки та інших її аспектів.

Органи місцевого самоврядування – це установи, які представляють інтереси місцевого населення та відповідають за управління на регіональному рівні. Вони мають повноваження приймати рішення з місцевих питань, управляти місцевими ресурсами та впроваджувати політику, яка впливає на економічний розвиток

регіону. Ці органи мають важливе значення для забезпечення врахування потреб і пріоритетів місцевої громади в процесі прийняття рішень. До органів місцевого самоврядування належать міські ради, сільські ради, органи місцевого самоврядування та інші. Вони співпрацюють з іншими місцевими зацікавленими сторонами, такими як підприємства, громадські організації та жителі, щоб сприяти економічному зростанню та вирішувати проблеми, що постають перед регіоном [2].

Щодо державного регулювання економічного розвитку регіонів, то воно охоплює заходи центральних органів влади, спрямовані на стимулювання економічного прогресу окремої території [3]. Основна ціль такого управління виникла у створенні та впровадженні програм, які сприяють покращенню якості життя мешканців регіону, раціональному використанню місцевих ресурсів, виробничих можливостей і трудових резервів [4].

Отже, економічна безпека означає здатність регіону підтримувати стабільне економічне зростання, захищати свої ресурси та протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам своїй економіці. Це важливо для добробуту населення та загального розвитку регіону. Значну роль у забезпеченні економічної безпеки регіону відіграють органи місцевого самоврядування, які:

- сприяють економічному розвитку: органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за створення середовища, яке сприятиме розвитку бізнесу та інвестиціям. Вони впроваджують політику, яка підтримує підприємництво, створення робочих місць та інновації, що є важливим для сталого економічного розвитку;

- залучення інвестицій: однією з ключових функцій органів місцевого самоврядування є залучення інвестицій в регіон. Вони працюють над створенням стимулів для бізнесу інвестувати в місцеву економіку, наприклад податкових пільг, розвитку інфраструктури та доступу до ресурсів;

- управління ресурсами: органи місцевого самоврядування відповідають за ефективне та стале управління місцевими ресурсами. Вони контролюють планування землекористування, охорону навколишнього середовища та розвиток інфраструктури, щоб переконатися, що ресурси використовуються розумно та на благо місцевої громади;

- вирішення економічних викликів: органи місцевого самоврядування відіграють вирішальну роль у вирішенні економічних проблем, з якими стикається регіон, таких як безробіття, бідність і

нерівність. Вони впроваджують соціальні програми, ініціативи з професійного навчання та інші заходи для підтримки вразливих верств населення та сприяння інклюзивному зростанню.

Підсумовуючи, органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки регіону. Сприяючи економічному розвитку, залучаючи інвестиції, керуючи ресурсами та вирішуючи економічні проблеми, ці органи сприяють загальному добробуту та процвітанням місцевої громади. Важливо визнавати важливість органів місцевого самоврядування у формуванні економічного майбутнього регіону та підтримувати їхні зусилля у розбудові сильної та стійкої економіки, особливо в повоєнне відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Бобиль В. В. Роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної економічної політики розвитку регіонів в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 50-54. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.50
4. Савчук Н. І. Особливості реалізації економічної політики на регіональному рівні. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 315–322. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_41

Мазничко Катерина Вікторівна,

здобувач вищої освіти СВО Магістр,

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ННІ економіки, управління, права та інформаційних технологій

Полтавського державного аграрного університету

Науковий керівник: Лозинська Тамара Миколаївна, д.держ.упр., професор,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

ННІ економіки, управління, права та інформаційних технологій

Полтавського державного аграрного університету

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Публічна служба відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та функціонування держави під час кризових ситуацій,

таких як воєнний стан, природні катастрофи чи економічні кризи. Ефективність публічної служби в такі періоди визначає здатність держави реагувати на виклики та забезпечувати добробут громадян.

В умовах воєнного стану правове регулювання публічної служби зазнає певних змін, спрямованих на адаптацію до надзвичайних обставин. Це включає особливості проходження служби, призначення на посади та інші аспекти, що забезпечують безперервність державного управління [1]. Професійний розвиток публічних службовців є критичним для забезпечення ефективності державного апарату. В умовах кризи особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації, адаптації до нових викликів та розвитку компетенцій, необхідних для ефективного реагування на надзвичайні ситуації.

Ефективні кризові комунікації є невід'ємною частиною управління в умовах кризи. Вони включають як зовнішнє інформування громадськості, так і внутрішню комунікацію з персоналом. Розробка освітніх програм з кризових комунікацій допомагає публічним службовцям ефективно виконувати свої обов'язки в стресових умовах. Кризи часто стають каталізаторами для реформування публічної служби. Модернізація державного управління, впровадження новітніх технологій та адаптація до сучасних викликів є необхідними для підвищення ефективності публічної служби [2].

На професійний розвиток публічних службовців впливають різні фактори, включаючи індивідуальні, соціально-психологічні та мотиваційні аспекти. Розуміння цих факторів є ключовим для ефективного управління персоналом та забезпечення стійкості публічної служби в умовах кризи. Важливу роль у підтримці та розвитку публічної служби відіграють громадські організації, такі як Спілка молодих державних службовців України. Вони сприяють професійному розвитку молодих фахівців та забезпечують платформу для обміну досвідом і знаннями.

Вивчення зарубіжного досвіду, зокрема країн Азії та Північної Америки, може надати цінні уроки для реформування та вдосконалення публічної служби в Україні. Адаптація найкращих практик сприятиме підвищенню ефективності державного управління [3].

Для забезпечення ефективності публічної служби в умовах кризи необхідно:

– постійно вдосконалювати професійні навички службовців через відповідні освітні програми;

– забезпечувати ефективні комунікації як всередині організації, так і з громадськістю;

– впроваджувати сучасні технології та практики управління;

– співпрацювати з громадськими організаціями та міжнародними партнерами для обміну досвідом та ресурсами.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості та ефективності публічної служби в умовах будь-яких кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фенич Я. В., Дьордяй В. І. Особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/311054/302346> (дата звернення: 11.03.2025).

2. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 р. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2025).

3. Іванченко А. В. Напрями удосконалення функціонування державної служби в умовах реалізації системних реформ. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/15.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2025).

Мушук Василь Васильович,

*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Полтавського державного аграрного університету*

*Науковий керівник: Лозинська Тамара Миколаївна, д.держ.упр., професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету*

CREATION OF CONDITIONS FOR THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF A PROFESSIONAL PUBLIC SERVICE

At the current stage of the state's development, the issue of staff shortages in the field of professional public service has become particularly acute. This is due to a number of objective and subjective factors, including military actions, low salary levels, lack of adequate social guarantees, limited opportunities for career growth, and insufficient support

for young specialists. Given the importance of the effective functioning of state institutions, it is necessary to create favorable conditions for attracting and developing professionals in this field. The creation of conditions for the efficient operation and development of a professional public service is a key aspect of ensuring the proper functioning of the state apparatus and meeting the needs of society. In the context of Ukraine's European integration, the adaptation of the national public service system to European standards and practices is of particular importance.

In the context of Ukraine's European integration, ensuring the professional development of civil servants is of great importance. This includes training, professional development, and career management to achieve maximum efficiency in fulfilling official duties. It has been established that the global transition to an information society and socio-economic changes in Ukraine require transformations in public administration based on the latest scientific research. In Ukraine, a system of professional training for civil servants is being formed and continuously improved [1].

The analysis of trends in the development of public service components in Ukraine and foreign countries allows for a systematic examination of this phenomenon, taking into account historical, socio-economic, and political factors influencing its formation and functioning. The experience of developed countries demonstrates that an effective public service is a key factor in the stable development of the state, increasing citizens' trust in government institutions, and ensuring high-quality administrative services. In particular, studies [2] emphasize the need for a systematic approach and a strong methodological foundation for reforming the public service in times of political crises and institutional transformations. This involves the implementation of modern governance principles, including transparency, accountability, professionalism, and citizen orientation. Another crucial aspect is the digitalization of administrative processes, the development of e-governance, and the continuous professional development of civil servants. These measures will facilitate the adaptation of the public service system to contemporary challenges and ensure its effective functioning.

The further development of public service in Ukraine requires legal support for meeting societal needs within the framework of a new comprehensive public service institution that integrates both state and municipal service. As noted by Kurinnyi Ye., this includes the reform of the organizational and legal foundations governing the functioning of civil service and service in local self-government bodies [3].

A comparative analysis of the civil service institutions of Ukraine and the United Kingdom reveals both common features and differences in the organization and functioning of the state apparatus. Particular attention is given to the historical and cultural factors that have influenced the formation of the modern civil service system, as well as the concepts of “good governance” and “new public management” [4].

In our opinion, the key conditions for the functioning and development of a professional public service include:

- Restoration of state-funded education for specialists with a guarantee of their subsequent employment. It is necessary to formulate state orders based on the actual needs of public administration, provide young specialists with jobs upon graduation, and improve systems for monitoring workforce demand.

- Increasing salaries for young specialists and providing social guarantees. It is necessary to introduce competitive salaries for specialists that correspond to market wage levels in related industries. Additional social guarantees should be provided, such as access to free education, medical care, and preferential housing loan programs. Special support programs should be implemented for young professionals working in regions with staff shortages.

- Creating conditions for career growth and developing a reward system. This involves creating a clear system for career advancement based on professional achievements and competence, implementing mechanisms for both material and non-material incentives (bonuses, professional development, official awards), as well as organizing mentoring and professional development programs for young specialists.

- Strengthening the responsibility of public service officials. It is necessary to improve systems for evaluating the performance of civil servants, establish clear mechanisms of accountability for negligent performance of official duties, and raise the level of professional ethics and responsibility among public servants.

- Applying a systematic approach to public service reform, drawing on both domestic and international experience.

- Taking into account international experience, particularly that of the United Kingdom, to implement the concepts of “good governance” and “new public management”.

- Ensuring the legal foundation for the integration of state and municipal services into a unified public service institution.

Thus, creating favorable conditions for the development of a professional public service will contribute to increasing the efficiency of public administration, ensuring personnel stability, and increasing the level of trust in public institutions among citizens.

REFERENCES

1. Hodyna M. A. Ensuring professional development of civil servants of Ukraine in the context of European integration. Qualifying scientific work. Kyiv, 2023. 240 p.
2. Karpa M. I., Akimov O. O. Trends in the development of individual components of the public service: experience in domestic and foreign practice. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*. 2022. No. 2. P. 163–174.
3. Kurinnyi Ye. Prospects for the further development of public service in Ukraine. *Scientific Bulletin of Dnipro State University of Internal Affairs*. 2024. No. 3. P. 79–85.
4. Mykhailovska Ye. V., Polishchuk D. V. Comparative legal aspect of the development of the civil service institution in Ukraine and Great Britain. *Electronic scientific publication «Analytical and Comparative Law»*. 2024. P. 626–631. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/104.pdf> (дата звернення 12.03.2025).

**Смоляков Сергій Вікторович,
Задорожній Ілля Олегович,**

здобувачі магістерського рівня вищої освіти,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
факультет менеджменту адміністрування та права
Державного біотехнологічного університету

Науковий керівник: **Таран Оксана Миколаївна, к.е.н.,**
доцент кафедри менеджменту бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У системі публічного управління в Україні проблема довіри населення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, формування їх позитивного іміджу стає однією з найбільш важливих у політичному й соціально-економічному житті українського суспільства. Пояснюється це, насамперед, тим, що державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в умовах реформування й розвитку всіх сфер у державі стають об'єктом особливої уваги з боку всього суспільства, і рівень довіри населення

до них та їх діяльності зумовлює найбільшою мірою соціальну стабільність суспільства та його готовність до серйозних реформ [1].

Образ публічного службовця, сформований у свідомості громадськості, практично завжди ототожнюється з державою та демонструє рівень підтримки і схвалення дій представників державного апарату суспільством, відображає відповідність між діями представників органів державної влади та очікуваннями і потребами населення, оскільки публічні службовці у своїй діяльності представляють державу, реалізуючи та здійснюючи її політику [2].

Формування іміджу публічних службовців відбувається за такою структурою:

- “діловий імідж організації – уявлення про організацію як суб’єкта ділової активності (повнота і своєчасність наданих послуг громадянину);

- імідж працівників включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні психологічні характеристики;

- внутрішній імідж державного органу – уявлення про культуру державного органу, його соціально-психологічний клімат;

- імідж керівника включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників;

- імідж персоналу – узагальнене уявлення про персонал, фахову компетентність, що включає мобільність, точність виконання роботи, інформованість, висококваліфіковану фахову підготовку, культуру спілкування;

- візуальний імідж державного органу – це певне уявлення про державний орган, субстратом даного є зорові відчуття, в якому зафіксовано інформацію про інтер’єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку державного органу [3].

Працюючи над теоретичним аналізом дослідження, можна виділити низку функцій іміджу державного службовця. Варто відмітити, що імідж державного службовця виконує ряд важливих функцій, серед яких можна виділити наступні:

- представницька функція – імідж державного службовця виступає як зовнішнє враження, що визначає сприйняття представниками громадськості та партнерськими організаціями. Позитивний імідж сприяє підвищенню авторитету та довіри до державного службовця;

- комунікаційна функція – імідж службовця визначає його здатність ефективно спілкуватися з різними групами людей, колегами,

та громадськістю. Правильне побудування іміджу сприяє успішній комунікації та обміну інформацією;

– мотиваційна функція – імідж може впливати на внутрішню мотивацію державного службовця, викликаючи віру у власні здібності, підвищуючи самооцінку та стимулюючи до досягнення високих професійних стандартів;

– символічна функція – імідж державного службовця може стати символом певних цінностей, які він втілює у своїй роботі. Наприклад, чесність, відповідальність, та прозорість у владі;

– управлінська функція – імідж впливає на ставлення до державного службовця внутрішньої аудиторії та керівництва, що може впливати на його кар'єрний розвиток та участь у важливих проектах;

– адаптаційна функція – імідж може допомагати державному службовцю адаптуватися до змін у соціальному та політичному середовищі, забезпечуючи йому необхідні навички та ресурси для ефективної роботи. Отже, імідж державного службовця виконує комплексну роль, об'єднуючи зовнішні та внутрішні аспекти його професійної діяльності.

Образ державного службовця, впроваджуваний у масову свідомість, є складним соціально-психологічним феноменом, що відображає всю сукупність його особистісних якостей. Це відноситься як до оцінок їх управлінських, ділових якостей, так і до оцінок моральних та особових якостей. Позитивний імідж державного службовця є необхідною умовою ефективного функціонування й розвитку державних інститутів та задоволення інтересів суспільства. Імідж будь-якої державної інституції формується завдяки різним чинникам, серед яких в першу чергу необхідно відзначити засоби масової інформації. Останнім часом дуже великий вплив на суспільну думку відіграє мережа Інтернет та соціальні мережі, в яких має можливість прийняти участь в дискусії будь-яка небайдужа особа.

На формування і підтримку позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного стану і післявоєнного періоду впливають певні фактори, до яких ми пропонуємо віднести: забезпечення відкритості та результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій влади та правдивість інформації; підтримка комунікації та зворотного зв'язку з громадянами; відповідність формальним та неформальним вимогам до професійної діяльності; безперервний професійний та особистісний розвиток

публічних службовців; розвиток професійного потенціалу публічних службовців, відповідальність; дотримання правил доброчесності; моралі та етики публічних службовців; розвиток корпоративної культури в органах публічної влади; підвищення рівня мотивації публічних службовців; ефективна і об'єктивна кадрова політика в органах публічної влади як інструмент формування іміджу; підконтрольність діяльності органів публічної влади і співпраця із ЗМІ; формування «бренду» публічного службовця та «бренду» органів публічної влади тощо.

Список використаних джерел

1. Палюх С. Формування позитивного іміджу органів публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 2. (м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.). Тернопіль: THEU, 2020. С. 371-374. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38919>
2. Багрим О. А. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного і післявоєнного періоду в Україні Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.13>
3. Глуценко К. Проблеми формування іміджу центральних органів. **Державне управління: удосконалення та розвиток**. 2016. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=957>

Капран Євгеній Сергійович,

*студент групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РОБОТА ЦНАПІВ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Дослідження роботи ЦНАПів у кризових умовах, особливо на деокупованих територіях України, привертає значну увагу держави та іноземних експертів через унікальний український досвід. Водночас питання їх функціонування залишається недостатньо висвітленим через динамічні зміни та нові виклики. Україна не лише реагує на

кризу, а й відновлює систему публічних послуг у постраждалих громадах.

Метою дослідження є аналіз роботи ЦНАПів на деокупованих територіях, виявлення проблем їх відновлення та визначення оптимальних моделей організації послуг в умовах безпекових викликів. Актуальність зумовлена необхідністю забезпечення громадян адміністративними послугами для стабілізації та відновлення громад.

Після деокупації територій, особливо в Херсонській області, адміністративні послуги стали одними з найбільш затребуваних для місцевого населення. Повномасштабне вторгнення призвело до значних пошкоджень або повного руйнування інфраструктури ЦНАПів. Система надання адміністративних послуг також зазнала перевантаження через збільшення кількості осіб, які потребують відновлення документів, консультацій щодо житлових питань та інших послуг. У громадах, що розташовані ближче до зони бойових дій, функціонують мобільні ЦНАПи. Адміністратори виїжджають у населені пункти за визначеним графіком, що дозволяє уникнути скупчення людей в одному місці та мінімізувати безпекові ризики. У Станіславській громаді робота адміністраторів організована відповідно до прийомних днів. У перші місяці після деокупації громади застосовувався механізм попереднього запису, що дозволило проаналізувати кількість звернень та оптимізувати графік роботи. У Станіславській громаді Херсонської області забезпечено надання 207 адміністративних послуг у всіх населених пунктах, з яких 20 послуг надаються у співпраці з районним Управлінням соціальної політики та Головним управлінням Пенсійного фонду. Подібна ситуація спостерігається в Нововоронцовській громаді, де доступні 190 адміністративних послуг [1].

Законодавчі зміни, внесені Верховною Радою 24 березня 2022 р. через прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану», визначають особливості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану [2]. Закон передбачає, що центральна влада може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг у громадах, де ведуться бойові дії. Однак, аналіз практики показує, що законодавча база потребує подальшого вдосконалення для вирішення специфічних проблем деокупованих територій [3]. На державному рівні відсутнє чітке бачення відновлення

та розвитку ЦНАПів у деокупованих громадах з урахуванням безпекової ситуації. Громади діють на власний розсуд, що створює нерівномірність у якості та доступності послуг. Законодавчі зміни, які надають переважне право на призначення на вакантні посади адміністраторам ЦНАПів, які перемістилися з територій бойових дій, кадрова проблема залишається гострою. Спостерігається дефіцит персоналу через вимушені переміщення в інші регіони країни.

Робота на деокупованих територіях пов'язана з підвищеними безпековими ризиками, зокрема через можливе мінування території та постійну загрозу обстрілів. Працівники ЦНАПів, які пережили окупацію або повернулися на деокуповані території, часто перебувають у стресовому стані, що впливає на якість надання послуг. Організація спеціальних тренінгів та консультацій для працівників з метою мінімізації негативного впливу стресових ситуацій є необхідною процедурою в умовах правового режиму воєнного стану на території України.

Законодавчі зміни, спрямовані на адаптацію адміністративних послуг до умов воєнного стану, створюють основу для більш ефективної роботи ЦНАПів, але все ще потребують доопрацювання. Зокрема, важливо розробити чіткі механізми відновлення та розвитку ЦНАПів у деокупованих громадах, враховуючи безпекові виклики та соціально-психологічний стан працівників. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти організації тренінгів та підтримці працівників для мінімізації стресу та покращення якості надання послуг.

Таким чином, робота ЦНАПів на деокупованих територіях є важливим елементом відновлення громад та стабілізації ситуації в Україні, і для її ефективної реалізації необхідні подальші кроки на рівні державної політики, вдосконалення законодавства та підвищення кваліфікації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оцінка стану публічних послуг у деокупованих громадах. Херсонська область. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44219.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).
2. Як працюють центри надання адміністративних послуг у воєнний час? URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Надання адміністративних послуг у період воєнного стану – роз'яснення для громад. URL: <https://decentralization.ua/news/15084> (дата звернення: 17.03.2025).

Обод Владислав Олександрович,

*студент групи ПУД-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Конотопцев Олег Сергійович**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

АНТИКРИЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Ситуація в країні не з найкращих, але про проблеми треба не тільки говорити, а й вирішувати. На даний момент ми говоримо про саме кризову ситуацію, не передкризову, не післякризову. І цим цікава нинішня ситуація, бо це суха теорія – а практичний матеріал для науки.

І само собою постає питання про вирішення цієї проблеми. Надалі буде зачеплена тема кризи, і також буде надані інструменти для вирішення проблеми. Деякі технології були запозичені з сфери бізнесу, проте деякі з них вже успішно використовують в західних країнах, а в деякі вже використовувались в Україні.

У літературі таку ситуацію називають по-різному: кризова ситуація, гостра криза, депресія [5; 3]. Головне, що всі сходяться в описі дій:

1. стримування стихійного лиха/стабілізація;
2. збереження того, що є;
3. вичікування зрілості кризи;
4. протидія кризовим явищам;
5. оптимізація/використання всіх наявних резервів; виживання.

Перш ніж розглядати поради – треба проаналізувати ситуацію/ виділити проблему. Цей етап спільний для всіх дій – це сама основа/ логічний початок. На цьому етапі піднімають всі бази даних – намагаються знайти джерело проблем.

Протягом наших дій під час кризи, необхідною частиною є постійний моніторинг. Моніторинг спрямований на все, що потрібно. Під час моніторингу стає можливим зрозуміти, де є прогалина, де

є загроза. При цьому моніторинг спрямований не тільки внутрішнє середовище організації, а й на зовнішнє. Моніторинг може містити в собі прогноз, і це впливає в, так званий, “сценарний моніторинг”. Суть такого моніторингу полягає в тому, що ми, на основі моніторингу, прогнозуємо сценарії розвитку ситуації.

З цього виходить перша технологія, яку треба використати – посилений контроль якості. Проявляється це в тому, що ми надаємо відділу якості надправа в організації. В умовах кризи треба ще щільніше контролювати ефективність нашої роботи, тим паче, що так ми виграємо в якості – а це запорука ефективної роботи(кращий результат роботи). Також в результаті роботи пройде оптимізація – що скоротить кількість співробітників, а це менші затрати на персонал. А гроші знадобляться, бо цьому відділу буде треба працювати ще більше. Також цей відділ буде займатися аналізом і моніторингом.

До сфери боротьби з явищами відноситься переймання досвіду в успішних колег. Це стосується не тільки успішних сусідів в державі, а й за її межами. Зокрема хочу акцентувати увагу на перейманні досвіду в країн ЄС, бо все ж ми намагаємось дійти до їх рівня. Тим паче, що в ЄС є багато систем якості, які стануть в нагоді, якщо нам треба надати відділам якості надправа. До таких систем відносяться системи: “Key Performance Indicators”(ключові показники ефективності), систему управління якістю ISO(аналог ДСТУ). Також треба використати систему оцінки “360 градусів”(відповідність працівника професії).

До технологій відносяться контролінг і реінжиніринг/ реструктуризація, які розроблені для зміни організаційної структури, відрізняються лише мірою.

Першим кроком, якщо проблема в організації, – контролінг. Контролінг – це метод управління, при якому перевагу в роботі надають виконанню цілей[3, 9]. Цей метод тягне за собою, з одного боку, суперечливі заходи – посилення спостереження і децентралізацію. Ця технологія дозволяє мобілізувати організацію/ орган на життя під час кризи, також такі зміни розвантажують основу організації за допомогою делегування роботи на нижчі щаблі.

Якщо контролінг не допомагає – є реінжиніринг[3, 10]. Реінжиніринг – це докорінна зміна організації. Так система дозволяє врахувати всі помилки минулої організації, додає нової крові в орган, але це найризикованіший метод з усіх, що є. Такі корінні зміни

кардинально змінюють виживання під час кризи, але при цьому є інша сторона – все може стати ще гірше [3; 11].

На додаток до цього треба прийняти/змінити стратегію, але не на просту стратегію – а на функціональну. Така стратегія організації дозволить фокусуватись на виконанні окремих завдань і досягнень цілей. В сфері бізнесу така стратегія проявляється в тому, що організація фіксується на обмеженому колі цілей/сфер/галузей – і використовує всі ресурси для виконання їх. Проявляється це в спрямованості організації на досягнення в маркетингу чи в виробництві [1; 3]. В умовах публічного управління в кризових обставинах це проявляється в утриманні комунальної власності чи у відновленні важливої інфраструктури.

Отже, такі інструменти треба використати, але треба зазначити, що ці інструменти – не панацея. Деякі технології є досить експериментальними, а деякі ситуативними, проте всі треба використовувати – і тим паче, якщо перші дві технології використовувати (аналіз, моніторинг). І якщо зробити все правильно – будуть результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. О., Лук'ячук О. М. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3872>
2. Terentieva A., Kravchenko Y., Kropyvnytskyi R. Антикризове публічне управління системою забезпечення соціальної безпеки в умовах воєнного стану URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4318/4353>
3. Юрик Н. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32391/2/monograph_PU_2020_TNTU_Yuryk_N-Investigation_of_anti_crisis_255-267.pdf
4. Бутко М. П., Оліфіренко Л. Д. Антикризові стратегії публічного управління : методичні вказівки до практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів освітнього ступеня магістра спеціальності. Чернівці : ЧНТУ, 2018. 62 с.
5. Маховка В. М., Перерва В. М. Теоретичні аспекти стратегічного антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/237632>

Сергієнко Максим Сергійович,

*студент групи ПУД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Боковикова Юлія Володимирівна**, к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МОДЕЛЬ КООРДИНАЦІЇ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: КЕЙС БРИТАНСЬКОГО COBRA ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ефективне кризове управління потребує чіткої міжвідомчої координації, оскільки під час надзвичайних ситуацій залучаються різні органи влади та служби. Досвід розвинених країн показує, що спеціальні механізми координації підвищують оперативність і злагодженість реагування на кризи. Прикладом є британська система COBRA (Cabinet Office Briefing Room A), яка фактично є постійно діючим комітетом з надзвичайних ситуацій при уряді Великої Британії [9]. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення національної стійкості України в умовах частих кризових ситуацій та безпекових загроз.

COBRA (офіційно – Civil Contingencies Committee) – це центр міжвідомчий координаційний найвищого рівня, який скликається урядом Великої Британії для реагування на надзвичайні ситуації національного масштабу. Він виконує роль стратегічного центру управління кризою, об'єднуючи керівників ключових відомств і служб. Засідання COBRA проводяться у спеціальній ситуаційній залі Кабінету міністрів під головуванням прем'єр-міністра або профільного міністра, за участю міністрів та керівників відомств, дотичних до характеру кризової ситуації. Склад учасників визначається залежно від типу загрози – від терористичного акту чи кібератаки до природного лиха чи пандемії. Для організаційної підтримки роботи COBRA створено постійний Секретаріат з питань цивільного захисту (Civil Contingencies Secretariat) у структурі Кабінету міністрів, який забезпечує збір і аналіз інформації, підготовку матеріалів та координацію дій між засіданнями.

Головна функція COBRA – забезпечення узгодженого ухвалення рішень і дій уряду у кризовій ситуації. Ключові завдання включають: моніторинг розвитку надзвичайної ситуації в реальному часі та надання керівництву актуальної інформації; вироблення спільної оцінки обстановки і єдиного інформаційного образу подій (Commonly Recognised Information Picture, CRIP) для усіх залучених органів; координацію зусиль різних відомств та служб, щоб всі діяли синхронно на основі спільної інформації. COBRA також відповідає за оперативне розповсюдження ключових рішень та вказівок серед відповідальних посадовців. Систему визнано «дієвим інструментом» урядового реагування, що довело свою придатність під час різних криз – від терактів до пандемії. Водночас COBRA збирається тимчасово під конкретну кризу і не засідає постійно без потреби. Така гнучкість дозволяє уряду швидко адаптувати склад і графік засідань до динаміки розвитку надзвичайної ситуації. Загалом, систему COBRA можна охарактеризувати як інституційно оформлену «ситуаційну кімнату» уряду, що забезпечує централізовану координацію та оперативне прийняття рішень у кризових ситуаціях на найвищому рівні державного управління [4].

В Україні наразі відсутній прямий аналог COBRA – єдиного постійно діючого урядового центру координації дій у разі будь-яких надзвичайних ситуацій. Функції кризового управління розподілені між кількома структурами залежно від характеру загрози. По-перше, діє «Єдина державна система цивільного захисту», яка охоплює реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру [1]. Управління цією системою здійснює Кабінет Міністрів України, а безпосереднє керівництво покладено на Державну службу з надзвичайних ситуацій (ДСНС) [2]. Система цивільного захисту має територіальні та функціональні підсистеми: на центральному рівні створено профільні комісії та чергові служби у міністерствах, на місцевому – регіональні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій при облдержадміністраціях тощо. По-друге, в сфері національної безпеки й оборони основну координаційну роль відіграє «Рада національної безпеки і оборони України» (РНБО) під головуванням Президента [8]. РНБО приймає стратегічні рішення у воєнних та інших безпекових кризах, однак її склад і процедура орієнтовані передусім на воєнно-політичні загрози, а не цивільні надзвичайні ситуації. Крім того, при Службі безпеки України

діє «Антитерористичний центр» з міжвідомчою координаційною комісією для реагування на терористичні акти. На відміну від COBRA, жоден з цих органів не об'єднує автоматично усі ключові відомства в єдиному центрі для колективного напрацювання рішень у режимі реального часу.

Пандемія COVID-19 виявила суттєві недоліки в міжвідомчій координації України. Різні загрози (природні, техногенні, воєнні, терористичні) мають окремі системи реагування, які діють паралельно з обмеженою взаємодією між собою. Це призводить до того, що під час кризи різні служби працюють за власними протоколами і не завжди оперативно обмінюються даними, що може викликати затримки в ухваленні рішень та дублювання заходів. Наприклад, під час пандемії COVID-19 спостерігалось дублювання функцій між урядовим штабом з ліквідації наслідків пандемії та РНБО, що породжувало плутанину в управлінських рішеннях. Крім того, існуюча система надзвичайних комісій не передбачає постійного залучення вищого керівництва держави до процесу реагування: лише найтяжчі кризи розглядаються на рівні РНБО під головуванням Президента, тоді як менш значні надзвичайні ситуації вирішуються на рівні міністерств або обласних адміністрацій. Це створює ризик недостатньої підтримки та ресурсного забезпечення реагування, якщо криза швидко ескалує. Українська модель кризового менеджменту потребує вдосконалення як у нормативно-організаційному плані, так і у практичних аспектах взаємодії відомств [7].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну та гібридні загрози підкреслили критичну потребу в удосконаленні міжвідомчої взаємодії [6]. Гарне рішення на мою думку це створення єдиного координаційного центру при уряді України. Цей постійно діючий міжвідомчий орган з питань надзвичайних ситуацій має оперативно скликатися Прем'єр-міністром. Він повинен об'єднувати керівників ключових міністерств та відомств, а також, за потреби, представників місцевої влади, забезпечуючи єдиний центр прийняття рішень незалежно від природи кризи [3]. Для цього необхідно внести зміни до нормативно-правової бази, чітко визначивши повноваження нового органу та його взаємодію з існуючими структурами, такими як РНБО та ДСНС. Наступним кроком стало б формування постійно діючого Секретаріату з питань кризового реагування, за аналогією з британським Civil Contingencies Secretariat, у структурі уряду або

апарату РНБО слід створити підрозділ, відповідальний за моніторинг ризиків, розробку планів дій та організаційне забезпечення роботи координаційного комітету. Такий секретаріат забезпечуватиме цілодобове чергування, збір та аналіз інформації про потенційні загрози, а у разі кризи – підготовку аналітичних матеріалів для керівництва держави [5]. Необхідно впровадити сучасну інформаційно-аналітичну систему, що забезпечить усім учасникам доступ до актуальної спільної картини ситуації.

Впровадження цих заходів підвищить національну стійкість України, забезпечить скоординоване та ефективне прийняття упавлінських рішень від час кризових ситуацій, мінімізуючи їх негативні наслідки та зміцнюючи захист громадян і національних інтересів держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс цивільного захисту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17>
2. Закон України «Про Кабінет Міністрів України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/279-vi-7499>
3. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
4. Ведення випадку та міжвідомча взаємодія. ЮНІСЕФ Україна. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/12711/file/Spilno_posibnyk_2_casemanagement.pdf
5. Щодо удосконалення планування на випадок кризових ситуацій. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-05/az-kriz-planuvannya-1_1.pdf
6. Кризовий менеджмент. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf
7. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях: аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/analytrep_08_2021.pdf
8. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Рада національної безпеки і оборони України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/5017.html>
9. Сайт COBRA – Cabinet Office Briefing Room A. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/cobr-cobra#:~:text=Haddon,said%20that%20government%20should%20avoid>

Лихван Анастасія Сергіївна

студентка групи ДПУА-24,

*спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Олешко Олексій Миколайович**, к.держ.упр.,
доцент, доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ (на прикладі Польщі)

Україна знаходиться у складних умовах збройного конфлікту, економічних потрясінь та внутрішніх реформ, що вимагає удосконалення системи державного управління. В умовах глобальних викликів ефективне управління кризовими ситуаціями є критично важливим для стабільності та розвитку держави. Досвід Польщі, яка успішно реформувала публічну службу в рамках процедур інтеграції до європейського простору, може стати цінним орієнтиром для України.

Польща, перед вступом до Європейського Союзу в 2004 році, провела масштабні реформи державного управління, зокрема й з використанням практик кризового менеджменту, які довели свою ефективність. Важливими напрямками змін стали децентралізація, яка сприяла оперативності та ефективності прийняття управлінських рішень, а також посилення співпраця з міжнародними партнерами, що забезпечило додаткові ресурси для реформ. Цифровізація державного управління значно підвищила прозорість та зменшила рівень корупції, тоді як запровадження сучасних механізмів кризового менеджменту дозволило створити кризові центри, розробити стратегічні плани дій та забезпечити ефективну міжвідомчу взаємодію [2]. Одним із ключових аспектів реформ стало вдосконалення механізмів підбору та навчання державних службовців, що підвищило їх професіоналізм і відповідальність [1].

Україна має всі передумови для застосування успішних польських практик кризового менеджменту сфері реформування публічного управління та публічної служби, зокрема. Це передбачає

розроблення нормативних документів, які включатимуть механізми раннього виявлення криз, ефективні методи їх подолання та систему оцінки ризиків. Важливими аспектами є також посилення механізмів громадського контролю, впровадження прозорих процедур оцінки ефективності реформ, що сприятиме зростанню довіри суспільства до державних інституцій [3].

Крім того, доцільним є створення спеціалізованих антикризових інституцій на державному та регіональному рівнях, а також залучення міжнародних експертів і співпраця з організаціями ЄС, що дозволить адаптувати найкращі європейські практики. Значну роль відіграє підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, розвиток електронних сервісів і впровадження сучасних цифрових технологій у всіх сферах державного управління [4]. Окремої уваги потребує вдосконалення підготовки державних службовців, що включає регулярні тренінги, підвищення кваліфікації та навчання сучасним методикам кризового менеджменту.

Польський досвід доводить, що реформування публічної служби є можливим навіть в умовах кризи, але при наявності чіткої стратегії та міжнародної підтримки. Польща продемонструвала, що системний підхід до управління кризами, ефективне використання ресурсів та впровадження цифрових технологій можуть значно підвищити стійкість державних інституцій.

Для України ключовими аспектами мають стати розробка довгострокової стратегії державного управління в кризових умовах, активна співпраця з міжнародними партнерами, зміцнення кадрового потенціалу державної служби та посилення відповідальності органів влади перед громадськістю. Важливим чинником успіху є також прозорість управлінських процесів, цифровізація державних послуг та залучення громадськості до контролю за ефективністю реформ.

Попри те, що Польща у період розпаду Радянського Союзу перебувала в умовах, подібних до тих, у яких опинилася Україна, їй вдалося ефективно адаптувати систему державного управління до європейських стандартів. Цей досвід є цінним, адже Польща не лише змогла інтегрувати свої управлінські принципи в європейський простір, а й створила ефективну модель антикризового менеджменту в цій сфері. Україна має передумови для використання подібного підходу, адаптуючи його до власних суспільно-політичних та економічних реалій, що сприятиме сталому розвитку та інтеграції країни в європейську систему міждержавного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпунець А. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. Кафедра теорії та практики управління ФСП КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Zarubizhnij-dosvid-organizatsiyi-ta-funktsionuvannya-institutu-derzhavnoyi-sluzhbi.pdf> (дата звернення 10.03.2025 р.)
2. Кучер В. Використання досвіду Польщі в процесі інтеграції України в Європейський союз. DSpace Repository : Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/210a214a-f1ad-4c00-bd45-30fedd1beafd/content> (дата звернення 10.03.2025 р.)
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 10.03.2025 р.)
4. Public administration education in poland. URL: https://www.nispa.org/files//O1_COUNTRY_STUDY_POLAND.pdf (дата звернення 10.03.2025 р.)

Мосійчук Софія Олегівна,

*студентка групи ПУД-21, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Набока Людмила Віталіївна, к.держ.упр., доцент,
завідувач кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ КРИЗ

У сучасних органах публічної влади під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників відбуваються численні зміни, які супроводжуються різноманітними перетвореннями у їх функціонуванні та вимогах до фахівців. Нерідко трансформації владних інституцій стають наслідком криз або ж не надто ефективна діяльність призводить до кризи. Найчастіше поняття «криза» асоціюється із загрозами, крахом, загостренням протиріч, порушенням рівноваги тощо. У цьому контексті влучним є визначення, надане Л. Бартоном: «криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації» [4].

Для органів влади найбільш небезпечними є організаційно-управлінські кризи, які виникають внаслідок невірно ухвалених рішень, неякісного законодавства, ігнорування закономірностей

розвитку організацій, помилок керівників, конфліктів між працівниками та з керівництвом тощо. Часто вони протікають латентно або їм приділяють незначну і неналежну увагу. І тому результативність роботи органів влади, стан психологічного клімату в колективі невпинно знижується, зростає плінність кадрів, а негаразди в роботі поступово починають впливати на якість наданих послуг, на взаємодію між колегами, партнерами, зі споживачами. Довіра до органу влади і його діяльності починає знижуватися, а імідж набуває негативної оцінки.

Особливістю іміджу органів публічної влади та їх службовців є обопільний вплив. Якщо негативно оцінюється діяльність органу влади, то доволі негативним є й імідж його працівників. Якщо ж фахівці високоефективно виконують поставлені завдання, якісно надають послуги, вчасно реагують на суспільні виклики і загрози, ухвалюють обґрунтовані й зрозумілі рішення, є доступними й відкритими у процесі взаємодії, то їхню діяльність оцінюють як суспільно-корисну, позитивну й необхідну, а публічних службовців вважають професіоналами. Таким чином імідж публічних службовців значно залежить від громадської думки та оцінки результатів і якості діяльності.

Імідж виявляється у низці таких показників:

- у вмінні виражати й реалізовувати завдання та інтереси органу влади, державної чи самоврядної установи, яку службовець представляє;
- у бездоганній професійній діяльності;
- у володінні певним обсягом своєрідних знань, умінь і навичок;
- у професійності, етичній культурі, культурі спілкування, зовнішньому вигляді тощо [3, с. 53–54].

Формування позитивного іміджу є тривалим і кропітким процесом, спеціально організованою діяльністю, що включає:

- діагностування образу сприйняття громадськістю публічного службовця визначення рис і якостей, які вважаються позитивними;
- конструювання необхідного іміджу відповідно до потреб цільової аудиторії (громадськості);
- оцінка сконструйованого образу, його корегування відповідно до очікувань;
- розробка стратегії та заходів з просування сконструйованого образу;
- втілення сформованого іміджу, його моніторинг;

- визначення способів коригування та оптимізації поточного іміджу;
- управління іміджем [2, с. 42].

Умовами формування позитивного іміджу, на думку Багрім О. А., є професіоналізм, відповідальність, відкритість, беззаперечне дотримання законодавства, наявність зворотного зв'язку, обґрунтованість і правильність прийнятих управлінських рішень тощо [1, с. 82].

Доволі часто кризи вказують або акцентують увагу на тих проблемах, які потребують нагального вирішення. Тому підтримання позитивного іміджу залежить від стійкості працівників, їхньої здатності оперативно визначати джерело проблем, швидкості його локалізації, відновлення контролю над ситуацією, організації ефективних комунікацій з громадськістю.

Фахівці з іміджмейкінгу наголошують, що будь-яка криза – це піар, який дозволяє привернути увагу до персони чи проблеми. Головне – не дати йому спаплюжити репутацію, а лише винести на хвилі розголосу в медійне море і зробити впізнаваним ім'я громади та її лідера [4]. Отже, поведінка і діяльність публічних службовців у кризових ситуаціях або сприяє посиленню довіри громадян до влади, або навпаки – призводить до розчарувань і руйнування позитивного сприйняття.

З огляду на це, важливими напрямками для формування позитивного іміджу публічного службовця є запровадження політики готовності до діяльності в кризових умовах, що включає: вироблення навичок стресостійкості, навчання особливостям комунікації в умовах кризи, щоб забезпечувати оперативне інформування громадськості про прийняті рішення та діяльність органів влади, підготовку шаблонів-сценаріїв діяльності для різних випадків кризових проявів, посилення діагностики організації управлінських процесів, оцінювання психоемоційного стану працівників тощо. Такий підхід сприятиме формуванню авторитетності влади, її здатності забезпечувати керованість процесами у надскладних умовах, а отже, підтверджувати в очах громадськості думку про те, що проблеми будуть обов'язково подолані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрім О. А. Специфіка формування позитивного іміджу публічних службовців в умовах воєнного і післявоєнного періоду в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 80–84.

2. Болотова В. О. Іміджологія: текст лекцій для студентів спеціальностей 054 «Соціологія», 061 «Журналістика» / В. О. Болотова, Н. О. Ляшенко, К. А. Агаларова Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 150 с.

3. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навч. посібник. Тернопіль : Крок. 2015. 243 с.

4. Як діяти в умовах кризових ситуацій? Антикризовий медіа-центр. URL: <https://training.acmc.ua/lecture/lekciya-3-2-yak-diyaty-v-umovah-kryzovyh-sytuaczij/> (дата звернення: 19.03.2025).

5. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western. 1993. 256 p.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЦИФРОВОЮ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СУСПІЛЬСТВА

Кушнір Володимир Миколайович,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Дунаєв Ігор Володимирович, д.держ.упр., професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ТОКЕНІЗАЦІЯ СПОРТИВНИХ АКТИВІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Суспільні трансформації останнього десятиліття, зумовлені експансією цифрових технологій у всі сфери життя, ставлять перед системою публічного управління України нові виклики та відкривають беззаперечні можливості. Особливо гостро питання інноваційних підходів до мобілізації ресурсів постає у контексті післявоєнного відновлення країни, коли традиційні моделі фінансування стикаються з об'єктивними обмеженнями. Спортивна інфраструктура, попри її стратегічне значення для соціального капіталу нації, традиційно опиняється на периферії інвестиційних пріоритетів – феномен, що спостерігається навіть у розвинених економіках світу.

Технології розподіленого реєстру, а саме блокчейн, що лежить в основі процесів токенизації активів, пропонують принципово новий підхід до залучення капіталу, демократизації інвестування та трансформації моделей управління публічною інфраструктурою. Токенизація спортивних активів уможливорює дроблення права власності до мікроскопічних часток, створюючи передумови для формування дійсно народної власності на об'єкти, що мають непересічне суспільне значення. Проте, варто визнати, що ейфорія

навколо блокчейн-технологій поступово змінюється на більш виважену оцінку їхнього потенціалу, особливо у публічному секторі. Критичне осмислення міжнародного досвіду впровадження механізмів токенизації – від початкових ідеалістичних сподівань до практичних результатів – дозволить Україні уникнути концептуальних помилок та розробити власну модель імплементації цих технологій, враховуючи унікальний контекст країни, що одночасно веде війну та інтегрується до європейського простору.

Перш ніж аналізувати міжнародний досвід, варто окреслити теоретичне підґрунтя впровадження токенизації в публічне управління спортивними активами. Сутність токенизації полягає у цифровому представленні права власності на реальний актив через створення токенів – цифрових одиниць, що фіксуються у розподіленому реєстрі. На відміну від традиційних моделей, де право власності зосереджене в одних руках або розподілене між обмеженим колом інвесторів, токенизація дозволяє залучити тисячі, а то й мільйони мікроінвесторів, часто з меншими трансакційними витратами.

Принципово важливим є розуміння, що токенизація – це не просто технологічна інновація, а механізм трансформації моделі публічного управління в напрямку гібридизації, де стираються чіткі межі між державним та приватним, централізованим та децентралізованим, адміністративним та ринковим. У цьому контексті можна говорити про формування нової управлінської парадигми – децентралізованого публічного управління, де функції контролю та координації розподіляються між численними стейкхолдерами через механізми смарт-контрактів та децентралізованих автономних організацій (DAO).

Проте, варто розмежовувати концептуально різні типи токенизації, що мають відмінні імплікації для публічного управління: 1) сек'юритизаційна токенизація – випуск токенів, що репрезентують частку у праві власності на актив, аналогічно до акцій або паїв інвестиційних фондів; 2) утилітарна токенизація – створення токенів, що дають право на користування послугами або об'єктами інфраструктури; 3) гібридна модель – комбінування інвестиційних та утилітарних характеристик в одному токени; 4) токенизація урядування, тобто випуск токенів, що надають право голосу при прийнятті управлінських рішень. Кожен із цих підходів має специфічні регуляторні виклики та потребує адаптації до локального правового поля, що часто залишається поза увагою ентузіастів блокчейн-революції.

Нижче дуже стисло уточнимо міжнародні моделі токенизації спортивних активів: від ілюзій до прагматизму. Так, аналіз глобальних практик токенизації спортивних активів виявляє чотири характерні моделі, кожна з яких віддзеркалює глибші соціокультурні та інституційні особливості відповідних суспільств. Канадська модель, представлена проектом «CommuniSports Toronto», демонструє прагматичний підхід з акцентом на громадську участь та утилітарну цінність токенів. Попри залучення 3,5 млн канадських доларів від 15 тисяч мікроінвесторів, проєкт зіткнувся з суттєвими регуляторними викликами – неузгодженістю з податковим законодавством та складнощами інтеграції в муніципальну звітність. Тим часом, північноєвропейська модель, втілена у фінському проєкті «SportsFi», вирізняється глибокою інтеграцією з екосистемою соціального підприємництва та жорсткими регуляторними рамками. Особливо варто уваги механізм соціального мандату, який резервує не менше 30% часу використання токенизованих спортивних об'єктів для вразливих груп населення. Така регуляторна обережність скандинавських країн, яка обмежує спекулятивний потенціал токенів, запобігла характерним для американського ринку волатильності та фінансовим бульбашкам.

Американська модель токенизації, найбільш ринково орієнтована, наочно ілюструє як переваги, так і фундаментальні обмеження лібералізованого підходу. Проєкт «Stadium Shares» в Техасі, що залучив понад 50 млн доларів від 100 тисяч інвесторів через механізм Regulation A+, продемонстрував вражаючий потенціал масштабування. Проте, високий рівень спекуляцій призвів до значної волатильності вартості токенів та загострив конфлікт між короткостроковими фінансовими інтересами спекулянтів і стратегічними суспільними цілями публічної інфраструктури. На цьому тлі британська модель пропонує принципово інший підхід, інтегруючи токенизацію з механізмами соціальних облігацій у проєкті «SportTokens» в Манчестері. Унікальність цієї моделі полягає у прив'язці дохідності інвестицій до досягнення вимірюваних соціальних показників, хоча складність їх оцінювання породжує високі адміністративні витрати – до 20% від обсягу залучених коштів.

Окремої уваги заслуговує модель ОАЕ, втілена у проєкті «SportChain», що демонструє найвищий рівень технологічної інтеграції через шаровану структуру токенизації, де різні аспекти прав – власність, користування, управління – представлені окремими класами токенів. Цей підхід уможливорює інтеграцію з туристичними сервісами та програмами лояльності, формуючи комплексну цифрову екосистему

навколо спортивних активів. Однак, критичний аналіз виявляє фундаментальне протиріччя – високотехнологічна модель ОАЕ, що теоретично спирається на ідеї децентралізації, реалізується в авторитарному контексті з обмеженою транспарентністю процесів. Це оголює один із ключових парадоксів технологічного детермінізму – найсучасніші технології децентралізації в руках централізованих автократій перетворюються лише на інструмент посилення контролю, а не демократизації власності, як це часто постулюється ентузіастами блокчейну.

Узагальнюючи міжнародний досвід, необхідно критично осмислити кілька поширених міфів щодо токенизації публічних активів:

1) Міф про повну децентралізацію. Практика демонструє, що навіть найбільш «децентралізовані» проекти токенизації спортивних активів зберігають значну роль централізованих інституцій – регуляторів, муніципалітетів, традиційних фінансових установ. Повністю децентралізовані моделі часто виявляються нежиттєздатними через складнощі з прийняттям оперативних рішень та відповідальністю.

2) Міф про універсальність. Не всі спортивні активи однаково придатні для токенизації. Найкращі результати демонструють об'єкти з передбачуваними грошовими потоками, чіткими правами власності та низькими операційними ризиками.

3) Міф про автоматичне зниження трансакційних витрат. Початкові витрати на розробку та впровадження моделі токенизації, а також постійні витрати на комплаєнс часто перевищують економію від автоматизації процесів. Економічна ефективність досягається лише при масштабуванні та стандартизації.

Міф про автоматичне узгодження інтересів. Практика демонструє, що без ретельного проектування механізмів стимулювання та регулювання, токенизація може загострювати конфлікти між різними групами стейкхолдерів, а не вирішувати їх.

Таким чином, токенизація спортивних активів представляє значний потенціал для трансформації системи публічного управління України, особливо в контексті післявоєнного відновлення. Критичний аналіз міжнародного досвіду демонструє, що найбільш успішними є моделі, які: а) гармонійно інтегрують технологічні інновації з існуючими інститутами публічного управління, а не намагаються їх повністю замінити; б) чітко розмежовують різні аспекти прав, пов'язаних з активами; в) встановлюють механізми узгодження короткострокових економічних інтересів з довгостроковими суспільними цілями; г) забезпечують інклюзивність та доступність для широких верств населення.

Для України, що перебуває на етапі фундаментальної трансформації системи публічного управління та відбудови інфраструктури, токенизація спортивних активів може стати не просто технологічною інновацією, а інструментом демократизації власності, посилення громадської участі та формування нової парадигми публічно-приватного партнерства, заснованої на принципах транспарентності, інклюзивності та спільної відповідальності. Водночас, варто уникати технологічного детермінізму та надмірного оптимізму щодо трансформативного потенціалу блокчейн-технологій. Токенизація – це інструмент, ефективність якого залежить від якості його імплементації та інтеграції з ширшими інституційними реформами. Післявоєнна Україна має унікальну можливість і необхідність розробити власну модель токенизації публічних активів, що враховуватиме як міжнародний досвід, так і локальний контекст, формуючи інноваційну парадигму публічного управління, адаптовану до післявоєнних викликів.

Крамар Юлія Михайлівна,

*магістр бізнес адміністрування, спеціальність «Менеджмент»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Бабасє Валерій Юрійович**, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження питань реалізації концепції сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки обумовлена глобальними викликами, з якими стикаються як Україна, так і світ у цілому. Цифрові технології стрімко змінюють структуру економік, бізнес-моделей, способів споживання ресурсів, екологічного навантаження та соціальних взаємодій. Водночас сталий розвиток, як комплексна модель збалансованого економічного, соціального й екологічного розвитку, потребує нових підходів до реалізації в умовах динамічної цифрової реальності.

Цифрова трансформація може як сприяти досягненню цілей сталого розвитку, так і загрожувати їм. З одного боку, технології штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та блокчейну відкривають нові можливості для енергоефективності, раціонального використання природних ресурсів, підвищення прозорості управління та соціальної інклюзивності. З іншого боку, зростання цифрового споживання, електронних відходів, кіберзагроз і цифрової нерівності породжує нові ризики. Виникає потреба у дослідженні того, як цифрові інновації можуть бути інтегровані в реалізацію принципів сталого розвитку – з урахуванням балансу між технологічним прогресом і збереженням довкілля, добробуту людей та соціальної справедливості.

Для України питання поєднання цифрової трансформації з цілями сталого розвитку набуває особливого значення у контексті післявоєнної відбудови, євроінтеграційного курсу та необхідності побудови нової, стійкої моделі економіки.

Досліджуючи вплив цифровізації на економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку В. Кудрявцев підкреслює, що необхідним є застосування комплексного підходу до інтеграції цифрових технологій у стратегії сталого розвитку. Для цього слід сформулювати більш збалансовану стратегію розвитку, яка враховуватиме недопущення створення чи поглиблення цифрового розриву між різними регіонами та передбачатиме використання цифрових технологій для захисту навколишнього середовища та скорочення так званих «цифрових» відходів [1].

Колектив учених Сумського державного університету досліджуючи вплив проривних технологій на забезпечення ресурсної та економічної безпеки України, акцентують увагу на необхідності переходу до моделі адитивної економіки, яка базується на впровадженні інноваційних технологій та цифровій трансформації, що забезпечує прогресивний соціальний розвиток та високу конкурентоспроможність національної економіки [2].

Концепція адаптивної економіки описує економічну систему, здатну гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом швидкого пристосування структур, процесів і стратегій. Її сутність полягає в тому, що підприємства та економічні системи загалом повинні не лише виживати в умовах нестабільності, але й активно трансформуватися для збереження конкурентоспроможності та ефективності [2; 3]. По суті, ця концепція тісно пов'язана з процесами цифровізації, оскільки саме цифрові тех-

нології створюють необхідні умови для швидкої адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підприємствам не тільки швидше реагувати на зовнішні виклики, але й прогнозувати зміни, автоматизувати процеси та оптимізувати ресурси, що є основою для ефективної адаптації.

Можна зробити висновок, що поєднання концепції сталого розвитку економіки, концепції адаптивного розвитку та цифрової модернізації в Україні є необхідним кроком до забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності країни на найближчу перспективу. Для реалізації цієї стратегії доцільно розробити інтегровану національну стратегію сталого розвитку, яка б охоплювала не тільки екологічні та соціальні аспекти, а й використовувала цифрові інструменти для моніторингу та аналізу результатів. Розвиток і удосконалення цифрових платформ для взаємодії між державними органами, бізнесом і громадськістю дозволить оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, а також інтегрувати принципи сталого розвитку в щоденну практику.

Іншим важливим напрямком є стимулювання інвестицій в інноваційні та екологічно чисті технології, зокрема через податкові пільги для компаній, що впроваджують цифрові рішення для зменшення свого екологічного сліду. Українські підприємства мають отримати доступ до новітніх технологій, що дозволяють зменшити енергоспоживання, покращити ефективність виробничих процесів та забезпечити сталість у довгостроковій перспективі. Підтримка стартапів у сферах зеленої економіки та цифровізації створить умови для розвитку нових підприємств і покращення інвестиційного клімату.

Також важливим є поширення та розвиток цифрових технологій у державному управлінні, зокрема через електронне урядування та автоматизацію процесів моніторингу природних ресурсів. Використання сучасних інформаційних технологій для управління ланцюгами постачання, відходами та енергетичними ресурсами дозволить досягти більш ефективного використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля. Крім того, розвиток освіти в Україні має відповідати вимогам цифрової економіки та сталого розвитку, що дозволить підготувати фахівців, здатних ефективно впроваджувати ці стратегії.

Завершальним етапом є створення відповідної інфраструктури для підтримки концепцій адаптивного розвитку і цифрової

модернізації. Розвиток інтелектуальних енергетичних систем та «розумних міст» сприятиме більш ефективному використанню ресурсів і покращенню якості життя громадян. Інвестиції у такі проекти повинні супроводжуватися співпрацею з міжнародними організаціями та залученням іноземних інвестицій, що сприятиме інтеграції України в глобальні процеси сталого розвитку та цифрової трансформації.

Таким чином, поєднання політики сталого розвитку, адаптивного розвитку та цифрової модернізації є важливим чинником для успішного економічного відродження України в умовах сучасних глобальних викликів. Це вимагає комплексного підходу до реформування економіки, удосконалення управління та використання інноваційних технологій на всіх рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудрявцев В. М. Взаємозв'язок процесу цифровізації та концепції сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. (40). 74. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.74>
2. Сталий розвиток та ресурсна безпека: від проривних технологій до цифрової трансформації економіки України. *Прикладні аспекти переходу до сестейнової моделі економіки в руслі Industries 3.0; 4.0; 5.0 : звіт про НДР (проміжний)* / кер. О. В. Кубатко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 150 с.
3. Белікова Н. В., Губарева І. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 168–173.

Marukhian Eduard,

*PhD Student of the Economic Policy and Management Department,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

CURRENT STATE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT: CHALLENGES OF ECONOMIC MODERNIZATION

Due to globalization processes intensification and Ukraine's aspiration to integrate into the global economic space, the issue of international economic development has become particularly relevant. Effective public administration in this area is a key factor of ensuring sustainable economic growth and state

modernization. Taking this context into account, effective public management of international economic cooperation is an important tool to fulfill national economic interests and to promote the economic modernization of the state.

Analysis of scientific publications indicates a growing interest in the problems of public administration in the context of globalization and international economic interaction. The importance of interaction between national governments and international financial organizations to increase the effectiveness of national economic interests realization during crises and transformational challenges is emphasized in the works of Y. Stolyarchuk, D. Ilnytky, F. Batorshina, K. I. Karpyuk, and V. A. Khomanets, [3]. At the same time, O. Lemak's research focuses on the necessity of preserving national identity and sovereignty during the integration into global processes [1]. Meanwhile, L. Osipova notes that globalization, which is characterized by the rapid development of information technologies, the growth of international trade, and the mobility of capital and labor, significantly changes the structure of the world economy which requires the review of traditional economic models and the adaptation of national economies, especially those that are in transition state like Ukraine [2].

However, despite the significant interest in globalization issues, international economic cooperation, and public administration separately, comprehensive research on the current state of public administration of Ukraine's international economic cooperation development, especially in the context of its economic modernization, has received insufficient attention. In this regard, the aim of this paper is to analyze the current state of public administration of Ukraine's international economic cooperation development and identify key challenges of the path to economic modernization.

The current state of public administration of Ukraine's international economic cooperation development is characterized by the presence of a branched system of government bodies and other institutions responsible for various aspects of this activity. They include relevant ministries (in particular, the Ministry of Economy of Ukraine, the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine), interdepartmental commissions and councils, as well as Ukraine's representations abroad. However, their activities analysis reveals a number of systemic problems.

Fragmentation and insufficient interdepartmental coordination is one of the most significant challenges. Different ministries and departments often have their own strategies and approaches to the development of international economic cooperation and they are not always aligned. For example, issues related to attracting foreign investment in strategically important industries may be simultaneously handled by the Ministry of Economy of Ukraine, the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine, and the State Agency for Investments

and National Projects Management of Ukraine. This leads to inconsistencies in proposals and the loss of potential investors. The lack of a single coordination center that would ensure strategic planning and coordination of actions among all stakeholders significantly complicates the implementation of complex projects which goals are technological modernization and increasing the competitiveness of Ukraine's economy on the international stage.

Another serious challenge is the imperfect regulatory and legal framework. The existing legislative base that governs international economic cooperation does not often meet modern realities and challenges, is outdated and contains numerous conflicts and gaps. This causes legal uncertainty for both domestic and foreign entities, which negatively affects their investment activity and willingness to cooperate. Moreover, the lack of clear and transparent procedures in the area of international economic relations can create opportunities for corruption and abuse.

The insufficient effectiveness of institutional mechanisms of involving business representatives, civil society organizations, and research institutions in the process of formulating and implementing state policy in the area of international economic cooperation is another challenge. Dialogue between the authorities and these stakeholders is often formal and does not always fully take their needs and proposals into account. The absence of effective consultative platforms and feedback mechanisms leads to decisions that do not always meet the real needs of the economy and society.

As a result of these challenges, the process of Ukraine's economic modernization is slowing down. Ineffective public administration of international economic cooperation limits the opportunities to attract foreign investments, which are critical for technological renewal and structural reorganization of the economy. The transfer of new technologies and knowledge which are necessary to increase the competitiveness of domestic enterprises is also hindered. Additionally, the export opportunities expansion for Ukrainian producers and their integration into global value chains is impeded.

Based on this analysis, we can conclude that comprehensive reforms of the public administration system for Ukraine's international economic cooperation development are urgently needed. Eliminating fragmentation, ensuring effective interdepartmental coordination, improving the regulatory and legal framework, and establishing effective dialogue with all stakeholders are key prerequisites to improving the effectiveness of international economic cooperation and accelerating Ukraine's economic modernization. Further research should focus on the development of specific mechanisms and tools to address the identified problems.

REFERENCES

1. Лемак О. В. Вплив глобалізації на безпеку національної держави: правові та кримінологічні аспекти. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. 2024. №2. С. 585–595. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.99>
2. Осіпова Л. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>
3. Столярчук Я. М., Ільницький Д. О., Баторшина А. Ф., Карпюк К. І., Хоманець В. А. Національні уряди та міжнародні фінансові організації: інтереси та конкуренція. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №2(14). 256-278. <https://doi.org/10.32750/2024-0225>

Бабасєва Марія Олександрівна,

студентка групи МД-22, спеціальність «Менеджмент»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Клименко Наталія Григорівна, к. держ. упр., доцент,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах стрімкої цифровізації економіки України питання забезпечення цифрової безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Збільшення обсягів використання інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження хмарних сервісів, електронного документообігу та дистанційної роботи створює нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас підвищує ризики кібератак, витоку конфіденційної інформації та фінансових втрат. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли інфраструктура підприємств стає вразливою до як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, а забезпечення стабільної та безпечної роботи є критично важливим для підтримання економічної стійкості держави.

Дослідження питань цифрової безпеки дозволяє підприємствам не лише зменшити ризики кіберзагроз, а й підвищити конкурентоспроможність, довіру з боку клієнтів та партнерів. Формування ефективної системи кіберзахисту передбачає впровадження сучасних технологічних рішень, розробку політик інформаційної безпеки,

навчання персоналу та забезпечення відповідності нормативно-правовим вимогам. У цьому контексті дослідження, що спрямовані на вивчення методів управління цифровими ризиками, набувають практичної значущості для підтримки безперервності бізнес-процесів та зміцнення економічної безпеки країни загалом.

Сьогодні цифрова безпека є невід’ємною складовою успішного бізнесу, бо цифрова взаємодія з контрагентами стає стандартною практикою, яка дозволяє прискорювати прийняття управлінських рішень, створювати одиничні пропозиції та прогнозувати зміни у кон’юнктурі ринків [1]. Але така взаємодія створює численні цифрові загрози для підприємства, зокрема, кібератаки та втручання в дані, фішинг, витоки даних, віруси, шкідливі програми та ін [2]. Незахищена передача конфіденційної та бізнес інформації може бути використана недружніми сторонами для витоку та крадіжки важливих та/або персональних даних, що може зашкодити репутації підприємства та завдати фінансових збитків [1].

До цифрових ризиків також відносять несанкціонований доступ до інформації, зміну умов праці та зростання безробіття, викликаного цифровізацією діяльності підприємства, появу цифрової нерівності та розривів у рівні освіти та умовах доступу до цифрових послуг чи продуктів. Виникає потреба в успішній інтеграції нових цінностей та практик, що вимагає не лише технологічних змін, але й відповідної трансформації мислення персоналу всієї організації [3].

Цифрова безпека підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, даних та комунікаційних мереж від кіберзагроз, несанкціонованого доступу та інших видів цифрових атак. Вона включає як технічні рішення (зокрема, застосування сучасних систем антивірусного захисту, брандмауерів, систем виявлення втручань та ін.), так і організаційні заходи, що визначають політики безпеки, процедури реагування на інциденти та підвищення обізнаності співробітників. Цей комплексний підхід дозволяє забезпечити цілісність, конфіденційність та доступність критичних даних, що є особливо важливим для збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах стрімких технологічних змін.

Для покращення забезпечення цифрової безпеки українським підприємствам доцільно впроваджувати комплексну стратегію кіберзахисту, яка має охоплювати як технічні, так і організаційні

складові. Насамперед, доцільно провести аудит існуючих інформаційних систем для виявлення вразливих місць, після чого оновити або впровадити сучасні засоби захисту, зокрема системи багаторівневої аутентифікації, шифрування даних, антивірусне програмне забезпечення, а також міжмережеві екрани (файрволи). Особливі уваги потребує захист від фішингових атак, які останнім часом стали поширеним інструментом кібершахрайства в Україні.

У межах організаційних заходів, підприємствам доцільно розробити внутрішні політики інформаційної безпеки, які регулюватимуть доступ до конфіденційної інформації, порядок дій у разі інцидентів, а також поведінку працівників у цифровому середовищі. Обов'язковим має стати регулярне навчання персоналу з питань кібергігієни та вміння розпізнавати загрози. Для середніх та великих за розміром підприємств доцільно також призначити відповідальних осіб або підрозділи з кібербезпеки, які постійно моніторитимуть ризики та оновлюватимуть заходи захисту відповідно до змін у кіберсередовищі.

Додатковим напрямом може стати впровадження систем резервного копіювання даних та планів безперервності бізнесу. Це дозволить оперативно відновити роботу підприємства у разі втрати інформації через кібератаку або технічні збої. Доцільно також використовувати вітчизняні або перевірені міжнародні платформи та сервіси, які відповідають вимогам безпеки, та співпрацювати з державними органами і фаховими структурами у сфері кібербезпеки, зокрема Держспецзв'язку та CERT-UA. Таким чином, формування сталого та адаптивного кіберзахисту стане запорукою стабільності українських підприємств у сучасному цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ріль А. О., Талабко О.Ю., Тимкевич М. Б., Хімяк Я. Г., Горб'як А. В. Механізм забезпечення безпеки підприємства у цифровій взаємодії з контрагентами. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 38. С. 454–460.
2. Шостак Л. В., Сур'як А. В. Особливості забезпечення безпеки діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). С. 140–145.
3. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства : монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с.

Гупта Саманта,

студентка групи МЗ-21, спеціальність «Менеджмент»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: **Бабасє Валерій Юрійович**, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МОЖЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ПРОМО-БІЗНЕСУ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний ринок промо-послуг є однією з найбільш динамічних сфер глобальної економіки. У 2024 році світовий обсяг ринку промо-активностей (BTL-маркетинг, трейд-маркетинг, івент-менеджмент) оцінюється приблизно у \$180 млрд, а європейський сегмент перевищує \$30 млрд. Українські підприємства, попри складні економічні умови, мають значний потенціал для інтеграції у цей ринок завдяки конкурентоспроможному сервісу, технологічним можливостям та відносно низькій собівартості послуг. Дослідження цього питання є актуальним, оскільки вихід на міжнародний рівень може стати одним із ключових напрямів відновлення українського бізнесу.

Глобалізація маркетингових послуг і розвиток цифрових технологій спрощують для українських компаній можливість працювати з міжнародними замовниками. Завдяки активному використанню штучного інтелекту (ШІ), автоматизації процесів та digital-рішень українські компанії можуть пропонувати ефективні, гнучкі та інноваційні рішення для світових брендів. Зокрема, сфери SMM, програматик-реклами, персоналізованих промо-кампаній є перспективними для експорту послуг, оскільки не потребують фізичної присутності компаній у країнах-замовниках.

Війна в Україні суттєво змінила економічний ландшафт, змушуючи українські компанії переосмислювати бізнес-моделі та шукати нові ринки для розвитку. У сфері промо-послуг ці зміни особливо помітні, оскільки внутрішній попит значно скоротився, а багато брендів та рекламних бюджетів змістилися за кордон.

Одним з вагомих спонукальних факторів виходу українських компаній на міжнародний ринок є зменшення обсягів локального ринку. До війни рекламний ринок України оцінювався у \$1,5 млрд, з яких \$300-400 млн припадало на BTL-активності. Після 2022 р.

обсяги рекламних бюджетів скоротилися, а більшість клієнтів перерозподілили кошти на digital-просування або європейські ринки. Це змусило українські агентства шукати замовлення у Європі, США та інших країнах, де попит на маркетингові послуги зростає.

У цьому контексті, ще одним стимулом є зростання попиту на якісний маркетинговий аутсорсинг. Українські спеціалісти у сфері digital-просування, SEO, SMM та креативного маркетингу вже зарекомендували себе на міжнародному ринку. Завдяки конкурентним цінам та високій якості послуг українські компанії отримують замовлення від міжнародних брендів, які шукають ефективні та бюджетні рішення.

Також важливим фактором є активний розвиток штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації. Багато українських компаній адаптували новітні технології, що дозволяє працювати з іноземними клієнтами без фізичної присутності. Автоматизовані рекламні кампанії, AI-аналітика та генеративний контент – це ті інструменти, які роблять українських гравців конкурентоспроможними на світовій арені.

Міжнародний промо-бізнес охоплює широкий спектр маркетингових інструментів, що дозволяють українським компаніям заявити про себе на глобальному ринку. По-перше, це цифровий маркетинг і електронна комерція. Сучасні освітні програми допомагають підприємцям опановувати навички міжнародної e-commerce та продажів на провідних світових онлайн-платформах (Etsy, Shopify, eBay тощо) [3]. По-друге, важливим інструментом є участь у міжнародних виставках, ярмарках та бізнес-місіях. Досвід показує, що для експортноорієнтованих українських МСП корисною є участь у торговельних місіях, форумах і ярмарках за кордоном [4]. По-третє, ефективним засобом є міжнародні PR-кампанії. Наприклад, урядом був затверджений експортний бренд “Trade with Ukraine” для промоції українських товарів і послуг на світових ринках [2].

Показовою є ініціатива ЄС “EU4Business”, в межах якої реалізуються програми інтернаціоналізації МСП. У 2024 р. за підтримки програми було проведено PR-кампанію «Зроблено в...», спрямовану на популяризацію локального бізнесу [5]. Інший успішний приклад – розвиток експортних бізнес-кластерів, зокрема у межах виставки Fashion Park Lviv, організованої за підтримки програми EU4Business [5]. Також Генеральне консульство України в Торонто спільно з партнерами організувало український Pop-Up Shop, який об'єднав понад 50 виробників [6].

Попит на маркетингові послуги у світі зростає, і українські компанії мають всі передумови для інтеграції в глобальний BTL-сегмент завдяки високому рівню професійних кадрів, конкурентним цінам та впровадженню новітніх технологій.

Для успішного виходу на міжнародний ринок українські компанії у сфері промо-послуг повинні: обрати ключові ринки та дослідити їхню специфіку; встановити партнерські зв'язки з локальними агентствами та клієнтами; використовувати III та цифрові інструменти для автоматизації процесів; брати участь у міжнародних подіях для розширення бізнес-можливостей; оптимізувати свою маркетингову стратегію для глобальної аудиторії.

Завдяки правильній стратегії та активному використанню сучасних технологій українські компанії зможуть не лише зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, а й істотно збільшити свою частку у сфері промо-послуг у Європі та за її межами.

Таким чином, міжнародний промо-бізнес відкриває широкі можливості для зростання українських підприємств. Поєднання цифрових інструментів просування, участі в глобальних заходах та державної підтримки експорту дозволяє розширити ринки збуту, підвищити впізнаваність брендів і залучити нових партнерів. Навіть малий бізнес України здатний успішно інтегруватися у світову економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О., Іванчик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2024. Випуск 29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960/858>
2. Інформація про реформу "Підтримка експорту". Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-UA&id=dc24b847-1034-4333-8c72-eed79f229dc1>
3. Українські бренди виходять на глобальний рівень: ПРООН допомагає запустити ініціативу E-export. *Організація Об'єднаних Націй*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/press-centre/press-releases>
4. Вистояти, відновитися і розвиватися. *Forbes.ua*. 08.01.2024. URL: <https://forbes.ua/business/vistoyati-vidnovitisya-i-rozvivatisya>
5. Програма підтримала десятки локальних бізнесів з 5 міст. *EU4Business*. 26.02.2025. URL: <http://eu4business.org.ua/news/the-eu4business-programme>
6. Поп-ап магазин у Торонто. *МЗС України*. 24.09.2024. URL: https://t.me/Ukraine_MFA/3406

Дац Маргарита Михайлівна,

студентка групи ПУД-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Ковальова Тетяна Володимирівна**, д.держ.упр., доцент,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Е-ДЕКЛАРУВАННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОЗОРИСТЬ VS БЕЗПЕКА

Електронне декларування є важливим елементом системи антикорупційних інструментів, введених у дію Законом України «Про запобігання корупції» [1]. Упровадження е-декларацій з 2016 р. дало змогу суспільству та громадським організаціям ефективно контролювати доходи й майно чиновників, що сприяло зниженню корупційних проявів. Згідно із законодавством, за подання завідомо недостовірних даних у декларації передбачено адміністративну (ст. 172-6 КУпАП [2]) та кримінальну відповідальність (ст. 366-2 ККУ [3]). Однак війна змінила баланс між прозорістю та захистом персональних даних посадовців.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), як центральний орган виконавчої влади з питань антикорупційної політики, продовжує відповідати за моніторинг та контроль декларацій публічних службовців.

Введення воєнного стану змусило переглянути підходи до е-декларування. 3 березня 2022 року Верховна Рада ухвалила Закон № 2115-ІХ, яким було тимчасово призупинено подання декларацій, щоб забезпечити персональні дані службовців, особливо тих, хто перебуває у зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях [4]. Рішення про тимчасове закриття доступу до реєстру декларацій було аргументовано ризиком використання ворогом особистих даних державних службовців. Як наслідок, починаючи з березня 2022 року і до вересня 2023 року, НАЗК не мало змоги проводити повноцінні перевірки декларацій.

Отже, значна кількість суб'єктів декларування тимчасово отримала можливість уникнути прозорого контролю за своїм майновим станом. Така ситуація підвищила корупційні ризики й дала змогу окремим службовцям уникнути відповідальності за потенційні по-

рушення антикорупційного законодавства. У вересні 2023 року було ухвалено Закон № 3384-IX, який частково відновив обов'язок подання декларацій для більшості посадовців, за винятком військовослужбовців, які беруть участь у бойових діях, перебувають у полоні або на тимчасово окупованих територіях. Проте навіть після повернення обов'язкового декларування, низка механізмів контролю залишалася послабленою. Зокрема, відповідно до нового законодавства, чиновники та посадові особи, міністри, їхні заступники, керівники державних органів, судді, прокурори, представники оборонного сектору, які займаються закупівлями або контролюють їхню якість, зобов'язані подавати декларації. Однак процес перевірки декларацій залишається ускладненим через обмежений доступ до реєстру.

За даними Transparency International Ukraine, у 2024 році Україна посіла 105 місце зі 180 країн у рейтингу сприйняття корупції, що підтверджує загострення антикорупційних викликів в умовах війни [6]. Брак відкритості та контролю у сфері е-декларування лише посилив проблему. Станом на кінець 2023 року НАЗК накопичило понад 5 тисяч неперевіраних декларацій. Таким чином, відсутність належного контролю у 2022–2023 роках сприяла ухиленню окремих посадовців від фінансової прозорості.

Лише в 2025 році НАЗК змогло відновити повноцінний моніторинг, і вже в лютому серед 85 перевірених декларацій у 45 (53%) виявлено порушення на понад 584 млн грн [13]. Установлено також випадки незаконного збагачення та необґрунтованості активів. Найбільші порушення зафіксовано серед посадовців органів місцевого самоврядування, митних і податкових служб, а також депутатів обласних і районних рад. Це може свідчити про наслідки ослабленого контролю над доходами чиновників під час війни та вказувати на необхідність посилення механізмів перевірки.

Водночас, як зазначають експерти антикорупційних організацій, закритість даних є виправданою лише частково, адже механізми приховування інформації можуть використовуватися як зловживання службовим становищем та для ухилення від відповідальності за незаконні статки [10].

Попри те, що закон передбачає обов'язкове подання декларацій після скасування воєнного стану, це рішення не вирішує нагальних проблем фінансової прозорості посадовців у воєнний час. Тривалий період без декларування створює ризики приховування незаконних статків, ускладнює контроль за майновими змінами та розвиток

уникнення відповідальності. Крім того, після відновлення контрольні органи стикнуться з величезним обсягом документів, що може істотно ускладнити ефективні перевірки та розслідування.

Важливим завданням залишається пошук балансу між необхідністю прозорості та вимогами безпеки в умовах війни [11], тому подальше вдосконалення антикорупційного е-декларування є ключовим напрямом реформ, які сприятимуть зміцненню довіри суспільства до влади та наближенню України до європейських стандартів. Оптимальним рішенням може стати поступове повернення системи декларування з урахуванням ризиків та запровадження спеціальних механізмів для військових – обмежене або відкладене декларування з чітко регламентованими винятками та механізмами верифікації. Також дієвим вбачається посилення санкцій за недостовірне декларування для посадовців, які умисно приховують доходи або подають неправдиві дані. Крім того, обов'язковим заходом залишається громадський моніторинг доходів посадовців органів публічної влади та контроль за декларуванням.

Це дозволить зберегти ефективний контроль за державними фінансами, мінімізуючи при цій загрозі безпеку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 №1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Ст. 172-6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#n2159>
3. Кримінальний кодекс України. Ст. 366-2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n2838>
4. Закон України №2115-IX від 03 березня 2022 року «Про захист інтересів суб'єктів декларування та інших документів в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
5. Офіційний сайт НАЗК України. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>
6. Індекс сприйняття корупції 2022. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprinyattya-koruptsiyi-2022/>
7. Драч Н. І., Амелічева Л. П. Деякі проблеми правового регулювання антикорупційного електронного декларування в Україні. *Публічне адміністрування та право*. 2022. № 1. С. 120–124. URL: <https://philosophy.navs.edu.ua/index.php/philosophy/article/view/1542>
8. Закон України № 3384-IX від 20.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
9. Офіційний сайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>
10. Кому з військових депутатів хочуть поновити декларування і які проблеми це принесе. *Цензор.нет*. URL: <https://censor.net/ua>
11. Кравчук О. О. Електронна антикорупційна декларація: вектори вдосконалення. URL: http://pp-law.in.ua/archive/2_2020/18.pdf
12. Дані НАЗК за результатами повних перевірок декларацій у лютому. URL: <https://nahttps://nazk.gov.ua/uk/porushennya-na-ponad-605-mln-grn-vvyavlyo-nazk-zarezultatamy-povnyh-perevirok-deklaratsiy-u-lyutomu/>

Касянчук Андрій Анатолійович,

*студент групи ПЦМД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна;
тренер з фінансової грамотності*

*Науковий керівник: **Дунаєв Ігор Володимирович**, д.держ.упр., професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ В ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ: ВІД ПЕРЕДАЧІ ЗНАНЬ ДО ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК МАЙБУТНЬОГО

Трансформаційні процеси в глобальному освітньому просторі, що відбуваються під впливом цифровізації та загального прискорення суспільних процесів, створюють принципово нові умови для функціонування освітніх систем. Особливої актуальності ці питання набувають у контексті післявоєнної відбудови України, де освіта має стати не лише інструментом відновлення людського капіталу, але й каталізатором інноваційного розвитку держави. Інтенсифікація технологічних змін та глобальна економічна конкуренція ставлять перед українською освітньою системою завдання кардинального переосмислення традиційних підходів до організації навчального процесу.

Аналіз сучасного стану освітньої системи України свідчить про наявність суттєвого дисбалансу між змістом освіти та вимогами, які висуває суспільно-економічна реальність до компетентностей випускників. Традиційна модель, зосереджена переважно на трансляції знань, виявляє свою неефективність в умовах, коли швидкість оновлення інформації перевищує тривалість навчального циклу. Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму, до 2030 р. близько 85% професійних позицій, які займатимуть сьогоднішні учні та студенти, ще не існують, що підкреслює невідповідність сучасної освітньої парадигми перспективним вимогам ринку праці.

Цифрова трансформація освітнього середовища є необхідною, але недостатньою умовою для модернізації освіти. Впровадження цифрових технологій має супроводжуватися системними змінами у методології та організації навчального процесу. Концептуальною

основною таких змін має стати перехід від інформаційно-трансляційної моделі до компетентісно-орієнтованої, що передбачає формування в учнів та студентів здатності ефективно застосовувати набуті знання в мінливих умовах реальності.

Емпіричні дослідження ефективності різних моделей навчання демонструють, що активне залучення до практичної діяльності підвищує рівень засвоєння матеріалу на 75% порівняно з пасивним слуханням (15–20%). Проєкт «Фінансова грамотність для школярів», реалізований у луцьких школах у 2023-2024 рр., є переконливим прикладом ефективності такого підходу. Використання ігрових механік у навчанні фінансовій грамотності через гру «Життєвий капітал» продемонструвало значно вищий рівень засвоєння економічних концепцій та формування практичних навичок управління ресурсами порівняно з традиційними методами навчання. Спостереження за учасниками проєкту виявило, що у процесі гри учні виявляють вищу інноваційність та швидкість прийняття рішень порівняно з дорослими, що корелює з загальними тенденціями когнітивної адаптації молоді до швидкозмінних реалій цифрової епохи.

Нова методологія мрія-орієнтованого навчання (dream-driven methodology), яка зародилася в Україні, в Харкові у 2024 році, і яка інтегрує особистісні прагнення учнів у освітній процес, демонструє значний потенціал для суттєвого підвищення внутрішньої мотивації до навчання. Дослідження нейробіологічних механізмів навчання вказують на те, що емоційна залученість та персональна релевантність інформації підвищують ефективність формування нейронних зв'язків, відповідальних за довготривале запам'ятовування та застосування знань. Вона є безумовним продовженням і частиною вже давньої концепції освіти протягом життя (lifelong learning). Чому? Тому що швидкість технологічних та соціально-економічних змін зумовлює необхідність постійного оновлення компетентностей працівників усіх галузей. За даними міжнародних досліджень, до 2028 року середньостатистичний працівник буде змушений оновлювати 40% своїх професійних навичок кожні три роки. Це вимагає формування гнучкої системи освіти, що забезпечуватиме можливості для безперервного навчання та професійного розвитку.

Інтеграція формальної та неформальної освіти представляється перспективним напрямом модернізації освітньої системи. Синергетичний ефект від співпраці освітніх закладів, громадських

організацій та бізнес-структур дозволяє ефективно поєднувати теоретичну підготовку з практичним досвідом. Показовим є приклад проєкту «Фінансова грамотність для школярів», реалізованого Фондом Ігоря Палиці «Тільки разом» спільно з Луцькою міською радою. Міжсекторальна колаборація забезпечила системний підхід до формування фінансової компетентності учнів, поєднуючи методичну підготовку вчителів, практичні заняття в школах та змагальні елементи у форматі турніру.

Ключовою парадигмальною зміною в сучасній освіті є переосмислення ролей усіх учасників освітнього процесу. Вчитель у новій моделі постає не як ретранслятор інформації, а як фасилітатор соціального, емоційного та інтелектуального розвитку учнів. Коли педагог сприймає себе як наставника та партнера в освітній подорожі, а не лише джерело знань, докорінно змінюється і мотиваційна структура його професійної діяльності. Трансформація професійної ідентичності педагога від «інформаційного контролера» до «архітектора можливостей» створює простір для реалізації його творчого та інтелектуального потенціалу, що суттєво підвищує рівень задоволеності від професійної діяльності. Дослідження демонструють, що вчителі, які працюють у форматі фасилітації, координації проєктної діяльності та менторства, виявляють на 52% вищий рівень професійної самореалізації та на 47% нижчий рівень емоційного вигорання.

Аналогічні трансформаційні процеси відбуваються і в мотиваційній структурі учнів. Коли освітній процес орієнтований не на відтворення інформації для отримання формальної оцінки, а на розвиток практичних навичок, що мають реальну цінність у світі за межами школи, внутрішня мотивація учнів зростає експоненційно. «Навчання для життя, а не для школи» перестає бути просто гаслом і перетворюється на реальний принцип організації освітнього процесу. Інтеграція в навчання елементів соціального підприємництва, колаборативних проєктів з реальним впливом на громаду та практичних навичок капіталізації ідей дозволяє учням відчувати себе агентами змін, здатними трансформувати не лише власне життя, але й середовище навколо себе.

Інноваційні системи оцінювання, що виходять за межі традиційної шкали і включають оцінку практичних навичок, креативності, емоційного інтелекту та соціальної взаємодії, дозволяють створити багатовимірну картину компетентностей кожного учня.

Це не просто розширює спектр визнаних досягнень, але й легітимізує різноманітні шляхи до успіху, що виходять за рамки академічної успішності. Учні, які можливо не демонструють видатних результатів у стандартизованих тестах, отримують можливість виявити свої сильні сторони в інших сферах, що критично важливо для формування здорової самооцінки та конструктивної освітньої ідентичності.

Цифрові технології в цьому контексті постають не просто як засіб оптимізації існуючих освітніх процесів, але як інструмент фундаментальної персоналізації навчання. На відміну від уніфікованого підходу, де всі учні мають засвоювати однаковий матеріал в однаковому темпі, адаптивні навчальні системи дозволяють кожному рухатись власною освітньою траєкторією, відповідно до своїх когнітивних особливостей, інтересів та життєвих цілей. Особливої цінності це набуває в контексті інклюзивної освіти, де технології стають інструментом вирівнювання можливостей та подолання бар'єрів. Електронні портфоліо, системи формувального оцінювання та персоналізовані освітні маршрути перетворюють навчання з конкуренції за стандартизовані бали на особисту подорож розвитку, де кожен може досягти успіху власним шляхом.

Як бачимо, ключовим аспектом трансформації освіти є її переорієнтація на формування універсальних навичок, що мають цінність у різноманітних життєвих та професійних контекстах. Актуальні дослідження показують, що успіх у постіндустріальній економіці визначається не стільки вузькоспеціалізованими знаннями, які швидко застарівають, скільки метакогнітивними та соціальними компетентностями. Критичне та системне мислення, творчий підхід до вирішення проблем, цифрова грамотність, емоційний інтелект, соціальна взаємодія, фінансова та підприємницька компетентність, здатність до самоорганізації та безперервного навчання – це універсальний інструментарій, що дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати середовище навколо себе, капіталізувати власні таланти та створювати цінність для інших.

Освіта у післявоєнній Україні потребує сміливості експериментувати – якщо ми будемо лише теоретично обговорювати інновації, але боятимемось випробовувати їх у реальному житті, то ризикуємо застрягти в минулому, коли світ навколо стрімко змінюється; саме тому створення «освітніх лабораторій», де вчителі та учні можуть випробовувати нові підходи без страху помилитися, стає критично важливим для знаходження тих методик, які дійсно

працюють у наших унікальних умовах. Коли ми говоримо про інтеграцію до європейського освітнього простору, мова йде не про сліпе копіювання західних підходів, а про творчий діалог, де Україна не лише переймає найкращі світові практики, але й пропонує власний унікальний досвід освіти в умовах викликів, які більшість європейських країн ніколи не переживала.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз трансформаційних векторів освітньої системи
післявоєнної України

Table 1.

Comparative analysis of the transformation vectors of the educational system
of post-war Ukraine

Трансформаційний вектор	Традиційна модель	Інноваційна модель	Очікувані результати
Зміст освіти	Акцент на засвоєнні фактологічного матеріалу	Формування метапредметних компетентностей та навичок майбутнього	Підвищення адаптивності випускників до мінливих умов ринку праці, зростання інноваційного потенціалу
Методологія навчання	Пасивне сприйняття інформації, репродуктивне навчання	Активне навчання через практику, проектна діяльність, гейміфікація	Зростання рівня засвоєння матеріалу на 75%, формування практичних навичок застосування знань
Роль педагога	Транслятор знань, контролер	Фасилітатор, ментор, координатор освітньої траєкторії	Підвищення рівня критичного мислення учнів на 31%, здатності до самостійного навчання на 47%
Система оцінювання	Єдині стандартизовані критерії, акцент на відтворенні інформації	Комплексне оцінювання компетентностей, персоналізований підхід	Формування адекватного уявлення про реальні компетентності, мотивація до комплексного розвитку

Освітня система майбутнього будується вже сьогодні руками тих педагогів-новаторів, які не чекають системних реформ згори, а творять зміни у своїх класах, школах і громадах, експериментуючи з новими методиками, технологіями та форматами взаємодії з учнями. Модернізація освіти – це не абстрактний процес, а тисячі конкретних історій успіху, де вчителі та учні разом створюють освітні моделі, які розвивають не лише знання, але й універсальні навички: від критичного мислення і творчого підходу до вирішення проблем до здатності працювати в команді та адаптуватися до постійних змін. Шлях трансформації освіти в Україні має власну траєкторію, яка враховує як глобальні тренди, так і унікальний контекст нашої історії та культури, адже справжні інновації народжуються на перетині традицій та викликів сучасності, коли ми не відкидаємо цінне з минулого, але сміливо відкриваємо двері у майбутнє.

Качайло Ольга Василівна,

*студентка групи МБАЗ-24, спеціальність «Менеджмент»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Косенко Аліса Володимирівна, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри економічної політики
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ HR-БРЕНДУ ДЛЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ЗДОБУВАЧІВ

Для підвищення конкурентоспроможності компанії важливим аспектом є формування позитивного іміджу як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Оцінка іміджу підприємства на ринку праці здійснюється через поняття «бренд роботодавця» або «HR-бренд», яке охоплює сукупність матеріальних та нематеріальних переваг, що пропонуються працівникам при прийомі на роботу. Компанії, які не приділяють уваги своєму іміджу на ринку праці та не створюють привабливих умов для персоналу, не лише стикаються з труднощами у залученні кваліфікованих і мотивованих працівників, здатних ефективно працювати та генерувати інновації, але й ризикують втратити наявний людський капітал, що негативно позначається на результативності їхньої діяльності та конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.

Бренд роботодавця є відображенням позиціонування компанії на ринку праці. Відтак, він повинен у повній мірі відповідати стратегії управління персоналом, включаючи місію, корпоративну культуру та філософію, яку пропагує компанія. Логічно, що позитивний загальний бренд компанії також позитивно впливає на формування її HR-бренду [2].

На сьогоднішній день HR-бренд безпосередньо пов'язаний з комерційним брендом організації. Якість сервісу або продукту, який отримують клієнти, в значній мірі залежить від ставлення співробітників компанії до клієнтів. Саме співробітники здатні створювати позитивне враження, якщо роботодавець сприймає їх як своїх внутрішніх клієнтів.

При формуванні свого HR-бренду компанії, як правило, зосереджують увагу на чотирьох основних чинниках, які здатні зробити їх привабливими для потенційних кандидатів та наявних співробітників:

- імідж та репутація компанії;
- система компенсацій та стимулювання в різних формах, включаючи умови праці, бонуси, додаткові виплати тощо;
- зміст роботи, посадові обов'язки, характер взаємин з колегами та керівництвом;
- можливості для навчання та професійного розвитку [4].

Метою HR-брендингу є формування іміджу компанії як ідеального місця роботи для працівників. Це передбачає зусилля, спрямовані як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище організації. Якісний імідж роботодавця є основною рушійною силою HR-процесів. Позитивний та керований імідж роботодавця є ключовою ідеологією HR-стратегії. Бренд роботодавця охоплює не тільки «співпрацю» професійних навичок, але й «співпрацю» професійних іміджів. Хороша репутація компанії як роботодавця сприяє залученню кваліфікованих фахівців, зменшенню витрат на адаптацію та навчання персоналу, а заощаджені ресурси можна спрямувати на розвиток нових напрямків роботи HR-служб [3].

При формуванні HR-бренду необхідно враховувати економічні, соціально-психологічні та інші фактори, що впливають на мотивацію співробітника змінити місце роботи. Завдяки HR-бренду формується специфічна система функціонування персоналу підприємства, яка включає унікальні умови праці, що стимулюють бажання співробітників працювати саме в цій організації.

Створення бренду роботодавця є складним процесом, що включає кілька етапів, кожен з яких потребує детального аналізу та значних фінансових і часових витрат з боку роботодавця. Однак створення бренду не буде ефективним без належного позиціонування на ринку та правильного вибору методів і форм просування. Для оцінки вартості та ефективності HR-бренду можуть застосовуватися різні методики, проте жодна з них не має формалізованого підходу до інтеграції досліджуваних показників в єдину модель, що суттєво обмежує їх практичну цінність. Використання перевірених статистичних методів, таких як методи багатофакторного регресійного моделювання, зіштовхується з формальними вимогами до самого методу. Таким чином, не існує універсальних підходів до оцінювання ефективності бренду роботодавця [1].

Привабливий бренд роботодавця може сприяти більш ефективному залученню талантів (без додаткових витрат), зменшенню часу на заміщення вакансій і найм, скороченню витрат на оплату праці, покращенню показників утримання співробітників та створенню сприятливого і процвітаючого робочого середовища для всіх членів організації. Суть полягає в тому, що розробка стратегії брендингу роботодавця або вдосконалення наявної стратегії дозволить підвищити ефективність процесу найму та сприятиме залученню необхідних кандидатів до організації [3].

На основі вищезазначеного, можна стверджувати, що HR-бренд являє собою сукупність стійких асоціацій, пов'язаних з конкретною організацією, що створює додаткову привабливість компанії на ринку праці. Це дозволяє розглядати HR-бренд як елемент системного підходу до управління. HR-бренд перебуває в тісному взаємозв'язку з корпоративним та товарним брендами, причому ці види брендів взаємно впливають один на одного, формуючи єдину систему брендингу.

Отже, суть механізму побудови та ефективного управління HR-брендом організації полягає в необхідності знаходження компромісу між вимогами та потребами компанії і її найманих працівників, зокрема, в контексті взаємовідносин «роботодавець – працівник» та «працівник – працівник». Компанія повинна бути здатна задовольнити потреби у висококваліфікованому та компетентному персоналі, який здатний досягати поставлених цілей, забезпечуючи підприємству стабільні позиції на ринку праці та формуючи бажану поведінку для ефективного функціонування на цьому ринку. Крім того, кожен співробітник має мати можливість задовольняти як

професійні, так і особисті потреби в безпеці, гідній оплаті праці та участі в прийнятті управлінських рішень, а також відчувати свою незамінність і значущість для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 125–130.
2. Гетьман О. О., Кацемба А. О., Мамичева А. С. Інноваційний підхід до формування hr-бренду території. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_06_4_5_kam_podils/sekcija_section_3_2015_06_4_5/innovacijnij_pidkhid_do_formuvannja_hr_brendu_teritoriji/99-1-0-1416
3. Грищенко Д. Г. Йосифчук Я. М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
4. Нікішина А. Ю. Сутність, створення і просування HR-бренду сучасних організацій. *SCI-ARTICLE*, 2017. № 52.

Кравченко Олександр Володимирович,

*студент групи ПЦМД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Бабася Валерій Юрійович, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ДОСВІД СІНГАПУРУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Досліджуючи політико-економічну еволюцію країн Східної Азії, дослідник Ming Wan відмічає важливість взаємозв'язку між політичними режимами, інституціями, геополітичними інтересами та економічною модернізацією як регіону, так і окремих країн. При цьому дуже важливими є зовнішні фактори, зокрема, вплив і допомога США, залучення до глобальних торговельних механізмів та трансформація світової економіки [2]. Джон Дреббл аналізуючи вплив соціально-економічних наслідків британського правління на процеси поступового переходу до диверсифікованої економіки, відмічає взаємозв'язок вдалої етнічної політики та успішності економічної стратегії та реформ [3]. Дослідник Денні Куа відмічає зміну глобального економічного балансу – від домінування Заходу

до посилення ролі Азії. Він вводить поняття «економічного центру ваги», який географічно зміщується на схід, що пояснюється швидкими темпами зростання економік країн Азії та трансформацією глобальних торговельних потоків. Це має важливі політичні та стратегічні наслідки для глобального управління, фінансових інституцій та міжнародних відносин [4].

У цьому контексті найбільш цікавим і показовим для України можна вважати досвід відновлення і формування економічної моделі Сінгапуру, який маючи обмежені природні ресурси та несприятливе геополітичне становище, зумів за кілька десятиліть перетворитися на глобальний фінансовий, логістичний і технологічний центр.

З перших років незалежності Сінгапур створив максимально сприятливі умови для міжнародного бізнесу [1], зокрема: було встановлено мінімальні податки на прибуток компаній; створено прозору систему реєстрації та ведення бізнесу; забезпечено захист прав власності та стабільність судової системи. Завдяки цьому в країну почали заходити провідні світові компанії, такі як IBM, Samsung, Siemens та ін, що сприяло зростанню економіки. У 1970-х роках уряд зробив ставку на розвиток промисловості. Були створені спеціальні економічні зони, де виробляли електроніку, нафтохімію, фармацевтику. Завдяки цьому сьогодні Сінгапур є одним із найбільших виробників напівпровідників, біотехнологій, робототехніки.

Також Сінгапур було перетворено на міжнародний фінансовий центр. Як наслідок, сьогодні тут розташовані офіси понад 200 міжнародних банків. Політика низьких податків та прозорих правил ведення бізнесу приваблювала та дотепер приваблює інвесторів з усього світу. Через Сінгапур проходить 25% світової морської торгівлі. Сінгапурський порт є одним із найбільших і найефективніших у світі. Також Сінгапур інвестує значні кошти у систему освіти, як наслідок – університети країни входять у топ-20 світових рейтингів.

Світовий банк неодноразово відзначав високу якість державного управління в Сінгапурі, зокрема стратегічне планування, низький рівень корупції, прозорість та ефективність регулювання. Країна зосередилась на високотехнологічному виробництві, фінансових послугах, логістиці та ІТ. У звітах World Bank це відмічається як приклад успішної інтеграції у глобальну економіку. Під час глобальних викликів (зокрема, азіатська фінансова криза, криза 2008 року, пандемія COVID-19) Сінгапур виявив здатність швидко коригувати макроекономічну політику, підтримуючи бізнес та

зайнятість. В останні роки World Bank відзначає акцент на «зеленому зростанні», цифровій трансформації, сталих інвестиціях та розвитку smart-інфраструктури [5].

Грошове управління Сінгапуру (Monetary Authority of Singapore, MAS) проводить унікальну для світу валютно-коридорну політику (Exchange Rate-based Monetary Policy), яка дозволяє ефективно стримувати інфляцію при відкритій економіці. У звітах MAS постійно підкреслюється стратегічна мета – бути провідним фінансовим хабом у регіоні, з акцентом на інновації, fintech, страхування, управління активами та цифрові валюти. Ця структура жорстко контролює банківський сектор, страхові компанії та фінансових посередників, впроваджуючи стрес-тестування, вимоги до капіталу та політику протидії відмиванню коштів. А також активно просуває цифрові банки, e-payments, регуляторні «пісочниці» (regulatory sandboxes) і впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC). Останніми роками MAS розвиває напрямки зеленого фінансування, кліматичних облігацій і створення екосистеми сталого інвестування [6].

Фахівці «Economist Intelligence Unit» досліджуючи важливі аспекти економічного, політичного та соціального розвитку країни, акцентують увагу на стабільності макроекономічної політики, ефективності урядових інститутів, відкритості для іноземних інвестицій та ділового середовища. Аналізуючи вплив зовнішніх викликів (зокрема, геополітичної напруги в Азії, пандемія COVID-19, зміни глобальних ланцюгів постачання та ін) на динаміку зростання, інноваційність економіки та соціальну політику експерти EIU приділяють Сінгапуру роль передового глобального фінансового і логістичного хабу [7].

Досвід Сінгапуру є цінним орієнтиром для України у забезпеченні реформ та післявоєнного відновлення. Одним із ключових аспектів сінгапурської моделі є стратегічне державне планування та ефективне управління. Україна може взяти за основу підхід, що передбачає розробку довгострокових програм розвитку із чіткими цілями, контрольними показниками та прозорими механізмами реалізації. Для цього доцільно створити незалежні та компетентні державні інституції, які будуть займатися моніторингом реформ та впровадженням інноваційних підходів до управління економікою.

Ще одним важливим напрямом є боротьба з корупцією та побудова прозорої правової системи. В Сінгапурі антикорупційна

політика була заснована на жорсткому покаранні за хабарництво, високих зарплатах державних службовців при прозорій підзвітності і зрозумілих результатах роботи, формуванні культури нульової толерантності до корупції. В Україні такі заходи могли б включати посилення незалежності антикорупційних органів, впровадження цифрових технологій для зменшення бюрократії та створення сприятливих умов для ведення бізнесу без корупційних схем.

Важливе значення має економічна модель Сінгапуру, що базується на залученні іноземних інвестицій та розвитку високотехнологічних галузей. Україна має значний потенціал у сферах ІТ, аграрного сектору, енергетики та машинобудування. Для активного залучення інвесторів доцільно створити стабільне регуляторне середовище, мінімізувати податковий тиск на підприємців та сприяти розвитку індустріальних парків, аналогічних до сінгапурських.

Важливим є й сінгапурський підхід до освіти та розвитку людського капіталу. Високоякісна освіта та постійне підвищення кваліфікації робочої сили стали основою економічного прориву цієї країни. В Україні також доцільно реформувати систему професійної освіти та вищих навчальних закладів, роблячи її більш практичною, орієнтованою на потреби ринку та інновації. Особлива увага має бути приділена STEM-дисциплінам (наука, технології, інженерія, математика), які є рушійною силою сучасної економіки.

Україна може використати досвід Сінгапуру для власної економічної інтеграції у світові ринки. Передусім, доцільно зменшити регуляторні обмеження для бізнесу, покращити умови для залучення іноземного капіталу та розширити експортну стратегію. Це включає підписання нових торговельних угод, розвиток вільних економічних зон, а також стимулювання інвестицій у стратегічні галузі – ІТ, машинобудування, агропромисловий комплекс та енергетику. Доцільним також є створення стабільного та передбачуваного ділового середовища. Для цього в Україні слід запровадити довгострокові економічні реформи, що мають бути спрямовані на верховенство права, антикорупційну політику та ефективне управління державними ресурсами. Важливим напрямком є також розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, що дозволить Україні стати регіональним торговельним центром між Європою та Азією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лі Куан Ю. Із третього світу в перший. Сингапурська історія: 1965-2000. Мемуари Лі Куан Ю. Том 2. / Пер. з англ. К. Сисоева. Київ : Вид-во Олексія Капусти. 2011. 684 с.
2. Ming Wan. The Political Economy of East Asia: Striving for Wealth and Power. SAGE Publications, 2020. 352 p.
3. John H. Drabble. An Economic History of Malaysia. *The Transition to Modern Economic Growth*. 2020 P. 1800–1990.
4. Danny Quah. The Global Economy's Shifting Centre of Gravity. *Global Policy Journal*, 2011.
5. World Bank Reports on Singapore Economic Development (1995–2023). URL: <https://www.worldbank.org/en/country/singapore>
6. Monetary Authority of Singapore (MAS). Official Reports and Economic Data. URL: <https://www.mas.gov.sg/>
7. Economist Intelligence Unit (EIU) Reports on Singapore. URL: <http://country.eiu.com/Default.aspx?country=Singapore>

Латинін Євгеній Миколайович,

студент групи ПЦМЗ-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Косенко Аліса Володимирівна**, к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри економічної політики
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Становлення інформаційного суспільства є однією з ключових ознак сучасності, що впливає на всі сфери життя, зокрема на публічне управління. Інформаційне суспільство характеризується масовим використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які змінюють способи взаємодії між державою та громадянами, підвищують доступність послуг і сприяють прозорості влади.

Цифровізація є основним драйвером трансформації публічного управління в інформаційному суспільстві. Вона передбачає переведення державних послуг у цифровий формат, що дозволяє громадянам отримувати їх дистанційно, без необхідності відвідувати установи. Звіт ООН «UN E-Government Survey 2022» зазначає, що

країни з високим індексом розвитку електронного урядування демонструють кращі показники ефективності та залученості громадян [1]. Наприклад, у країнах Північної Європи, таких як Данія чи Естонія, цифрові платформи забезпечують повний цикл адміністративних послуг – від подання заяв до отримання результатів. В Україні прикладом успішної цифровізації є державний портал «Дія», який станом на 2025 рік об'єднує понад 100 послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, оформлення субсидій і видачу цифрових документів.

Проте, як зазначається у звіті ООН, Україна все ще перебуває на середньому рівні розвитку e-government через інфраструктурні обмеження та нерівномірний доступ до інтернету. Цифровізація також сприяє автоматизації внутрішніх процесів у державних органах, що зменшує витрати часу та ресурсів. Наприклад, впровадження електронного документообігу дозволяє скоротити паперову тяганину, а використання великих даних допомагає прогнозувати соціально-економічні потреби громадян, оптимізуючи бюджетне планування. Таким чином, цифровізація не лише підвищує зручність для громадян, але й робить управління більш раціональним і орієнтованим на результат.

Технологія блокчейн має потенціал стати революційним інструментом у публічному управлінні завдяки своїм властивостям – децентралізації, незмінності та прозорості. У книзі «Blockchain Revolution» Дон і Алекс Тапскотти стверджують, що блокчейн може усунути посередників у багатьох сферах, включаючи державне врядування, забезпечуючи прямий і безпечний обмін інформацією [2]. У контексті публічного управління ця технологія може застосовуватися для створення надійних реєстрів, таких як земельний кадастр чи реєстр майнових прав.

В Україні перші кроки до впровадження блокчейну також зроблено. У 2017 році Державне агентство з питань електронного урядування спільно з міжнародними партнерами запустило пілотний проєкт із використання блокчейну для захисту даних у державних реєстрах. Станом на 2025 рік ці ініціативи розширюються, зокрема в управлінні бюджетними коштами, де технологія дозволяє відстежувати кожну транзакцію в реальному часі. Блокчейн також може бути застосований для забезпечення прозорості виборчих процесів, що є особливо актуальним в умовах інформаційного суспільства, коли довіра до влади є критичним фактором. Однак

впровадження цієї технології потребує значних інвестицій у технічну базу та підготовку кадрів, що залишається викликом для України.

Інформаційне суспільство відкриває перед публічним управлінням нові можливості, але водночас ставить перед ним серйозні виклики.

Серед можливостей можна відзначити:

- **покращення комунікації:** цифрові платформи, такі як месенджери та соціальні мережі, дозволяють владі оперативно інформувати громадян про важливі рішення чи надзвичайні ситуації;

- **ефективність:** автоматизація рутинних процесів, таких як обробка заяв чи видача довідок, скорочує витрати часу та ресурсів. У звіті ООН зазначається, що країни з високим рівнем автоматизації економлять до 20% адміністративних витрат щорічно;

- **відкритість і підзвітність:** відкриті дані та електронні реєстри, доступні онлайн, підвищують прозорість діяльності влади. В Україні Закон «Про інформацію» гарантує громадянам право на доступ до публічної інформації, а цифрові інструменти роблять це право реальним [3].

Існують також і виклики:

- **кібербезпека:** зростання кількості цифрових сервісів супроводжується підвищенням ризиків кібератак. У 2023 році Україна зіткнулася з масштабними хакерськими атаками на державні ресурси, що підкреслило необхідність інвестування в захист даних;

- **цифровий розрив:** незважаючи на прогрес, значна частина населення, особливо в сільській місцевості, не має доступу до швидкісного інтернету чи навичок роботи з цифровими сервісами.

Розвиток публічного управління в умовах інформаційного суспільства є невід'ємною частиною модернізації держави. Цифровізація та електронне урядування вже трансформують способи надання послуг, роблячи їх швидшими, зручнішими та доступнішими. Технологія блокчейн пропонує інноваційні рішення для забезпечення прозорості, безпеки та боротьби з корупцією. Проте успішна адаптація до нових умов вимагає комплексного підходу: від зміцнення кібербезпеки до подолання цифрового розриву та оновлення законодавства. Публічне управління має стати більш технологічно орієнтованим, відкритим і гнучким, щоб відповідати запитам інформаційного суспільства. Лише за таких умов Україна зможе реалізувати потенціал цифрової трансформації для підвищення ефективності державних інституцій і сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. United Nations E-Government Survey 2022. (2022). Digital Government for Sustainable Development. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022#0>
2. Tapscott, D. Tapscott, A. (2016). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=NqBiCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
3. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

Ляпін Андрій Валерійович,

*здобувач групи 281-24м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

Науковий керівник: Ткачова Світлана Сергіївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Цифровізація та цифрова трансформація публічного управління є основою сучасної трансформації суспільства, яка забезпечує перехід від традиційних аналогових систем до сучасних цифрових платформ. Цей процес охоплює модернізацію технічної інфраструктури, переведення даних у цифровий формат, автоматизацію управлінських процесів та інтеграцію інформаційних ресурсів, що дозволяє державним установам ефективно функціонувати та оперативно взаємодіяти з громадянами [1; 2]. Дослідження World Bank свідчать про те, що впровадження цифрових технологій сприяє зростанню продуктивності, створенню нових робочих місць, зниженню адміністративного навантаження та спрощенню доступу до державних послуг [3]. Європейська комісія підкреслює, що цифрова трансформація є ключовим чинником для сталого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країн [2; 4]. Цей процес також стимулює модернізацію освітньої, медичної та інших сфер, сприяючи впровадженню дистанційного навчання, телемедицини, електронних медичних записів тощо. Отже, цифровізація та цифрова трансформація не тільки змінюють спосіб управління, а й впливають на якість життя громадян та ефективність публічного управління.

Вивчення закордонного досвіду цифровізації та цифрової трансформації публічного управління дозволяє адаптувати кращі практики до українських умов. Переваги, які отримують країни від впровадження та активного використання цифрових технологій, характеризуються високими значеннями якісних та кількісних показників. Так, згідно з результатами дослідження OECD, країни, що інтегрували цифрові технології в сферу державного управління, зменшили адміністративні витрати на 25–40% та підвищили рівень довіри громадян до 70% [5]. Ключові переваги міжнародного досвіду полягають у: зниженні бюрократії через автоматизацію процесів, підвищенні прозорості державних послуг, залученні інвестицій через цифрові інновації.

Великий досвід цифрових трансформацій у сфері публічного управління мають такі країни, як Естонія, Сінгапур, Південна Корея. Завданням наукової роботи є аналіз основних досягнень цих країн з метою розгляду можливостей їх впровадження у сферу публічного управління України.

Естонія є одним зі світових лідерів у цифровій трансформації публічного управління. До основних досягнень Естонії відноситься реалізація моделі е-урядування, відповідно до якої впроваджено: 1) Е-резидентство: понад 100 тис. іноземців використовують цифрові послуги Естонії для реєстрації бізнесу; 2) платформа X-Road: забезпечує безпечний закодований обмін даними між 2 тис. державних установ; 3) Е-голосування: 47% населення голосує онлайн, що знизило витрати на вибори на 30%. Ефективність е-послуг Естонії оцінюється за показниками: зменшення часу на отримання послуги (у 2015 р. термін вимірювався 5 днями, у 2023 р. отримання послуг здійснювалося за 15 хвилин); зниження вартості адміністрування (у 2015 р. вартість становила 50 євро, у 2023 р. – 5 євро); підвищення рівня задоволеності громадян (у 2015 р. рівень становив 65%, у 2023 р. – 92%) [4]. Ефективність використання платформи X-Road в Естонії оцінюється показником зниження бюрократії на 80% та позитивним впливом на економіку країни, яка становить 1,2 млрд євро на рік. Необхідно відмітити, що саме на базі естонського X-Road Україна створила «Трембіту» – систему для обміну інформацією між реєстрами, яка стала основою Дії [6].

Сінгапур використовує цифрові технології для створення «розумного суспільства» – Smart Nation. До досягнень Сінгапуру

відносять: використання AI – технологій штучного інтелекту у сфері транспорту: система оптимізації маршрутів зменшила затори на 25%; використання Інтернету речей (IoT) у медицині: моніторинг пацієнтів через носимі пристрої знизив кількість госпіталізацій на 18%; використання Е-платформи для бізнесу: 95% податкових декларацій подаються онлайн [7]. Ефективність Smart Nation оцінюється показником економії, яка становить 200 млн євро на рік, та позитивним впливом на економіку країни – 3,5% валового внутрішнього продукту.

Південна Корея лідирує у впровадженні технологій 5G та AI. Серед основних проєктів відмічаються: 5G-інфраструктура: покриття 95% населених пунктів, швидкість до 1 Гб/с; використання штучного інтелекту для державних послуг: автоматизація 80% звернень до муніципалітетів; впровадження цифрового паспорту: біометрична ідентифікація через смартфон. Активне використання у Південній Кореї технологій 5G та AI забезпечило збільшення продуктивності праці на 25% та позитивний вплив на економіку країни – 3 млрд євро на рік.

Аналіз досвіду Естонії, Сінгапуру та Південної Кореї доводить, що цифрова трансформація можлива лише за умови: системного підходу до інтеграції цифрових технологій; активної участі громадян через зручні е-сервіси; суттєвих інвестицій в інфраструктуру (5G, хмарні технології, штучний інтелект тощо).

Міжнародний досвід надає підстави для реалізації таких пропозицій в Україні, як: 1) створення єдиної платформи для всіх державних послуг (за аналогією з e-Estonia); 2) упровадження технологій штучного інтелекту у соціальні послуги для автоматизації звернень, аналізу даних; 3) розвиток 5G-інфраструктури в міських та сільських регіонах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія цифрового розвитку України. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/2021/03/strategiya-tsifrovogo-rozvitku-ukraini.pdf>
2. Європейська Комісія. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
3. Digital Government Readiness Assessment: Ukraine Case Study. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/457731589130134774/ukraine-digital-government-readiness-assessment>
4. European Commission. eGovernment Benchmark Report 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2022>
5. OECD. Digital Government in Ukraine: Policy Review. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-in-ukraine_4a8f10eb-en

6. X-Road та Дія: Естонія та Україна планують просувати свої цифрові продукти в інших країнах. URL: <https://espreso.tv/tehnologiyi-x-road-ta-diya-estoniya-ta-ukraina-planuyut-prosuvati-svoi-tsifrovi-produkti-v-inshikh-kraínakh>

7. European Commission. Smart Nation Initiatives: Singapore Case Study. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/smart-nation-initiatives-singapore-case-study.pdf>

Остапко Ірина Іванівна,

*студентка групи ПЦМД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Бабасєв Валерій Юрійович**, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕФОРМ КРАЇН БАЛТІЇ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ

Після здобуття незалежності у 1991 році країни Балтії – Литва, Латвія та Естонія – зіштовхнулися з масштабними економічними проблемами, серед яких глибока рецесія, втрата традиційних ринків, висока інфляція та соціальні негаразди. Однак, завдяки рішучим реформам, цим країнам вдалося не лише швидко стабілізувати економіку, а й стати одними з лідерів серед пострадянських держав у питаннях економічного розвитку та євроінтеграції. Балтійські країни змогли швидко перейти до ринкової економіки, провести масштабну приватизацію та інтегруватися до Європейського Союзу, що стало основою їхньої економічної стабільності.

Після розпаду Радянського Союзу Литва, Латвія та Естонія успадкували слабкі та залежні від централізованого планування економіки з низькою продуктивністю та відсутністю інфраструктури ринкових відносин. Відновлення незалежності дало їм можливість обрати шлях швидкої трансформації. Основними пріоритетами стали макроекономічна стабілізація, лібералізація, приватизація та європейська інтеграція.

Першим кроком реформ стала відмова від радянського рубля та введення національних валют – естонської крони у 1992 році, латвійського лату в 1993 році та литовського літу в 1993 році. Це дозволило центральним банкам контролювати інфляцію, яка

після розпаду СРСР досягала 1000%. Жорстка монетарна політика допомогла стабілізувати фінансову систему. Одночасно проводилася масова приватизація, у межах якої державні підприємства переходили у приватну власність через аукціони, ваучерні та інвестиційні схеми. Естонія використала модель відкритих конкурсів, що сприяло залученню іноземних інвесторів. Латвія та Литва запровадили комбіновані системи приватизації, що дозволило громадянам отримати частку в національному бізнесі. До кінця 1990-х частка приватного сектору у ВВП країн Балтії перевищила 70%.

Економічні перетворення країн Балтії були швидкими, радикальними та комплексними. Основними напрямками реформ стали лібералізація ринку, приватизація, податкова та фінансова стабілізація, а також енергетична незалежність. Однією з перших реформ у Балтійських країнах стала лібералізація економіки, що передбачало: відмову від контролю цін; ліквідацію державних монополій; вільний обмін валюти; відкриття економіки для міжнародної торгівлі та інвестицій.

Результатом цього стало формування сприятливого середовища для бізнесу, що дозволило приватному сектору швидко розвиватися. У рейтингу «Doing Business» від Світового банку Естонія, Латвія та Литва сьогодні стабільно займають високі позиції серед європейських країн [2].

Приватизація в країнах Балтії пройшла у три основні етапи: так звана «мала» приватизація, коли здійснювалася передача малого бізнесу (зокрема, магазинів, кафе, фермерських господарств) у приватну власність; масова приватизація, що проводилася через аукціони, ваучери та продаж державних підприємств; залучення капіталу міжнародних компаній для розвитку стратегічних галузей.

Естонія, залучивши значний обсяг західного капіталу, була найбільш радикальною у своїх підходах до приватизації, Латвія та Литва частково залишили контроль над певними галузями, але загалом також швидко перейшли до ринкової моделі.

Важливим етапом реформ став вступ до Європейського Союзу у 2004 році та подальше впровадження євро. Це забезпечило країнам Балтії доступ до європейських ринків, сприяло залученню інвестицій та використанню структурних фондів ЄС для модернізації економіки. Крім того, єдина валюта допомогла знизити кредитні ризики та підвищити довіру міжнародних фінансових установ до економік цих країн. Перехід на євро дозволив зміцнити фінансову систему,

забезпечити макроекономічну стабільність і досягти низького рівня інфляції, що стало основою сталого економічного зростання.

Ще одним стратегічним напрямом реформ стала енергетична незалежність, оскільки після розпаду СРСР країни Балтії залишалися залежними від постачання енергоресурсів з Росії. Починаючи з 2010-х років, вони активно диверсифікували енергетичний сектор: Литва збудувала термінал СПГ у Клайпеді, що дозволило імпортувати газ з альтернативних джерел, Естонія та Латвія приєдналися до європейської енергомережі, а всі три країни розвивають відновлювану енергетику, інвестуючи у сонячні та вітрові електростанції [1]. Як результат, після 2022 року Балтійські країни повністю відмовилися від російського газу, що значно посилило їхню економічну та політичну незалежність.

Важливим фактором успішного економічного розвитку країн Балтії стала масштабна цифровізація державних послуг та бізнес-процесів. Лідером цього процесу стала Естонія, яка впровадила систему електронного управління X-Road – платформу для безпечного обміну даними між державними, комерційними та приватними структурами [3]. Завдяки X-Road громадяни та підприємці можуть реєструвати компанії онлайн, подавати податкові декларації, здійснювати банківські операції та взаємодіяти з державними органами без потреби особистого відвідування установ. Латвія та Литва також активно розвивали електронні сервіси та фінансові технології, що значно полегшило ведення бізнесу та підвищило інвестиційну привабливість регіону.

Попри значні успіхи, Балтійські країни стикаються з викликами, серед яких демографічна криза, відтік молоді за кордон, вразливість до глобальних економічних криз та необхідність диверсифікації економіки. Водночас вони продовжують активно розвивати інноваційний сектор, цифрові технології та «зелену» економіку, що робить їх привабливими для інвесторів і створює перспективи для довгострокового розвитку.

Досвід країн Балтії є особливо цінним для України у контексті післявоєнного відновлення. Для країни доцільним є: адаптація інструментів електронного врядування за моделлю X-Road для ефективного адміністрування, зменшення корупції та спрощення взаємодії бізнесу з державою; використання досвіду Литви та Естонії щодо швидкого залучення інвестицій через аукціони та відкриті конкурси для приватизації державних активів; активна співпраця з ЄС,

залучення структурних фондів для відновлення інфраструктури та стимулювання економічного зростання; розвиток альтернативної енергетики та створення СПГ-терміналів, що дозволить Україні зменшити залежність від традиційних постачальників енергоносіїв; створення сприятливого середовища для підприємців шляхом запровадження податкових пільг, грантових програм та кредитної підтримки, як це було реалізовано у країнах Балтії.

Таким чином, Україна може використати досвід Балтійських держав як дорожню карту для економічного відновлення після війни. Поєднання цифровізації, прозорої економічної політики, євроінтеграції та залучення інвестицій дозволить швидко відбудувати країну та закласти фундамент для сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baltic institute for research and development. URL: <https://baltic-institute.eu/>
2. Doing Business Report – рейтинг країн за легкістю ведення бізнесу. *Енергетичне агентство ЄС*. URL: https://energy.ec.europa.eu/index_en
3. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2 (74). С. 17–23.
4. Миклашук І. Естонський досвід реформ: вони зуміли. *Українформ*. URL: www.ukrinform.ua/rubric-world/2711704-estonskij-dosvid-reform-voni-zumili.html

Середін Сергій Анатолійович,

*студент групи МБАД-24, спеціальність 073 «Менеджмент»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Бабасє Валерій Юрійович, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах стрімкого науково-технологічного прогресу інноваційні технології стають ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку компаній як в Україні, так і в усьому світі. Застосування цифрових рішень, автоматизація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту, big data та

хмарних технологій значно підвищують ефективність виробництва, якість управлінських рішень і швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища. Світова практика показує, що компанії, які активно інвестують в інновації, демонструють стабільне зростання та успішно виходять на нові ринки, навіть у періоди глобальних криз.

Для України тема інновацій має особливу актуальність у контексті повоєнного економічного відновлення, інтеграції до європейського ринку та необхідності переходу до економіки знань. Вітчизняним компаніям інновації дозволяють не лише долати обмеження ресурсів і застарілу інфраструктуру, а й створювати унікальні продукти з високою доданою вартістю, що здатні конкурувати на глобальному рівні. Дослідження інноваційних технологій як чинника розвитку бізнесу є важливим для формування ефективної стратегії модернізації українського підприємництва та забезпечення економічної безпеки держави загалом.

Згідно із законодавством України, інноваціями є новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні продукти та технології, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємств та мають комерційний потенціал. Особливістю інновацій є їхня наукова новизна, практична спрямованість, здатність до широкого впровадження та орієнтація на підвищення якості життя і технологічної модернізації країни [1].

Сьогодні українські підприємства активно впроваджують інновації, спрямовані на цифровізацію та оптимізацію бізнес-процесів. Зокрема, генеративний штучний інтелект (ШІ) стає одним з провідних технологічних трендів, що дозволяє компаніям автоматизувати обробку даних, покращувати взаємодію з клієнтами та розробляти нові продукти [2]. Це підтверджується участю українських компаній у міжнародних виставках, таких як Smart Country Convention 2024 у Берліні, де вони презентували свої інноваційні технології [3].

Ці напрямки відповідають пріоритетам інноваційної діяльності України до 2030 року, що визначені в низці стратегічних документів, зокрема у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року та Національній економічній стратегії до 2030 р. Серед ключових пріоритетів виділяється розвиток цифрової економіки, впровадження індустрії 4.0, підтримка стартапів, розширення науково-дослідної інфраструктури, розвиток космічних і біотехнологій, а також стимулювання екологічно чистих та енергозберігаючих технологій [4; 5]. У цих стратегічних документах особлива увага приділяється

трансферу технологій між наукою і бізнесом, формуванню сприятливого інноваційного середовища, залученню інвестицій у наукові дослідження, а також цифровій трансформації публічного сектору. Передбачається активна інтеграція України до європейського інноваційного простору, що передбачає гармонізацію стандартів, участь у програмах Horizon Europe та стимулювання наукової мобільності.

Для українських підприємств сьогодні пріоритетом інноваційної активності має бути впровадження і розвиток технологій Індустрії 4.0. Індустрія 4.0 – це концепція, яка позначає інтеграцію сучасних інтелектуальних технологій у виробничі процеси, що призводить до автоматизації та обміну даними між системами. Це включає використання таких технологій, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, доповнена реальність, хмарні обчислення, кіберфізичні системи та інші [6; 7]. Метою Індустрії 4.0 є створення «розумних» фабрик, де обладнання, системи та продукти взаємодіють між собою, забезпечуючи гнучке, ефективне та персоналізоване виробництво.

Для розвитку цих технологій вітчизняним підприємствам потрібно:

- здійснювати інтеграцію (або об'єднання) фізичних та цифрових систем для забезпечення безперервного обміну даними та управління виробничими процесами;
- розширювати автономність через використання штучного інтелекту та машинного навчання для прийняття рішень без необхідності людського втручання;
- забезпечувати гнучкість та можливість швидко адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку завдяки модульним та адаптивним виробничим системам;
- розвивати персоналізацію шляхом виробництва індивідуальних продуктів з урахуванням потреб споживачів за допомогою гнучких технологій та ін.

Для того, щоб вітчизняні підприємства могли відповідати світовим інноваційним трендам і конкурувати з передовими компаніями розвинутих країн, їм доцільно реалізувати низку таких стратегічних кроків для розвитку інноваційної діяльності:

1. Підприємства мають активно впроваджувати технології Індустрії 4.0, зокрема, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, великі дані (Big Data), автоматизовані системи управління та робототехніку. Ці технології допоможуть підвищити ефективність виробничих процесів, скоротити витрати та час на виробництво продукції, а також покращити якість.

2. Ключовим фактором сьогодні є інвестиції у навчання та розвиток співробітників, отже, компаніям необхідно запровадити програми професійного розвитку для технічних спеціалістів, а також навчити керівництво приймати рішення на основі даних і нових технологій.

3. Підприємства повинні активно інвестувати в науково-дослідницькі роботи, створюючи лабораторії для розробки нових продуктів та технологій. Це дозволить їм залишатися на передовій технологічних змін і виявляти нові можливості для розвитку.

4. Враховуючи глобальні тренди до сталого розвитку, українські підприємства повинні впроваджувати енергозберігаючі та екологічно чисті технології, що дозволяє зменшити екологічний слід та відповідати вимогам міжнародних стандартів.

5. Важливо формувати в компанії культуру інновацій, яка підтримує креативність, відкритість до змін та експерименти. Це забезпечить швидке впровадження нових ідей, покращить адаптивність підприємства до ринкових змін.

6. Важливо підтримувати розвиток стартап-екосистем, інкубаторів, акселераторів та венчурних фондів, які допоможуть вітчизняним підприємствам отримати необхідні ресурси для впровадження інноваційних рішень. Це дозволить забезпечити ефективну комерціалізацію інноваційних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. 10 технологічних трендів 2024 року. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/10-tehnologichnih-trendiv-2024-roku?utm_source=chatgpt.com
3. Українські компанії представляють інноваційні технології на Smart Country Convention 2024 у Берліні. IT Ukraine association. URL: https://itukraine.org.ua/ukrayinski-kompaniyi-predstavlyat-innovatsijni-tehnologiyi-na-smart-country-convention-2024-u-berlini/?utm_source=chatgpt.com
4. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
6. Industry 4.0. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>
7. Джафарова Е. С., Карпенко М. О. Особливості та проблеми впровадження Індустрії 4.0 в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/764/733/>

Сорока Артем Ростиславович,

*студент групи ПЦМД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Бабасєв Валерій Юрійович**, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ПРОГРАМА РЕФОРМ ТА ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЯПОНІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення Японії є одним із найбільш вдалих прикладів трансформації держави, що зазнала руйнівних наслідків війни, у потужну економічну та технологічну силу. Програма реформ, реалізована під керівництвом союзників, передбачала радикальну зміну політичної системи, демілітаризацію, земельну реформу, розвиток промисловості та впровадження нових соціальних стандартів. Завдяки цьому Японія змогла за короткий період не лише відновити економіку, а й закласти фундамент для сталого зростання та інноваційного розвитку [2]. Аналіз цього досвіду є особливо актуальним у контексті України, яка після завершення війни зіткнеться з викликами відбудови, модернізації економіки та реформування державних інституцій.

Вивчення японської моделі післявоєнної реконструкції дозволяє виділити ключові чинники успішного відновлення, які можуть бути застосовані в українських реаліях. Зокрема, це стратегічне планування реформ, залучення міжнародної допомоги, розвиток технологічних секторів, прозоре управління ресурсами та створення інклюзивної економіки. Попри суттєві історичні та геополітичні відмінності між Японією та Україною, багато уроків її трансформації можуть слугувати дороговказом для ефективної реконструкції української держави, сприяючи її інтеграції у глобальну економіку та забезпеченню довготривалого розвитку.

Після капітуляції 2 вересня 1945 року Японія перебувала в стані глибокої економічної кризи. Промислове виробництво скоротилося до 10% від довоєнного рівня, була зруйнована інфраструктура, країна втратила всі колоніальні володіння, інфляція досягла 5000%, спостерігався дефіцит продовольства.

В цих умовах окупаційна політика США (1945-1952) стала першим етапом відновлення та включала комплексні реформи, зокрема, демілітаризацію, демократизацію, земельну та антимонопольну реформи, реформування трудового законодавства та освіти [2; 4]. Виняткову важливість мали: зовнішня допомога, структурні реформи, модернізація промисловості та інституційна стабільність [1].

Проводячи аналіз японського економічного дива Ковальчук Т.Т. виділяє важливу роль державного планування, інноваційної промислової політики та інституційного супроводу через організацію МІТІ. Авторка акцентує, що для України цінним є досвід стимулювання внутрішніх інвестицій, підтримки ключових галузей (машинобудування, ІТ) і створення прозорої системи управління економічним розвитком на національному рівні [2].

Чалмерс Джонсон також досліджує роль японського Міністерства міжнародної торгівлі та промисловості (МІТІ) у формуванні «японського економічного дива». Він доводить, що цілеспрямована державна індустріальна політика, стратегічне фінансування, підтримка експорту та тісна співпраця з приватним сектором стали рушіями індустріалізації Японії. Автор доводить, що ефективне державне втручання може прискорити модернізацію економіки без порушення ринкових механізмів [4].

Савченко В.Ф. для подолання наслідків глибоких криз чи руйнувань підкреслює важливість: гнучкості економіки, переходу від сировинної моделі до інноваційної, підтримки малого і середнього бізнесу та розвитку людського капіталу. Для України цей дослідник пропонує стратегію диверсифікації економіки з урахуванням регіональної специфіки та національної безпеки [3].

Узагальнюючи теоретичні дослідження японського досвіду післявоєнного відновлення та реформ, можна виділити такі їх особливості:

- мало місце поєднання стратегічного державного планування із збереженням ринкових механізмів. У цьому контексті міністерство міжнародної торгівлі та промисловості забезпечувало адміністративне керівництво, визначало пріоритетні галузі та координувало їх розвиток;

- здійснювалася поетапна промислова політика від трудомістких галузей (1950-ті) до капіталомістких (1960-ті) та наукомістких (1970-ті). Було реалізовано модель «наздоганяючого розвитку» з активним запозиченням технологій та подальшою їх модифікацією;

- була впроваджена особлива організація фінансової системи, що передбачала забезпечення високої норми заощаджень населення, створення системи «головних банків» для корпоративних груп, надання пріоритетного кредитування експортним галузям, введення жорсткого контролю фінансових потоків та ін;

- була створена та реалізована експортно-орієнтована економічна модель з девізом «експорт або смерть», що поєднувала протекціонізм внутрішнього ринку з агресивною експортною стратегією;

- було створено унікальну систему трудових відносин з довічним наймом працівників, оплатою за стажем, значною роллю корпоративних профспілок та високою корпоративною лояльністю;

- відбувалося кероване формування корпоративних груп нового типу - кейрецу, що базувалися на перехресному володінні, довгострокових бізнес-відносинах та координації ринкових стратегій;

- здійснювалися масштабні інвестиції в освіту, корпоративне навчання, формування особливої трудової етики та культури якості (кайдзен).

У результаті цих реформ Японія досягла щорічного зростання ВВП приблизно на 10% протягом 1950-1973 рр., збільшивши промислове виробництво в 15 разів. Паритет з довоєнним рівнем життя було досягнуто вже до 1955 року [2; 4].

Для України досвід Японії є релевантним з огляду на певні паралелі у вихідних умовах: масштабні руйнування, необхідність структурної трансформації економіки, залежність від зовнішньої допомоги на початковому етапі.

Адаптація японського досвіду для умов сучасної України має спиратися на: необхідність реалізації комплексного підходу до реформ з поєднанням інституційних, економічних та соціальних перетворень; важливість системного стратегічного планування з чітким визначенням пріоритетів розвитку; пріоритетність інвестицій у людський капітал як фундамент довгострокового зростання; необхідність поетапної структурної трансформації економіки у напрямку підвищення її складності та технологічності; доцільність побудови ефективної інституційної структури для мобілізації та спрямування ресурсів у стратегічних секторах; необхідність формування суспільного консенсусу щодо стратегії розвитку та готовності до тимчасових обмежень за рахунок довгострокових цілей; забезпечення адаптивності економічної політики до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Звісно, механічне перенесення японської моделі в український контекст неможливе через відмінності в історичних, культурних та геополітичних умовах. Проте розуміння механізмів, що забезпечили японське «економічне диво», може стати цінним у контексті розробки української стратегії повоєнного відновлення та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дьяконова І. І. Міжнародний досвід відновлення економіки післявоєнний період: уроки для України. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 45–57.
2. Ковальчук Т. Т. Економічне відродження: досвід військової Японії та його адаптація до українських реалій. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 28–36.
3. Савченко В. Ф. Світовий досвід структурної перебудови економіки в контексті перспективи України. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 85–93.
4. Джонсон Чалмерс. Японське економічне диво. Як професійна влада та бізнес збудували провідну економіку світу / пер. з англ. Роман Ключко. Київ : Наш Формат, 2022. 456 с.
5. Петренко О. П. Програми відновлення та розвитку: світовий досвід та перспективи для України : монографія. Київ : НАДУ, 2023. 320 с.

Ткаченко Катерина Олегівна,

студентка групи МД-23, спеціальність «Менеджмент»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

*Науковий керівник: Бабасє Валерій Юрійович, к.держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Необхідність адаптації закордонного досвіду формування корпоративної культури для українських підприємств обумовлена глибокими трансформаціями, які сьогодні переживає як національна економіка, так і ринок праці. У зв'язку з інтеграцією України у світовий економічний простір, зростанням конкуренції та впровадженням новітніх управлінських і технологічних підходів, потреба у модернізації корпоративної культури стала стратегічно важливою.

Зарубіжний досвід, зокрема американських, японських, німецьких та скандинавських компаній, демонструє, що ефективна корпоративна культура здатна значно підвищити залученість працівників, створити клімат довіри, відкритості та відповідальності,

сприяти інноваціям і довготривалому розвитку. Наприклад, японська модель «кайдзен» акцентує на безперервному вдосконаленні і командній роботі, а скандинавські підходи – на соціальній відповідальності, прозорості та демократичному стилі управління. В умовах українського ринку, де ще досі присутні елементи авторитарного стилю, дефіцит горизонтальних комунікацій та низька довіра між рівнями управління, адаптація таких підходів може стати потужним інструментом змін.

Розглядаючи сутність корпоративної культури компанії, вітчизняні та закордонні дослідники звертають увагу на трактування її як багаторівневої системи переконань, норм і цінностей [3], зв'язок культури з національними особливостями, вплив на поведінку та структуру влади в компанії [4], поведінкові моделі та управлінські традиції як її складники [2].

Досліджуючи корпоративну культуру як стратегічний ресурс підприємства в умовах глобалізації та організаційних змін І. Отенко та М. Чепелюк стверджують, що корпоративна культура визначає здатність компанії адаптуватися до викликів, впроваджувати інновації та ефективно конкурувати на міжнародному ринку. Формування сильної корпоративної культури потребує системної трансформації, зокрема, зміни управлінських практик, внутрішніх цінностей, комунікацій та моделей поведінки співробітників. Важливими чинниками успішного впровадження такої трансформації є лідерство, міжкультурна компетентність та відкритість до змін [1].

Корпоративну культуру можна визначити як сукупність цінностей, норм, установок, моделей поведінки, ритуалів і управлінських практик, які поділяються працівниками компанії, формують її внутрішнє середовище, визначають стиль взаємодії, прийняття рішень, ставлення до змін і інновацій, а також впливають на ефективність організації, її імідж і конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі.

Закордонний досвід розвинутих країн, зокрема, Японії, США, країн Скандинавії та Німеччини тощо, надає цінні інструменти й підходи, які можуть бути ефективно адаптовані до українських реалій особливо в умовах цифрових трансформацій та післявоєнного відновлення, коли українські підприємства стикаються з необхідністю оновлення внутрішнього управлінського середовища та формування нової корпоративної культури, що буде

здатна забезпечити адаптацію до змін, підвищення ефективності й згуртованість колективів.

Так, японська філософія кайдзен (що фокусується на безперервному вдосконаленні) акцентує увагу на щоденному покращенні процесів та залученні всіх працівників до процесу змін. Такий підхід особливо актуальний для українських підприємств, які потребують постійної оптимізації без значних фінансових витрат. Він формує культуру відповідальності, колективного мислення та ініціативності, що є важливим під час відновлення виробничих потужностей у складних умовах.

Скандинавська модель корпоративної культури пропонує демократичні та етичні цінності: відкритість, рівноправність, повагу до працівника як до особистості. В умовах післявоєнного відновлення це сприятиме зниженню соціальної напруги в колективах, посиленню довіри, мотивації й психологічної стійкості персоналу. Водночас американський підхід акцентує на інноваційності, підприємницькому мисленні, корпоративній місії та системах стимулювання результатів. Така модель буде доцільною для швидкого розвитку цифрових бізнесів, стартапів та технологічних компаній в Україні.

Німецький досвід управління, який характеризується структурованістю, високими стандартами якості, системністю у підготовці кадрів (наприклад, створення дуальної системи освіти), є цінним для відбудови промисловості, логістики та виробничої сфери. Він сприяє формуванню культури точності, відповідальності й професійної майстерності, що особливо важливо для післявоєнного економічного розвитку.

Ураховуючи найкращий закордонний досвід, українським компаніям доцільно впроваджувати змішану модель корпоративної культури, яка має об'єднувати найкращі світові практики, але має бути адаптованою до національного менталітету, соціального контексту та економічних умов.

Таким чином, формування сучасної корпоративної культури відповідно до кращих міжнародних практик сприятиме залученню інвестицій, розвитку експорту, співпраці з міжнародними партнерами та підвищенню репутації українських компаній на глобальному рівні. Саме тому адаптація й осмислення світового досвіду повинні відбуватись не шляхом прямого копіювання, а через глибоку інтеграцію в контекст українських умов, менталітету, правового поля та специфіки ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім.С. Кузнеця, 2018. 243 с.
2. Палеха Ю. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : монографія. Київ : Вид-во Європейського ун-ту фінанас., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 209 с.
3. Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition. Jossey-Bass, 2010. 436 p.
4. Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

Хорошайло Ростислав Русланович,

*студент групи ПЦМД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Бабасє Валерій Юрійович, к. держ.упр., доцент,
доцент закладу вищої освіти кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕСТОНІЇ

Актуальність дослідження досвіду формування і реалізації публічної політики модернізації та цифрової трансформації Естонії є безумовною в контексті необхідності адаптації до сучасних викликів глобальної економіки та націлення на інноваційний розвиток. Естонія, одна з найбільш успішних країн з точки зору впровадження цифрових технологій у державне управління та бізнес-процеси, може стати важливим прикладом для України, яка знаходиться на етапі глибоких реформ, зокрема в сфері цифровізації, урядових і адміністративних реформ, а також модернізації економіки.

Естонія вже давно реалізує політику цифрової трансформації, яка включає широкий спектр інноваційних практик: від електронного урядування та цифрових послуг для громадян до розвитку інфраструктури для стартапів та ІТ-компаній. Цей досвід може бути корисним для України в контексті створення більш ефективної та прозорої системи державного управління, що буде здатна оперативно

реагувати на виклики цифрової економіки. Адаптація цих практик дозволить Україні не лише покращити інституційну ефективність, але й посилити конкурентоспроможність на міжнародній арені, розвиваючи інфраструктуру для цифрової економіки та інтегруючи її у світову економічну систему.

Особливо важливим є дослідження естонської моделі в контексті цифрової інклюзії, коли цифрові послуги доступні для всіх верств населення, включаючи віддалені регіони. Для України, з її великими територіями та регіональними диспропорціями, цей досвід може стати основою для реалізації стратегії цифрової рівності та доступу до технологій. Окрім того, успіхи Естонії у розвитку стартап-екосистеми можуть надихнути на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в Україні, що також є критично важливим для економічного зростання та інтеграції в міжнародну економіку.

У процесі цифрової трансформації, Естонія впровадила систему електронного урядування, що включає електронне голосування, податки та банківські операції. Створена система X-road забезпечує обмін даними між державними і приватними установами, що підтримуючи безпеку та прозорість обміну даними, дозволяє оптимізувати роботу державних органів та зміцнити довіру громадян до уряду [1]. Довіра громадян до естонського уряду, була досягнута через прозорість і безпеку електронних послуг, зокрема використання цифрового підпису та ID-картки [2].

У 1996 році була започаткована програма “Стрибок тигра”, метою якої була комп’ютеризація шкіл та забезпечення доступу до інтернету. До 2001 року всі естонські школи були підключені до інтернету, а вчителі пройшли відповідну підготовку. У 2000 році було запроваджено електронний кабінет для депутатів, що дозволило значно скоротити тривалість парламентських сесій. Подальші кроки включали впровадження цифрового підпису в 2002 році, електронних виборів у 2005 році та електронної системи охорони здоров’я в 2008 році. У 2014 році Естонія ініціювала програму електронного резидентства, яка дозволяє іноземцям отримати віртуальне естонське громадянство та легалізувати свій бізнес у країні, навіть не проживаючи там. Це сприяло залученню інвестицій та розвитку стартап-екосистеми. Крім того, уряд підтримує стартапи за допомогою грантів та субсидій, що створює сприятливе середовище для інновацій [2; 3].

Важливим аспектом естонського досвіду є акцент на освіті та підвищенні цифрової грамотності населення. В Україні доцільно розглянути можливість впровадження подібних програм, спрямованих на навчання як молоді, так і дорослого населення основам цифрових технологій. Крім того, забезпечення довіри громадян до цифрових рішень є ключовим фактором успіху.

Цифрова трансформація Естонії стала прикладом того, як невелика країна з обмеженими ресурсами може стати світовим лідером у сфері електронного врядування. Впроваджені Естонією політики, технології та підходи можуть бути використані в Україні для прискорення модернізації державного управління, зменшення бюрократії та підвищення ефективності державних послуг.

З урахуванням досвіду Естонії, для прискорення цифрової трансформації в Україні варто: обов'язково впровадити цифровий підпис для всіх державних послуг, у тому числі для голосування на виборах, оформлення документів та укладання угод; розширити функціонал цифрового підпису та надати громадянам можливість використовувати його для всіх фінансових та юридичних операцій; створити єдину систему електронної ідентифікації, яка об'єднає усі державні сервіси, банківські системи та приватний сектор; створити спрощені цифрові умови для ведення бізнесу нерезидентами; ввести програмування та цифрову грамотність у шкільну програму з початкових класів; запустити національні стартап-інкубатори для молодих ІТ-підприємців; надати податкові пільги ІТ-компаніям, що фінансують освіту та підготовку кадрів та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронне урядування в Естонії: шлях до цифрової держави. *Економічна правда*. (дата публікації: 23 серпня 2024 року). URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/08/23/718360>
2. Сучасні технології та довіра: як Естонія побудувала ефективне електронне урядування. *NetFreedom*. URL: <https://netfreedom.org.ua/article/suchasni-tehnologiyi-ta-dovira-yak-estoniya-pobuduvala-efektivne-elektronne-uryaduvannya>
3. Україна та Естонія: результати партнерства у цифровій трансформації. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-ta-estoniya-rezultati-partnerstva-u-tsifrovii-transformatsii>

Шаповал Дар'я Сергіївна,

студентка групи МБАД-24, спеціальність «Менеджмент»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Косенко Аліса Володимирівна, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри економічної політики*

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку підприємництва виникає необхідність не лише в розробці унікальних продуктів, а й в організації ефективних маркетингових комунікацій, взаємодії зі споживачами, аналізі конкурентного середовища та оцінці ринкових умов. У зв'язку з цим роль маркетингової діяльності на підприємстві набуває дедалі більшого значення, оскільки її оптимальна організація стає одним з основних завдань у рамках сучасної бізнес-стратегії. З огляду на посилення конкурентного тиску на ринку, належно розроблена маркетингова стратегія повинна забезпечити підприємству можливість досягнення лідерських позицій, формування ефективної виробничо-збутової політики та підвищення рівня конкурентоспроможності.

У сучасних умовах нестабільного ринку кожне підприємство стикається з певним рівнем ризику. Для збереження конкурентних переваг необхідно постійно моніторити дії конкурентів та розробляти нові стратегії розвитку на довгострокову перспективу. Організація, планування та система контролю є трьома ключовими елементами будь-якого управлінського процесу. Однак, слід зазначити, що планування є основним із зазначених компонентів.

Одним із найважливіших інструментів, що застосовуються компаніями в їхній безперервній боротьбі за виживання та зростання, є система організації маркетингу. Ступінь переваги, яку покупці надають продуктам або послугам великих чи малих підприємств порівняно з їхніми конкурентами, безпосередньо залежить від рівня розвитку та ефективності функціонування підприємства на конкурентному та динамічному ринку [1].

Рівень розвитку маркетингової діяльності є ключовим фактором успіху та прогресу кожної компанії, оскільки саме через маркетинг можна визначити потреби споживачів, розробити відповідний

продукт та здійснити його продаж. Маркетинг є складовою частиною організаційного менеджменту, однак рівень його розвитку та ефективності може суттєво варіюватися. Так, у малих компаніях маркетингову діяльність часто здійснює лише один менеджер, тоді як у великих та середніх підприємствах існують повноцінні маркетингові відділи або спеціалізовані підрозділи, які відповідають за реалізацію маркетингових завдань.

Організація маркетингу на підприємстві включає визначення місця структурного відділу маркетингу в загальній структурі управління підприємства, його підпорядкованості та відповідальності. Контролінг маркетингової діяльності включає оцінку та оцінку результатів реалізації стратегій, планів і програм, а також визначення коригувальних дій, які сприятимуть досягненню маркетингових цілей [2].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві реалізується через три основні напрями: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу та внутрішній маркетинг.

Принципи маркетингу ґрунтуються на тому, що успішне досягнення цілей підприємства безпосередньо залежить від розуміння потреб та вимог цільових ринків, а також від здатності більш ефективно задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами. Основними принципами маркетингової діяльності є програмно-цільове управління, інноваційний підхід, орієнтація на попит, інтеграція інформаційного та фізичного маркетингу, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, комплексне управління маркетингом, логістична модель організації, використання електронного маркетингу, перетворення маркетингу на центр прибутковості та пріоритетне кадрове забезпечення [4].

Окрім того, слід звернути увагу на специфіку маркетингової стратегії підприємства, розробка якої є важливою складовою маркетингової діяльності організації. Загалом, маркетингова стратегія підприємства визначає його підхід до досягнення поставлених цілей. Її розробка може здійснюватися окремими особами, групами чи організаціями. Зазвичай процесом розробки маркетингової стратегії займаються фахівці відповідного профілю, які здійснюють комплексний аналіз діяльності компанії, а також її внутрішнього та зовнішнього середовища. На основі отриманих даних та обраного підходу формується маркетингова стратегія. Окрім того, маркетингова стратегія підприємства є результатом прийняття

рішень керівництвом компанії, менеджерами з маркетингу та іншими особами, відповідальними за прийняття стратегічних рішень [3].

Під час розробки маркетингової стратегії необхідно вирішити кілька ключових завдань, зокрема: визначення цілей та напрямків діяльності компанії, координація різних сфер її діяльності в межах внутрішньої структури, аналіз сильних та слабких сторін бізнесу, оцінка ринкових можливостей та загроз, розробка альтернативних варіантів реалізації підприємницької діяльності та створення сприятливих умов для ефективного просування продукції компанії. Маркетингова стратегія є структурованим та логічно побудованим планом, за допомогою якого підприємство прагне досягти своїх маркетингових цілей. Вона включає визначення стратегій для цільових ринків, маркетингового комплексу та бюджетування витрат.

Дослідники розробляють різні концепції маркетингової стратегії. Зокрема, група науковців під керівництвом Н. Моргана пропонує таку концепцію, яка включає етапи: формулювання змісту, реалізація змісту, формулювання процесу та реалізація процесу. Цей підхід рекомендується для удосконалення існуючих методів аналізу маркетингової стратегії. Крім того, дослідники виокремлюють такі основні складові маркетингової стратегії, як планування та реалізація. У процесі планування маркетингової стратегії організації необхідно проаналізувати особливості її діяльності, а також внутрішнє та зовнішнє середовище, на основі чого розробляється стратегія, яка потім реалізується відповідно до розробленого плану. Для цього важливо застосовувати спеціалізовані методи, що забезпечать комплексний аналіз компанії з метою створення ефективної маркетингової стратегії [5]

Проаналізувавши теоретичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства, можна стверджувати, що вона є ключовою складовою діяльності будь-якої організації, яка забезпечує ефективну організацію виробництва продукції чи надання послуг, їх збут, отримання прибутку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому важливим етапом є створення маркетингової служби або відділу маркетингу, які будуть відповідати за організацію маркетингової діяльності підприємства на всіх етапах. Окрім того, необхідно розробити маркетингову стратегію, яка стане основою для реалізації цілей маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 212–219. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-212-219> 20
2. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2022. 127 с.
3. Криштопа М. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. Вип. 9. С. 156–165.
4. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Наукові праці Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 332–336. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
5. Morgan N. A., Whittler K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. 47 (1). P. 4–29.

Щеглова Ярослава Сергіївна,
студентка групи ЕС-21, спеціальність «Економіка»,
економічний факультет ХНУ ім. В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Куценко Олена Іванівна**, к.е.н., доцент ЗВО кафедри
статистики, обліку та аудиту економічного факультету
ХНУ імені В. Н. Каразіна

АНАЛІТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ТА ЦИФРОВИХ ІНІЦІАТИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ

У сучасних умовах цифрова трансформація відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління економікою. Інновації та цифрові ініціативи сприяють підвищенню продуктивності, покращенню державного управління та створенню нових економічних можливостей. Впровадження передових технологій дозволяє країнам адаптуватися до викликів глобалізації, зміцнювати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. В Україні навіть у період воєнного стану було ухвалено закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»[1], Міністерство цифрової трансформації видало наказ «Про затвердження Критеріїв, за якими здійснюється визначення

підприємств, установ та організацій, які мають важливе значення для галузі національної економіки в сфері цифровізації»[2], видано також розпорядження Президента «Про делегацію України для участі у переговорах про приєднання України до Угоди про партнерство у сфері цифрової економіки» [3]. Отже, ми можемо зробити висновок, що в Україні влада всіляко сприяє цифровізації економіки України. Проте, це далеко не усе, що може підвищити ефективність публічного управління економікою. Наприклад, слід поліпшити електронне врядування. Це допоможе не тільки у автоматизації адміністративних та бюрократичних процесів, а і надасть змогу якомога прозоріше висвітлювати фінансові операції, державні закупівлі, покращити контроль податкової системи та оптимізувати їх роботу. У додатку «Дія» вже доступна велика кількість послуг для громадян. Проте, не всі з них забезпечують покращення управління економікою. Потребують також покращення електронні реєстри, цифрові платформи та автоматизовані системи управління. Це сприятиме зниженню рівня корупції та підвищенню ефективності державного апарату.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект (AI), блокчейн, великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT), відіграють важливу роль у розвитку економіки. Штучний інтелект використовується для аналізу ринків, прогнозування економічних тенденцій та оптимізації виробничих процесів. Блокчейн сприяє підвищенню безпеки фінансових операцій і дозволяє ефективно відстежувати транзакції в державному секторі. Big Data дозволяє державним і приватним установам ефективніше аналізувати великі обсяги інформації для ухвалення стратегічних рішень. IoT оптимізує логістичні процеси та сприяє розвитку «розумних міст». Розумне місто (англ. Smart City) - ефективна інтеграція фізичних, цифрових і людських систем у штучному середовищі заради сталого, процвітаючого та всебічного майбутнього для громадян [4]. Державна підтримка цифрових ініціатив стимулює розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ). Онлайн-платформи, електронна комерція та фінтех-рішення полегшують доступ підприємців до фінансування, спрощують ведення бізнесу та розширюють ринки збуту. Перспективи розвитку цифрових ініціатив:

- розширення інфраструктури 5G для забезпечення швидкого інтернет-з'єднання та розвитку інтернет-економіки;
- впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC) для підвищення ефективності фінансової системи та зменшення витрат на готівкові операції;

- розвиток безпаперового документообігу як одного з ключових елементів екологічно стійкого цифрового суспільства;
- інвестиції у квантові обчислення та кібербезпеку для захисту даних та підвищення потужності обчислювальних систем.

Попри численні переваги цифровізації, існують певні виклики:

- захист персональних даних та кібербезпека;
- подолання цифрової нерівності між регіонами;
- адаптація трудового ринку до автоматизації та нових технологій;
- потреба у висококваліфікованих кадрах у сфері ІТ та цифрових технологій.

Для успішного впровадження цифрових ініціатив необхідне стратегічне планування та активна взаємодія між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Економіки, які вчасно адаптуються до цифрової епохи, отримують значні конкурентні переваги та можливість стати лідерами світового ринку.

Цифрова трансформація економіки є незворотнім процесом, який визначає конкурентоспроможність країни на глобальному рівні. Тому розвиток інновацій та цифрових ініціатив повинен залишатися одним із пріоритетних напрямів державної політики України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки України : Закон України від 04.12.2024 № 4113-ІХ. *ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4113-20#Text> (дата звернення 19.03.2025).

2. Про затвердження Критеріїв, за якими здійснюється визначення підприємств, установ та організацій, які мають важливе значення для галузі національної економіки в сфері цифровізації : Наказ Міністерства цифрової трансформації від 05.12.2024 № 182. *ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1920-24#Text> (дата звернення 19.03.2025).

3. Про делегацію України для участі у переговорах про приєднання України до Угоди про партнерство у сфері цифрової економіки : розпорядження Президента України від 16.09.2024 № 98/2024-рп. *ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98/2024-%D1%80%D0%BF#Text> (дата звернення 19.03.2025).

4. Розумне місто. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Розумне_місто (дата звернення 19.03.2025).

Щербакова Аріна Олексіївна,

студентка групи МД-24,

спеціальність «Міжнародний бізнес та корпоративний менеджмент»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Косенко Віктор Вікторович, к.держ.упр., доцент,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інституту державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УСУНЕННЯ СУБ'ЄКТИВНИХ БАР'ЄРІВ У ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

Питання формування та удосконалення державного бюджету завжди відігравало одну з ключових ролей, а в умовах воєнного стану воно взагалі стоїть доволі жорстко. Через упередження щодо прозорості, процес його формування викликає сумніви у громадян, проте цифровізація має на меті допомогти у розв'язанні цього питання.

Розглянемо, як цифровізація впливає на цифрову трансформацію бюджетної системи України та на підвищення публічності діяльності органів державної влади.

Цифровізація державного сектору (далі Цифровізація або Диджиталізація) – це процес, спрямований на впровадження інформаційних технологій та цифрових інструментів для покращення прозорості, ефективності та доступності публічного управління органами державної влади.

Наразі, майже всі українці оцінили переваги онлайн-сервісів із державними послугами. Вони є мобільними, модерними та протягом усього часу удосконалюються, задля досягнення більшої відкритості інформації про бюджетні показники, а також, дають ясність у відкритості процесу, логіки ухвалення рішень. Багато державних установ, маючи на меті удосконалення, представляють ключові напрямки покращення систем, серед яких:

- якість послуг для підприємців та громадян;
- прозорість та протидія корупції;
- ефективність внутрішніх процесів;
- підвищення доходів для бюджету;
- захист даних та інтеграція /Дія, партнери/. [1]

В Україні успішно функціонує Міністерство цифрової трансформації, яке опікується питаннями формування та реалізації державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства (Постанова; Кабінет Міністрів України; від 18 вересня 2019 р. № 856) [2]. Прикладом досягнення розвитку у цій сфері слугує портал Дія.

Дія – це мультипредметна платформа, яка охоплює багато елементів, від надання особистих документів, освітніх можливостей, отримання компенсацій, можливістю шукати доступні гранти на власну справу і т.д. І вагоме значення на зараз, має сектор який стоїть українського підприємництва. Цифровізація бюджетної сфери на сучасному етапі включає створення цифрових активів та переведення процесів прийняття рішень в електронний формат. Це забезпечує важливі переваги для підприємств, посилюючи їх економічну безпеку та прозорість ведення бізнесу. Це, своєю чергою, призводить до поповнення держбюджету.

Однак, існує певна маса громадян, які мають скептичні погляди на проведення цифрової трансформації в органах державної влади. Вони вважають, що цей процес не допоможе у запровадженні прозорості, або може навіть погіршити ситуацію із корупцією у державі.

Проте, вони не мають рації, оскільки диджиталізація забезпечує постійний доступ до відповідної інформації, ведеться оновлення даних у режимі реального часу, що зменшує можливості для маніпуляцій та приховування інформації. Крім того, цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів, що знижує людський фактор і, відповідно, ризики корупційних дій. Впровадження електронних систем звітності та контролю сприяє підвищенню підзвітності та прозорості діяльності державних органів.

Отже, підбиваючи підсумки, хочемо зазначити що процеси цифрової трансформації бюджетної системи України та підвищення публічності діяльності органів державної влади, є позитивними та необхідними етапами розвитку держави. Ці зміни сприяють ефективнішому управлінню фінансовими ресурсами, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Важливим супутнім фактором є забезпечення відкритості та прозорості систем, що дозволяє громадянам отримувати доступ до актуальної інформації, контролювати діяльність державних органів

та брати активну участь у процесах прийняття рішень. Таким чином, цифрова трансформація є ключовим елементом у побудові сучасної, прозорої та ефективної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Вовнюк Анатолій. Діджиталізація – це якість послуг, ефективність, зручність та прозорість.* Держпродспоживслужба. URL: <https://dpss.gov.ua/news/did-zhitalizaciya-ce-yakist-poslug-efektivnist-zruchnist-ta-prozorist-anatolij-vovnyuk>
2. *Питання Міністерства цифрової трансформації.* Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919>
3. *Король С., Половик Є. Цифровізація економіки як фактор професійного розвитку.* URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/digitization-of-the-economy-as/>

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

Момот Аліна Анатоліївна,
здобувачка ступеня доктора філософії
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

Науковий керівник: Смаглюк Анна Андріївна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

В умовах стрімкого науково-технічного прогресу та глобальної цифровізації всіх сфер життєдіяльності суспільства, розвиток та модернізація системи міського пасажирського транспорту в аспекті впровадження інноваційних цифрових технологій та не тільки набуває особливої актуальності.

Системи міського пасажирського транспорту в українських містах характеризуються низкою проблем, серед яких: застаріла інфраструктура, недостатня інтеграція різних видів транспорту, неефективне використання ресурсів, низька якість обслуговування пасажирів та обмежена доступність для маломобільних груп населення.

Цифрова трансформація міського пасажирського транспорту відкриває широкі можливості для вирішення зазначених проблем шляхом оптимізації роботи транспортної системи, підвищення рівня безпеки, комфорту та якості обслуговування пасажирів, а також сприяння сталому розвитку українських міст.

Тому дослідження ролі цифрових технологій у розвитку міського транспорту є актуальним і важливим.

Розвиток цифрових технологій вивчають багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Так сучасні світові тенденції цифровізації в сфері міського пасажирського транспорту вивчали І. Никифоров, М. Стасюк, Ю. Чмирьова [3], О. Федяй, Пристинський М., Гірін І., Пахомов В. [4] та інші.

Вони зазначають активний та плінний процес загальної цифровізації економіки, публічного управління та контролю, в межах якої, проходить цифровізація транспортного сектору, зокрема.

У свою чергу Б. Дзюндзюк та О. Жадан досліджували вплив цифрових трансформації у публічному управлінні на процеси модернізації системи публічної влади в Україні [2].

У міському пасажирському транспорті України цифрові технології можуть застосовуватися, а деякі вже впроваджені, у таких напрямках як: системи електронних квитків, GPS-моніторинг, розумні зупинки, системи безпеки, екологічні системи, мобільні додатки, тощо.

Електронні квиткові системи дозволяють спростити процес оплати проїзду, використовуючи безконтактні банківські картки, спеціальні транспортні картки, QR-коди або мобільні додатки, прискорити посадку та покращити облік пасажиропотоку.

GPS-моніторинг, системи відеоспостереження та автоматичні сповіщення сприяють підвищенню безпеки перевезення.

Розумні зупинки, обладнані електронними табло, дозволяють пасажирам планувати свої поїздки більш ефективно.

Впровадження **мобільних додатків** надає доступ пасажирам до актуальної інформації та додаткових послуг таких як: планування маршрутів, інформування про розклад та рух транспорту в реальному часі, система сповіщень тощо.

Екологічно орієнтовані цифрові системи сприяють зниженню шкідливих викидів, покращенню енергоефективності транспорту та розвитку екологічно чистих видів перевезень, таких як електротранспорт.

Отже, цифрові технології є ключовим чинником для розвитку сталої, безпечної та сучасної транспортної інфраструктури, що відповідає потребам мешканців міст та сприяє підвищенню якості життя.

Впровадження зазначених цифрових технологій у систему міського пасажирського транспорту України має відбуватися з урахуванням факторів економічної доцільності, регіональної особливості, правового регулювання, кібербезпеки та державно-приватного партнерства.

Разом з цим, для повноцінного впровадження та розвитку цифрових рішень необхідно забезпечити достатній рівень фінансування. Це стосується як модернізації існуючої інфраструктури, так і впровадження нових інноваційних технологій.

Крім того, важливо проводити додаткові дослідження, спрямовані на вивчення потреб пасажирів, ефективності впроваджених технологій, а також можливостей для удосконалення транспортних систем. Це дозволить створити більш адаптивні, зручні та ефективні рішення, які відповідатимуть сучасним викликам.

Таким чином, застосування цифрових технологій у сфері міського пасажирського транспорту є важливим і необхідним кроком для забезпечення ефективного, комфортного та безпечного пересування у містах України. Вони дозволяють оптимізувати маршрути, покращити якість обслуговування пасажирів, забезпечити оперативний доступ до інформації та підвищити рівень безпеки.

Однак для його успішної реалізації необхідні системний підхід, достатнє фінансування, постійне дослідження нових можливостей і підтримка інноваційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська І. О., Філіппов В. Ю. Розумна система міського пасажирського транспорту як складова Smart City : монографія. Харків : Вид-во «Діса плюс», 2018. 220 с.
2. Дзюндзюк Б., Жадан О. Цифрові трансформації в публічному управлінні як чинник модернізації системи публічної влади в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 74–84.
3. Никифорок І., Стасюк М., Чмирьова Ю., Федяй О. Цифровізація в транспортному секторі: тенденції та індикатори розвитку. *Нові інформаційні технології. Статистика України*. 2019. № 3. С. 70–81.
4. Пристинський М., Гірін І., Пахомов В. Впровадження інформаційних технологій в процес управління міськими перевезеннями в Україні. *Вісник Криворізького національного університету*. 2019. № 48. С. 99–105.

Альгєєр Альбіна Романівна,

*студентка групи HRД-23, спеціальність «HR-менеджмент»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;*

*Науковий керівник: Орел Юрій Леонідович, к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ В. Н. Каразіна*

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі впровадження цифрових технологій впливає на всі аспекти діяльності компаній, у т.ч. й на управління персоналом. Технологічні зміни, гібридні та віддалені формати роботи, автоматизація HR-процесів і використання даних для прийняття рішень – все це у сукупності формує нову реальність для HR-менеджерів. Вони змушені адаптувати свої підходи до залучення, розвитку та утримання персоналу, орієнтуючись на сучасні інноваційні стратегії.

Перехід до цифрових інструментів не тільки підвищує ефективність управління персоналом, але й змінює корпоративну культуру та стиль роботи. Сучасні технології дозволяють організаціям більш гнучко реагувати на виклики, що виникають у зв'язку зі змінами в економіці, політиці та суспільстві. Водночас, HR-фахівці мають знайти баланс між інноваціями та людським фактором, зберігаючи мотивацію та продуктивність співробітників у динамічних умовах.

Отже, в рамках цієї доповіді спробуємо розглянути ключові тенденції та виклики управління персоналом у цифрову епоху, а також проаналізуємо вплив віддаленої та гібридної роботи на HR-стратегії.

Численні дослідження ефективності управління персоналом, у т.ч. у гібридних умовах [1 – 5], свідчать, що саме ця модель здатна підвищити загальну продуктивність співробітників. Компанії, що впроваджують гнучкі формати роботи, відзначають збільшення рівня задоволеності працівників, зниження стресу та оптимізацію операційних витрат. Гібридна модель стратегічно поєднує переваги особистих зустрічей із гнучкістю віддаленої роботи, що сприяє організаційній стабільності та дозволяє компаніям залучати й утримувати таланти з різних регіонів.

Впровадження гібридної моделі вимагає від керівників адаптації стратегій управління, зокрема посилення внутрішніх комунікацій та ефективної координації між командами [1]. Важливо забезпечити рівний доступ до ресурсів та можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхнього місця роботи. Використання сучасних технологій для відеоконференцій, таких як Zoom, Microsoft Teams або Google Meet, дозволить підтримати зв'язок, забезпечить продуктивну взаємодію та створить віртуальні простори для спільної роботи. Однак, слід відзначити, що «дистанційним» співробітникам важче відчувати атмосферу корпоративної культури, що може негативно вплинути на їхню мотивацію. Тому компаніям слід розробляти стратегії інтеграції та підтримки командного духу, адаптуючи HR-політики до нових умов.

У цьому аспекті також слід відзначити, що сучасні зміни у сфері управління персоналом значною мірою визначаються технологічними досягненнями, суспільними трансформаціями та економіко-політичними викликами. Пандемія, а згодом війна в Україні, спричинили прискорену адаптацію HR-стратегій до нових реалій. Глобальні HR-тренди швидко набирають популярність в українському бізнесі, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними.

Гнучкі підходи та технологічні інновації допомагають вирішити низку ключових завдань:

- підвищення адаптивності персоналу до змін;
- розвиток потенціалу співробітників задля досягнення бізнес-цілей;
- створення ефективних стратегій мотивації та винагороди;
- формування лідерства, здатного об'єднати команду та підтримувати корпоративну культуру [2].

Колектив є основою будь-якої компанії, і в сучасних умовах він потребує нових методів взаємодії та співпраці. Робота HR-менеджерів стає більш комплексною, вимагаючи активного застосування інноваційних технологій для управління персоналом. Традиційні системи мотивації перетворюються у системи управління талантами, що наголошують на розвитку компетенцій, творчості та інтелектуальному зростанні співробітників [3; 4].

В умовах цифрової трансформації формуються ключові тенденції HR-управління:

1. Автоматизація HR-процесів – застосування технологій та програмного забезпечення для оптимізації кадрових процесів: від рекрутингу до управління ефективністю роботи. Це дозволяє

мінімізувати ручну працю, підвищити точність аналітики та покращити загальну продуктивність HR-функцій.

2. HR-маркетинг – використання маркетингових стратегій для залучення, утримання та розвитку талантів. Це включає брендинг роботодавця, цифрові комунікації, рекламні кампанії та формування позитивної корпоративної культури.

3. HR-аналітика – аналіз даних та аналітичні метрики для прийняття зважених рішень щодо управління персоналом. Такий підхід сприяє покращенню продуктивності працівників та узгодженню кадрових стратегій із загальними цілями бізнесу.

4. Smart-рекрутинг – застосування штучного інтелекту та аналітики для ефективного підбору персоналу. Використання інноваційних інструментів значно скорочує час на пошук кандидатів, підвищує якість найму та знижує витрати на рекрутинг.

5. Електронне навчання – інтеграція онлайн-курсів, вебінарів, інтерактивних модулів та цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу. Це сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, їхній адаптації до змін та підтримці ефективності роботи.

Застосування цих технологій дозволяє не лише покращити управління персоналом, а й створити конкурентоспроможне середовище, що швидко адаптується до змін та викликів сучасності [5].

Таким чином, сучасний HR-менеджмент у цифрову епоху базується на автоматизації процесів, використанні аналітики та впровадженні новітніх технологій. Цифрова трансформація змінила роль HR-фахівців, вплинула на досвід співробітників і відкрила нові можливості для залучення, розвитку та утримання талантів. Організації, що активно впроваджують цифрові HR-інструменти, стають більш гнучкими та адаптивними до викликів ринку. Проте, війна та нестабільна економічна ситуація в Україні потребують ще більш швидкої адаптації. За таких умов, для успішного управління персоналом керівники мають не лише слідкувати за світовими тенденціями, а й інтегрувати їх у свою стратегію, застосовуючи креативні та інноваційні підходи. Зокрема, вельми перспективним напрямком вдається використання «HR-інтелекту», який здатний над швидко реагувати на зміни та знаходити найбільш ефективні рішення, що може стане ключовим фактором у формуванні успішного, мотивованого та продуктивного робочого середовища. Дослідження саме цього питання має стати напрямком для моїх подальших наукових пошуків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 65.
2. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582>
3. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/368>
4. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372387761>
5. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2. No. 1.

Голуб Маргарита Павлівна,

*студентка групи ЕМД-24, спеціальність «Управління персоналом та економіка праці»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Надточій Алла Олександрівна**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ГІБРИДНА РОБОТА: ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗМІШАНОМУ ФОРМАТІ

Новітньою тенденцією в організації праці є гібридна робота, яка є поєднанням віддаленої роботи та роботи з офісу [1], що потребує вивчення ризиків та переваг при впровадженні такого формату організації праці і врахування їх при розбудові нової системи управління персоналом.

Гібридна робота – це модель організації праці, яка поєднує віддалену і роботу в офісі, яка набула популярності після пандемії Ковід-19 і змусила багатьох роботодавців переглянути свої погляди на організацію робочого процесу [2].

За різними даними, до пандемії в Європі лише 20% працівників працювали віддалено, переважно працівники ІТ-сектору, а у 2021 р. – уже 80% [3]. За іншими даними, у 2022 р. 51% співробітників

працювали у гібридному режимі і планували перейти у віддалений формат у наступному році [2].

Чим більший розмір організації, тим імовірніше вона матиме гібридну модель роботи: 64,4% організацій з чисельністю співробітників більше 500, уже фактично використовують модель гібридного робочого місця [4].

Після пандемії та в умовах війни в Україні працівники сприймають гібридний формат роботи не як привілей, а як право, що є новою реальністю в Україні [3].

Вищенаведене свідчить про зростання важливості гнучкості та автономії для сучасних працівників, і проявляється у поширенні гібридного формату роботи.

Проте не всім організаціям та всім категоріям працівників підійде гібридна робота. Є різні варіанти моделі гібридної роботи, які компанія може обрати:

- це гнучка модель: працівники можуть самі визначати оптимальний графік роботи в офісі та віддалено;

- фіксована модель: компанія має чіткий графік роботи в офісі і віддалено для всіх співробітників;

- модель з переважною роботою в офісі: коли більшість часу співробітники проводять в офісі з періодичними днями віддаленої роботи;

- модель з переважною віддаленою роботою: коли співробітники більшу частину тижня працюють віддалено з періодичним відвідуванням офісу [2].

Будь-яка з цих моделей має свої переваги і недоліки. А вибір конкретної моделі може залежати від різних факторів, таких як: характер виконуваної роботи, корпоративна культура, технологічні можливості компанії і потреби співробітників [2].

Гібридна робота має свої переваги для співробітників і для роботодавців. Серед переваг для співробітників виділяють такі:

- покращення балансу між роботою особистим життям;
- зменшення часових втрат на дорогу до офісу;
- можливість працювати в комфортному середовищі (з дому);
- більша автономія і відповідальність за організацію свого робочого процесу [2].

Для роботодавців виділяють наступні переваги:

- зниження витрат на отримання офісних приміщень;
- доступ до ширшого кола талантів, необмежених географії однієї країни;

- збільшення рівня продуктивності і задоволеності працівників;
- більше гнучкість у масштабуванні бізнесу [2].

Але є і певні виклики (ризики) при впровадженні гібридної роботи. Серед них слід виділити:

– технічні аспекти, а саме: забезпечення надійної і безпечної ІТ-інфраструктури, захист конфіденційних даних компанії, проблеми з підключенням і технічні збої;

– управлінський аспект: координація співробітників, що працюють в різних місцях; справедливий розподіл завдань і можливостей; підтримка продуктивності та мотивації віддалених працівників на високому рівні;

– у сфері комунікації та співпраці: бар'єри у спілкуванні між офісними та віддаленими працівниками; підтримка командного духу та корпоративної культури в умовах обмеженого особистого контакту;

– психологічні аспекти: боротьба з відчуттям ізоляції у віддалених працівників; вчасне запобігання професійному вигоранню через розмивання меж між роботою особистим життям; потрібна адаптація до нових форм взаємодії та робочих процесів [2].

Дослідники зазначають, що при запровадженні гібридної моделі роботи керівництво компанії має усвідомлювати цілі запровадження такої моделі та знати очікування працівників. За даними міжнародної експертки з питань управління персоналом Собчинської Т., керівники розуміють потреби та побажання своїх працівників лише на 6% [3]. Тож, керівництво має співпрацювати з працівниками для розуміння один одного та побудови довірливих стосунків, ставити конкретні завдання з встановленням часових рамок і звертати увагу на результат, не акцентуючись на тому, як це завдання виконувалось. Також необхідно дослухатись до побажань співробітників щодо проведення спільного часу з метою зміцнення команд та покращення ментального здоров'я працівників, адже фізичні зустрічі команд є важливими і як ніколи актуальними [3].

Слід зазначити, що модель гібридного робочого місця не є статичною концепцією. Її запровадження вимагає постійної адаптації та експериментів, в міру того як розвиваються технології і змінюються уподобання та потреби співробітників [4]. Застосовуючи гнучкість, нові технології, а також звертаючи увагу на зворотній зв'язок від співробітників, компанії можуть створювати гібридні робочі середовища, що будуть продуктивними і такими, що задовольняють як компанії, так і співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бехтер О. С. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. Економіка та Суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453/4391>
2. Що таке гібридна робота та як її організувати. URL: https://hurma.work/blog/shho-take-gibridna-robotat/?utm_source=chatgpt.com
3. Hybrid workplace – what's next? Сайт ЕБА (European Business Association). 10.02.2023. URL: https://eba.com.ua/hybrid-workplace-what-s-next/?utm_source=chatgpt.com
4. 11-must-know hybrid work trends shaping 2025. URL: <https://www.zoom.com/en/blog/hybrid-work-trends/>

Жидніна Марія Олександрівна,

*студентка групи HRД-23, спеціальність «HR-менеджмент»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;*

*Науковий керівник: Орел Юрій Леонідович, к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У РЕКРУТИНГУ: НОВІ ТРЕНДИ ТА ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ

Сьогодні складно уявити сучасний HR без цифрових інструментів. Особливо після пандемії, яка буквально змусила бізнес перейти на «віддаленку» та швидко перебудувати внутрішні процеси. Для HR-фахівців це означає одне – потрібно бути максимально активним в онлайн-просторі: від комунікацій у соцмережах до створення позитивного образу компанії як роботодавця. Конкуренція за талановитих працівників росте щодня, і без сучасних платформ вже не обійтись. Щоб залучити найкращих – треба бути помітним, цікавим і швидким. У хід іде все: короткі відео, яскраві «сторіз», дописи, які одразу чіпляють. Бо зараз, коли увага людини тримається на чомусь буквально 15–20 секунд, виграє той, хто встиг за цей час зацікавити. Мікроконтент став справжнім трендом – це короткі, але інформативні матеріали, які швидко доносять головну думку. Вони допомагають показати, що компанія в темі, і що вона готова до цифрових викликів сучасності. А значить – і до розвитку своїх людей. Більш того, ця тема вже декілька років є предметом детального розгляду науковців, які здійснюють свої наукові дослідження у сфері HR-менеджменту,

зокрема, у працях викладачів нашого Інституту розглянуто сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в контексті цифрової трансформації і наголошується, що побудова комплексної цифрової стратегії з використанням HR-технологій позитивно впливає, як на управління персоналом у компанії, так й на загальну економічну ефективність діяльності підприємства [8].

Далі спробуємо більш детально розглянути найбільш популярні платформи для рекрутингу.

LinkedIn – один з головних інструментів для професійного пошуку кадрів. З позитивних аспектів цього інструменту можна відзначити наявність великої кількості фахівців, а саме на жовтень 2024 р. понад 5,9 мільйонна людей зареєстрованих в Україні користувалися професійною мережею [4]. Також ця мережа є дуже зручною у використанні. У цій професійній соцмережі користувачі демонструють свій досвід, спеціалізацію, пройдені курси та набуті навички. Це створює ідеальне середовище для «сорсерів», які можуть швидко знайти IT-фахівців, проаналізувати їхній профіль та оцінити відповідність вимогам вакансії. LinkedIn пропонує як безкоштовні інструменти, так і розширені платні можливості, що допомагають компаніям ефективніше знаходити й залучати таланти [6].

Facebook – в якому за внутрішньою статистикою, станом на кінець жовтня 2024 року в Україні налічувалося 20,6 мільйона користувачів. Використовуючи цю платформу для рекрутингу, HR-менеджерам слід враховувати її обмеження: система може заблокувати профіль за надмірну активність, наприклад, масову розсилку повідомлень у групах або одночасну комунікацію з великою кількістю нових контактів. Щоб ефективно працювати на Facebook, важливо розробити стратегію присутності. Це включає створення професійного візуального оформлення сторінки – обкладинка та фото профілю повинні відображати бренд компанії, її логотип або корпоративні кольори. Також варто додати контактну інформацію, коротку історію компанії та опис її діяльності. Крім публікацій про вакансії, слід ділитися новинами компанії, корисними матеріалами, аналітикою та цікавими статтями, щоб залучати аудиторію та підвищувати впізнаваність бренду [1].

Instagram – це унікальна соціальна платформа, що робить ставку на візуальний контент. Тут недоречно використовувати традиційні методи активного та пасивного рекрутингу, як у інших соцмережах. Натомість ефективним способом привернення уваги потенційних кандидатів є демонстрація корпоративної культури через фото та відео.

Рекрутери застосовують цю платформу здебільшого для двох цілей: оцінки професійного іміджу кандидатів та просування бренду своєї компанії. Головна перевага Instagram – можливість показати закулісне життя компанії, що допомагає створити привабливий образ роботодавця. Якщо ви шукаєте фахівців або галузевих лідерів, варто спочатку ознайомитися з їхнім контентом, щоб зрозуміти їхні інтереси та налагодити зв'язок на більш особистому рівні [2].

TikTok – платформа соціальних медіа, яка, маючи понад мільярд активних користувачів у всьому світі, швидко стає одним із найпопулярніших способів обміну відео, демонстрації креативності та охоплення нової аудиторії. TikTok може бути цінною платформою для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових талантів, якщо ви орієнтуєтеся на молодшу аудиторію, зокрема на покоління у віці до 20 років. Однак, якщо цільова аудиторія старша або в більш консервативній галузі, інші платформи, такі як LinkedIn або Indeed, можуть бути ефективнішими. Зрештою, TikTok може стати цінним доповненням до маркетингової стратегії найму, якщо підходити до цього стратегічно та з чіткими цілями [3].

Далі в межах нашої доповіді я хочу зосередитися на нових, сучасних трендах у соціальному рекрутингу.

Так, в першу чергу, слід виокремити персоналізований підхід – таргетована реклама вакансій у соцмережах. Таргетована реклама – це ефективний інструмент для просування вакансій та підвищення впізнаваності бренду. Вона дозволяє показувати оголошення лише цільовій аудиторії. Проте мотивація користувачів соцмереж до відгуку на вакансії нижча, ніж у тих, хто цілеспрямовано шукає роботу. Також реклама швидко втрачає ефективність, якщо її не оновлювати. Важливо враховувати правила платформ, які обмежують контент і частоту показів [5].

Відеорекрутинг – цікаві короткі відео, які також є важливим інструментом у сучасному цифровому маркетингу. Вони дозволяють передати ключове повідомлення швидко та ефективно, що є критично важливим у світі, де увага користувачів обмежена. Такі ролики здатні швидко зацікавити та залучити аудиторію, що робить їх ідеальними для просування брендів, продуктів чи послуг [7].

Бренд роботодавця – завдяки цій цифровій технології компанії можуть формувати свій стиль, залучати таланти та покращувати комунікацію. Соціальні мережі відіграють важливу роль у цьому процесі: публікації про корпоративну культуру, успіхи команди та

ініціативи створюють позитивний імідж. Таргетована реклама та професійні платформи сприяють ефективному просуванню вакансій, а відеогляди офісу, інтерв'ю та вебінари залучають потенційних кандидатів. Важливо підтримувати зворотний зв'язок через коментарі та повідомлення. Поєднання технологій, соціальних мереж та аналітики допомагає створити конкурентний бренд роботодавця, залучаючи та утримуючи таланти.

Отже, систематичне використання соціальних мереж на сучасному етапі розвитку HR-сфери відкриває нові можливості для рекрутингу, брендингу роботодавця та взаємодії з потенційними кандидатами. Завдяки платформам, таким як LinkedIn, Facebook, Instagram та TikTok, компанії можуть ефективніше шукати таланти, просувати вакансії та підвищувати свою впізнаваність. Нові тренди, зокрема персоналізований підхід, відеорекрутинг та автоматизація HR-процесів, дозволяють залучати спеціалістів у конкурентному середовищі.

Для успішного використання соцмереж у HR-менеджменті необхідно адаптувати стратегії під конкретні платформи та аудиторію, підтримувати активну присутність у мережах та використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності. Поєднання технологій, таргетованої реклами та контент-маркетингу – все це у сукупності допоможе компаніям не лише залучати, а й утримувати найкращі таланти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василик А., Іщенко О. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. № 131. 53–63. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205>
2. How Can HR Use Instagram to Enhance Recruitment and Employee Engagement. (б.д.). DigitalDefynd. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/how-can-hr-use-instagram/>
3. How to Use TikTok for Recruitment. (б.д.). SmartDreamers. URL: <https://www.smartdreamers.com/blog/how-to-use-tiktok-for-recruitment>
4. LinkedIn users in Ukraine from 2020 to 2025. (б.д.). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1261255/linkedin-users-ukraine/>
5. Таргетована реклама у соцмережах: як налаштувати та отримати максимум. (б.д.). AG Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/targetovana-reklama-u-socmerezah/>
6. Топ-3 платформи для пошуку IT-фахівців. (б.д.). ITExpert. URL: <https://itexpert.work/uk/top-3-platformy-dlya-poshuku-it-fahivciv/>
7. Відеомаркетинг в еру коротких роликів: як бізнесу використовувати тренд. (б.д.). Kwiga. URL: <https://kwiga.com/ua/blog/videomarketing-v-eru-korotkih-rolikiv>
8. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>

Давиденко Олексій Володимирович,
студент групи Е-24, спеціальність «Економіка підприємства»
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного Університету»

Науковий керівник: **Бабасє Ігор Олександрович,** доктор філософії з економіки,
викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного Університету»

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ

У сучасних умовах цифровізації економіки фінансова сфера зазнає глибоких структурних трансформацій, що стосуються не лише технологій безпосереднього обслуговування клієнтів чи фінансових операцій, а й системи управління людськими ресурсами. HR-менеджмент з новими викликами та одночасно отримує нові можливості завдяки впровадженню інноваційних технологій.

Могильна Л. М., Орехова А. І. та Хромушина Л. А. вказують на те, що цифровізація дозволяє мінімізувавши ризик людської помилки та звільнивши фахівцям час для вирішення важливіших питань, дозволяє більш ефективно використовувати знання та навички персоналу у вирішенні бізнес-завдань [1]. ІТ зробили життя спеціалістів в сфері HR-менеджменту значно легше.

Застосування штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітики великих даних, та автоматизованих систем суттєво змінює як організацію роботи HR-підрозділів, так і загальний підхід до управління персоналом. У джерелі [2] слушно зазначено, що одним із основних напрямів цифрової трансформації HR-менеджменту є автоматизація процесу підбору персоналу. Під час добору персоналу зростає популярність використання алгоритмів штучного інтелекту, що забезпечують оперативну обробку значної кількості резюме, визначати головні навички кандидатів, оцінювати відповідність корпоративній культурі та прогнозувати успішність у майбутній роботі.

Серед сучасних інновацій, що впливають на трансформацію HR-менеджменту у фінансовому секторі, важливу роль відіграє технологія блокчейн.

У контексті HR-технологій розвиток штучного інтелекту та блокчейну дозволить суттєво підвищити ефективність роботи кадрових служб та даних співробітників, захист комерційної таємниці тощо [3]. Як сказано у джерелі [4], на сьогодні блокчейн може бути застосований при підписанні складних угод і сутність ідеї полягає в системі розрахунків за послугами (наприклад, сплати за товару). При цьому можуть відслідковуватися всі попередні транзакції, створюється цифровий ідентифікатор посвідчення особи.

Проте варто зазначити, що її потенціал виходить далеко за межі суто фінансових операцій: блокчейн може бути ефективно застосований у процесах підписання контрактів з персоналом, а також автоматизації розрахунків за надані послуги. Крім того блокчейн дозволяє створювати цифрові ідентифікатори співробітників, що сприяє підвищенню довіри, безпеки та точності в управлінні людськими ресурсами. У HR-практиках фінансових установ це відкриває нові можливості для цифрової ідентифікації, верифікації досвіду, підтвердження кваліфікації та автоматизованого адміністрування трудових договорів.

Сьогодні такі інновації, як онлайн-платформи для відбору кандидатів, віртуальні співбесіди з використанням відеоаналітики та оцінка soft skills за допомогою цифрових інструментів вже стали нормою у багатьох фінансових установах.

Варто зазначити, що позитивним моментом інноваційних технологій у HR-менеджменті також є розвиток і підвищення корпоративної культури та покращення комунікації всередині організації. Проте впровадження інновацій у HR-менеджмент установ пов'язане і з певними викликами. Зокрема безпекою персональних даних, необхідністю змін у корпоративному мисленні, підвищенні кваліфікації менеджерів.

Отже інноваційні технології кардинально змінюють підходи до управління персоналом у фінансовій сфері. Перехід до цифрового середовища стимулює впровадження штучного інтелекту й інших передових технологій до процесу управління персоналом. Це охоплює автоматизацію рекрутингу, аналізування даних для прийняття кращих управлінських рішень у питаннях кадрового забезпечення установ у фінансовій сфері. Крім того, інноваційні технології сприяють полегшенню рутинних HR-процесів. Успішне використання таких технологій вимагає постійного навчання та відкритості до змін як з боку HR-фахівців, так і з боку керівництва фінансових установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
2. Понедільчук Т. В., Кузнецова Т. В., Банар О. В., Кузнецов Є. С. Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2024. № 2 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111>
3. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Войт С. М., Дубинська І. І., Іртищев О. С. Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9 . DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>
4. Кравченко О., Шаповал О., Небаба Н., Ботвінов Р. Блокчейн-технології: стан та перспективи розвитку в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2021. Т. 300. № 6 (2). С. 267–272. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-44>

Качанова Дарина Олександрівна,

*студентка групи ПТД-22, спеціальність 076 «Підприємництво»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Гордієнко Євгенія Петрівна, доктор філософії,
старший викладач кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному цифровому світі формування позитивного іміджу компанії значною мірою залежить від ефективного використання цифрових технологій. Цифрове середовище надає нові можливості для комунікації з потенційними та існуючими працівниками, що підкреслює актуальність дослідження впливу цифрових технологій на бренд роботодавця. Цифрові технології кардинально змінюють підхід компаній до формування бренду роботодавця, забезпечуючи нові можливості для залучення, утримання та розвитку персоналу. Серед ключових тенденцій виділяються: активне використання соціальних мереж і цифрового маркетингу для просування корпоративної культури, впровадження HR-аналітики та штучного інтелекту для персоналізованого підбору кадрів, а також розвиток цифрового корпоративного навчання та онлайн-комунікацій [5].

Термін «бренд роботодавця» вперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент People in Business. Разом із Т. Амблером у *Journal of Brand Management* він визначив його як набір функціональних, психологічних і економічних переваг, пов'язаних із роботодавцем [4]. Британський дипломований інститут персоналу трактує бренд роботодавця як набір неявних характеристик, що вигідно відрізняють компанію та обіцяють значущі умови для отримання досвіду [6].

Отже, бренд роботодавця – це сукупність уявлень, асоціацій і відчуттів потенційних та наявних працівників про компанію. Основними його компонентами є корпоративна культура, репутація, умови праці, можливості розвитку, а також відгуки співробітників і цифрові комунікації [1].

Сильний бренд роботодавця сприяє залученню та утриманню кваліфікованих спеціалістів, оскільки кандидати обирають компанії з позитивною репутацією та можливостями розвитку. Утримання талантів залежить від задоволеності співробітників, мотиваційних програм і корпоративної культури. Слід зазначити, що розвинений бренд роботодавця знижує плинність кадрів і підвищує конкурентоспроможність компанії [2].

Важливим етапом формування комунікацій бренду в цифровому середовищі є розробка медіаплану, що визначає медіа-канали, формат контенту, охоплення, вартість і частоту реклами. «Нові медіа» поєднують цифрові платформи з класичними медіа, надаючи можливості таргетування та мультимедійної передачі контенту. Сьогодні використовуються найрізноманітніші медіа-канали та медіа-носії, які беруть участь у формуванні комунікацій бренду. Наприклад, соціальні мережі дозволяють компаніям демонструвати корпоративну культуру, вести відкриту комунікацію та залучати таланти. Використання HR-Tech у рекрутингу та адаптації персоналу підвищує ефективність процесів і покращує досвід кандидатів. Онлайн-платформи з відгуками працівників суттєво впливають на рівень довіри до компанії та її сприйняття як роботодавця. Цифровий маркетинг у HR-брендингу допомагає таргетувати комунікаційні повідомлення, збільшувати охоплення аудиторії та підвищувати впізнаваність бренду роботодавця [3].

Цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення впізнаваності та привабливості бренду роботодавця, забезпечуючи ефективну взаємодію з кандидатами й формування позитивного іміджу. Використання соціальних мереж, сайтів з

відгуками працівників, платформ для автоматизації рекрутингу сприяє швидкому поширенню інформації про компанію та її цінності. Сучасні компанії активно використовують цифрові технології для побудови HR-бренду. Наприклад, застосування штучного інтелекту для персоналізованого підбору кандидатів, використання гейміфікації у процесі відбору, а також ведення корпоративних блогів і відеоконтенту про життя компанії. Це допомагає створити прозорий і привабливий образ роботодавця [2; 3].

Попри переваги, цифрові технології несуть певні ризики. Негативні відгуки співробітників у відкритому доступі можуть впливати на репутацію компанії, а надмірна автоматизація – знижувати особистісний підхід у рекрутингу. Недостатня активність у соцмережах може підірвати довіру кандидатів. У майбутньому очікується подальший розвиток штучного інтелекту та аналітичних інструментів для прогнозування поведінки кандидатів і підвищення ефективності рекрутингових стратегій. Також зростатиме роль відеоконтенту та інтерактивних платформ для взаємодії з потенційними співробітниками. Все більше компаній використовуватимуть VR та AR-технології, щоб знайомити кандидатів із корпоративною культурою ще до їхнього працевлаштування [5].

Отже, цифрові технології кардинально змінюють підхід компанії до формування бренду роботодавця. Соціальні мережі, цифровий маркетинг та аналітика сприяють створенню персоналізованого іміджу, а штучний інтелект оптимізує підбір кадрів і глибше аналізує потреби співробітників.

Компаніям, які прагнуть зміцнити свій бренд роботодавця, варто дотримуватися кількох ключових рекомендацій. По-перше, інвестувати в цифровий маркетинг і брендинг, активно використовуючи соціальні мережі та онлайн-платформи для просування корпоративної культури, цінностей та переваг роботи. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу серед цільової аудиторії. По-друге, впровадження HR-аналітики та штучного інтелекту допоможе оптимізувати рекрутинг і прогнозувати потреби у навчанні та розвитку співробітників. Крім того, розвиток цифрових платформ для онлайн-навчання та гейміфікації зробить адаптацію та професійне зростання працівників більш інтерактивним і привабливим, що підвищить їхню лояльність і сприятиме збереженню та розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко О. В. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2021. № 4. С. 56–62. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/> (дата звернення: 18.03.2025).
2. Вонберг Т., Дмитрук С., Зубова Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Танасійчук А. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8>
4. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4, № 3. P. 185–206. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2888652> (дата звернення: 18.03.2025).
5. The Future of Employer Branding: Emerging Trends and Technologies. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/future-employer-branding-emerging-trends-technologies-f9gif> (дата звернення: 12.03.2025).
6. Kuzyk O., Kabanova O., Chyryva H., Vlasenko D., Komarnytska H. Trends and Perspectives on the Impact of Digital Technologies on the Efficacy of Marketing Communication. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6, № 53. P. 471–486. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4259>

Крупіцький Дмитро Андрійович,

студент групи ЕД-22, спеціальність «Економіка»,
освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Статівка Наталія Валеріївна**, д.держ.упр., професор,
заступник директора
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ТА ВІРТУАЛЬНИХ ПОМІЧНИКІВ У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

У сферу управління людськими ресурсами (HR) все більш активно впроваджуються сучасні технології, змінюючи традиційні методи роботи. Так, чат-боти та віртуальні помічники стають ефективними інструментами для оптимізації рекрутингу, адаптації персоналу та управління кадрами. Їх використання дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність комунікації та покращити взаємодію між працівниками та HR-відділом. Для ефективного використання нових інформаційних технологій доречним є проведення певних узга-
льнень та систематизації зазначених процесів.

Аналіз дозволив виділити такі основні напрями використання чат-ботів у HR:

1. Рекрутинг та відбір персоналу:

- автоматизація першого етапу спілкування з кандидатами;
- попередній аналіз резюме та відповідність вакансіям;
- призначення співбесід через інтеграцію з календарями.

2. Адаптація нових працівників:

- надання базової інформації про компанію та її політики;
- відповіді на типові запитання щодо процесів і процедур;
- допомога у заповненні необхідних документів.

3. Управління персоналом та підтримка співробітників:

– автоматичні нагадування про дедлайни, відпустки, корпоративні заходи;

– відповіді на поширені питання щодо зарплати, пільг, політик компанії;

- збір зворотного зв'язку та проведення опитувань.

4. Навчання та розвиток персоналу:

- рекомендація курсів та навчальних матеріалів;
- контроль проходження тренінгів;
- моделювання ситуацій для розвитку навичок.

Одночасно, було відокремлене такі переваги використання чат-ботів у HR, як:

1. Економія часу та ресурсів:

– автоматизація рутинних завдань: чат-боти можуть брати на себе такі завдання, як відповіді на типові запитання кандидатів і співробітників, планування співбесід, збір документів, надання інформації про відпустки та лікарняні. Це звільняє HR-спеціалістів від рутини, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних завданнях;

– зниження витрат: автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати на оплату праці HR-спеціалістів, а також на інші ресурси, такі як папір та друк.

2. Підвищення ефективності роботи HR-відділу:

– прискорення процесів: чат-боти можуть обробляти запити та виконувати завдання набагато швидше, ніж люди. Це прискорює всі HR-процеси, від рекрутингу до адаптації;

– підвищення точності: чат-боти менш схильні до помилок, ніж люди. Це знижує ризик помилок в HR-документах та інших процесах;

– покращення аналітики: чат-боти можуть збирати та аналізувати дані про взаємодію з кандидатами та співробітниками. Це дозволяє HR-відділу отримувати цінну інформацію для прийняття рішень.

3. Покращення досвіду кандидатів та співробітників:

– доступність 24/7: чат-боти доступні для спілкування в будь-який час, що зручно для кандидатів і співробітників, які можуть мати запитання в неробочий час;

– швидкі відповіді: чат-боти можуть надавати миттєві відповіді на запитання, що покращує досвід спілкування;

– персоналізація: сучасні чат-боти можуть бути налаштовані для персоналізації спілкування, що робить його більш приємним для користувачів;

– підвищення залученості: інтерактивні чат-боти можуть зробити процес рекрутингу та адаптації більш цікавим і захоплюючим.

4. Зниження ризику помилок:

– стандартизація процесів: чат-боти забезпечують стандартизацію HR-процесів, що знижує ризик помилок, пов'язаних з людським фактором;

– зберігання даних: чат-боти можуть автоматично зберігати дані про взаємодію з кандидатами та співробітниками, що знижує ризик втрати інформації.

5. Сприяння інклюзивності:

– багатомовність: чат-боти можуть підтримувати кілька мов, що робить їх доступними для співробітників з різних країн.

– доступність: чат-боти можуть надавати доступні варіанти для співробітників з обмеженими можливостями.

– усунення упередженості: чат-боти можуть надавати інформацію без упередженості, що сприяє різноманітності персоналу.

Сутність вищевикладеного зводиться до того, що використання чат-ботів у HR може принести значні переваги для організацій, дозволяючи їм оптимізувати процеси, підвищити ефективність та покращити досвід співробітників.

Але, опри переваги, є певні виклики у впровадженні чат-ботів у HR, такі як:

– необхідність правильної інтеграції з існуючими HR-системами;

– обмеженість у розумінні складних запитів та необхідність постійного навчання використання штучного інтелекту;

– збереження конфіденційності даних та відповідність нормам безпеки.

Таким чином, можна висновувати, що чат-боти та віртуальні помічники мають значний потенціал у сфері HR, а їх використання допомагає автоматизувати процеси, підвищити продуктивність та покращити взаємодію співробітників із HR-відділом. На закінчення

слід зазначити, що подальший розвиток технологій штучного інтелекту сприятиме розширенню функціональності таких інструментів і їхньому ще більшому впровадженню в діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bersin, J. (2021). HR Technology Market 2021: Disruption Ahead. Deloitte Insights. URL: <https://joshbersin.com/2021/03/hr-technology-2021-now-published-shattering-changes-in-the-market/>
2. Marr, B. (2020). Artificial Intelligence in Practice: How 50 Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems. Wiley. URL: <https://bernardmarr.com/wp-content/uploads/2022/05/Artificial-Intelligence-in-Practice-Esampler-1>
3. Deloitte (2022). The Future of Work: HR Chatbots and AI-powered Assistants. Deloitte Insights. URL: <https://action.deloitte.com/insight/4277/ai-gives-agency-to-tech-powered-assistants>

Лікунова Софія Вячеславівна,

*студентка групи БУ-31, спеціальність 051 «Економіка»,
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Наукова керівниця: **Статівка Наталія Валеріївна**, д.держ.упр., професор,
заступник директора
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МЕХАНІЗМ ОНБОРДИНГУ

У швидкозмінюваному світі новітні технології допомагають звичним процесам виходити на новий рівень. Так, штучний інтелект (ШІ) є корисним інструментом не тільки при наймі працівників, а й при їх адаптації до нового робочого місця.

Онбординг є важливим елементом для ефективного пристосування новачка. Саме якісний онбординг є однією з головних гарантій того, що працівник залишиться в організації, а не звільниться найближчим часом. Ще до початку роботи працівника мають ознайомити з нормативно-правовою базою, внутрішньою структурою, корпоративною культурою тощо – це називається “преонбординг”. Зазвичай для цього призначають куратора, який продовжує направляти новачка й безпосередньо з початком виконання ним службових обов’язків. Звісно, комунікацію з живою людиною не можна нічим замінити, проте

ШІ може стати корисним доповненням, як, наприклад, всім відомі чат-боти. У цьому випадку ШІ-консультант буде ефективним помічником в неробочий час чи для сором'язливих робітників. Тобто штучний інтелект надаватиме здебільшого інформаційну підтримку. Також він стане у нагоді для автоматизації певних процесів. Його можна використовувати для визначення цілей і формування стратегій індивідуального розвитку працівника. Під час онбордингу керівництво нерідко проводить зустрічі з новачками, щоб відстежити рівні їх адаптації та комфорту. ШІ при цьому може бути аналізатором ступеня засвоєння необхідної інформації працівником. Мається на увазі проведення тестувань. Але штучний інтелект також може формувати опис повсякденних (і не дуже) робочих ситуацій, і потім оцінювати відповіді новачка, щодо його дій при їх виникненні. Це можна застосувати й в зворотну сторону. Якщо виникла певна ситуація, і працівник не впевнений щодо свого способу її вирішення, то він може звернутись до ШІ за порадою. Однак варто зазначити, що організація в такому випадку має чітко зазначити межі того, коли працівник має можливість звернутись за допомогою до ШІ-консультанта, а коли саме до колег. Штучний інтелект також може періодично збирати відгуки новачка щодо його внутрішнього стану при виконанні робочих завдань, самооцінки й рівня задоволення від роботи. Таким чином ШІ прослідковуватиме зміни в працівникові, оцінюватиме його психологічний комфорт. І, якщо з'являтимуться тривожні сигнали, то ШІ повідомлятиме про ускладнення керівництво (проте в такій формі, щоб це не порушувало право на приватність працівника).

Штучний інтелект – це про широкі можливості. Зазначені способи його використання є лише дуже малою частиною його потенціалу. У майбутньому межі його використання тільки розширюватимуться. При цьому ця галузь стрімко розвиватиметься, що може повністю змінити розуміння й механізм онбордингу. Але спираючись на сучасні реалії, можна стверджувати, що ШІ не панацея від всіх викликів, а зручний інструментарій для їх подолання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панасенко А. Чого чекати в перші дні на новій роботі: онбординг у різних українських компаніях. *Happy Monday*. 2024. URL: <https://happymonday.ua/onboarding-u-riznyh-ukrayinskyh-kompaniyah>
2. Workafford UA. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? *FB Invest Group s.c*. 2024. URL: <https://workafford.com.ua/shho-take-onboarding-i-yak-viglyadaye-cesto-proces/>

Марченко Дмитро Сергійович,

студент групи МД-21 спеціальність «Менеджмент»

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Гордієнко Євгенія Петрівна, доктор філософії,
старший викладач кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ГЕЙМІФІКАЦІЯ У HR: ЗАЛУЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Однією з головних вимог, якої слід дотримуватись будь-якому фахівцю та практику у сфері управління є здатність до адаптації. Сучасні умови створюють для HR спеціалістів необхідність постійно шукати нові та винахідливі методи для підвищення залученості та продуктивності співробітників. Одним з цих методів який активно набирає популярність є Гейміфікація [8].

Гейміфікація в HR – це інтеграція ігрових елементів у робочі процеси для підвищення мотивації та залученості співробітників. Вона передбачає використання механізмів ігрового дизайну, таких як таблиці лідерів, відзнаки, бали та спеціальні завдання, що стимулюють активність і продуктивність персоналу. Дослідження показують, що гейміфікація на 75% базується на психології та на 25% – на технологіях [8]. Вона підвищує мотивацію та залученість співробітників, використовуючи прагнення до конкуренції, досягнень і визнання. Залучені працівники працюють продуктивніше, є відданішими колективу та більш задоволеними своєю роллю [6].

Іншими важливими напрямками застосування гейміфікації в процесах організації є рекрутинг та онбординг персоналу. Гейміфікація здатна доповнити усталені методи прийняття на роботу та адаптації персоналу. Менеджери з найму можуть використовувати гейміфікацію, щоб імітувати сценарії та обставини, схожі на звичайний робочий процес, за допомогою інтерактивної ігрової моделі, створивши окремі ситуації. Гейміфікація під час найму зазвичай використовується для оцінки навичок кандидата, зокрема здатності вирішувати проблеми, що є частиною перевірки на наявність необхідних компетенцій в людини [5].

Інструменти гейміфікації, зокрема система винагород, відзнак, відстеження прогресу та командні цілі, активно застосовуються для

мотивації та розвитку персоналу. Вони формують здорову конкуренцію через таблиці лідерів і систему балів, покращують співпрацю, забезпечують чітке визначення завдань і зворотний зв'язок, а також заохочують особистий розвиток, мотивуючи до навчання та здобуття нових навичок. Усе це сприяє зміцненню корпоративної культури та створенню середовища безперервного навчання [4].

Загалом, впровадження гейміфікації в організаційні процеси робить питання залучення, мотивації та розвитку персоналу взаємопов'язаними, вимагаючи їх узгодження через спільні програми. Практичне застосування цього підходу передбачає розробку комплексної стратегії управління ефективністю з урахуванням унікальних умов і особливостей компанії. Можна навести декілька прикладів застосування гейміфікації в різних організаціях:

1. Deloitte, та їх Академія лідерства. Після запровадження компанією таких інструментів як спеціальні місії, відзнаки та таблиці лідерів в їх систему навчання, щотижневе відвідування сайту підвищилось на 47%.

2. Лікарня в Сінт-Трейден, Бельгія. В установі використовується так звана «несправна палата» в якій новачків перевіряють на знання практичних нюансів шляхом навмисного допущення низки помилок в приміщенні. Кандидат на посаду або новачок повинен знайти та пояснити всі допущені помилки.

3. NTT, Японія. Компанія використовує програми гейміфікації для визначення лідерів у своїх командах. Задля цього була спеціально розроблена внутрішня гра «Самурай». Основними напрямками на яких зосереджується програма є переговори, тайм-менеджмент, управління змінами та вирішення проблематичних ситуацій. Кількісні результати відображають ефективність системи, вказуючи на зростання серед гравців тих, хто взяв на себе керівні ролі в компанії. Компанія також використала свіжі ідеї запропоновані учасниками для генерації прибутку у розмірі 1 мільйону доларів [3].

Згідно з дослідженням Товариства управління людськими ресурсами (SHRM), 47% HR-спеціалістів вважають плінність кадрів головною проблемою управління персоналом [7]. Враховуючи також значення ситуаційної атрибуції у мотивації працівників, гейміфікація в HR перетворюється з простого інструменту на галузевий тренд. Вона відкриває нові можливості для покращення управління людськими ресурсами, підвищуючи залученість і ефективність персоналу.

У контексті подальшого розвитку гейміфікації можна відзначити зростаючі тренди на персоналізацію, поширення на більшу частку секторів, більше сприяння корпоративним цілям сталого розвитку та подальшу інтеграцію з імерсивними технологіями, як віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR) та змішана реальність (MR) [2].

Отже, гейміфікація в HR є актуальним трендом, який варто враховувати організаціям. Для досягнення найкращих результатів її слід інтегрувати в загальну стратегію управління ефективністю, що дозволить узгодити інструменти гейміфікації з особливостями компанії та її персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 4. С. 189–196 URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2023&abstract=2023_4_0_189_196
2. Harry Cloke. 19 Gamification Trends for 2023-2025: Top Stats, Facts & Examples. *Growth Engineering*. 2023. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/> (дата звернення: 16.03.2025).
3. Pierina Fiestas. Gamification in HR: Three Leading Examples. WTS Energy. 2022. URL: <https://www.wtsenergy.com/gamification-in-hr-three-leading-examples/> (дата звернення: 16.03.2025).
4. Sandeep Jayachandran. Gamification: A Powerful Tool to Motivate Employee Behaviour. *linkedin*. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-powerful-tool-motivate-employee-jayachandran-fcs--jka8c/> (дата звернення: 16.03.2025).
5. Gamification in Recruiting. Spinify. URL: <https://spinify.com/blog/gamification-in-recruiting/> (дата звернення: 16.03.2025).
6. Gamification in HR: Boosting Engagement and Productivity. *HR Management*. URL: <https://www.hrmanagementapp.com/gamification-in-hr-boosting-engagement-and-productivity/> (дата звернення: 15.03.2025).
7. Srikant Chellappa. The Growing Trend of Gamification in HR. *Engagedly Blog*. Jul, 2024. URL: <https://engagedly.com/blog/growing-trend-of-gamification-in-hr/> (дата звернення: 16.03.2025).
8. Sattwik Mohanty, Prabu Christopher B. The Role of Gamification Research in Human Resource Management: A PRISMA Analysis and Future Research Direction. *Sage Journals*. April-June 2024. P. 1–18. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440241243154> (дата звернення: 15.03.2025).

Недошитко Ангеліна Андріївна,

*студентка групи УА-41, спеціальність 281«Публічне управління та адміністрування»
ННІ Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

*Науковий керівник: Білик Олена Іванівна, д.держ.упр., професор,
професор кафедри Адміністративного та фінансового менеджменту
ННІ Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВИХ СЛУЖБ У HR-ПІДРОЗДІЛІ ЯК АКТУАЛЬНА ВИМОГА ЧАСУ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному світі бізнесу HR-функція перестає бути суто адміністративною та еволюціонує в стратегічного партнера організації. Від класичних кадрових служб, які зосереджувалися на документообігу та контролі за трудовими відносинами, компанії переходять до розбудови повноцінних HR-структур, що забезпечують комплексний підхід до роботи з персоналом. Сучасний HR відіграє критичну роль у формуванні корпоративної культури, управлінні талантами та створенні умов для розвитку працівників. Це не просто тренд, а необхідність для організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в динамічному бізнес-середовищі. HR є стратегічним партнером у корпоративному управлінні, сприяючи розробці та впровадженню ефективних практик [1; 2].

Традиційні кадрові служби довгий час виконували лише базові функції управління персоналом: ведення документації, контроль трудового законодавства, нарахування заробітної плати та вирішення адміністративних питань. Однак із розвитком цифрових технологій, змінами в суспільних очікуваннях і посиленням конкуренції за таланти такий підхід стає неефективним. Ефективне управління людським капіталом значно покращує організаційну продуктивність шляхом оптимізації використання персоналу [3].

Працівники тепер очікують не лише справедливих умов праці, а й можливостей для професійного розвитку, підтримки кар'єрного зростання, гнучких форматів роботи та комфортного робочого

середовища. HR сприяє змінам, вбудовуючи управлінські практики в організаційну культуру [2]. Саме тому HR-підрозділи почали брати на себе стратегічну роль, трансформуючи підхід до управління персоналом.

Ця трансформація охоплює всі ключові етапи життєвого циклу працівника. Починається вона з процесу добору, який більше не є простою формальністю. Сучасні компанії використовують аналітику даних, штучний інтелект і автоматизовані платформи для пошуку та відбору кандидатів. Рекрутинг став більш персоналізованим: замість оцінювання лише технічних навичок все більшу увагу приділяють культурному відповідності та потенціалу працівника до розвитку в межах компанії. Людський капітал є ключовим активом у рамках управлінських структур [4], що впливає на розподіл ресурсів і стратегічне прийняття рішень.

Після найму починається онбординг — процес, що має вирішальне значення для адаптації нового співробітника. Якщо раніше новачки просто отримували пакет документів і загальне ознайомлення з роботою, то сьогодні цей процес набагато складніший. Ефективна система онбордингу включає інтеграцію в корпоративну культуру, знайомство з командою, індивідуальні програми наставництва та підтримку перших кроків працівника в новій ролі. Добре організований онбординг зменшує рівень стресу, підвищує залученість і сприяє швидшій продуктивності, а практики HR, що сприяють розвитку людського капіталу, позитивно впливають на інноваційну діяльність організації [5].

Наступний етап – розвиток і навчання. Замість традиційного підходу, коли тренінги проводилися епізодично, сучасний HR створює середовище для безперервного навчання. Використовуються онлайн-платформи, внутрішні академії, менторські програми, коучинг і персоналізовані плани розвитку [6].

Не менш важливим є питання утримання працівників. Тепер компанії конкурують не тільки за нові таланти, а й за збереження вже найкращих фахівців. Для цього використовують різні методи: створення сприятливого середовища, програми визнання та мотивації, можливості кар'єрного зростання, корпоративні цінності, які резонують із працівниками. Враховуючи це, управління людським капіталом сприяє підвищенню здатності компаній до інновацій та їхній конкурентоспроможності [5].

Коли приходить час завершення співпраці, процес офбордингу набуває нової ваги. Якщо раніше звільнення вважалося виключно адміністративним актом, сьогодні воно розглядається як важливий етап у життєвому циклі працівника. HR-підрозділи аналізують причини звільнення, проводять інтерв'ю для зворотного зв'язку, надають підтримку в перехідний період. Це дозволяє не лише зберігати позитивний імідж компанії, а й отримувати цінну інформацію для подальшого покращення внутрішніх процесів.

Трансформація кадрових служб у повноцінні HR-підрозділи є необхідністю, а не просто модним трендом. Бізнес-середовище змінюється, і компанії, які не адаптуються до нових умов, ризикують втратити конкурентні переваги. Інтеграція сучасних технологій, людиноцентричних підходів та стратегічного бачення управління персоналом дозволяє створити ефективну систему роботи з кадрами, що сприяє зростанню продуктивності, інноваційності та довготривалому успіху компаній. HR і людський капітал є невід'ємними складовими ефективного управління, сприяючи змінам та розвитку організацій [1]. Подальші дослідження можуть зосередитися на вимірюванні ефективності цих трансформацій, аналізі їх впливу на організаційну культуру та продуктивність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anand, R. (2019). Corporate Governance: Role of HR. *NHRD Network Journal*, 12, 301–310. DOI: <https://doi.org/10.1177/2631454119873154>
2. Parker, M. (2019). The Role of HR in Corporate Governance. *NHRD Network Journal*, 12, 351–356. DOI: <https://doi.org/10.1177/2631454119872027>
3. Sabouri, H., Matin, H., & Karimi, Y. (2024). Presenting a Human Capital Governance Model with an Efficient Management Approach. *Dynamic Management in Business Analysis*. DOI: <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.2.15>
4. Lajili, K. (2012). Towards Building a Human-Capital Based Governance Framework. *Journal of Management Policy and Practice*, 13, 13–30.
5. Онбординг – це живий процес, який має особливості у кожній компанії. URL: <https://bazilik.media/onbordynh-tse-zhyvyj-protses-iakyj-maie-osoblyvosti-v-kozhnij-kompanii/>
6. Jacobson, W., & Sowa, J. (2015). Strategic Human Capital Management in Municipal Government. *Public Personnel Management*, 44, 317–339. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026015591283>

Рушак Руслана Іванівна,
студент групи ПС-12, спеціальність “Психологія”,
факультет психології ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Скворчевська Євгенія Леонідівна**, к.психол.н.,
доцент кафедри прикладної психології ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВІДДАЛЕНА ЕМПАТІЯ: ЯК HR-МЕНЕДЖЕРИ МОЖУТЬ «ВІДЧУВАТИ» КОМАНДУ ЧЕРЕЗ ЕКРАН?

Світ став цифровим, і поки ми адаптувалися до нової реальності, робочі команди розсіялися по всьому світу, а живе спілкування замінили пікселі, повідомлення й відеодзвінки. Але чи можемо ми дійсно «відчувати» одне одного через екран? Чи залишилося місце для емпатії, коли співрозмовник – це аватар у Zoom або повідомлення з коротким «Ок» у корпоративному чаті? З розвитком технологій і масовим переходом на дистанційну роботу традиційні методи сприйняття емоцій опинилися під загрозою.

Кілька років тому HR-менеджери могли оцінити настрій команди, помічаючи невербальні сигнали: напруженість у голосі, мову тіла чи втому в очах. Однак у цифровому середовищі ці елементи губляться, залишаючи працівників та їхніх керівників наодинці зі словами у чатах, електронними листами та відеодзвінками, які лише частково передають емоційний стан людини.

Можна відзначити роботи таких зарубіжних дослідників, як Деніел Гоулман [3] Аніта Вільямс Вулі [1]. Їхні дослідження доводять, що емоційний інтелект (EI) є фундаментальним чинником ефективного управління, а емпатія залишається визначальною навичкою лідерів навіть у цифровому просторі. успішного управління персоналом. Наприклад, у статті «Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects» зазначається, що емпатичні лідери не лише сприяють покращенню добробуту працівників, а й підвищують рівень їхньої мотивації та продуктивності. Крім того, за даними «The Role of Empathetic Leadership in Human Resource Management: Employee Perspectives in the Era of Remote Work», працівники, які відчують емпатичне ставлення керівництва, виявляють вищу залученість до робочих процесів і меншу схильність до вигорання.

Попри значні переваги емпатичного підходу, HR-менеджери у віддаленому форматі зіштовхуються з певними труднощами. Втрата

невербальних сигналів, таких як мова тіла та мікроекспресії може ускладнювати розуміння емоційного стану працівників. У дослідженні «Care-based relationship management during remote work in a crisis» наголошується, що компанії, які застосовують стратегії збереження міжособистісних зв'язків, ефективніше адаптуються до нових умов і підтримують високий рівень довіри серед співробітників. Одним із основних завдань для HR-менеджерів у цій ситуації є створення атмосфери довіри та підтримки. Вони мають бути здатними «зчитувати» емоційні сигнали співробітників навіть через відеозв'язок або письмове спілкування. Цей процес вимагає не лише технічних навичок, а й високого рівня емоційної інтелігентності, яка дозволяє адаптувати підхід до кожного члена команди в залежності від його індивідуальних потреб [6].

З огляду на ці виклики, HR-менеджери можуть, на нашу думку, впроваджувати кілька ефективних стратегій для розвитку дистанційної емпатії:

1. Регулярні персональні відеозустрічі – згідно з дослідженням «Empathetic leaders boost productivity of remote and hybrid workers» (HR Dive), лідери, які приділяють увагу індивідуальним розмовам з працівниками, створюють більш довірливу атмосферу;

2. Впровадження ритуалів емоційної підтримки – корпоративні онлайн-зустрічі, що включають неформальні елементи (наприклад, «ранкові кави» або сесії обміну емоціями), сприяють зміцненню командного духу;

3. Застосування технологій аналізу настроїв – використання штучного інтелекту для аналізу емоційного стану співробітників у листуванні та відеочатах може допомогти HR-менеджерам вчасно реагувати на потенційні проблеми [4].

Таким чином, віддалена емпатія — це не просто новий тренд, а необхідність для HR-менеджерів, які прагнуть зберегти ефективну комунікацію та здорову атмосферу в команді. Сучасні технології дають можливість спостерігати за емоційним станом співробітників, навіть коли фізична присутність неможлива. Віртуальні інструменти, такі як: відеоконференції, чати та платформи для зворотного зв'язку, допомагають HR-менеджерам своєчасно виявляти проблеми, підтримувати мотивацію та заохочувати розвиток.

Однак, хоча технології і дають змогу «відчувати» емоції через екран, вони не можуть повністю замінити справжню людську взаємодію. Важливо пам'ятати, що емпатія в умовах віддаленої роботи має свої унікальні особливості. Ми не можемо оцінити невербальні сигнали так, як це відбувається в офісі, однак здатність HR менеджера

вловлювати емоційний стан через уважне слухання, спостереження за словами чи тоном голосу залишається важливим елементом для підтримки психологічного клімату в команді. Віддалена робота не повинна ставати перешкодою для того, щоб відчувати і підтримувати команду. Тому, саме через розвиток емпатії, навіть у віртуальному середовищі, HR-менеджери здатні створювати атмосферу довіри та підтримки, що є основою для успіху як індивідуальних співробітників, так і всього колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anita Williams Woolley, Alex Pentland, Christopher F Chabris, Nada Hashmi Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, 2010, 686–688. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1193147>
2. Caroline Muss, Dana Tüxen & Bärbel Fürstenau: Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations, 2025, 4–37. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00472-7>
3. Daniel Goleman: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, 1995, 245–270, 320–346.
4. Carolyn Crist: Empathetic leaders boost productivity of remote and hybrid workers, study finds, 2025. URL: <https://www.hrdiver.com/news/empathetic-leaders-boost-productivity-remote-hybrid-workers/742288/>
5. Rano Kurniawan, Cionita Tezara, Nor F. Yah: The Role of Empathetic Leadership in Human Resource Management: Employee Perspectives in the Era of Remote Work, 2025, 1–10. URL: <https://journal.takaza.id/index.php/ambidextrous/article/view/173>
6. Hilke Steenkamp, Ganga S. Dhanesh: Care-based relationship management during remote work in a crisis, 2025 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811123000863>

Сироїд Катерина Вікторівна,

*студентка групи ЕД-21, спеціальність «Управління персоналом та економіка праці»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Надточій Алла Олександрівна, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ПРОФЕСІЙ МАЙБУТНЬОГО

Сьогодні відбуваються глобальні зміни, що охоплюють багато сфер людського життя. Одна з найбільш трансформаційних сил –

цифрові технології, які змінюють ринок праці та створюють нові виклики для професій майбутнього, змінюють вимоги до навичок працівників.

Цифрові технології вже зараз змінюють спосіб організації праці, структуру робочих місць і типи зайнятості. До таких цифрових технологій можна віднести: штучний інтелект та машинне навчання, роботизацію, роботу з великими даними (Big Data), хмарні технології, блокчейн та ін.

Прогнозується значна перебудова ринку праці через впровадження автоматизації та штучного інтелекту (ШІ). Близько 85 мільйонів робочих місць можуть зникнути, але водночас з'являться нові, що вимагатимуть сучасних цифрових компетенцій. Зростатиме попит на аналітиків даних, фахівців з кібербезпеки, розробників штучного інтелекту, архітекторів хмарних технологій, операторів «цифрових працівників», консультантів із цифрової етики, кібермедиків тощо[1].

Експерти зазначають, що рутинні професії, які включають повторювані завдання, є найбільш вразливими до автоматизації. Наприклад, касири, працівники кол-центрів, оператори машин поступово витісняються автоматизованими системами та роботами. Це викликає потребу в перекваліфікації таких працівників, оскільки низькокваліфікована праця стає менш конкурентоспроможною.

Одним з важливих висновків дослідження професій, навичок і цифровізації є те, що, хоча професії поділяються на окремі категорії, автоматизація, як правило, усуває лише конкретні завдання, пов'язані з цими видами діяльності, а не всю роль. У результаті роботи можуть зберігатися, навіть якщо пов'язані з ними завдання змінюються. Оскільки машини здатні виконувати широкий спектр завдань, попит на навички зміщується в бік тих завдань, які машини ще не в змозі впоратися. Ця динаміка підкреслює важливість вивчення професій для кращого розуміння складного зв'язку між роботами, навичками та цифровізацією.

Визначено, що цифрова трансформація створює попит на нові професії, які базуються на володінні технологіями [2]. Серед найбільш затребуваних навичок майбутнього:

- цифрова грамотність – вміння працювати з великими даними (Big Data), керувати програмними платформами та цифровими пристроями;

- креативне мислення та інноваційність – важливі для розробки нових продуктів та послуг;

– емоційний інтелект і соціальні навички – оскільки роботи ще не здатні повністю замінити міжособистісну комунікацію та проявити емпатію [1].

Під впливом цифрових технологій з'являються гібридні професії – наприклад, UX-дизайнери, які поєднують технічні знання з розумінням поведінкових моделей споживачів.

Крім того, набуває поширення гіг-економіка через зростання користувачів цифрових технологій, шириться проєктна та короткострокова зайнятість. Фрілансери, консультанти, розробники програмного забезпечення можуть працювати з будь-якої точки світу завдяки віддаленій роботі та хмарним платформам [3]. Переваги цієї моделі – гнучкість та можливість працювати над кількома проєктами одночасно, залучення маломобільних категорій працівників. Однак, виникають і ризики, пов'язані із соціальним захистом таких працівників, відсутністю стабільного доходу, гарантій зайнятості та доходу.

Для забезпечення соціального захисту всіх працівників та сталого розвитку ринку праці необхідна співпраця між державою, освітніми закладами та бізнесом. У ході такої співпраці, мають бути вирішені наступні пріоритетні завдання:

- забезпечити інвестицій в освіту: розробка програм перекваліфікації, безперервного навчання (lifelong learning), освіти дорослих; їх фінансування та реалізація;

- підтримка стартапів та інновацій: стимулювання розвитку малого бізнесу у сфері технологій;

- запровадити нові форми соціального захисту гіг-працівників: створення механізмів соціального страхування та пенсійного забезпечення для фрілансерів, платформних працівників [4].

Оскільки технології швидко розвиваються, знання та навички застарівають ще швидше. Безперервне навчання стає ключовим фактором адаптації до змін. Працівникам необхідно постійно оновлювати свою кваліфікацію через онлайн-курси, стажування та участь у професійних тренінгах. Найбільша увага має приділятися цифровим компетенціям, адаптивності та міждисциплінарним знанням.

Цифрові технології суттєво змінюють ринок праці, з одного боку створюючи нові можливості, а з іншого – ставлячи виклики для традиційних моделей зайнятості. Змінюються характер, форми і види зайнятості, виникають нові робочі місця і професії, тоді як старі безповоротно зникають з ринку праці.

Головним завданням є не лише адаптація до змін, але й створення такого цифрового середовища, яке буде етичним, сталим та доступним для кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт Всесвітнього економічного форуму "The Future of Jobs Report 2020". URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020>.
2. Дослідження Brookings Institution "Automation and Artificial Intelligence". URL: <https://www.brookings.edu/articles/automation-and-artificial-intelligence-how-machines-affect-people-and-places/>
3. "The Changing Nature of Work" від Світового банку. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/391401552652470576>
4. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html>

Ткаченко Діана Артемівна,

*студентка групи ЕД-22, спеціальність «Управління персоналом та економіка праці»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Смаглюк Анна Андріївна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ ЯК НАВИЧКА НОВОГО ПОКОЛІННЯ УПРАВЛІНЦІВ

В умовах швидких технологічних змін, цифрової трансформації, автоматизації процесів та зростаючої складності ухвалення рішень, управлінська практика майбутнього неодмінно стикається з низкою викликів. Адаптація традиційні підходи до менеджменту, засновані на жорстких ієрархіях та стандартизованих процедурах, стануть менш ефективними. У світі, що динамічно змінюється, керівники матимуть адаптуватися, працювати в умовах невизначеності та впроваджувати інновації. Однією з важливих компетенцій для цього є креативне мислення. Воно дозволяє швидко адаптуватися до змін, вирішувати нестандартні проблеми та знаходити унікальні можливості для розвитку.

Феномен креативного мислення та механізми його розвитку привертають увагу вчених протягом століть. Проте, під впливом

науково-технічного прогресу, соціальних змін та еволюції ринку праці, спостерігається зміна поглядів та усвідомлення його важливості. Основні особливості цієї трансформації, на наш погляд, можна простежити в кількох ключових аспектах. По-перше, раніше креативність сприймалася як риса, притаманна лише обдарованим людям – художникам, письменникам, винахідникам. В управлінні та бізнесі переважали стандартизовані, лінійні процеси. Сьогодні ж креативне мислення визнане одним із ключових компетенцій, важливим для всіх професій, від інженерії до менеджменту.

По-друге, автоматизація та цифровізація змінили роль людини на ринку праці. Раніше продуктивність визначалася фізичною працею та технічними навичками, але сьогодні на перший план виходить здатність генерувати ідеї, аналізувати ситуацію нестандартно та вирішувати складні проблеми.

Креативне мислення в сучасний час характеризується винахідливістю, здатністю мислити нестандартно, знаходити нові рішення у кризових ситуаціях. Це здатність генерувати свіжі ідеї, знаходити неординарні рішення та застосовувати нестандартні підходи в різних ситуаціях. Якщо критичне мислення орієнтоване на оцінку ефективності та доцільності ідей, то креативність відкриває простір для нових можливостей і експериментів. До основних ознак креативного мислення відносять швидкість, гнучкість, оригінальність, метафоричне мислення [1].

Оскільки управлінець нового покоління – це людина, яка поєднує стратегічне бачення, інноваційне мислення та гнучкість у прийнятті рішень, то основною компетентністю для нього має стати саме креативне мислення та його розвиток. Воно дозволяє забезпечувати гнучкість та оперативно реагувати на виклики, формувати конкурентні переваги, бачити можливості там, де вони на перший погляд непомітні та ін.

Підтвердженням успішного використання креативності в бізнесі, зокрема є компанії на кшталт Netflix і Apple та такі світові лідери, як Ілон Маск, Річард Бренсон і Стів Джобс. Це яскравий приклад переможців завдяки їхнім сміливим інноваціям та готовності ризикувати. Вони довели, що креативність грає ключову роль у створенні світових брендів і втіленні амбітних ідей [2].

Хоча креативний підхід в управлінні сприяє інноваціям та адаптації до змін, його впровадження стикається з рядом викликів. Щоб їх уникнути важливим є досягнення балансу між гнучкістю та

структурою, а саме створення умов, які сприятимуть творчості, але водночас забезпечуватимуть відповідний рівень організованості. А також необхідно спрямовувати креативні ідеї у русло, що відповідає бізнес-цілям, тестувати нові ідеї у малому масштабі перед їх повноцінною реалізацією, а також підтримувати ініціативи, що супроводжується їх реалізацією.

Для прикладу, Tesla активно застосовує методику швидкого прототипування, поєднуючи сміливі інновації з ретельним контролем якості, що дає змогу вчасно адаптувати свої продукти до ринку [3].

Підсумовуючи все вищезазначене, можемо констатувати, що на сучасному етапі креативне мислення має стати однією з головних компетенцій для управлінців нового покоління, адже саме воно допомагає швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та знаходити ефективні рішення для складних викликів.

Водночас важливим аспектом є здатність утримувати баланс між творчою свободою та необхідною структурою, щоб уникнути хаосу в управлінні. Традиційні бюрократичні підходи, орієнтовані здебільшого на стабільність, часто вступають у конфлікт із інноваційними методами. Тому майбутні лідери мають навчитися інтегрувати структуру та дисципліну з креативністю.

Таким чином, управлінець майбутнього – це не просто стратег чи аналітик. Це креативний лідер, здатний мислити гнучко, ефективно використовувати сучасні технології та надихати свою команду на реалізацію нестандартних ідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовчаста Н., Байрамова О., Чорна Г. Розвиток навичок креативного мислення у здобувачів вищої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 1. С. 87–97.
2. Гілфорд Дж. П. Альтернативне мислення / пер. з англ. *The Nature of Human Intelligence*. 1967. 566 с.
3. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с.
4. Ісаксон В. Ілон Маск. Аналіз інноваційних підходів у бізнесі / пер. з англ. URL: <https://space.com.ua/2020/08/04/ilon-mask-ta-usi-jogo-innovatsijni-proyekti/> (дата звернення: 14.03.2025).
5. Келлі Т., Літ Дж. Креативна впевненість / пер. з англ. *Creative Confidence*. 2015. 288 с.
6. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.

Тищенко Олексій Євгенійович,

студент групи ЕМД-24, спеціальність «Управління персоналом та економіка праці»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Надточій Алла Олександрівна**, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

Вплив штучного інтелекту (ШІ) на ринок праці є багатограним і динамічним процесом, що трансформує структуру зайнятості та вимоги до професійних компетенцій. З одного боку, ШІ автоматизує рутинні та повторювані завдання, потенційно витісняючи працівників з певних галузей. З іншого боку, він створює нові можливості працевлаштування, особливо у сферах розробки, впровадження та обслуговування ШІ-систем [1].

Дослідження свідчать, що штучний інтелект широко використовується в управлінні персоналом: 67% рекрутерів, за даними LinkedIn, вважають, що ШІ економить час їх роботи; компанія Unilever економить 100 тис. годин роботи через запровадження ШІ; 33% рекрутерів використовують ШІ при прийнятті рішень у сфері управління персоналом; використання ШІ у підборі персоналу підвищує продуктивність на 20% і знижує плинність на 35%; 40% компанії планують збільшити вкладання в HR-технології [2].

Використання ШІ в управлінні персоналом, зокрема і в підборі персоналом, є актуальним і для України. На четвертому році війни, країна і компанії гостро стикнулись із кадровими питання, а саме необхідністю перебудовувати бізнес-процеси, відповідаючи на нові виклики. Одним із яких є брак кадрів. Повномасштабна війна, мобілізація, переміщення 8 млн. українців за кордон та 4,5 млн. українців в межах країни – є факторами, що спричиняють дефіцит кадрів і ставить перед кожним керівником завдання з вирішення питання кадрового голоду [3]. Одним із інструментів, що може полегшити процес пошуку кандидатів є штучний інтелект.

Штучний інтелект – це сукупність технологій, що дозволяють комп'ютерам виконувати складні завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту. Розвиток штучного інтелекту дозволяє

автоматизувати рутинні завдання та завдання, що повторюються, а працівникам дозволяє зосередитися на завданнях, що вимагають творчих, стратегічних, складних завданнях, що потребують, серед іншого, емоційної інтуїції. Це призводить до підвищення вимог до когнітивних навичок працівників, до критичного мислення, творчості, навичок міжособистих комунікацій та вирішення складних завдань [1].

Застосування штучного інтелекту у підборі персоналу має низку значних переваг, серед яких слід виділити наступні:

- зменшення часу на виконання рутинних завдань. В середньому рекрутер витрачає до 30 годин на рутинні завдання. ШІ дозволяє виконувати завдання швидше та ефективніше, оскільки комп'ютери можуть обробляти великі обсяги інформації швидше за людей. Він допомагає зменшити час, потрібний на розгляд резюме та перший відбір кандидатів;

- зниження витрат. ШІ дозволяє оптимізувати процес підбору та зменшити кількість помилок при наймі, що призводить до зниження витрат на персонал;

- покращення якості найму. Об'єктивний аналіз даних та прогнозування успішності кандидатів сприяють вибору більш кваліфікованих та мотивованих співробітників.

- розширення охоплення: ШІ-інструменти дозволяють охопити ширше коло потенційних кандидатів, включаючи пасивних кандидатів;

- створення позитивного досвіду кандидата: кандидати цінують свій час не менше ніж рекрутери, тож зручний та автоматизований процес залишатиме приємні враження про компанію. Згідно з опитуванням, майже 60% кандидатів відмовилися від роботи через невдалий рекрутинг-процес, що також негативно впливає на бренд роботодавця[4].

Водночас, використання ШІ у підборі персоналу має і певні недоліки та виклики, до яких можна віднести:

- ризик виникнення алгоритмічної упередженості: якщо дані, на яких навчаються ШІ-алгоритми, містять упередження, це може призвести до дискримінації певних груп кандидатів (за статтю, етнічною приналежністю тощо). Так, у 2018 р. компанія Amazon скасувала свій інструмент зі ШІ, бо він показував гендерне упередження – занижував рейтинг жінок, оскільки навчався на даних, коли чоловікам-кандидатам надавалась перевага;

- обмеження у розумінні неявних навичок та культурної відповідності: ШІ-системам може бути складно оцінити такі важливі аспекти, як особистісні якості кандидата, його здатність до командної роботи та відповідність корпоративній культурі;

- необхідність кваліфікованих фахівців для впровадження та підтримки: впровадження та ефективне використання ШІ-інструментів вимагає наявності спеціалізованих знань та навичок у HR-команді;

- питання конфіденційності та захисту даних: використання персональних даних кандидатів вимагає дотримання строгих правил та норм щодо їх конфіденційності та захисту;

- можливе погіршення досвіду кандидатів через відсутність «людського» контакту: надмірна автоматизація може призвести до відчуття знеособленості процесу для кандидатів;

- вразливість до маніпуляцій: ШІ аналізує ключові слова, і кандидати можуть свідомо покращувати свої резюме, вславляючи популярні терміни не маючи потрібних навичок. Кандидати можуть використовувати генератори резюме, щоб підвищити шанси пройти автоматичний відбір;

- недостатня прозорість прийняття рішень: часто алгоритми працюють як «чорна скринька», тоді роботодавець не завжди розуміє чому система пропонує або відхиляє конкретного кандидата[3].

Вважаємо, що використання штучного інтелекту в управлінні персоналом є неминучим трендом цифрової епохи. Основним завданням штучного інтелекту – є і буде підсилення людського інтелекту [4], а не його повна заміна. Ця технологія має значний потенціал для трансформації традиційних підходів до пошуку та залучення талантів, підвищення ефективності, швидкості та якості процесу найму. Водночас, для успішного впровадження ШІ необхідно враховувати існуючі виклики та ризики, такі як алгоритмічна упередженість, питання конфіденційності даних та збереження «людського» контакту з кандидатами.

У майбутньому можна очікувати подальшого розвитку та інтеграції ШІ в усі аспекти HR-менеджменту, включаючи підбір персоналу. HR-фахівцям необхідно активно вивчати можливості цієї технології, розвивати відповідні компетенції та адаптувати свої стратегії для ефективного використання ШІ в умовах цифрової трансформації. Це дозволить компаніям залучати найкращі таланти, підвищувати свою конкурентоздатність та успішно розвиватися в умовах швидко мінливого ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко Л. О., Наумов І.В. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4407>
2. Штучний інтелект для рекрутерів і HR: революція в підборі персоналу. URL: https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr?utm_source=chatgpt.com
3. Щербатенко О. Як штучний інтелект шукає працівників. Економічна правда. 28.02.2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yak-shtuchniy-intelekt-shukaye-pracivnikov-803796/>
4. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управління персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

Шевцова Марія Олександрівна,

*студентка групи БУ-31, спеціальність «Бізнес-управління»,
Харківський гуманітарний інститут «Народна українська академія»*

*Науковий керівник: **Статівка Наталія Валеріївна**, д.держ.управ., професор,
заступник директора*

ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЯК ПОКОЛІННЯ Z ЗМІНЮЄ РЕКРУТИНГ: ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ НОВИХ ПІДХОДІВ У HR

Актуальність теми полягає в поступовій змінні поколінь на робочому місці, а саме в зміні підходу до рекрутингу покоління Z. Молоді фахівці мають інші цінності та очікування щодо роботи, на перше місце виходять гнучкість, можливість кар'єрного росту та баланс між робочими годинами та особистим життям. Це стає стимулом для компаній впроваджувати нові методи для залучення молоді, такі як: автоматизація, цифрові платформи, соціальні мережі. Проте питання економічної ефективності залишається відкритим та потребує більш детального дослідження.

Метою дослідження є аналіз впливу сучасного покоління на HR-стратегії, рекрутинг; визначення ефективності нових методів підбору персоналу з економічної точки зору.

Основою *завдання* дослідження є аналіз очікувань від роботи покоління Z. Визначити ключові зміни у рекрутингу з приходом нового покоління на ринок праці, оцінити економічну ефективність сучасних методів.

Предмет дослідження є вплив покоління Z на стратегії рекрутингу та їх економічна ефективність.

Дослідження покоління Z та його впливу на ринок праці активно обговорюється в сучасних наукових роботах. Наприклад, Бондаренко досліджує ключові особливості цього покоління та їхню поведінку на ринку праці, акцентуючи увагу на їх кар'єрних очікуваннях та способах мотивації [1]. Іванова та Ковальчук аналізують ефективність сучасних методів рекрутингу та розглядають роль цифрових технологій у процесі підбору персоналу [2]. Ткаченко зосереджується на проблемах утримання покоління Z у компаніях, вказуючи на їхню високу мобільність і низьку лояльність до роботодавця [3]. Григоренко досліджує зміни у корпоративній культурі компаній під впливом нових працівників, а також можливі управлінські стратегії для мінімізації конфліктів між поколіннями [4]. Нарешті, Мельник аналізує нові формати рекрутингу, такі як використання соціальних мереж, відеореєстру, тестових завдань і штучного інтелекту у процесі найму [5].

Покоління Z має унікальні особливості, що відрізняють його від попередніх поколінь. Молоді працівники цінують гнучкий графік, можливості професійного зростання та комфортне робоче середовище. Вони менш лояльні до роботодавців і частіше змінюють місце роботи у пошуках кращих умов [1].

Зміни у підходах до рекрутингу зумовлені необхідністю залучати та утримувати молоді кадри. Одним із головних трендів є використання штучного інтелекту та автоматизації у процесі найму. Багато компаній застосовують алгоритми для сортування резюме, чат-боти для попередніх інтерв'ю та відеоспівбесіди із записом відповідей, що дає змогу швидше відбирати кандидатів [2].

Інший важливий тренд – активне використання соціальних мереж для пошуку персоналу. Якщо раніше основним інструментом рекрутингу були сайти з вакансіями, то сьогодні HR-фахівці активно використовують LinkedIn, Instagram, Telegram та навіть TikTok для залучення молодих фахівців. Такі платформи дозволяють не лише розміщувати вакансії, а й демонструвати корпоративну культуру компанії, що важливо для покоління Z [5].

Гейміфікація також відіграє значну роль у сучасному рекрутингу. Багато компаній впроваджують тестові завдання, які імітують реальні робочі ситуації, що допомагає оцінити компетенції кандидата. Наприклад, деякі IT-компанії використовують алгоритмічні

завдання під час найму програмістів, а у сфері продажів моделюють сценарії взаємодії з клієнтами [4].

З економічної точки зору нові підходи до рекрутингу мають як переваги, так і недоліки. Використання AI та соціальних мереж дозволяє значно скоротити витрати на пошук персоналу та прискорити процес найму. Проте такі методи потребують значних початкових інвестицій, оскільки впровадження автоматизованих систем та просування компанії у соціальних мережах потребує ресурсів [3].

Покоління Z суттєво впливає на сучасні HR-стратегії, змушуючи компанії змінювати підходи до рекрутингу. Традиційні методи найму поступово стають менш ефективними, що зумовлює активне використання нових технологій, таких як штучний інтелект, соціальні мережі та гейміфікація.

З економічної точки зору нові методи рекрутингу дозволяють скоротити витрати на найм та підвищити ефективність процесу підбору персоналу, але потребують значних початкових інвестицій. Успішні кейси компаній показують, що впровадження новітніх HR-інструментів може забезпечити більш якісний підбір кандидатів та зниження плинності кадрів.

Отже, компаніям необхідно адаптуватися до змін у структурі робочої сили, впроваджуючи інноваційні методи найму, що відповідають очікуванням покоління Z. В іншому випадку вони можуть втратити конкурентоспроможність на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *ResearchGate*. 2021. С. 15–28.
2. Іванова Т. та Ковальчук М. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. *Вісник ССС ДонНУ*. 2020. С. 45–58.
3. Ткаченко В. Проблеми підбору та утримання покоління Z у реаліях кадрового голоду в Україні. *EconForum*. 2020. С. 77–89.
4. Григоренко О. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *ResearchGate*. 2021. С. 30–42.
5. Мельник О. Онлайн рекрутинг як сучасний елемент відбору персоналу. *WUNU Scientific Journal*. 2023. С. 19–35.

MODERN APPROACHES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND INTERNATIONALLY

Babych Oleksandr,

*PhD Student of the Department of Economic Theory and Public Finance,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisors: Kovalenko Mykola, Doctor of Science in Public Administration,
Professor, Professor of the Department of Economic Policy and Management,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University;*

Shur Valeriy, *PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Law, National Defense and European Integration,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

EMPLOYMENT OF PERSONS WITH DISABILITIES IN UKRAINE

Over the past 34 years of Ukraine's independence, there has been a rapid annual growth in the number of people with disabilities amid a declining population. This became especially noticeable in early 2014 and continues to this day due to the large-scale invasion of the Russian occupation army, which began on February 24, 2022.

Every day, in conditions of war, the number of Ukrainians with disabilities, primarily between the ages of 18 and 60, is increasing.

The right to work is a fundamental and vital right, as employment is essential for a person's economic security and independence, physical and mental health, personal well-being and sense of self-worth, etc.

The issue of employment of people with disabilities has always been, is and will be relevant, since the employment of this category of citizens is indisputable proof of their real integration into society and, in general, an effective indicator of ensuring the formation and implementation of the effectiveness of state policy in this area.

The main barriers to the inclusion of people with disabilities in society are stereotypes and outdated ideas about what such people can and

cannot do.

As employers, we need to recognize that people with disabilities, just like all other potential employees, have their own aspirations, desires, and career goals.

Every person has a desire to be active, competent, develop and move forward in their life path, and, of course, people with disabilities also have such desires and can realize them if their living environment creates conditions for achieving goals and opportunities for their own choices in both their personal life and work.

Today, the legislation provides that persons with disabilities in Ukraine have the full range of socio-economic, political, and personal rights and freedoms enshrined in the Constitution of Ukraine, the laws of Ukraine, and international treaties.

According to Ukrainian legislation, a person with a disability is a person with a persistent disorder of the body's functions, which, when interacting with the external environment, may lead to a limitation of their vital activities, as a result of which the state is obliged to create conditions for their exercise of rights on an equal basis with other citizens and ensure their social protection. Discrimination on the basis of disability is prohibited.

Today, the legislation defines three groups of disabilities, which depend on the degree of persistent disorder of body functions and possible limitation of vital activity during interaction with the external environment due to loss of health and are established by a medical and social expert commission.

Medical and social expert commissions (MSEC) are budgetary institutions (healthcare sectors) that determine the degree of life activities limitation of persons applying for disability, the disability group, the cause and time of its onset, the need for external care, rehabilitation potential, need for rehabilitation measures, need for provision of medical products, auxiliary (technical) means of rehabilitation, degree of working capacity loss (in percent), indications for working conditions and types of work activities.

An adult recognized as a person with a disability is assigned a disability group:

- the first – is divided into subgroups A (persons with an exceptionally high degree of health loss) and B (persons with a high degree of health loss);
- the second;
- the third.

It is important that people with disabilities of all groups have the right to work.

There are NO “unable to work” disability groups!

Also, the legislation of Ukraine does not contain a direct ban on working in certain professions or jobs for persons with disabilities. The restriction on the ability to work for a specific person with disabilities may be recorded in his certificate to the MSEC and/or IPR inspection report.

In addition to disability groups, the types of health disorders that cause disability are no less important for the employer:

1. Physical – disorders of the musculoskeletal system (for example, with spinal trauma, multiple sclerosis, cerebral palsy, limb amputations); disorders of blood circulation, respiration, digestion; disorders that cause distortions, etc.;

2. Mental – disorders of perception, attention, memory, thinking, speech, emotions, will;

3. Intellectual – disorders of intellectual development;

4. Sensory – disorders of vision, hearing, speech, smell, touch and other types of sensitivity.

It is these violations that determine the specific needs of people with disabilities and the corresponding obligations of employers regarding the organization of the work process and environment.

It is equally important to consider the time when a person's disability occurred. Without going into the specifics of the personality, for people whose disability has recently occurred, disability has a deeper meaning, as they need to accept themselves as new and learn to live in new realities.

REQUIREMENTS ESTABLISHED BY LEGISLATION FOR EMPLOYERS REGARDING THE OBLIGATION TO EMPLOY PEOPLE WITH DISABILITIES

The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, which is part of the national legislation of Ukraine, has been ratified by the parliament, as well as the comments of the Committee on the Rights of Persons with Disabilities on the need to implement policies, in particular in terms of preventing discrimination, moving away from medical approaches to disability in practice, especially concerns the employment of such people, require the provision of support for persons with disabilities in the process of employment and adaptation in the workplace, training in the workplace, the creation of an inclusive working environment, in particular through reasonable accommodation.

The system of social protection of persons with disabilities in terms of the implementation of their rights to work is enshrined in the Constitution of Ukraine and is regulated by the norms of the Labor Code of Ukraine, the laws of Ukraine “On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine”, “On Rehabilitation of Persons with Disabilities in Ukraine”, “On Labor Protection” and other regulatory legal acts.

The basic law that forms the domestic policy on ensuring the employment of persons with disabilities and contains most of the international norms and recommendations in this area is the Law of Ukraine “On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine”. It provides for mandatory implementation by enterprises, institutions, organizations, individuals who use hired labor, the standard of workplaces intended for the employment of persons with disabilities (4% for employers with more than 25 employees, one workplace for employers with 8 to 25 employees).

In case of failure to meet the specified standard, employers (except for institutions and establishments that are fully supported by state or local budgets) must annually pay administrative and economic sanctions to the Fund for Social Protection of Persons with Disabilities for each workplace intended for employment of a person with disabilities and not occupied by them (hereinafter referred to as the AGS).

The funds that come to the State Budget of Ukraine (special fund) as a result of the payment of the AGS are used for measures related to the social protection of persons with disabilities, in particular in terms of their comprehensive rehabilitation, vocational training (retraining), employment, job creation through the provision of subsidies, targeted loans, financial assistance, and compensation payments as types of state assistance.

The above system is borrowed from the legislation of the European Union member states, in particular France, Germany, Poland, Austria, Spain, where it is known as the quota-levy system. Such a system corresponds to the international obligations in the field of social protection of persons with disabilities that Ukraine has undertaken.

In this context, the following provisions of the Law of Ukraine “On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine” of direct effect should also be taken into account:

- in order to realize the creative and productive abilities of persons with disabilities and taking into account individual rehabilitation programs, they are provided with the right to work at enterprises, institutions, organizations, as well as to engage in entrepreneurial and other labor activities that are not prohibited by law (Article 17);

- Refusal to conclude an employment contract or to promote a person, dismissal at the initiative of the administration, transfer of a person with a disability to another job without his/her consent on grounds of disability is not allowed, except in cases where according to the conclusion of a medical and social examination, their health condition prevents the performance of professional duties, threatens the health and safety of other persons, or the continuation of work or a change in its nature and scope threatens the deterioration of the health of persons with disabilities (Article 17);

- ensuring the rights of persons with disabilities to employment and paid work, including with the condition of performing work at home, is carried out through their direct application to enterprises, institutions, organizations or the state employment service (Article 18);

- selection of a workplace is carried out mainly at the enterprise where the disability occurred, taking into account the wishes of the person with a disability, their existing professional skills and knowledge, as well as the recommendations of the medical and social examination (Article 18);

- enterprises, institutions, organizations, and individuals that use hired labor are obliged to allocate and create jobs for the employment of persons with disabilities, including special jobs, and to create working conditions for such persons taking into account individual rehabilitation programs and provide other socio-economic guarantees stipulated by law, provide the State Employment Service with information necessary for organizing employment of persons with disabilities, in accordance with the procedure established by the Cabinet of Ministers of Ukraine (Article 18);

- the state employment service assists persons with disabilities who are unable to work at enterprises, institutions, and organizations in finding employment with the condition that they work from home (Article 18).

REFERENCES

1. Соціальні індикатори рівня життя населення. *Статистичний збірник*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_szn_2021.pdf

2. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України 21 березня 1991 р. № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

3. Про затвердження Інструкції про встановлення груп інвалідності : Наказ МОЗ від 5 вересня 2011 р. № 561. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1295-11#Text>

4. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

5. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

6. Деякі питання організації працевлаштування осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-2023-п#n11>

7. Про зайнятість населення : Закону України. п. 4 п. 3 ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

8. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

9. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

10. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

11. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

12. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>

13. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

Bondarenko Dmytro,

*Postgraduate student of the Department of Public Policy,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Supervisor: **Oleksandr Kotukov**, Ph.D. in Social Sciences, Associate Professor at the
Institute of Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University*

IMPLEMENTATION OF STATE SECURITY POLICY IN THE CONTEXT OF HYBRID THREATS

In today's geopolitical landscape, nations face an emerging form of warfare – hybrid threats. These threats combine traditional military methods with non-traditional tactics such as cyber-attacks, disinformation, economic coercion, and the use of proxy forces. This complexity challenges conventional national security policies, requiring rapid adaptation. This paper examines how state security policies are implemented in response to hybrid threats, exploring strategies, institutional mechanisms, and case studies that highlight successful approaches.

Hybrid threats are characterized by a combination of conventional military force and non-traditional methods, such as cyber threats, information warfare, economic pressure, and sabotage. These tactics exploit vulnerabilities in state structures to destabilize governments and weaken societal cohesion. Their impact is multi-dimensional, ranging from undermining state institutions to eroding public trust in democratic processes. Critical infrastructure, the information space, and financial systems are particularly vulnerable to such threats.

For instance, Ukraine has been a primary target of Russian hybrid aggression since 2014, including large-scale cyberattacks and information warfare. This aggression escalated significantly in 2022 with the full-scale invasion of Ukraine. In response, Ukraine developed a comprehensive strategy to counter these threats, which involved the establishment of the Center for Countering Disinformation, strengthening cyber defenses, and increasing cooperation with NATO [1; 2].

Countering hybrid threats requires a synergy between classical military capabilities and modern technologies, such as cybersecurity and strategic communications. A balanced approach is necessary, addressing both border protection and information security. Effective strategies include deploying advanced cyber defense systems, analyzing big data to detect disinformation campaigns, and collaborating actively with international partners.

Estonia, for example, demonstrated effective integration of traditional and modern security measures after it faced large-scale cyberattacks in 2007. It established a National Cybersecurity Center and expanded cooperation with NATO, making Estonia a leader in cybersecurity in Europe [3].

Successfully countering hybrid threats requires a combination of hard power (military deterrence, operational intelligence) and soft power (diplomatic initiatives, information policy, cultural diplomacy). This necessitates the expansion of international security cooperation, maintaining public trust in state institutions, and developing strategic communication mechanisms to counter media manipulation.

NATO has developed an expanded toolkit for countering hybrid threats, which includes strategic communications and economic security measures. This toolkit highlights the importance of a balanced approach to security [8].

Effectively countering hybrid threats requires close coordination between various state institutions, including the armed forces, intelligence agencies, law enforcement bodies, and the private sector. Specialized units focusing on cyber defense, information security, and strategic communications play a critical role in this effort. Additionally, cooperation with international organizations, such as NATO and the EU, is essential for effectively addressing these threats [7].

The private sector today possesses significant resources and expertise in cybersecurity, making public-private partnerships a crucial component of a comprehensive security strategy. Civil society also plays an important role in building collective security, particularly through media literacy initiatives and countering disinformation campaigns [4].

Information warfare has become one of the most dangerous aspects of hybrid threats. Adversaries use social media and mass media to spread disinformation, incite panic, and undermine trust in state institutions. Countering this requires both technical measures (monitoring information flows, blocking disinformation campaigns) and social strategies (citizen education, supporting independent journalism) [5; 6].

Modern legislation often lags behind emerging challenges, especially in cybersecurity. Governments must work on developing effective legal frameworks that allow for a rapid response to new forms of hybrid aggression [9].

Estonia provides an example of a country that built an effective cybersecurity system after experiencing large-scale cyberattacks in 2007. It established the National Cybersecurity Center and deepened cooperation with NATO, becoming a key cybersecurity hub in Europe. Estonia's experience is a valuable model for other countries facing similar threats [3].

Since 2014, Ukraine has been the primary target of Russian hybrid aggression, including cyberattacks, disinformation campaigns, and economic pressure. The Russian invasion of Ukraine in 2022 marked the escalation of these hybrid threats into full-scale military aggression. The Ukrainian response has involved several key measures:

- Establishment of the Center for Countering Disinformation.
- Strengthening cyber defense and increasing NATO cooperation.
- Strategic information campaigns to combat Russian propaganda on the international stage.
- Energy sector reforms to reduce dependence on Russia.
- Military defense through strategic alliances, bolstered by foreign military aid.

Ukraine's ability to adapt quickly to these escalating hybrid threats has proven its resilience, particularly through strategic communication and the mobilization of both internal and external resources to strengthen national defense [1; 2; 7].

Hybrid threats present a complex challenge to national security. Successfully countering them requires a comprehensive approach that integrates military, cyber, and informational dimensions. The key to success is close cooperation between the state, private sector, and civil society.

REFERENCES

1. Pyrozhkov, S., Mayboroda, O., Khamitov, N., Holovakha, E., Dembitskyi, S., Smolii, V., Skrypnyuk, O., Stoietskii, S. (2022). Strategy for responding to challenges and preempting hybrid threats: National report. Institute of Political and Ethno-National Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine.

2. Reznikova, S. (2022). National resilience in a changing security environment. National Institute for Strategic Studies, Kyiv.
3. Kopylov, E., Hrynko, O., Kopylova, O. (2020). Hybrid threats in cyberspace: Factors influencing their emergence. *Journal of Law and Innovation*. Kyiv.
4. Reznikova, O. (2024). Hybrid threats and complex security. DUIT-FUT Publishing, Kyiv.
5. Kopylova, O., Kopylov, E. (2024). Information security and hybrid threats. DUIT Publishing, Kyiv.
6. Authors' Collective. (2018). Hybrid threats to Ukraine and public security: Experience from the EU and Eastern Partnership. Analytical Paper.
7. Hrynko, O. (2021). Hybrid threats as challenges to EU security policy. *Journal of Political Science*.
8. Authors' Collective. (2021). NATO's expanded toolkit for countering hybrid threats. Official NATO Website.
9. Authors' Collective. (2020). Fighting hybrid threats within the EU (based on legal frameworks). *Journal of International Relations*.

Mohylniyi Denys,

*PhD student at the Department of Public Policy
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific Supervisors: Dziundziuk Vyacheslav, Doctor of Science in Public
Administration, Professor, Head of the Department of Public Policy
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University;*

Shur Valeriy, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Law, National Defense and European Integration,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

MODERN APPROACHES AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE AND THE WORLD: THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION

This article examines the role of digital transformation in modern public administration, focusing on global best practices and their applicability to Ukraine. Digital governance has become an integral part of administrative modernization, ensuring transparency, efficiency, and citizen engagement. Through a comparative analysis of successful cases in Estonia, Singapore, and Canada, this study highlights key innovations such as AI-driven governance, e-government platforms, and smart cities.

The article also outlines practical recommendations for Ukraine, considering its ongoing digital transformation and European integration efforts.

Digital transformation is reshaping governance structures worldwide, shifting traditional bureaucratic systems towards technology-driven, citizen-oriented models. This trend is particularly relevant for Ukraine, where digitalization has been identified as a strategic priority. Governments that effectively implement digital tools in public administration achieve increased efficiency, reduced corruption, and enhanced public trust.

Ukraine has already taken significant steps in this direction, with the implementation of the Diia platform, the development of electronic governance frameworks, and the integration of AI-based administrative solutions. However, for sustained success, it is crucial to analyze global practices and adapt them to Ukraine's socio-political context [2].

Key Global Practices in Digital Governance

1. Estonia: The Pioneering Digital Society

Estonia is recognized as a global leader in digital governance. Its X-Road infrastructure integrates government services, allowing secure and efficient data exchange across agencies. Key takeaways for Ukraine include:

- Blockchain for Data Security: Ensuring tamper-proof records in public administration.

- E-Residency Program: A model for attracting foreign investments.

- 100% Online Public Services: Eliminating bureaucratic delays [4].

2. Singapore: AI-Driven Public Administration

Singapore's digital transformation emphasizes artificial intelligence (AI) and automation in governance. The «Smart Nation» initiative includes:

- AI-Powered Citizen Engagement: Chatbots for public inquiries.

- Predictive Analytics in Urban Management: Optimizing traffic and energy use.

- Paperless Government Transactions: Enhancing administrative efficiency [5].

Ukraine can adopt AI-driven public services to reduce human errors and streamline citizen interactions with government institutions.

3. Canada: Digital Identity and Service Integration

Canada focuses on a unified digital identity system that simplifies access to services. The key features include:

- Interoperable Digital Identity Systems: Allowing citizens to access services with a single digital profile.

- Cloud-Based Government Services: Ensuring data security and scalability.

- Citizen-Centric Design: Placing user experience at the forefront [3].
- For Ukraine, developing a unified digital ID could significantly reduce fraud and improve service delivery.

Ukraine has made progress in digital governance, particularly through:

- Diia Platform: A single gateway for government services.
- E-document Flow: Reducing paperwork in public institutions.
- Online Court Services: Increasing judicial transparency.

However, challenges remain:

- Cybersecurity Risks: Growing threats require robust data protection mechanisms.
- Digital Literacy Gap: Training programs are needed to enhance public readiness.
- Integration with the EU: Aligning policies with European digital standards [1].

Recommendations for Ukraine's Public Administration digitalization – to ensure sustainable digital transformation, Ukraine should:

1. Adopt a National AI Strategy – Automate administrative processes, reduce paperwork, and enhance efficiency in public services.
2. Enhance Cybersecurity Measures – Implement blockchain-based solutions to prevent data breaches and cyberattacks.
3. Expand Digital Identity Infrastructure – Develop a secure, unified digital ID system to streamline government services.
4. Invest in Digital Literacy Programs – Equip citizens and public servants with necessary digital skills.
5. Leverage Public-Private Partnerships – Collaborate with tech companies to drive innovation in governance.

Ukraine has significant potential to become a regional leader in digital governance. By adopting best practices from Estonia, Singapore, and Canada, it can enhance transparency, efficiency, and public trust in government institutions. The future of public administration lies in data-driven decision-making, automation, and citizen-centric services, and Ukraine is well-positioned to capitalize on these trends.

REFERENCES

1. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. *Аналітичне видання*, 2022.
2. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. «Цифрова трансформація та безпека даних». Офіційний звіт, 2023.
3. Canadian Digital Government Report, "Canada's Digital Identity Strategy", 2023.
4. Estonian e-Government Academy, "X-Road and E-Residency", 2023.
5. Smart Nation Singapore, "AI and Predictive Governance", 2024.

Slavinskyi Oleksandr,

postgraduate student, State University «Kyiv Aviation Institute»

PUBLIC ADMINISTRATION OF RESOURCE PROVISION OF MODERN RECREATIONAL SYSTEMS

Scientists traditionally propose the following classification of recreational systems: the country's global recreational system (coordinates and regulates the flow of recreationists throughout the country as a whole); local recreational system (ensures the rational exploitation of recreational resources concentrated in certain areas and manages the activities of recreational associations); recreational association (provides freedom of choice of any forms of recreation for different groups of recreationists; the scope of the recreational association is determined by the transport accessibility); recreational complex – a specialized element of a recreational association, distinguished by technological characteristics (therapeutic, tourist), the nature of recreational resources (mountain, seaside), and the composition of recreationists (children, youth); recreational enterprise (elementary unit of a recreational system with a strictly defined specialization).

The territorial nature of recreational activities necessitates special zoning as a tool for studying and locating recreational systems of varying complexity, scale, and levels. In particular, a recreational area can be represented by the following definitions:

- recreational area – an area suitable for organizing recreation and tourism due to the presence of recreational resources;
- recreational area – an area specializing in recreational services;
- recreational area as a socio-geographical one, the allocation of which is based on sociological and socio-ecological approaches.

The first type is the result of an examination of the conditions and resources for recreational activities carried out on the territory selected for this purpose. This selection can be made if there are a number of mandatory and sufficient characteristics:

- the location of the area\$
- the development of the territory\$
- preliminary assessment of resources, etc.

As a result of this zoning, the necessary combinations of resources and conditions are identified.

The second type is formed by the allocation of private types of recreational activities in the structure of the general territorial organization of the economy. As a result of zoning, the process of territorial inter-sectoral division of labor is reflected.

The third type – socio-geographic zoning – reveals the attractiveness of territorial systems according to sociological characteristics, as well as the specific differentiation of the method of recreational service.

Sometimes, for the purpose of forecasting and organizing of recreational activities, zoning according to the administrative-territorial principle is used. But this type of zoning does not meet the requirements of systematizing forms and types of recreational activities, since administrative borders often separate integral and unite unrelated recreational territories.

The territorial location of recreational activities requires the introduction of the institute of specially protected natural areas, economic activity on which is regulated by certain rules. As a rule, these are areas of land, water surface and airspace above them, where natural complexes and objects are located, which have special environmental, scientific, cultural, aesthetic, recreational and health-improving significance, and are completely or partially removed from economic use by decisions of state authorities and for which a special protection regime has been established. Such territories belong to objects of national heritage.

Taking into account the specifics of the use of specially protected natural areas and the status of nature protection institutions located on them, the following categories of territories are distinguished: state nature reserves, including biosphere reserves; national parks; natural parks; state nature reserves; natural monuments; dendrological parks and botanical gardens; health resorts.

Specially protected natural areas may be of central, regional or local importance.

The labor concept of recreational activities is related to issues of ensuring of the health and security of a person included in the production process at a specific workplace.

Occupational security and safety are a system for preserving the life and health of employees during work, which includes legal, socio-economic, organizational and technical, sanatorium and hygienic, medical and preventive, rehabilitation and other measures.

REFERENCES

1. Arkhypova, L., Vinnychenko, I., Kinash, I., Horoshkova, L. & Khlobystov E. (2022). Theoretical Substantiation of Modeling of Recreational Systems. *Ecological Engineering and Environmental Technology*, 23, 5, 99–108.
2. Hladkyi, O., & Mirzodaieva, T. (2018). The development of recreation science as the main theoretical fundamental of tourism integrations. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 26(1), 33–40.
3. Zaytzev, V., Iermakov, S. & Hagner-Derengowska, M. (2022). Methodology of recreation in the structure of the educational space. *Physical Culture, Recreation and Rehabilitation*, 1(1), 4–7.

Chorna Dariia,

2nd year student, group EP-21, Faculty of Economics, specialty «Marketing»
V. N. Karazin Kharkiv National University

Scientific Supervisor: **Bezsonova Natalia**, Senior Lecturer of the Department of Business Foreign Language and Translation of Foreign Languages Faculty,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

THE CONCEPT OF SMART GOVERNANCE: HOW EMERGING TECHNOLOGIES ARE TRANSFORMING PUBLIC ADMINISTRATION

The digital transformation is prompting governments worldwide to adopt innovative solutions for more effective governance. Smart governance enhances strategic planning and decision-making by leveraging innovation and technology. It aims to improve accessibility and efficiency by rethinking the administration and delivery of public services while strengthening democratic processes [9].

A well-functioning e-government system offers numerous benefits, including cost savings, increased citizen participation in public and political life, and improved efficiency and transparency [3, p.24]. Cutting-edge technologies such as blockchain and artificial intelligence (AI) have the potential to greatly enhance the public sector by making it more user-centric, efficient, and adaptable. As a result, these advancements foster greater transparency and trust in government operations [5, p. 3].

Smart information sharing and automation are crucial for governments. While different countries implement these solutions in various ways, they all share the need for modeling what needs to be automated and

integrated [2, p. 19]. Technologies such as cybersecurity, blockchain, big data, and AI play a key role in enhancing intelligent information exchange and automation in government processes. AI can quickly analyze cyber threat intelligence, detect non-compliance issues, and autonomously adjust cyber defenses [1]. Meanwhile, blockchain ensures the integrity and transparency of government documents by providing a decentralized, tamper-proof system for data management [7]. Together, blockchain and AI improve security, threat detection, and predictive analytics, allowing real-time responses to cyber threats.

One of the key benefits of smart governance is increased citizen participation. Through Information and Communication Technologies (ICT), citizens can directly engage with public administration and express their opinions on local policies. This interactive approach fosters a more inclusive and responsive government. Another significant advantage is improved access to public information. Smart governance ensures open access to data related to government operations and budget allocations, strengthening public trust in governmental institutions by allowing citizens to monitor decision-making processes and the use of public resources. By leveraging digital tools, smart governance enhances government accountability and civic engagement, ultimately leading to more effective and reliable public administration [10].

Modern communication tools, such as social media, help local governments overcome time and location constraints on civic engagement. This ensures that both local authorities and the communities they serve remain well-informed about transparency principles and public participation.

Despite its advantages, smart governance faces several challenges. One major issue is technical infrastructure, as implementing e-governance requires a strong digital network and high-quality internet access, particularly in rural areas. Additionally, low digital literacy among certain population groups can limit access to electronic services. Bureaucratic resistance also poses a challenge, as transitioning to digital governance often requires administrative changes that may be met with opposition or delays. Cybersecurity is another major concern, as protecting personal data from cyberattacks is crucial for maintaining public trust. Finally, budgetary limitations can hinder the expansion of digital platforms, as significant investments in technology and infrastructure are needed, often exceeding available funds [4, p. 72].

Nevertheless, several countries have successfully implemented smart governance, providing clear examples of its effectiveness.

China demonstrates smart governance by leveraging advanced technologies to enhance public administration and social management. The country integrates big data analytics into law enforcement to solve crimes and prevent future offenses. Additionally, China's judiciary has adopted automation to streamline court processes, while AI-driven innovations are used in urban planning, traffic management, and education. Recognizing the ethical implications of AI, China has also worked on regulatory frameworks to ensure the appropriate and transparent use of automation in both the public and private sectors [6, p. 148].

Canada exemplifies the effective use of smart governance in the public health sector. The Public Health Agency is developing an AI-powered Global Public Health Intelligence Network to predict disease outbreaks by analyzing diverse data sources, including emergency room records and weather patterns. Additionally, Health Canada explores AI's potential to process social media content to assess public sentiment and improve risk communication. By leveraging AI-driven insights, Canada aims to enhance health messaging and promote informed decision-making among patients, consumers, and healthcare providers [5, p. 43].

The European Union is actively advancing e-government initiatives to improve public administration efficiency. Estonia, in particular, is a leader in digital governance. The country has successfully implemented an e-tax system that streamlines tax filing through automated processes and real-time data integration, significantly reducing administrative costs. Estonia also employs blockchain technology to ensure data security and public trust. The country continues to innovate by integrating AI into public services, further enhancing the effectiveness and accessibility of digital governance [3, p. 31-32].

Ukraine has also made remarkable progress in digitalization and government service automation. A prime example is the «Diia» application, which has significantly streamlined access to public services. Tasks that once required in-person visits and long queues can now be completed online through a smartphone. Moreover, «Diia» enables citizens to actively engage in governance by participating in digital voting and signing petitions, making government processes more accessible and inclusive [8].

Smart governance represents a significant step forward in modernizing public administration through technology and innovation.

While challenges such as digital infrastructure, cybersecurity, and bureaucratic resistance remain, successful implementations in countries like China, Canada, Estonia, and Ukraine demonstrate its transformative potential. By embracing digital tools, governments can improve efficiency, transparency, and citizen engagement, ultimately creating a more responsive and inclusive society. The continued advancement of AI, blockchain, and other emerging technologies will further enhance the effectiveness of smart governance, ensuring its long-term success worldwide.

REFERENCES

1. Automated cybersecurity compliance and threat response using AI, blockchain and smart contracts. *International Journal of Information Technology*. SpringerLink. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41870-024-02324-9>
2. Digital SMART Government. Leading Practice. URL: <https://www.leadingpractice.com/wp-content/uploads/2021/08/Digital-SMART-Government.pdf>
3. Kolbenhayerová K., Homa T. Digitalization in public administration and its trends. *Institutiones Administrationis*. 2022. Vol. 2, no. 1. P. 24–35. DOI: <https://doi.org/10.54201/iajas.v2i1.24>
4. Liapin K. Prospects of E-Governance in Modern Cities. *Young Scientist*. 2023. No. 7 (119). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-13>
5. OECD working papers on public governance / Barbara Ubaldi et al. *State of the art in the use of emerging technologies in the public sector*. 2019. No. 31. DOI: <https://doi.org/10.1787/932780bc-en>
6. Papagianneas S. Smart Governance in China's Political-Legal System. *China Law and Society Review*. 2023. Vol. 6, no. 2. P. 146–180. DOI: <https://doi.org/10.1163/25427466-06020002>
7. Quickway Infosystems. AI & Blockchain: A Powerful Combination for Data Security & Transparency. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-blockchain-powerful-combination-data-security-transparency-thzpc> (date of access: 23.03.2025).
8. Smart City Ukraine: що це та як це працює в українських реаліях. *Visit Ukraine*. SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/2183/smart-city-ukraine-what-it-is-and-how-it-works-in-ukrainian-realities?srsltid=AfmBOoobGM1hggwKpAAESGVpP57FKSOCx608_Nt4YQF_OyMdd6Qk2B-t#comu-koncepciya-smart-city-i-dosi-povnocinnno-ne-realizovana-v-ukraini (date of access: 23.03.2025).
9. What is Smart Governance | IGI Global Scientific Publishing. Service unavailable. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/do-smart-city-solutions-contribute-to-the-achievement-of-the-sustainable-development-goals/58493> (date of access: 23.03.2025).
10. What is smart governance? Tomorrow.City - The biggest platform about urban innovation. Tomorrow.City. The biggest platform about urban innovation. URL: <https://www.tomorrow.city/what-is-smart-governance/> (date of access: 23.03.2025).

Kapran Yevhenii,

*student of the group PUD-23, specialty «Public Administration and Management»,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor: Bilokon Mykhailo, PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Law, National Defense and European Integration,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

MILITARY AND MILITARY-CIVIL ADMINISTRATIONS AS AN INNOVATIVE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN SECURITY CHALLENGES: UKRAINIAN AND ISRAELI EXPERIENCE

Modern security challenges faced by states require new approaches to organizing public administration systems, especially in crisis and emergencies. Researchers show increasing interest in innovative public administration during military conflicts. Studies examine Israel's security environment under constant military confrontation, including special services, civil protection systems, and protective structures [2]. Special attention is given to Israel's "Iron Wall" security strategy, which aims to achieve peace by demonstrating strength and showing the futility of violence against the state [2]. Israel's experience can be applied to Ukraine due to similar historical challenges, including unfavorable geopolitical conditions and aggressive neighbors.

The purpose of this study is to analyze the functioning of military and military-civil administrations as an innovative mechanism of public administration in Ukraine under security challenges, as well as to explore possibilities for applying Israeli experience in managing civilian population security to improve the domestic system. The relevance of this research is determined by the need to ensure continuous state institutions' functioning under conditions of armed aggression and the need to build a resilient national security system with an effective component of civil protection for the population.

Military and military-civil administrations are temporary state bodies established by presidential decree to ensure security and normalize life in areas facing Russian aggression [5]. Military-civil administrations are regulated by the Law "On Military-Civil Administrations" № 141-VIII (2015) [1], while military administrations are governed by

the Law “On the Legal Regime of Martial Law” № 389-VIII (2015) [3]. Military-civil administrations operated within the Anti-Terrorist Center or Joint Operational Headquarters to fulfill local government functions in anti-terrorist operation zones [1].

Since February 24, 2022, Presidential Decree № 68/2022 established 25 regional military administrations across Ukraine [5]. These exist at regional, district, and settlement levels. Regional and district administrations are formed from existing state administrations, while settlement administrations are created when local governments cannot function [3]. They operate during martial law and 30 days after its termination, assuming council powers when administrative centers are occupied or encircled, or when specifically authorized by the Verkhovna Rada upon presidential submission [3].

Throughout its existence, beginning in 1948, the State of Israel has defended its independence in a large number of military conflicts, which allowed it to develop effective mechanisms for protecting the civilian population and ensuring the continuity of state institutions [4]. An important feature of the Israeli security management system is the existence of two equivalent components of the country’s global security- the concept of frontline combat and the concept of rear defense [4]. Emergency management is considered a component of rear defense in two dimensions: as a civil protection system during military conflict and as a system with little separation between front and rear [4].

The main functions of Israel’s civil defense system include: developing regulatory documents on civil defense issues; developing civil defense plans for the entire country and individual territorial units; managing the activities of the national emergency medical service; regulating the activities of officials during the implementation of civil defense measures; coordinating the activities of ministries, private enterprises, and national infrastructure; inter-agency and inter-sectoral interaction [4]. An important aspect is Israel’s educational policy as a component of national security and an instrument for strengthening democracy, which includes civic education for preserving democracy and the functioning of urban educational networks for community development [6].

Common features for Ukraine and Israel include unfavorable geopolitical conditions and the presence of aggressive neighbors with countries that “seek hegemony” and “deny the very right to exist” of these states [2]. Also, both countries must overcome internal socio-political contradictions and build a sustainable national security system with its integral compo-

ment – civil protection system for the population and territories. However, Israel has longer experience functioning under conditions of constant military threat, which has allowed the country to develop effective mechanisms for protecting the civilian population and ensuring the continuity of state institutions [2].

Military and military-civil administrations in Ukraine ensure government continuity during martial law and armed aggression [5]. Israel's experience in civilian security management offers valuable lessons for Ukraine, such as the concept of rear defense, a clear civil protection system, integrating education into national security, and technical solutions for civilian protection [6]. To enhance public administration under security challenges, Ukraine should develop a legal framework for military and military-civil administrations, strengthen inter-agency cooperation, adapt building codes to modern security needs, and improve population notification systems using modern technologies [6].

REFERENCES

1. Law of Ukraine "On Military-Civil Administrations" № 141-VIII. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (accessed: 18.03.2025).
2. Israel's Security Model. Wilson Center. URL: <https://www.wilsoncenter.org/article/israel-security-model-ukraine> (accessed: 18.03.2025).
3. Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law" № 389-VIII. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (accessed: 17.03.2025).
4. Civil Defense Overview. Israel Defense Forces (IDF). URL: <https://www.idf.il/%D7%94%D7%A9%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%AA-%D7%A9%D7%9C%D7%99/> (accessed: 17.03.2025).
5. President Approves Establishment of 25 Military Administrations. Ukrinform. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (accessed: 17.03.2025).
6. Israel's Security Policies and Civil Protection. RAND Corporation. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2563.html (accessed: 17.03.2025).

DEVELOPMENT OF E-DEMOCRACY

Zhornytska Anastasiya,

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Civil Service,
«Institute of Public Administration», Kharkiv National University, V. N. Karazin*

*Scientific Supervisor: **Shur Valeriy**, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Law, National Defense and European Integration,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF THE STATE POLICY OF CIVIL SOCIETY DIGITALIZATION IN UKRAINE

The digitalization of civil society is an integral part of modern democratic development, which significantly affects all aspects of public life. It is a consequence of the globalization of the modern world and the development of innovative technologies. Digitalization has become not only an integral part of modern social development, but also an important tool for adapting to global challenges. The COVID-19 pandemic, especially Russia's full-scale military aggression against Ukraine, has caused significant changes in the structure of social relations in our country. In this context, digital technologies are becoming key to ensuring the sustainability of society in general, and civil society in particular, by increasing the transparency of public authorities, strengthening trust between society and the state, and expanding opportunities for civic participation in solving socially significant problems.

Digitalization is particularly important at the regional level, where disparities in access to technology, infrastructure, and resources are most pronounced. The regions of Ukraine require individualized approaches to the implementation of digital initiatives, including consideration of local social, economic, and cultural characteristics. In such circumstances, the development of an effective state digitalization policy is an important task for ensuring the sustainable development of civil society.

An analysis of the literature shows that there are problematic issues in the area of digitalization of civil society: E. Borodin, H. Demoshenko, J. Denysiuk, O. Karpenko, V. Namestnik, N. Piskokha, S. Sydorenko, M. Haustova, etc.

M. Khaustova proposes to consider digital policy in a broad and narrow sense. In her opinion, narrow sense, it means the intensification of the use of digital technologies in political processes. This understanding, author believes, does not allow explaining the processes caused by the digitalization of politics, since most countries in the world have basic digital capabilities.

The digitalization of politics in a broad sense is the formation of a digital political infrastructure under the influence of the discourse of global digitalization. This determines the ways in which digital political actors interact with the infrastructure and determines the specifics of networking for public policy. Digitalization in its broadest sense, the author states, leads to the formation of a new type of public policy - digital policy [1].

And, for example, S. Sydorenko quite rightly believes that the modern world is focused on digital technologies, which, firstly, affect the system of life in the socio-cultural, social, spiritual spheres, civil society institutions; secondly, they shape the consciousness of a modern person. They also affect their social activity, self-expression, and responsibility for the future development of the country [2].

Despite the significant potential of digitalization, there are a number of problems that slow down its implementation in Ukraine. First of all, this concerns uneven access to digital technologies between regions. While large cities have made significant progress in embracing innovation, rural areas and remote communities often lack access to high-speed internet and basic digital services. This inequality limits the ability of citizens to participate in public life through digital platforms.

An additional problem is the low level of digital literacy among the population. The older generation and socially vulnerable groups often lack the skills to use digital tools effectively. This creates barriers to their participation in decision-making processes and increases social exclusion.

In addition, the absence of a comprehensive strategy for the digitalization of civil society at the national level complicates coordination between government agencies, civil society organizations, and the private sector. The fragmentation of programs and projects leads to a lack of effectiveness of measures aimed at developing digital technologies in the regions.

The issue of cybersecurity also remains unresolved. Insufficient protection of personal data processed through digital platforms can undermine public confidence in e-governance. At the same time, the risks of cyberattacks on public services threaten the functioning of critical systems and platforms.

The problem of financing digital initiatives in the regions deserves special attention. Most communities face limited budgets, which prevents them from investing in the development of digital infrastructure. This requires attracting government support and international donors to implement digital projects.

Thus, the following key issues remain problematic: overcoming digital inequality between regions, increasing digital literacy of the population, ensuring cybersecurity of public space, developing a unified strategy for the digitalization of civil society, and creating financial mechanisms to support digital initiatives.

REFERENCES

1. Khaustova M. G. State policy in the context of digitalization of society. International experience in implementing digitalization programs and strategies. *Electronic scientific publication "Analytical and Comparative Jurisprudence"*. 2022. № 2. URL : <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881>
2. Sydorenko S. Digitalization as an effective mechanism of interaction between civil society institutions and public authorities. *Bukovyns'kyy visnyk derzhavnoyi sluzhby ta mistsevoho samovryaduvannya*. 2023. December 27. URL : <http://buk-visnyk.cv.ua/nauko-va-dumka/2649/>

Baliuk Alisa,

*student of the group PUD-23, specialty 'Public Management and Administration',
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor: Lina Ignatenko, Senior Lecturer at the Department of Law,
National Defense and European Integration,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

OTAKANTAA PLATFORM AS A TOOL FOR E-DEMOCRACY IN FINLAND

Electronic democracy (e-democracy) entails the use of information and communication technologies (ICT) to foster citizens' engagement in decision-making and enhance transparency in governance [1]. Finland is widely recognized as one of the most digitally advanced countries in the world, with a strong commitment to integrating technology into governance and public administration. The country's high level of digitalization, supported by well-developed infrastructure and progressive legislation, enables effective citizen participation in decision-making processes.

Finland's legal framework provides for various e-democracy tools, including electronic consultations, digital petitions, and municipal initiatives, ensuring transparency and public engagement in governance. Among these tools, the *Otakantaa* platform (in Finnish, "Express your opinion") stands out as a key instrument for enhancing citizen involvement. It is an online service to improve dialogue and participation between citizens, organizations and public authorities [2]. The platform was introduced in the early 2000s by the Ministry of Justice and provides citizens with easier access to information and participation, and increases the transparency and quality of the preparation and decision-making process.

As an official government-supported initiative, *Otakantaa* allows individuals to engage in policy discussions, provide feedback on legislative proposals, and contribute to decision-making at both national and local levels. This paper explores the role of the *Otakantaa* platform in Finland's e-democracy system, highlighting its functions, significance, and impact on participatory governance.

The service works as follows: Ministries and governmental bodies regularly post draft laws, national strategies, and policy guidelines to gather input from the public. This practice ensures that feedback is not merely symbolic: relevant agencies compile summaries of online comments and factor them into subsequent policy revisions. For instance, the 2020 drafting of Finland's Public Governance Strategy was opened to comment on *Otakantaa*, yielding 676 submissions from individuals and civil society groups [3]. The feedback, publicly visible on the platform, helped policy-makers refine specific measures and justify final decisions.

Also, various institutions post surveys to further develop recommendations on a particular issue, such as the recommendations for substance abuse prevention work initiated by the National Institute of Health and Human Services in 2024 [4]. Not every topic generates large volumes of feedback; however, the platform's core strength lies in transparency — all comments are publicly archived, and authorities are expected to review them when updating policy proposals. Observers note that this ritual of e-consultation not only enhances policy quality but also fosters a sense of co-ownership among citizens.

In conclusion, the *Otakantaa* platform serves as a vital tool for e-democracy in Finland, enabling transparent and inclusive public participation in governance. As a government-supported initiative, it facilitates direct

engagement between citizens, organizations, and public authorities, ensuring that diverse perspectives are considered in decision-making processes. The platform's structured approach to public consultations, policy discussions, and surveys demonstrates Finland's commitment to leveraging digital tools for participatory governance. The transparency of archived discussions and the expectation that authorities will consider public input further strengthen democratic legitimacy. While challenges such as varying levels of participation remain, the platform exemplifies Finland's broader efforts to integrate technology into governance, reinforcing its position as a leader in digital democracy. As e-participation continues to evolve, Otakantaa remains a cornerstone of Finland's commitment to open and responsive governance.

REFERENCES

1. Council of Europe. *Recommendation CM/Rec(2009)1 on electronic democracy (e-democracy)*. URL: <https://surl.li/xqpmsg>
2. Suomi.fi. URL: <https://www.suomi.fi/services/eservice/otakantaa-fi-the-ministry-of-justice/74646d9d-5b60-4a44-864a-180a43087829>
3. Public administration strategy project. Official website of *Otakantaa* platform. URL: <https://www.otakantaa.fi/fi/hankkeet/475/>
4. Preparation of quality recommendations for preventive substance abuse work and substance abuse and addiction services 2025-2026. Official website of *Otakantaa* platform. URL: <https://www.otakantaa.fi/fi/hankkeet/1060/>

INVOLVEMENT OF YOUNG PEOPLE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Syromolot Eduard,

*PhD student, Department of Public Administration and Economic Policy,
Head of Information Centre of the Association of European Border Regions
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

*Scientific supervisor: **Nataliia Gavkalova**, Doctor of Economics, Professor,
Chair of Department of Public Administration and Economic Policy,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

YOUTH COOPERATION AS A THEMATIC DIRECTION OF THE COOPERATION BETWEEN AEBR AND KHARKIV REGION

One of the important directions of Ukraine's European integration is the development of cooperation with the Association of European Border Regions, as the European organization that has vast experience in the development of territorial and cross-border cooperation of border territories of the European Union, which must be applied at the current stage of renewal of regional development in Ukraine.

On November 12, 2013, the Information Center of the Association of European Border Regions was established at the S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, which became an important stage in the continuation of the long-standing relations of the Kharkiv region with the AEBR, which were initiated in 2004 by the then Head of the Kharkiv Regional State Administration Yevgeny Kushnaryov and Jens Gabbe, Secretary General of the Association of European Border Regions.

On October 18, 2024, N. Gavkalova presented a joint report at the annual AEBR events [3] «20 & 10 years of partnership between Slobozhanshchina and AEBR: Forming the joint history, Developing the multilateral cooperation, Planning the development of territories», where she described the relationship with the AEBR by highlighting the following issues, namely: 1. History of development of relations, 2. Challenges and opportunities of regional development and territorial cooperation of

Ukraine, 3. New plans of the AEBR Information Center and the AEBR Executive Committee in the development of scientific cooperation, 4. Functional space for restoration and development of territories «The sphere of tourism and cultural heritage in the conditions of martial law in Ukraine and the Slobozhanskiy region».

The first step in organizing scientific cooperation was the publication of N. Gavkalova at all [4, p. 58], which proved that territorial and cross-border cooperation is an important standard of interstate management of European integration.

The following publications were devoted to the characteristics of thematic areas of cooperation of AEBR with the Kharkiv region and regions of Ukraine, namely: M. Ramirez & E. Syromolot [7, p.48] focused on the strategic approach in planning the organization of cooperation for the next period in thematic areas, based on the long-term practice of organizing multilateral cooperation with the participation of the AEBR Information Center, AEBR Executive Committee and AEBR Task Force on External Borders.

Civic diplomacy in the publication of C. Mullan & E. Syromolot [6, p. 42], is defined as a modern priority of regional development and territorial cohesion policies and a tool of good governance and direct participation of civil society in the formation of regional policy.

The publication of V. Holodok & E. Syromolot [5 p. 582] reveals the essence of cooperation in the field of agrotourism development and preservation of the rural heritage of Slobozhanshchyna.

Youth cooperation, which was highlighted in the publication of N. Gavkalova and E. Syromolot[8, p.560], is of great importance in the practice of developing relations between AEBR and the Kharkiv region from the point of view of the participation of student youth of the S. Kuznets Kharkiv National University of Economics in AEBR youth events, namely: at the 5th Youth Seminar of the Association of European Border Regions, July 22-27, 2013 in Drama City, Greece [9]; in the IXth Youth Forum of the AEBR Task Force on the External Borders, which took place in Lappeenranta, South Karelia, Finland from 21st to 26th August 2017 and at the 10th Anniversary AEBR Youth Forum, which was held in Kharkiv from August 20 to 24, 2018.

S. Chernov, Chairman of the Kharkiv Regional Council (2008-2020), summing up the results of the 10th Anniversary AEBR Youth Forum [2], emphasized the need for continued active participation of the youth of the Kharkiv region, Ukraine, and the countries of the European Union in the development of AEBR youth international cooperation.

Johannes Moisio, Head AEBR Task Force on External Borders, emphasized the importance of creating network cooperation between student groups, young scientists, and young employees of local and regional authorities.

N. Gavkalova, made the report in which she revealed the five-year history of the development of youth cooperation between the AEBR Informational Center and the AEBR Task Force on External Borders.

Despite the current conditions of martial law in Ukraine, it should be noted that cooperation between the Kharkiv Regional Council and the AEBR continues. So, on June 6, 7, 2023, as part of the meeting of the AEBR task force on external borders in Uzhhorod, the Memorandums of Cooperation were signed between the Kharkiv Regional Council (Ukraine), Council Chairwoman Tetyana Yegorova-Lutsenko, and the South Karelia Regional Council, Finland, Council Chairwoman Satu Sikanen [1].

As part of the educational process, the Department of Public Administration, and Economic Policy, as an educational innovation, is implementing a model of obtaining new knowledge by students of specialty 281 «Public Management and Administration» through modeling the development of the «Youth Euroregion «Diplomacy of Knowledge and Development of Territories» [8], familiarization with the experience of the AEBR activities in implementing modern practices and making the best management decisions for the development of territorial and cross-border cooperation of the European Union countries in order to obtain the necessary skills for their direct participation in solving the challenges and urgent tasks of regional development under martial law, updating the regional development of Ukraine, continuing European integration and developing thematic cooperation with the AEBR.

Thus, despite the existing modern challenges of regional development and European integration in Ukraine, the development of territorial and cross-border cooperation remains a relevant direction of regional policy in Ukraine, requiring new managerial knowledge, skills and abilities from future specialists in specialty 281 «Public Management and Administration» regarding the development of territories and the organization of international youth cooperation through the active participation of student youth in thematic cooperation between AEBR and Kharkiv region.

REFERENCES

1. AEBR Task Force on External Borders Meeting. URL: <https://www.facebook.com/khneu/posts/pfbid02Btf3TWBeXt4WdmN7Nr2ma7iGEf4nBjApZayJX4eiWmkhJUkmbDGN2kvnwP9e8PU1l>

2. 10th AEBR Youth Forum ended in Kharkiv. URL: <https://www.youtube.com/live/IVDGleVdQ2g>

3. Annual events of AEBR-2024: URL: <https://www.facebook.com/groups/755592057849775/posts/8553042164771353/>

4. Gavkalova N. The significance of the Council of Europe's governance tool "Territorial and cross-border cooperation" for regional development: Literature review / N. Gavkalova, E. Syromolot, M. Guillermo Ramírez and other. *Development Management*. 2024. 23(2). P. 56–69. DOI: 10.57111/devt/2.2024.56

5. Holodok V. D., Syromolot E. A. Peculiarities of tourism development in the context of regional policy renewal. *Public administration: problems and prospects: materials of International scientific and practical internet conference*, November 29, 2024 year. Kharkiv: LLC «Constanta», 2024. P. 581–586. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34634>

6. Mullan C., Syromolot E. The role of civic diplomacy in building public administrative capacity for territorial development and cross-border cooperation. *Public administration: problems and prospects: materials of International scientific and practical internet conference*, November 29, 2024 year. Kharkiv: LLC «Constanta», 2024. P. 41–46. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34670>

7. Ramirez M., Syromolot E. The identification of thematic areas of multilateral partnership development between AEBR and Kharkov region in the context of relations history and european integration. *Public administration: problems and prospects: materials of International scientific and practical internet conference*, November 29, 2024 year. Kharkiv: LLC «Constanta», 2024. P. 47–52. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34669>

8. Syromolot E. A., Gavkalova N. L. «Youth Euroregion» as an educational innovation in the process of training future specialists in the field of public management of territorial development. *Public administration: problems and prospects: materials of International scientific and practical internet conference*, November 29, 2024 year. Kharkiv: LLC «Constanta», 2024. P. 555–562. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34633>

9. 5th Youth Seminar of the Association of European Border Regions. URL: https://www.youtube.com/watch?v=hOX5ezM510M&list=UUDSGz03CE_K-HcNZG8DRtoQ

Cherkashyn Borys,

*student of group ITШІ-24-1, specialty "Computer Science",
Kharkiv National University of Radio Electronics*

*Scientific Supervisor: Nataliya Kravchenko, Assistant Professor,
Department of Foreign Languages, Kharkiv National University of Radio Electronics*

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP DEVELOPMENT

In a contemporary, rapidly changing world, Artificial Intelligence (AI) plays an increasingly significant role in influencing how to be a

leader. Effective leaders are starting to incorporate AI-related technologies, encouraging them to build new competencies. These new leadership competencies include emotional intelligence, critical thought, adaptability, and technical expertise. AI also helps in leadership. AI puts ideas such as emotional intelligence and technical facility in perfect proportions.

Generative AI is reshaping traditional leadership training by introducing highly personalised learning experiences. This allows leaders to quickly and effectively adapt to constant change. Generative AI can create individualised learning materials, provide immediate feedback, and customise content according to unique learning preferences [1].

One could use fewer options to humanise artificial intelligence-generated text, such as adding. Use more straightforward sentences, open topics, and add lines and short paragraphs. That way, one can control or change for fewer or none of the principles of statistical modelling.

To have a practical understanding, simplify the data to ask better questions, and we might find that the world can discover answers from first principles without starting with data-rich models.

Moreover, business leaders must proactively formulate responsible AI strategies that prioritise transparency, fairness, and the primacy of human judgment in decision-making processes [2].

When people incorporate transformational leadership methods with AI, employee innovation behaviour can be positively influenced. This helps create a robust talent management system and supports organisations in seeking differentiation in a world that is always competitive through an emphasis on continuous forward action in learning and development.

As a group leader, I have encountered challenges and developed leadership opportunities during online classes. Despite the remote nature of our studies, our group held regular in-person meetings to foster teamwork, collaboration, and communication. AI tools have been useful in my leadership role, particularly in organising tasks, scheduling meetings, and tracking academic progress.

AI-powered scheduling apps make it easy to arrange group chats by finding times when everyone is free. Collaboration tools like virtual whiteboards and automated note-taking help keep our study sessions efficient. Using AI means I can delegate tasks better, give quick feedback, and keep everyone actively involved in our academic journey.

I've been using AI tools to understand how my groupmates feel and to see how engaged everyone is. By looking at how we communicate, I can tell when someone might need extra support or encouragement, which helps keep the group united and productive.

Leading a group with the help of AI has shown me how helpful technology can be in leadership. Without replacing what I do, AI helps me by taking care of everyday tasks. This means I can focus more on important decisions and build genuine connections with my group.

In conclusion, as of now, we all know what a significant role AI has played in leadership, transforming the traditional managerial strategies that helped in cultivating the critical skill set, facilitating personalised learning, and in understanding students' emotional state. However, the integration of AI calls for a deeper understanding of values or systems before the development of AI.

REFERENCES

1. Yadav, A. (2019). Role of Artificial Intelligence in Leadership. Literature Review.
2. Rukadikar, A., et al. (2024). Leadership Development Through Self-Upskilling: Role of Generative Artificial Intelligence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Dats Marharyta,

*student of the group PUD-23, specialty «Public Administration and Management»,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor: Lina Ignatenko, Senior Lecturer at the Department of Law,
National Defense and European Integration, Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

YOUTH COUNCILS IN URBAN COMMUNITIES AS A TOOL FOR CIVIC ENGAGEMENT

Active youth participation in decision-making processes is recognized as a strategic priority for effective local governance in contemporary Ukraine. Youth councils, established under local government bodies, serve as advisory institutions aimed at integrating young citizens' views into local policy-making. Their functioning is guided by the Law of Ukraine "On Basic Principles of Youth Policy" (2021) and Resolution No. 1198 of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of Standard Regulations for Youth Councils" (2018) [1; 2].

Youth councils are consultative bodies whose main tasks include representing youth interests, monitoring youth policy implementation, mobilizing resources for youth projects, and promoting civic activism. Typically,

council members are individuals aged 14–35 from NGOs, educational institutions, and youth organizations [1].

Despite clear legislative provisions, youth councils face practical challenges limiting their effectiveness. Firstly, youth engagement remains low. Many young people lack awareness regarding the purpose and opportunities provided by these councils, reducing motivation for active involvement [3]. Secondly, insufficient financial and logistical support from local authorities restricts councils' ability to implement projects fully [3]. Thirdly, cooperation between youth councils and local governments often remains weak, with council recommendations frequently overlooked or undervalued, discouraging further participation [4].

Nevertheless, there are positive examples of effective youth council practices across Ukrainian cities. Successful initiatives include youth forums, training sessions, and community awareness campaigns, demonstrating councils' potential to foster community cohesion and address local issues through civic activism [3; 4].

To strengthen youth councils' effectiveness, the following measures are recommended:

1. Increase Youth Awareness
2. Enhance Resource Support
3. Improve Cooperation

In conclusion, youth councils in Ukrainian urban communities are crucial for strengthening civic participation and local democracy. Addressing identified challenges by improving resources, increasing youth awareness, and enhancing cooperation with local authorities will significantly boost their impact, promoting robust civil society and sustainable local development.

REFERENCES

1. Law of Ukraine "On Basic Principles of Youth Policy," No. 1414-IX (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (accessed March 17, 2025).
2. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1198 "On Approval of Standard Regulations for Youth Councils" (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-%D0%BF> (accessed March 17, 2025).
3. Youth councils at local self-government bodies: role, functions, geography. Transparent Cities. URL: <https://transparentcities.in.ua/articles/molodizhni-rady-pri-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-rol-funktsii-heohrafiia-yak-doluchytysia> (accessed March 17, 2025).
4. Youth council in every community. Sheriffs for new communities. URL: <https://sheriffua.org/news/harkov/molodizhnu-radu--v-kozhnu-gromadu> (accessed March 17, 2025).

Panasiuk Sofia,

4th-year student, group PUD-21,

Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

*Scientific supervisor: Lina Ignatenko, Senior Lecturer at the Department of Law,
National Defense and European Integration,*

Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

STUDENT SELF-GOVERNANCE BODIES AS NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS IN CIVIC-MINDED YOUTH

Student social responsibility is a key element in shaping active civic engagement and fostering youth participation in governance. In modern democracies, student self-governance acts as a foundation for developing leadership skills, ensuring students' involvement in decision-making processes, and preparing young people for active participation in public administration. Non-governmental organizations (NGOs) play a crucial role in facilitating this transition by providing platforms for youth engagement, supporting volunteering initiatives, and integrating students into policy-making at both institutional and national levels.

Student self-governance is an important tool for developing youth civic awareness and engaging them in management processes at various levels. It not only performs representative functions within higher education institutions but also contributes to the preparation of young leaders who may later pursue careers in public administration [3].

According to the Law of Ukraine on the Basic Principles of Youth Policy, student self-government has the status of a subject of youth policy along with other public and youth organizations [2]. The state recognizes the importance of student participation in developing and implementing strategies and programs aimed at improving the living conditions of young people, their educational, professional, and social development. Student self-government is given the rights and opportunities to actively participate in decision-making, as well as to influence policy-making in the field of education, culture, sports, and other aspects related to the youth environment.

The primary function of student self-governance is to represent students' interests before the administration of educational institutions,

government bodies, and public organizations. Student councils participate in developing internal regulations, monitor the quality of the educational process, and ensure communication between students and university leadership [1]. Additionally, they serve as crucial platforms for developing leadership qualities, managerial skills, and civic engagement.

Involvement in student self-governance helps young people gain practical experience in management, teamwork, communication, and decision-making. Many students who were active participants in student councils later established themselves in public administration, holding positions in government agencies, local self-government, or international institutions. They already possess an understanding of democratic processes, advocacy principles, and public administration mechanisms, which gives them a significant advantage in professional development.

Engagement in student self-governance allows young people to acquire essential management, communication, planning, and organizational skills. Active participation in student organizations fosters a problem-solving mindset, encouraging students to address challenges related to building a functional civil society. In recent years, a growing trend among proactive youth has been the establishment of independent public organizations and raising awareness about social issues to drive meaningful change [4].

As a result, student organizations act as micro-models of civil society within higher education institutions. They prepare students for constructive collaboration with public administration bodies, promote democratic values, and contribute to the advancement of legal governance and the public administration system.

REFERENCES

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 08.03.2025)
2. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 08.03.2025)
3. Семьоркіна О. М. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства URL: https://minjust.gov.ua/m/str_33679 (дата звернення: 08.03.2025)
4. Старченко О. Студентське самоврядування як чинник формування лідерських, організаторських і комунікативних компетентностей майбутніх фахівців. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. № 14.

Yegorkina Daria,

*student of group 121-PPTG-D24, specialty 035 Philology,
educational programme 'Professional Translation in the Transport Industry',
Ukrainian State University of Railway Transport*

*Scientific Supervisor: Neshko Svitlana, PhD, Associate Professor of the Department
of Foreign Languages, Ukrainian State University of Railway Transport*

ON THE PATH TO YOUTH ENGAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Engaging young people in public administration is a crucial step toward modernizing state institutions, fostering innovation, and strengthening democratic processes. Youth have the potential to effectively reform the governance system through fresh ideas, energy, and a contemporary worldview. To achieve this goal, it is essential to create favorable conditions for their education, involvement in practical activities, and further career development in the public sector.

One of the key mechanisms for integrating youth into the administrative sphere is through educational programs and internships. These provide young professionals with hands-on experience, an understanding of governmental operations, and the necessary competencies for public service.

Government internship programs are particularly effective tools. Young people can gain experience working in ministries, central government bodies, and local self-government institutions, as well as participate in national programs aimed at developing management skills. For example, internships in the Cabinet of Ministers, the Verkhovna Rada, or the Office of the President allow young specialists to familiarize themselves with decision-making processes, policy development, and reform implementation. Students interested in local governance have opportunities to intern in municipal bodies, where they can directly engage in analyzing community issues and developing strategic initiatives.

Another effective mechanism for preparing young professionals is the inclusion of specialized learning modules in university curricula. The integration of disciplines such as public administration, digital technologies in public governance, local self-government, and civic engagement enables students to gain a deeper understanding of government structures. Through guest lectures, practical exercises, and workshops with govern-

ment experts, students acquire not only theoretical knowledge but also practical skills essential for work in the public sector. Additionally, study visits to government institutions and participation in local council sessions help them better understand real-world challenges in public administration.

Young administrator schools also play a significant role in shaping the next generation of public managers. These short-term intensive programs provide participants with rapid immersion in the field of public administration. Their curriculum typically includes lectures, analytical tasks, decision-making simulations, and the development of individual initiatives. The training topics cover key aspects of public governance, such as the functioning of the state apparatus, public oversight, budget processes, anti-corruption policies, and leadership skills. This approach not only equips participants with knowledge but also fosters strategic thinking and teamwork abilities in administrative settings.

The successful implementation of such programs requires active cooperation between government institutions, universities, international partners, and the civil sector. Key success factors include government support and funding, engagement of experts and practitioners, the establishment of grant programs and exchange internships. Additionally, promoting careers in the public sector through media and social networks can enhance the prestige of public service among young people.

Thus, a comprehensive approach to youth engagement in public administration – encompassing quality education, practical experience, and career prospects – is the key to effectively renewing the state apparatus and advancing democratic processes, particularly in times of war and post-war recovery.

TOPICAL ISSUES OF ECONOMIC MANAGEMENT

Kunitsyn Oleh,

*postgraduate student Department of Public Administration and Economic Policy
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

SUPPORTING THE FINANCIAL RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN TERMS OF A FULL-SCALE WAR

After the beginning of the Russian full-scale invasion, the financial resilience of Ukrainian territorial communities has been seriously tested. Military operations have significantly impacted local budgets, making it difficult to finance social and infrastructure programs. Depending on the geographical location and level of impact of military operations, communities have experienced crucial consequences. Frontline territories have experienced destruction and population outflow, while regions, which are remote from the combat zone, have faced macroeconomic changes and population growth due to internally displaced persons [1]. The decentralization process has contributed to the formation of united territorial communities, which have become key structures in the implementation of local initiatives and regional public administration. They are responsible for ensuring the provision of quality public services, especially in conditions of full-scale war. Adaptation to new realities is critically important for the financial resilience of the community, which ensures their ability to support citizens and restore local infrastructure [2].

Key indicators of the financial condition of local budgets for 2023-2024 demonstrated that the territorial communities most affected by the war are critically dependent on interbudgetary transfers. At the same time, in communities located far from the places of active military operations, it is worth reducing the share of interbudgetary transfers in the budget structure, as well as optimizing the financing of local authorities, directing the released resources to support the most affected regions [3].

The forecast of financial indicators of local budgets for 2025 indicates a gradual recovery of GDP and a reduction in the budget deficit, provided that inflation increases. The main sources of income will remain taxes and external borrowing, while expenditures will continue to be concentrated on defense and public debt servicing. The share of interbudgetary transfers is projected to continue to grow. Taking into account the fact that approximately 30% of interbudgetary transfers in the structure of local budgets are not earmarked, we can assume that optimizing this part of interbudgetary transfers may allow more effective support to communities that need assistance most [4].

The territorial communities, which are occupied by the aggressor, need additional funding to support internally displaced persons and ensure the work of their administrations. Financial and humanitarian support from international partners and domestic businesses plays a key role in restoring infrastructure and ensuring the stability of public services. Regardless of the level of impact of military operations, territorial communities and their local authorities demonstrate examples of best practices that allow for the effective use of their own budgets: for example, in communities remote from the front, local budget funds are actively directed to the creation of rehabilitation centers for military and civilians [5].

Based on the above, the financial resilience of territorial communities is a decisive factor for their stability and development during a war. There are several important strategies which should be implemented in territorial communities in order to keep the financial resilience on a sufficient level: a diversification of outcomes; an efficient resource allocation; a development of international partnership and highly adaptive governance. Strengthening the financial resilience of Ukraine's territorial communities is crucial for sustaining public services and promoting regional stability during the ongoing war. In terms of ongoing circumstances it is also important to take into account international historical experience, to see how territorial communities of other countries, which faced full-scale war, tried to find their own way to financial resilience. Local authorities should adapt to new economic realities, optimizing costs, attracting international assistance, expanding alternative sources of financing and using best practices. Improving coordination between state bodies will allow more effective use of available resources and ensure sustainable development of communities even in the extremely difficult conditions of a full-scale war.

REFERENCES

1. Особливості забезпечення фінансової спроможності територіальних громад України у воєнний час / авт. кол. Коляда Т. А. , Альохіна О. С. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 12.
2. Децентралізація приносить кращі результати та ефективність. Вплив війни на бюджети територіальних громад. USAID DOBRE. Децентралізація. 2024.
3. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад та територій України. Децентралізація. 2024.
4. Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування. Бюджет-2025. Короткий огляд. USAID HOVERLA. Децентралізація. 2024.
5. Збірник кращих практик громад у військовий час. Міжнародний республіканський інститут. Асоціація міст України. Децентралізація. 2023.

Odolskyi Oleg,

*postgraduate student of group A-24, specialty «Public Administration»,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisors: Mykola Latynin, Doctor of Public Administration, Professor,
Department of Economic Policy and Management, Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University;*

Shur Valeriy, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Law, National Defense and European Integration,
Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF BUSINESS DEVELOPMENT STATE REGULATION

State regulation of business is an important part of the economic policy in any country. The main goal of this regulation is to create favorable conditions for business growth, ensure economic stability, and increase the competitiveness of the national economy. In Ukraine, the question of state regulation of business is especially important during times of economic instability and war.

Anti-crisis measures during wartime are key to supporting Ukraine's industry. In a time of war, state regulation should focus on supporting critical sectors of the economy, offering tax benefits, and encouraging investment [1].

For future development, Ukraine needs more flexible ways to adapt to crisis conditions. Some promising ideas include digitalizing regulation processes, improving conditions for small and medium-sized businesses, and increasing public-private partnerships.

The main functions of state regulation of business include ensuring a stable legal environment, supporting competition, encouraging investment, and providing financial support. The mechanisms of regulation include legal, financial-economic, and organizational-administrative methods.

Legal mechanisms for regulating business include the creation and implementation of legislation that regulates the activities of enterprises. They define the legal framework for doing business and ensure the protection of the rights of market participants, regulating relations between entrepreneurs, the state and other participants in the economic process. For example in Ukraine the process of doing business has been simplified by using a new system for permits called «eDozvil».

Financial-economic mechanisms involve introducing tax benefits, subsidies, and government grants. An example of this is the government's support for agriculture, including credit programs and subsidies for production. These mechanisms also help in international cooperation to finance agricultural businesses [5]. During martial law in Ukraine, the government introduced the programs «Affordable Loans 5-7-9%» and the «eRobota» grant support for businesses.

Organizational-administrative mechanisms include setting up government institutions to support business development. Some successful models involve public-private partnerships, business training programs, and the creation of innovative infrastructure [4].

The effectiveness of state regulation depends on finding a balance between government involvement and market mechanisms. Future steps should include more financial support options, developing digital platforms for entrepreneurs, and simplifying the process to get government help.

International experience shows that different countries have different approaches to business regulation, depending on their economic systems. In the European Union, there is a model of active government involvement, including grants, credit programs, and startup incubators [2]. In Japan, small businesses are regulated by special laws and benefit programs for small companies in tax and foreign trade.

In the USA, the focus is on creating a favorable business environment by reducing taxes and encouraging venture capital. The American system of business support is based on private investments and minimal government intervention, allowing the market to be more flexible [3].

Current trends in business regulation include digitalizing government processes, creating e-government services, and developing platforms to support businesses. One important factor for the success of small businesses

is simplifying taxes for startups and improving their access to international markets.

In conclusion, state regulation of business is a necessary tool for ensuring sustainable economic development. Combining legal, financial, and administrative methods effectively can create favorable conditions for business growth. International experience shows that the best models balance government intervention with market mechanisms, which helps increase business competitiveness and overall economic growth.

REFERENCES

1. Hibadullin O. V., Latynin M. A., Kosenko A. V., Fesak S. A. Analysis of anti-crisis management measures during the war period as prerequisites for the sustainable development of Ukraine's industry. *Current Problems of Public Administration*. No. 1(64), 2024. pp. 125-150. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1>
2. Dyachun O., Nahorniak I. Stimulating the development of entrepreneurship in Ukraine in the context of European standards. *Building the financial and economic potential of economic entities as the basis for the progressive development of territorial and economic systems* : monograph. T. : FOP Palianytsia V.A., 2021. pp. 85–89.
3. Prokopecs L.V., Hubchak V.S. Features of state support for small business in Ukraine and foreign experience. *Investments: Practice and Experience*. 2017. No. 24. p. 71–76.
4. Strilets V. Yu. Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice : monograph. Poltava : PUET, 2019. 457 p.
5. Latynin M., Kharchenko T. Variability of trends in state support for the financial-economic mechanism of state regulation of agricultural sector development: international aspect. *Law and Public Administration*. No. 1/2022. pp. 180-188. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.27>

Tymokha Anatolii,

*PhD Student of the Economic Policy and Management Department,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Academic supervisor: **Shur Valeriy**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law, National Defense and European Integration, Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

NORMATIVE AND VALUE FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR THE ROAD SECTOR DEVELOPMENT

The relevance of studying the theoretical foundations for the formation of public administration mechanisms for the road sector development

is conditioned by the exceptional role of this sector as an integral component of the national economy and infrastructure. The effective functioning of the road sector is a decisive factor in economic growth, the state's competitiveness, and well-being of citizens. However, the current state of Ukraine's road sector, burdened by problems of insufficient funding, unsatisfactory pavement quality, low traffic safety, and the consequences of armed aggression, requires significant improvement in public administration mechanisms. The analysis of scientific publications, particularly the works by V. S. Kuibida and I. V. Shpektorenko [2], A. I. Nedilko [3], N. V. Pavliuk [4], reveals a significant interest in the problems of public administration mechanisms. However, the issue of the normative and value foundations for their formation in the context of road sector development remains insufficiently explored, which determines the choice of the topic of these theses and emphasizes their relevance.

The purpose of the theses is to reveal and systematize the normative and value foundations for the formation of public administration mechanisms for the road sector development, as well as to substantiate their importance for ensuring the effectiveness and legitimacy of managerial actions in this area.

The absence of a unified, generally accepted approach to defining the concept of "public administration mechanism" generates broad scientific discussions, which is confirmed, in particular, by the analysis of the works by O. Dorofeyev and V. Pashnev [1], as well as E. Romat [5]. However, for the purposes of this study, the public administration mechanism for the road sector development is proposed to be understood as an integrated, functionally and structurally organized system of interrelated tools and methods of managerial influence. These tools and methods ensure the interaction of subjects and objects of public administration in order to effectively implement systemic management functions, as well as to achieve the goals of sustainable development of the road sector in the interests of the entire society.

Key categories of the public administration theory, namely "public interest", "effectiveness", "legitimacy", and "responsibility", form the normative and value basis for the analysis of public administration mechanisms. These are the categories that provide a value framework for the formation of public administration mechanisms for the road sector development, and also serve as criteria for assessing their effectiveness and compliance with public expectations.

Considering the category of *public interest* in the context of the road sector, it should be noted that it reflects the citizens' legitimate common

needs, which cover a wide range of aspects – from ensuring transport accessibility and traffic safety to maintaining adequate infrastructure quality and achieving economic efficiency.

The effectiveness of public administration in the road sector, in turn, is assessed by the infrastructure quality indicators, traffic safety level, economic cost-effectiveness, user satisfaction, and environmental impact of the sector's activities. Achieving high efficiency undoubtedly requires constant monitoring of the state of affairs, implementation of innovative technologies, and optimization of the use of available resources.

No less important is *the legitimacy of public administration*. In the context of public administration mechanisms for the road sector development, legitimacy is ensured by the legality of managerial procedures, consideration of public opinion, transparency of government activities, and fairness of the decisions made. On the other hand, it cannot be ignored that it is legitimacy that contributes to increasing trust in the authorities and, as a result, the effectiveness of managerial actions.

Finally, *responsibility in public administration* involves the accountability of public authorities in the use of allocated resources, achievement of set goals, and implementation of effective control and bringing to justice for violations in the road sector. It should be noted that responsibility is a key condition for preventing abuses and improving the quality of management in general.

The interrelation between the above-noted categories is obvious and systemic: the realization of *public interest* is the main goal of public administration, and effectiveness, legitimacy, and responsibility are key conditions and, at the same time, criteria for the successful realization of this goal. It should be noted, however, that achieving a balance between these categories in practice can be a difficult task that requires consideration of various, sometimes conflicting, stakeholder interests and the search for optimal managerial solutions.

The effective implementation of normative and value foundations in the formation of public administration mechanisms for the road sector development is impossible without taking into account the peculiarities of the institutional environment. Formal institutions, such as legislation and the organizational structure of government bodies, as well as informal institutions, which include established traditions, professional values, and management culture, create both institutional constraints and institutional opportunities that must be taken into account when developing and implementing managerial decisions.

Normative and value foundations, based on key categories of the public administration theory (“public interest”, “effectiveness”, “legitimacy”, and “responsibility”), are the fundamental basis for the formation of effective and legitimate public administration mechanisms for the road sector development. Their consideration, along with a thorough analysis of the institutional environment, is a necessary condition for ensuring the sustainable development of the sector in the interests of society. Based on the analysis, it can be argued that further research should be aimed at developing specific models of public administration mechanisms for the road sector development, taking into account the proposed normative and value foundations, as well as at empirical verification of their effectiveness in real conditions of the sector’s functioning.

REFERENCES

1. Дорофеев О., Пашнев В. Поняття та структура механізму публічного управління. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2023. № 324(6). С. 256–261. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43>
2. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>
3. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8
4. Павлюк Н. В. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_9
5. Ромат Є. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. №2(16). № 157–175. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-157-175](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-157-175)

Yaremenko Vladyslav,

*Postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

MANAGEMENT OF LAND RESOURCES WITHIN TERRITORIAL COMMUNITIES

Effective management of land resources within territorial communities is pivotal for Ukraine’s socio-economic and environmental recovery,

especially in the face of ongoing military conflicts. Despite efforts to align land reform with European standards, the process remains incomplete, hindered by delays in implementing key reforms. The absence of efficient land management mechanisms exacerbates these challenges, necessitating the establishment of robust state regulation to prevent abuses and mitigate social tensions.

Key challenges persist in defining strategic priorities for land relations, which are crucial for socio-economic growth, improving quality of life, and securing citizens' constitutional rights. To address these issues, it is essential to reassess the legal framework governing land relations and reconfigure relevant administrative bodies. The ongoing processes of European integration and decentralization further underscore the need for an open and transparent land market in Ukraine.

The relevance of this research is further underscored by the ongoing processes of European integration and decentralization, both of which demand the creation of an open and transparent land market in Ukraine.

The aim of the article is to highlight the features of the formation and implementation of land policy under the legal regime of martial law in Ukraine.

The fifth stage of land reform, initiated in 2018 under Decree No. 449/2020 [1], aimed to transfer state-owned agricultural land to local communities. However, the 2022 Law No. 2247-IX – enacted under martial law – suspended this process by freezing land auctions and privatizations, exposing systemic flaws in Ukraine's land governance framework. Despite the 2021 market liberalization, sustainable practices remain elusive due to wartime challenges such as infrastructure destruction and soil contamination.

An analysis of the entire reform process reveals systemic miscalculations and resource limitations. Given current challenges and threats, it is evident that the majority of the reform's objectives remain unfulfilled, and the establishment of a land market has not led to sustainable land use practices.

The current phase of land reform completion includes:

- Real decentralization of land governance and the return of full management capacity to local communities.
- Deregulation of land resource management and appraisal.
- Comprehensive spatial planning for rural communities.
- Ensuring transparency of cadastral systems through the development of a national geospatial data infrastructure.
- Improvement of electronic land auctions.
- Combating land corruption and illegal land seizure.

Thus, there is an urgent need for corrective measures in the reform process and the development of new approaches to land relations reform in the context of both national and global trends. It is crucial to define the strategic priority tasks the state must address in the sphere of land relations to foster socio-economic growth, improve the population's quality of life, and ensure the constitutional rights of citizens and society regarding land use and management. There is a recognized need to reassess the current state of regulatory and legal frameworks governing land relations.

The full-scale invasion by an aggressor nation has exacerbated environmental problems. Limited state governance in many regions, restricted access to conservation sites and territories, loss and destruction of infrastructure, and weakened monitoring capabilities for land resources, alongside suspended control measures during martial law, have severely hindered the government's ability to implement effective land management policies.

Conceptual approaches to improving the mechanisms for regulating land circulation, particularly in relation to community lands, emphasize the need for efficient land use monitoring, clear delineation of functions between executive and local self-governance bodies, and the development of implementation mechanisms for organizational and legal norms in land circulation, to be enshrined in land legislation.

Public administration of community land resources now requires not only organizational and legal measures from both state and local authorities but also financial, economic, staffing, informational, and scientific-technical interventions. These measures should aim to promote the rational use and protection of land, ensuring food security, ecologically safe conditions for economic activities and living, and the establishment of necessary infrastructure.

The system of state land resource management must be cost-effective, accessible to all users, and capable of constant renewal and modernization.

The study of experience confirms that building an effective land management system in Ukraine requires strengthening property rights guarantees, improving land and real estate taxation, securing credit guarantees, developing and monitoring land markets, protecting land resources, supporting environmental monitoring, facilitating public land management, reducing land disputes, promoting rural land reform, enhancing urban planning and infrastructure development, and ensuring the availability of statistical data for high-level governance.

REFERENCES

1. Decree of the President of Ukraine No. 449/2020 On Some Measures to Accelerate Reforms in the Field of Land Relations. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4492020-35353> (accessed: 11.03.2025).

Hatylo Kira

*student of group 6-91m, specialty "Management",
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

*Scientific advisor: **Hatylo Valentyna**, Ph.D. in Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Business Administration
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

MANAGING ECONOMIC PROCESSES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

In the context of modern global challenges – climate change, depletion of natural resources, social inequality and economic instability – the issue of effective management of economic processes taking into account the principles of sustainable development is gaining particular importance. The concept of sustainable development, which involves a harmonious combination of economic growth, social justice and environmental safety, has become the leading paradigm of the 21st century, recognized internationally through the adoption of the UN Sustainable Development Goals by 2030.

The relevance of the study of economic process management through the prism of sustainable development is due to the need to form new models of economic growth that provide not only short-term financial results, but also long-term sustainability of socio-economic systems. Traditional approaches to economic management, focused mainly on profit maximization and economic efficiency, are insufficient to solve the complex problems of our time, which requires the development and implementation of innovative mechanisms for integrating environmental and social factors into economic decision-making processes.

The practical significance of research in this area is confirmed by the growing demand from business, the state and society for effective tools for transforming economic models in accordance with the principles of sustainable development, which allow ensuring competitiveness in the

long term and adapting to new regulatory requirements and expectations of stakeholders.

Thus, the analysis of the current state of research in the field of economic process management in the context of sustainable development allows us to highlight several key trends that determine the transformation of economic theory and practice, namely: the circular economy is becoming one of the most discussed concepts, offering an alternative to the traditional linear model of production and consumption; ESG integration (Environmental, Social, Governance) is transforming approaches to corporate governance and investment activities; digital transformation is acting as a catalyst for the implementation of sustainable development principles in economic processes; green financing as a separate direction of the financial market; decarbonization of the economy is becoming a priority direction for the transformation of business models and public policy in response to the global climate crisis.

Thus, despite progress in integrating the principles of sustainable development into economic processes, a number of fundamental problems remain that require a comprehensive solution.

The problem of measuring and assessing the impact of economic activity on sustainable development remains one of the most complex. Traditional economic indicators, such as GDP, do not take into account the environmental and social aspects of development, which leads to decision-making based on incomplete information. The development and standardization of new metrics and indicators of sustainable development, the integration of non-financial reporting with financial reporting are a necessary condition for effective management. If we consider institutional barriers and inconsistency of regulatory mechanisms, they create obstacles to the transformation of economic models. The lack of common standards, fragmentation of regulatory approaches, short-term orientation of financial markets and insufficient incentives for the implementation of sustainable practices limit the potential for the transformation of economic processes.

It is important to pay attention to the technological and innovation limitations that persist in many sectors of the economy, especially in energy-intensive industries, where the transition to sustainable models requires significant investments in the development and implementation of new technologies. It is the global heterogeneity of development and the difference in priorities between developed and developing countries that makes it difficult to coordinate efforts and develop universal approaches to managing economic processes in the context of sustainable development.

Thus, an analysis of the current state of managing economic processes in the context of sustainable development allows us to draw important conclusions. The transformation of economic models in accordance with the principles of sustainable development is an objective necessity, due to both global environmental and social challenges and changing expectations of stakeholders and the regulatory environment.

It is important to note that significant challenges remain related to measuring progress, overcoming institutional barriers, technological limitations, and ensuring social justice in the process of economic transformation.

Therefore, promising areas of further research in the field of economic process management in the context of sustainable development include: development of integrated methodologies for assessing the impact of economic activity on sustainable development, combining financial, environmental and social metrics; research into the effectiveness of various regulatory mechanisms and economic policy instruments to stimulate the transition to sustainable production and consumption models; study of the potential of digital technologies for transforming economic processes in accordance with the principles of sustainable development, including the development of new business models and market mechanisms; analysis of social aspects of economic transformation and development of just transition strategies for different sectors of the economy and regions; research into the relationship between financial efficiency and ESG indicators of companies in different industries and markets; development of sectoral decarbonization strategies for energy-intensive industries, taking into account technological, economic and social aspects.

Thus, the management of economic processes in the context of sustainable development remains a dynamic and promising area of scientific research, which has significant potential for theoretical development and practical implementation aimed at ensuring balanced and sustainable development of the economy, society, and the environment.

REFERENCES

1. Bondarchuk V. D. Economic Mechanisms for Ensuring Sustainable Development of Ukraine's Regions. *Economy and State*. 2024. No. 1. P. 42–49.
2. Vasylenko O. M. Innovative Approaches to Managing Economic Processes in the Context of Decarbonization. *Economic Annals-XXI*. 2023. No. 5-6. P. 18–27.
3. Hnatenko M. P. Circular Economy as a Tool for Sustainable Development of the National Economy. *Investments: Practice and Experience*. 2024. No. 2. P. 10–15.
4. Dmytrenko T. O. Strategic Management of Economic Processes in the Context of Global Challenges. *Economy of Ukraine*. 2023. No. 8. P. 15–24.

5. Zaslavska K. A. Institutional Principles of Managing Economic Processes in the Context of Sustainable Development. *Economy and Society*. 2023. No. 4. P. 89–97.

6. Romanenko T. I. Energy Security as a Component of Sustainable Economic Development. *Economy and State*. 2023. No. 10. P. 22–31.

7. Fedorenko A. M. Digital Transformation of Economic Processes in the Context of Sustainable Development. *Economy and Society*. 2023. No. 9. P. 105–114.

Hontaruk Vladyslav,

*student of the group PUD-23, specialty «Public Administration and Management»,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor: Lina Ignatenko, Senior Lecturer at the Department of Law,
National Defense and European Integration, Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

REGULATION OF CRYPTOCURRENCY MARKETS: GLOBAL PRACTICE AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Cryptocurrency is decentralized digital money designed to be used over the internet. Cryptocurrency enables the transfer of value online without relying on intermediaries like banks or payment processors. This allows for global, nearly instant transactions at any time of day, with low fees. Typically, cryptocurrencies are not issued or controlled by governments or central authorities. Instead, they are maintained by decentralized networks of computers running open-source software, and participation is generally open to anyone. The technology called Blockchain verifies all crypto transactions, ensuring the security of your transfers [1].

Cryptocurrency challenges traditional financial systems by playing a role as an alternative way to store and transfer money. The growth of cryptocurrency from speculative investment to a new asset class has prompted governments around the world to explore ways to regulate it.

This abstract aim to analyze global examples of cryptocurrency regulation and identify what Ukraine can learn from them. According to Triple-A, a crypto payment solutions company, more than 15% of Ukrainians, which is about 6.5 million people, owned cryptocurrency in 2022 [2]. These figures illustrate the scale of the crypto community in Ukraine and the need for more government attention to this issue.

Countries around the world cannot ignore the rapid development of this market and are introducing regulations that are mainly aimed at ensuring greater security for market participants. Let's take a look at a few examples of regulations.

Cryptocurrencies are regulated in the European Union through the MiCA (Markets in crypto-assets) regulation. This legal act was adopted in 2023 and aims to create a harmonised regulatory framework for cryptocurrencies in the European Union, to foster innovation and promote the use of cryptocurrencies, while ensuring the financial stability of issuers and service providers. The Regulation also addresses investor and consumer protection for the issuance, trading, and custody of cryptocurrencies and aims to prevent market abuse on cryptocurrency exchanges [3]. An example of regulation of crypto-assets in the European Union can be described as soft but systematic.

Today's cryptocurrency regulation in Japan is considered the most advanced and comprehensive in the world. The legal status of the crypto tokens under Japanese law is determined based on their functions and uses.

In Japan, cryptocurrencies and utility tokens such as BTC and ETH are regulated as "Crypto-Assets" under the Payment Services Act (PSA). Entities dealing with these assets must register as Crypto Asset Exchange Service Providers (CAESPs). Currency-denominated stablecoins such as USDC and USDT are regulated as "Electronic Payment Instruments" (EPIs) under the PSA [4].

One of the advantages of the Japanese cryptocurrency regulatory system is the clear classification of various crypto assets, which in turn reduces legal uncertainty. Another interesting solution is the obligation for all market participants, that is exchanges, intermediaries, and other services, to register with the Financial Services Authority and obtain a licence, which, on the one hand, creates additional inconveniences for market participants, but on the other hand, ensures transparency, user security and government control.

Currently, the situation with the regulation of cryptocurrencies in Ukraine is complicated, as, on the one hand, there is the Law of Ukraine «On Virtual Assets», which was adopted by the Verkhovna Rada in February 2022 and should regulate these processes, but, on the other hand, this law is not in force, as no relevant amendments to tax legislation have been adopted and the State Register of Service Providers related to virtual assets has not been created [5]. However, cryptocurrencies are not outside the legal framework of Ukrainian legislation, in fact, transactions with

cryptocurrencies are covered by the Law of Ukraine «On Prevention and Counteraction to Legalisation (Laundering) of Proceeds of Crime», which allows financial institutions to identify and verify clients. In addition, according to the National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC), cryptocurrencies are classified as non-material assets and are subject to declaration in the relevant sections of the declaration.

Given the rapid development of cryptocurrency markets globally and the great interest of Ukrainian society in this area, our country needs to finally resolve the issue of cryptocurrency regulation in Ukraine. As noted above, we have a law passed by the parliament, but it is not in force and contains a number of uncertainties and contradictions.

It should be mentioned that in the course of European integration, our legal system will have to face the adaptation of our laws and the laws of the European Union. And this will certainly affect the regulation of cryptocurrencies. Therefore, the decision to implement the European Markets in Crypto-Assets Regulation, mentioned above, would be quite appropriate.

Kateryna Rozhkova, First Deputy Governor of the National Bank of Ukraine, also calls for the implementation of this regulation. She believes that the adaptation of Ukrainian legislation to European standards will help protect investors in cryptocurrencies and minimize risks to the financial system as a whole [6].

The experience of other countries should be taken into account when developing an effective and balanced regulatory policy.

REFERENCES

1. What is cryptocurrency? URL: <https://www.coinbase.com/learn/crypto-basics/what-is-cryptocurrency>
2. Cryptocurrency Adoption and trends in Ukraine in 2022. URL: <https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data/cryptocurrency-ownership-ukraine-2022>
3. New Rules for Crypto-Assets in Europe. URL: <https://www.gtlaw.com/en/insights/2024/9/new-rules-for-crypto-assets-in-europe>
4. Blockchain & Cryptocurrency Laws and Regulations 2025 – Japan. URL: <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/blockchain-cryptocurrency-laws-and-regulations/japan/>
5. Регулювання віртуальних активів в Україні: адаптація до глобальних стандартів та внутрішні виклики. URL: <https://law.chnu.edu.ua/rehuliuivannia-virtualnykh-aktyviv-v-ukraini/>
6. НБУ: Україна має імплементувати MiCA для регулювання криптовалют. URL: <https://forklog.com.ua/news/nbu-ukrayina-maye-implementuvaty-mica-dlya-regulyuvannya-kryptovalyut>

Nesterenko Kira,

*student of the group MD-23, specialty "Management",
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific Supervisor: Mykhaylets Larysa, Senior Lecturer of the Department of Law,
National Security and European Integration; Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

HOW DIGITAL MARKETPLACES ARE CHANGING GLOBAL TRADE

The digital economy constitutes a pivotal driver of contemporary global trade expansion. The modern economy is inextricably linked with advancements in information and communication technologies, the acceleration of financial transactions, and the improvement of business interactions. Their transformative power reshapes traditional business models, production chains, and fosters the emergence of new products and innovations. Not only do digital technologies optimize operational processes but also create new opportunities for innovation, enhance management efficiency, and provide companies with competitive advantages on the global stage. Despite its numerous advantages, the digitalization process is impeded by structural challenges, including underdeveloped infrastructure, a deficit of highly skilled professionals, the absence of comprehensive regulatory frameworks governing digital technologies, and a persistent discrepancy between legislative initiatives and the rapid pace of technological advancement [3]. These issues create significant obstacles to the effective implementation of the digital economy. When analyzing market competitiveness, particular attention is paid to the role of digitalization in economic development. Digitalization refers to the systematic conversion of information into digital formats, a process that facilitates cost reduction and generates new economic opportunities. The comprehensive digital transformation of economic and social domains repositions digitalization from a mere instrument of localized efficiency improvements to a fundamental catalyst for global socioeconomic development, fostering enhanced economic performance and elevating overall quality of life. For example, virtual fitting is already becoming an everyday reality worldwide. The Japanese brand Uniqlo introduced fitting rooms with LCD screens and virtual reality technology back in 2012, allowing customers to virtually try on clothes using their reflection. Today, virtual fitting services are available in

mobile applications of major brands such as Nike, Adidas, Burberry, Gucci, as well as on the online retail platform Amazon. A similar technology is used by IKEA, which has developed an application that enables customers to virtually place store products in their homes. According to many experts, virtual shopping and digital wardrobes are expected to become an integral part of consumers' daily lives. Alongside digital fashion, self-service stores without cashiers or sales assistants are gaining popularity. Amazon Go and Grabango in the US, Zippin in Brazil, and Auchan Pick-Up Point in Kyiv exemplify the growing trend of cashier-free shopping, allowing customers to select and pay for goods independently. Similar stores are rapidly spreading across the world. Additionally, self-service gas stations that rely on artificial intelligence for transactions are becoming increasingly popular in many European countries, offering fuel and small convenience products without human employees. According to Deloitte analysts, the market for personalized products and services is growing, with prices significantly higher than those of standard options. For example, the price of Nike's "Nike By You" collection is 30-50% higher than a standard model, but the advantage of the personalized version lies in its perfect fit, maximum comfort, and harmonious design. These programs use personalized approaches, artificial intelligence, and digital projections to show customers how their customized item will look in real time before production, which typically takes around 90 minutes.

A marketplace is an online platform that serves as an intermediary between sellers and buyers, allowing the sale of various goods and services. The majority of transactions occur online, enabling manufacturers, distributors, and small businesses to find customers globally. Marketplaces provide transaction security, a wide selection of products, increased competition, and improved service quality. They also enable small businesses, micro firms, and individual entrepreneurs to expand their market reach beyond geographical limitations, reducing operational costs and increasing sales. Digital trading platforms allow individual entrepreneurs, micro firms and small farmers to sell their products at reasonable prices, in large quantities, at minimal cost, to enter global markets and buy the latest foreign products and technologies [4]. However, not all countries and businesses are equally integrated into these marketplaces, facing significant challenges in the process. Despite the advantages, small businesses often struggle with high competition, with 67% of sellers reporting that marketplace algorithms favor large-scale retailers. Moreover, 53% of businesses face unpredictable changes in commission rates and platform policies,

making long-term planning difficult. Cross-border trade poses additional challenges, as 48% of entrepreneurs encounter logistical issues and difficulties in meeting certification standards for international markets. A large-scale problem related to digital marketplaces is the insufficient integration of Ukrainian entrepreneurs into online markets. Most often, Ukrainians face logistical challenges during the full-scale war, as well as restrictions on product certification for entering the EU and US markets. The main solution is to undergo various training programs for entrepreneurs, collaborate with major platforms, and receive government support and grants. Ukraine could create a national platform to integrate entrepreneurs into global marketplaces and launch government subsidies to cover the costs of international product certification. All this will contribute to a more rapid development of international trade, which includes entrepreneurs and industries from different countries. More than 60% of all online purchases worldwide occur through marketplaces, with Amazon, AliExpress, Temu, and Walmart leading the sector. Determinants of marketplace sales performance encompass logistical factors such as free shipping and expedited delivery, consumer-oriented incentives including flexible return policies and discount mechanisms, as well as technological facilitators such as seamless payment integration and automated customer feedback systems [2]. The proliferation of digitalization has led to a substantial increase in sales facilitated through social media platforms. A growing share of consumers demonstrates a preference for engaging in commercial activities via social media platforms, including TikTok, Instagram, and Facebook. Delivery speed constitutes a key determinant in consumer purchasing behavior. According to recent reports, 75% of small businesses consider integrated payment solutions crucial for improving transaction efficiency. Furthermore, 61% of marketplace sellers find automated marketing tools highly effective in reaching targeted audiences. However, despite the rise of AI-driven customer support, only 36% of businesses are satisfied with the level of assistance provided by automated systems, indicating room for improvement in digital customer service experiences. The growing popularity of digital wallets and instant payment systems has facilitated impulse purchases and increased transaction speed. Artificial intelligence also plays a significant role in e-commerce by integrating into customer support services through popular messaging platforms like WhatsApp, Viber, and Telegram [1]. These AI-driven systems analyze customer inquiries, personalize user interactions with brands, enhance service quality, and provide more accurate recommendations.

Digital marketplaces have become an integral part of modern global trade, influencing all aspects of commerce, from logistics to consumer behavior. Their growth fosters new economic opportunities, increases international competition, and enhances the overall customer experience. However, the successful integration of digital technologies requires overcoming infrastructure, regulatory, and technological challenges, making digitalization not just a tool for trade but a crucial element of global economic strategy.

REFERENCES

1. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. 2018. № 3. С. 30–33. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf&ved=2ahUKEw-jVi-Px4qKMAxXwSP4FHc8oHUKQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw0yF4jn4nqy4H2GH5P-8D73H
2. Микола Серветник. На Amazon, Etsy, eBay близько 100 000 продавців з України. Як заробляти більше на міжнародних маркетплейсах в 2025 році. *Forbes.ua*. 04.01.2025. URL: <https://forbes.ua/business/na-amazon-etsy-ebay-blizko-100-000-prodavt-siv-z-ukraini-yak-zrostatime-sfera-v-2025-rotsi-ta-do-chogo-gotuvatisya-biznesam-v-mizhn-arodnomu-e-sommerce-26122024-25846>
3. EJBMR. *European Journal of Business and Management Research*. July 2020. Vol. 5, No. 4, p. 1-7. URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/issue/view/17>
4. International Scientific-Electronic Journal “Pioneering Studies and Theories”, 2025. Vol. 1. Is. 4. pp. 17-20. URL: <https://www.pstjournal.uz/index.php/pst/issue/view/4>

Seredyntsev Serhii,

*student of the group HRD-24, specialty “Management”,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific Supervisor: **Mykhaylets Larysa**, Senior Lecturer of the Department of Law,
National Security and European Integration; Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University*

DEMOGRAPHIC CRISIS IN UKRAINE: CHALLENGES AND SOLUTIONS

The demographic crisis in Ukraine is a serious challenge for the country. Due to the massive emigration of a large percentage of population, the country is facing a labor shortage, which complicates economic development and the functioning of social institutions. The accelerated aging of the population increases the burden on the pension system.

To mitigate the consequences, comprehensive measures are needed: employment incentives, migrant return programs, and improved immigration policy. The study analyzes the causes of the demographic decline and suggests ways to overcome it.

In recent years, more than 7 million Ukrainians have left the country, many of them mothers with children, or teenagers [1]. This reduces the birth rate and increases the proportion of elderly people, which increases the burden on the economy and social systems. The decline in the working-age population is having a negative impact on key industries and public services, threatening economic stability. History shows that large-scale demographic losses can have consequences that last for centuries. After the War of the Triple Alliance (1864-1870) [2], Paraguay lost a significant portion of its male population, which led to a catastrophic labor shortage, economic decline, and political instability. Even in 2025, the country continues to experience the consequences of that war - slow economic growth, weak social institutions, and demographic imbalances. This suggests that without timely solutions, the demographic crisis could leave a profound imprint on Ukraine's future.

Overcoming these trends requires measures aimed at returning citizens and supporting demographic renewal. The labor shortage slows economic growth, reduces productivity, and creates staff shortages in important areas. In addition to economic consequences, migration destroys family ties and weakens communities.

To stabilize the situation, it is necessary to preserve the national labor potential, encourage the return of emigrants, and develop immigration policy. Important steps include raising wages, improving working conditions, social programs for professionals, housing and tax benefits. It is also worth attracting foreign specialists to compensate for the shortage of personnel.

The demographic crisis poses significant challenges for the economy and the social sphere. Mass emigration, especially of young families, contributes to a shrinking labor force and a growing burden on the budget.

E.M. Libanova, Director of the Institute of Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, emphasizes the need to attract a significant number of migrants to maintain the demographic balance and economic development of the country. In particular, she notes that in order to rebuild Ukraine and maintain the population at the level of 30 million people, it is necessary to attract about 300 thousand migrants annually [3; 4].

However, the implementation of such a strategy is associated with certain risks. There is a possibility that migrants may view Ukraine as a transit country on their way to the European Union, where working conditions and living standards are more attractive. To retain migrants, Ukraine may have to improve working conditions and social guarantees, which will require significant financial resources and may increase the burden on the economy.

Solving the problem requires a comprehensive approach: improving working conditions, supporting those Ukrainians who return, and effective immigration policy. Balanced measures will help stabilize the demographic situation, ensure economic development and social security.

REFERENCES

1. United Nations Population Data Portal. URL: <https://population.un.org/dataportal/data/indicators/49,65/locations/804/start/2021/end/2025/line/linetimeplot?d-f=514cce19-048b-4268-905d-0ead97edb823>
2. Війна потрібного альянсу. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%90%D0%B%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%83
3. Демограф Лібанова про смертність і народжуваність під час війни. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2024/09/25/7476595/>, стаття 25.09.2024
4. Майбутнє України: мінімум дві дитини у родині і 300 000 мігрантів до країни щороку, html кажуть демографи. URL: <https://www.holosameryky.com/a/hto-vidbuduje-ukrajinu/7369376>

Serhiienko Maksym,

*2nd year student, group PAD-23, Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor: Lina Ignatenko, Senior Lecturer at the Department of Law,
National Defense and European Integration, Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University*

MADE IN UKRAINE: PATH TO ECONOMIC SUSTAINABILITY IN TIMES OF WAR

The Made in Ukraine platform represents a transformative national initiative aimed at fundamentally shifting Ukraine's economic structure from a predominantly raw-material-based model towards a diversified,

processing-oriented, and high-tech economy. The urgency for this economic transformation has been exacerbated by the ongoing armed conflict and the COVID-19 pandemic, highlighting critical vulnerabilities in Ukraine's economy, particularly its heavy dependence on raw material exports. Consequently, achieving sustainable job creation, economic self-sufficiency, and enhanced national security through industrial development has become paramount [1].

A pivotal moment in this initiative occurred on February 26, 2024, when President Volodymyr Zelensky, First Vice Prime Minister Yulia Sviridenko, and prominent business representatives, including Genadiy Chyzhykov (President of the Ukrainian Chamber of Commerce), signed a landmark joint declaration. This agreement outlined strategic objectives such as stimulating domestic demand, supporting investments in high-value industries, enhancing export capabilities, and streamlining business processes by reducing bureaucratic obstacles and increasing transparency in taxation and regulatory systems [2]. As President Zelensky emphasized during the declaration's signing, the economic victory and sustainability of Ukraine depend directly upon the competitive success of Ukrainian products, services, and exports.

Central to the Made in Ukraine platform's strategic vision is the development and support of small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly youth-led initiatives, through substantial grant funding. Recognizing young entrepreneurs as drivers of innovation and economic renewal, the Ukrainian government allocated approximately ₴45 billion to various targeted grant programs [3]. These initiatives offer not only financial resources but also specialized training, mentorship opportunities, and assistance in navigating regulatory frameworks. This comprehensive support structure is essential for empowering the youth to develop innovative enterprises capable of significantly contributing to regional and national economic recovery and growth.

The Made in Ukraine initiative has shown measurable economic progress, with industrial production in the processing sector increasing by 6.8% in 2024—the highest growth rate since 2019 [4]. According to the World Bank, Ukraine's GDP is projected to grow by 3.2%, with 1.1 percentage points attributed to state-backed business initiatives [5]. Government support for SMEs has been substantial, with ₴45 billion (\$1.2 billion USD) allocated in 2024, of which ₴18 billion (\$480 million USD) has been issued as grants, supporting over 5,000 enterprises, with 60% led by young entrepreneurs [6]. Foreign direct investment (FDI) has surged

by 27%, bringing over \$3.5 billion USD into infrastructure, energy, and manufacturing sectors [7]. Employment creation remains a key success factor, with 200,000 new jobs generated in industrial and tech sectors, including 35,000 jobs in de-occupied regions, where 1,200 businesses have resumed operations with government support [8]. Ukraine's non-raw material exports grew by 19% in Q1 2024, with \$5.6 billion USD in new trade contracts secured in European and Asian markets [9].

Equally important within the Made in Ukraine framework is its focus on economic revitalization in recently de-occupied regions severely impacted by hostilities. The platform emphasizes rebuilding critical infrastructure, providing incentives and tailored support to facilitate the return and reactivation of displaced businesses, and fostering investment in revitalized communities. This targeted approach aims to regenerate local economies, create employment opportunities, and ensure sustainable growth in liberated territories, ultimately strengthening overall national stability and resilience [10].

However, despite notable successes and a well-structured strategy, there remain areas requiring improvement. To maximize the initiative's potential, Ukraine can incorporate successful international practices that have effectively supported economic recovery and innovation in comparable contexts. For instance, South Korea's rapid industrialization, known as the "Miracle on the Han River," offers valuable insights into effective public-private partnerships, targeted investment in education and technological innovation, and export-oriented economic policies [11]. Similarly, Estonia's digital transformation provides an excellent model for streamlining administrative processes, reducing bureaucratic barriers, and enhancing overall government transparency, significantly improving the business climate [12].

Moreover, Ukraine's post-war reconstruction will require substantial international investments and partnerships. Implementing regulatory frameworks inspired by successful post-conflict recoveries in nations like Croatia, characterized by clear investment incentives, simplified bureaucratic procedures, and strong anti-corruption measures, could significantly boost investor confidence [13]. Additionally, Germany's Energiewende initiative highlights the importance of fostering energy independence through renewable technologies and sustainable practices—crucial elements for Ukraine's long-term economic stability [14].

In conclusion, the Made in Ukraine platform is positioned to serve as a foundational pillar for Ukraine's economic renaissance and

resilience. Its holistic approach – emphasizing youth entrepreneurship, regional empowerment, de-occupation support, and robust public-private collaboration – is poised to catalyze sustainable economic development. However, addressing current shortcomings through the strategic adoption of international best practices, ensuring streamlined governance, enhancing transparency, and securing international partnerships will be essential for maximizing the initiative’s long-term impact. Ultimately, through careful adaptation and strategic innovation, the Made in Ukraine initiative can facilitate Ukraine’s emergence from wartime adversity into sustained economic prosperity and security.

REFERENCES

1. Ministry of Economy of Ukraine. *Economic Performance Report Q1 2024*. URL:<https://www.me.gov.ua>
2. Ukrainian Chamber of Commerce. *Business and Economic Development Report, 2024*. URL:<https://uccr.org.ua>
3. Ministry of Finance of Ukraine. *SME Development and Grant Allocations Report, 2024*. URL:<https://mof.gov.ua/uk>
4. State Statistics Service of Ukraine. *Industrial Output and GDP Growth Data, 2024*. URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>
5. World Bank. *Ukraine’s Economic Outlook 2024–2025*. URL:<https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
6. OECD Investment Report. *Foreign Direct Investment in Eastern Europe and Ukraine, 2024*. URL:<https://www.oecd.org/ukraine/>
7. Ministry for Reintegration of Temporarily Occupied Territories. *Business Revival in De-occupied Regions, 2024*. URL:<https://minre.gov.ua>
8. Export Promotion Office of Ukraine. *Trade Expansion and Market Growth Report, 2024*. URL:<https://epo.org.ua>
9. IMF Ukraine Economic Report. *Ukraine’s Post-War Economic Recovery and International Investments, 2024*. URL:<https://www.imf.org/en/Countries/UKR>
10. German Renewable Energy Agency. *Energiewende and Energy Independence Policies, 2024*. URL:<https://www.energiawende.de>
11. South Korea Ministry of Trade, Industry, and Energy. *Industrial Development and Export Strategies, 2024*. URL:<https://english.motie.go.kr>
12. Estonia e-Government Report. *Digital Transformation and Economic Growth, 2024*. URL:<https://www.e-estonia.com>
13. Croatia Ministry of Economy. *Post-War Investment and Economic Recovery Strategies, 2024*. URL:<https://mrrfeu.hr>
14. European Commission Energy Policy. *Germany’s Energiewende Initiative and Lessons for Europe, 2024*. URL:<https://energy.ec.europa.eu>

INNOVATIVE APPROACHES IN THE PRIVATE SECTOR OF ECONOMY

Prokopiev Illia,

*first-year doctoral (PhD) student (third educational–scientific level),
specialty 051 “Economics” at O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*Scientific Supervisors: **Ilienka Olena**, Doctor in Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Department of Foreign Philology and Translation,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv;*

***Seryohina Daria**, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Marketing,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DAO-BASED MANAGEMENT STRUCTURES FOR TOKENIZED REAL ESTATE IN UKRAINE

Real estate tokenization implies fractional ownership of immovable assets through blockchain-based securities. Effective management of such structures requires advanced governance mechanisms, specifically Decentralized Autonomous Organizations (DAOs). A DAO constitutes a self-governing structure in which rules embedded in smart contracts administer operational tasks and allocate voting authority to participants based on predefined token-weighted criteria. Tokenization transforms physical real estate assets into blockchain-registered fractional tokens. Primary advantages include transaction cost reductions, investment portfolio diversification, and improved liquidity through secondary trading platforms.

Current market projections indicate global tokenization of real-world assets, including real estate, ranging from around USD 10 trillion [6] to USD 16 trillion by 2030 [1]. Separate forecasts by Custom Market Insights [2] indicate a projected global real estate tokenization market size above USD 19 billion by 2033, with a compound annual growth rate

of around 20%. Prophecy Market Insights [5] projects the European tokenized real estate sector to increase from approximately USD 1.23 billion in 2024 to USD 8.4 billion by 2034. Empirical data on tokenized real estate remains limited in scale and geographic scope. Swinkels [8], examining 58 residential properties tokenized in the U.S. market, reports an average ownership structure comprising approximately 254 individual investors per asset. Monthly trading volumes for these tokens averaged between 5% and 15% of the circulating supply.

Ukrainian economic recovery introduces demand for innovative capital acquisition channels and management structures. Tokenization can fill part of the financing gap by engaging smaller-scale investors, both domestic and international. Effective governance structures are necessary to manage dispersed ownership. DAO governance systems utilize automated protocols, defined voting mechanisms, and verifiable auditing processes to overcome management challenges. Tokenized fractional ownership structures, administered through DAO-based models, may attract diaspora capital, individual foreign investors, and specialized institutional funds. According to EBRD estimates, a 19.4 percent budget deficit – requiring USD 38.4 billion in external funding – corresponds to a nominal GDP of roughly USD 198 billion in 2025 [3]. Capturing even a limited share of global tokenized asset flows would significantly benefit domestic economic recovery efforts.

Jurisdictions implementing explicit legal frameworks specific to tokenized securities report increased liquidity and higher adoption rates compared to markets without such structures [7]. In Ukraine, real estate transactions necessitate registration in a central database pursuant to Law of Ukraine No. 1952-15 [4]. Despite the growing maturity of blockchain, no integrated on-chain registry has been officially recognized in Ukraine. Tokenization does not obviate this legal requirement. Local issuers are proposed to adopt special-purpose vehicle (SPV) arrangements: a Ukrainian corporate entity can hold the asset, whereas tokens are issued by an offshore corporate structure. If national statutes were to permit decentralized autonomous organizations (DAOs), these could be integrated into SPV models, with smart contracts delineating governance authority, voting rights, and revenue allocation. This way, coordinated management and oversight of the property is maintained. Participants use token-weighted voting mechanisms to propose and approve property actions, and once a specified threshold is reached,

the underlying smart contract enforces the outcome automatically. A decentralized autonomous organization reduces free-rider problems by requiring collective votes on budget allocations, maintenance decisions, and tenant coordination. Smart contracts codify income disbursements, while governance tokens link voting power to token holdings.

Under conservative assumptions (2% annual market expansion, slow token share penetration), ten-year tokenized volumes may stay near USD 1.8 billion. A moderate 4% growth scenario with mid-range share increases suggests around USD 4.4 billion in the same horizon, while more vigorous expansion (6% growth and faster adoption) can exceed USD 8 billion in Ukraine. These projections stem from a three-tier growth-share framework, which integrates market expansion rates and incremental tokenization shares over a ten-year horizon.

DAO-based tokens could unify property-level data, membership rosters, and cap tables under one ledger. Smart-contract libraries already enable governance features: multi-signature treasury management, automated disbursements, and chain-of-custody updates for building maintenance. Once aligned with formal legal provisions, these collective functionalities enable oversight and economically efficient operation of tokenized real estate holdings. Comparable DAO frameworks, featuring on-chain consensus and codified decision rules, can equally support complex organizational contexts that demand coordinated, multi-party oversight and resource management.

REFERENCES

1. BCG. *On-Chain Asset Tokenization*. 2023. Boston Consulting Group. URL: <https://web-assets.bcg.com/1e/a2/5b5f2b7e42dfad2cb3113a291222/on-chain-asset-tokenization.pdf>
2. Custom Market Insights. *Real Estate Tokenization Market*. 2024. Custom Market Insights. URL: <https://www.custommarketinsights.com/report/real-estate-tokenization-market/>
3. EBRD. *Regional Economic Prospects February 2025*. 2025. European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/rep-february-2025.pdf>
4. Law of Ukraine No. 1952-15. *On State Registration of Proprietary Rights to Immovable Property and Their Encumbrances*. Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text>
5. Prophecy Market Insights. *Europe Real Estate Tokenization Market*. 2024. Prophecy Market Insights. URL: https://www.prophecymarketinsights.com/market_insight/europe-real-estate-tokenization-market-5463
6. Roland Berger. *Tokenization of Real-World Assets*. 2023. Roland Berger. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Tokenization-of-real-world-assets-unlocking-a-new-era-of-ownership-trading.html>

7. Soupel, V. *Tokenization to Redefine Investing in Real Estate, But Regulators May Curb Market Growth*. 2024. ScienceSoft Blog. URL: <https://www.scnsoft.com/finance/tokenization-to-redefine-investing-in-real-estate>

8. Swinkels, L. *Empirical Evidence on the Ownership and Liquidity of Real Estate Tokens*. 2023. *Financial Innovation*, 9:45. URL: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-022-00427-5>

Brydun Alina,

student of group BZ-M21, specialty 073 "Management" Bakhmut Educational and Research Institute of V. N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: Ataieva Olena, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Management Bakhmut Educational and Research Institute of V. N. Karazin Kharkiv National University

INNOVATION MANAGEMENT AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

The modern business environment requires companies to respond quickly to changes and implement the latest solutions. Small and medium-sized businesses are an important element of the economy, ensuring flexibility, adaptability and competitiveness. To increase efficiency, they need to use advanced management approaches and technologies, optimise internal processes and create unique products. Innovation management, which includes the development, implementation and use of innovations in various areas of activity, is key to the sustainable development of an enterprise. In the context of SMEs, innovation is particularly important for adapting to market changes and ensuring long-term sustainability. The main types of innovations are product, process, marketing and organisational, which contribute to the efficiency and competitiveness of companies.

Innovation management in small and medium-sized businesses is based on several main approaches. The first is an adaptive approach, which involves the gradual introduction of innovations, taking into account the specifics of the market and the capabilities of the enterprise. The second is a proactive approach, which focuses on proactive development and the search for new opportunities. The third is an integrat-

ed approach, when innovation processes are combined with the overall strategy of the enterprise, which allows for efficient use of resources. Small and medium-sized businesses (SMEs) are an important driver of economic development, but face challenges in implementing innovations, such as limited financial resources, insufficient staff skills, and risks of uncertainty of results. Nevertheless, innovation is key to increasing competitiveness, optimising business processes and improving the quality of products and services. Sources of innovation can be both internal (in-house developments, employee initiatives) and external (cooperation with research institutions, technologies from large companies, integration into the startup ecosystem). In addition, small businesses can adapt global technology trends such as artificial intelligence, automation and big data analytics.

One of the key aspects of introducing innovations in small and medium-sized businesses is the use of modern technologies and innovative management solutions. Many small businesses are successfully integrating digital platforms to automate business processes, marketing strategies and customer interaction. For example, the implementation of CRM systems helps to optimise communication with customers, and the use of artificial intelligence in data analytics helps to make more informed decisions. One such example is Prom.ua, which uses CRM systems to optimise the process of interaction with customers, which allows it to organise sales on its online platform more efficiently.

Successful examples of innovation in small businesses demonstrate that adopting the latest technologies, such as Big Data, cloud services and mobile applications, can help improve management efficiency. For example, Rozetka, a leading e-commerce company in Ukraine, has been successfully implementing automated logistics systems, which has significantly reduced costs and shortened delivery times. In addition, artificial intelligence used to personalise recommendations to customers significantly improves the user experience and drives sales.

The introduction of augmented reality technologies is also opening up new opportunities for small businesses, particularly in the retail and design sectors. For example, Ukrainian company Vega uses augmented reality to create interactive advertising campaigns, which helps to draw more attention to products and services.

Government support is important to stimulate the innovative development of small and medium-sized businesses. Ukraine has grant

funding programs, start-up incubators and accelerators, such as the Ukrainian Startup Fund, which provide funding and advisory services for innovation. International organisations and venture capital funds also help to finance innovative projects, which increases the competitiveness of businesses on a global scale. Collaboration with academic institutions and corporate partnerships allow for the integration of advanced technologies, as seen in SoftServe's cooperation with academic institutions in the field of IT innovation. Cluster associations, such as ICT Cluster Ukraine, help to share knowledge and experience, which contributes to the development of innovative projects. Innovations in SMEs are possible through financial support, modern technologies, and active cooperation with scientific and business partners, which ensures sustainable development and competitiveness.

The introduction of modern management approaches is key to the successful operation of small and medium-sized enterprises. Innovative solutions strengthen market positions, increase profitability and facilitate the development of flexible business models. However, there are barriers, such as limited resources, insufficient funding, and low awareness of effective improvement mechanisms. At the same time, the active use of modern technologies, cooperation with innovation hubs and external support can help overcome these difficulties. Practical experience shows that non-standard management solutions, the use of digital tools, the adaptation of advanced strategies and a focus on long-term change open up new opportunities to achieve sustainable growth and improve the efficiency of business processes.

REFERENCES

1. Strategic management of innovative development [Electronic resource]: lecture notes for students of the second (master's) level of higher education, speciality 073 "Management" full-time and part-time forms of study / S. M. Ganzuk, A. S. Zenina-Bilichenko; Dnipropetrovsk State Technical University. Kamianske : DDTU, 2017. 56 p.
2. Kostecka I., Olkhivska M., Olkhivskiy V. Business planning in the management system. National University "Lviv. Polytechnic". Lviv; Drohobych: Posvit, 2019. 271 p.
3. Zanora V. O., Voitko S. V. Enterprise management: planning of technological costs, risk management, motivation, making management decisions: monograph. National Technical University of Ukraine "Kyiv. Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky". Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute: Polytechnic, 2017. 223 p.

Kovalenko Yelyzaveta,

*student of group 32, specialty «Foreign Philology,» Kharkiv National Pedagogical
University named after H. S. Skovoroda*

*Scientific Supervisor: **Mykola Kovalenko**, Doctor of Science in Public Administration,
Professor, Professor of Economic Policy and Management Department, Education and
Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

INNOVATIVE APPROACHES AND THE NEED TO STRENGTHEN STATE REGULATION MECHANISMS OF UKRAINE'S ECONOMY DURING THE WAR (2022–2025)

The full-scale military conflict that began in February 2022 substantially deepened the economic crisis in Ukraine, which encompassed the destruction of infrastructure, disruption of trade routes, shortages of energy resources, and a massive outflow of the workforce. In the period of 2022–2025, the private sector of Ukraine's economy demonstrated a capacity to withstand crisis conditions through the implementation of innovative approaches, such as digital transformation, adaptive management, the development of military technologies, the growth of the IT industry, and the transition to sustainable energy solutions. However, these initiatives, while evidencing significant business resilience, proved insufficient for fully overcoming systemic economic challenges without active state involvement. Our study underscores the critical necessity of enhancing state regulation through targeted programs, subsidies, regulatory incentives, and coordination of economic processes to ensure stability, competitiveness, and long-term development of Ukraine's economy under wartime conditions.

The theoretical foundation of the analysis rests on the works “Innovative Approaches to Management Development” [1] and “Transformation of Enterprise Management Systems in the Context of Innovative Development” by O.V. Prokopenko et al. [2]. These studies emphasize the importance of digitalization, strategic resource allocation, and adaptive management as key instruments of economic growth. Nevertheless, in wartime, these principles require adaptation to extreme conditions, achievable only with active state participation. The lack of systemic regulation results in the fragmentation of innovative initiatives,

constraining their macroeconomic impact. Thus, state regulation must become not merely a supplementary factor but the primary mechanism for coordinating economic processes aimed at addressing contemporary challenges, such as the energy crisis, logistical collapse, and investment shortages.

“Nova Poshta”, a leader in the logistics sector, demonstrated an example of withstanding crisis conditions by accelerating automation, expanding its network of parcel lockers, and integrating electric vehicles. These measures enabled the company to sustain operations nationwide despite infrastructure destruction and fuel shortages. However, the scope of such innovations remained limited due to the absence of coordinated state support. For instance, the lack of subsidies for energy-efficient technologies and inadequate coordination of transport corridors hampered the expansion of logistical capabilities. To fully realize the potential of such companies, the state must develop targeted programs to support logistics, including preferential lending, subsidies for energy-efficient technologies, and public-private partnerships to restore transport infrastructure. Only under these conditions can digital transformation, as described in «Innovative Approaches to Management Development», serve as a foundation for economic stability.

“Kernel”, one of Ukraine’s leading agribusinesses, encountered the blockade of Black Sea ports, which paralyzed traditional export routes. In response, the company launched Transithub—a system for optimizing land and river routes – and introduced precision agriculture using drones to boost productivity. These innovations partially mitigated losses, but their effectiveness was curtailed by insufficient state coordination. Initiatives like the «Grain Agreement» highlighted the potential of government intervention, yet the absence of systemic subsidies for technological development and logistical infrastructure hindered the scaling of such projects. To address this issue, it is necessary to implement state programs to support the agricultural sector, which would include funding for alternative transport routes, subsidies for innovative technologies, and coordination of exports at the international level. This aligns with Prokopenko’s thesis that crisis management necessitates systemic transformation for global positioning.

Ajax Systems, which prior to the war specialized in civilian security systems, adapted its sensor technologies for battlefield surveillance needs, enabling the company to address defense challenges and attract foreign

investment. This shift exemplified rapid resource reorientation, though its success largely depended on market opportunities rather than state support. During wartime, the state could significantly bolster this process through targeted grants for defense technologies, government contracts, and the creation of special economic zones for dual-use technology companies. Such an approach would not only strengthen national security but also stimulate economic growth through high-tech exports. The absence of such mechanisms underscores the need for systemic regulation to maximize innovative potential.

EPAM Ukraine, a key player in the IT sector, faced challenges related to workforce displacement and energy disruptions. Transitioning to remote work and focusing on AI-driven innovations in logistics and healthcare allowed the company to maintain its global market position. However, these efforts remained vulnerable due to unreliable energy supplies and insufficient state support for IT exports. To resolve these issues, it is essential to introduce state subsidies for energy infrastructure tailored to IT companies, simplify regulatory barriers for service exports, and establish training programs for personnel during wartime. Such measures would reinforce the IT sector as a cornerstone of economic stability, corroborating Prokopenko's assertion that digital transformation is pivotal to competitiveness.

DTEK, Ukraine's largest private energy operator, sustained significant infrastructure losses, jeopardizing national energy security. In response, the company accelerated its transition to renewable energy sources, launching small-scale solar stations and developing technologies to repurpose industrial byproducts for power generation. Yet, the scale of these initiatives remained inadequate due to insufficient funding and coordination. State regulation in the form of subsidies for renewable energy, engagement with international partnerships, and the creation of investor incentives could substantially enhance the effectiveness of such projects. Without a systemic policy in this domain, Ukraine risks remaining dependent on external energy assistance, underscoring the necessity of strategic planning and state intervention to ensure energy independence.

Our research demonstrates that innovative approaches by the private sector, despite their significance, are incapable of independently resolving Ukraine's systemic economic problems during wartime. "Nova Poshta", "Kernel", Ajax Systems, EPAM Ukraine, and DTEK exhibited the potential to withstand crisis conditions, but their achievements remained localized

due to the lack of comprehensive state regulation. To address contemporary challenges—logistical collapse, energy crises, resource shortages, and workforce outflows – it is imperative to enhance the state’s role through:

- targeted programs to support key sectors (logistics, agribusiness, IT, energy, defense technologies);
- subsidies for innovative and energy-efficient technologies;
- coordination of economic processes at national and international levels;
- creation of regulatory incentives to attract investment.

In conclusion, enhancing state regulation mechanisms is critically vital for transforming private sector innovative initiatives into systemic solutions that ensure not only the survival of the economy but also its post-war recovery. These measures will enable Ukraine to position itself as a leader in defense technologies, IT services, and renewable energy, establishing a foundation for sustainable economic development amid global challenges.

REFERENCES

1. Innovative Approaches to Management Development. Kmpa.kh.ua, 2022. URL: <https://kmpa.kh.ua>
2. Prokopenko O. V., et al. Transformation of Enterprise Management Systems in the Context of Innovative Development. Periodicals.karazin.ua, 2022. URL: <https://periodicals.karazin.ua>

Kovalenko Nazar,

student of group MZ-23, V. N. Karazin Kharkiv National University

*Scientific Supervisor: **Mykola Kovalenko**, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Economic Policy and Management Department, Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITAL MODERNIZATION: INNOVATIVE TOOLS FOR REGULATING THE ECONOMY IN UKRAINE

Contemporary external and internal challenges have placed Ukraine before new and significant threats to its sovereignty and economic development. Issues such as ensuring national security, economic stability, infra-

structure destruction, disruption of logistical routes, energy resource shortages, and the outflow of skilled labor all pose substantial obstacles to the country's further progress. Amid global economic shifts and internal crises, Ukraine faces the urgent need to strengthen its economic resilience, foster innovative development, and adapt to new realities to ensure sustainable growth and reinforce its sovereignty in the modern geopolitical environment. In this context, a key task is the development of effective public administration tools that leverage digital technologies and innovative approaches to modernize the economy [2].

Of particular importance for Ukraine is the WINWIN strategy, which aims to transform the country into a leader in digital technologies, GovTech (government technologies), and DefenseTech (defense technologies) by 2030. This strategy is designed to drive economic growth through the adoption of innovative solutions, the creation of technological hubs, and the attraction of investments, positioning Ukraine as a competitive player in the global market. Digitalization strategies, such as WINWIN, highlight the critical role of public administration in fostering economic development through digital innovation [3].

The experience of advanced countries like China demonstrates the profound impact of digital technologies on the efficiency of public administration. The "Digital China" program serves as an example of a comprehensive integration of digital tools into government processes, including the deployment of 5G technologies, artificial intelligence, and the development of smart cities. Such digitalization significantly reduces administrative costs while enhancing the transparency and accessibility of public services for citizens. The Chinese experience underscores the role of digital technologies in achieving sustainable economic development and optimizing governance processes at the state level [1].

Digital transformations actively pursued in East Asian countries also offer significant potential for application in Ukraine. For instance, Singapore and South Korea have introduced innovative approaches to governance through e-governments, utilizing artificial intelligence to automate administrative processes. These countries effectively employ digital technologies to enhance the efficiency of public services, ensuring high levels of accessibility and transparency for citizens. This approach serves as an important benchmark for Ukraine in the context of digital modernization [4].

One prominent example of successful digital governance in Ukraine is the Diia platform, which, by March 2025, is projected to serve over 20 million users and provide more than 130 services. This tool has become

a cornerstone for implementing digital solutions that maintain government functionality even amid significant infrastructure damage. However, to maximize its impact, access to digital services must be expanded in rural areas, where only 60% of districts have stable internet connectivity [3].

Ukraine also holds considerable potential for integrating artificial intelligence into public administration. For example, the use of chatbots and AI-based forecasting systems could streamline permit issuance processes, enhance cybersecurity, and predict economic needs. This would not only improve the efficiency of public services but also reduce the burden on the state apparatus, freeing up resources to address more complex challenges.

In the process of digital modernization, sustainable development plays a crucial role. Initiatives focused on renewable energy sources, such as GreenTech programs within the WINWIN strategy, could serve as a foundation for rebuilding devastated regions and reducing reliance on traditional energy resources. However, achieving sustainable development will require attracting additional investments and state support.

To ensure effective public administration amid digital modernization and sustainable development, we propose several innovative regulatory tools:

1. Digital Economic Dashboard – an integrated platform combining real-time data with AI analytics to shape economic policy and optimize resource allocation.
2. Smart Subsidy System – an automated system for distributing subsidies for energy-efficient and innovative technologies, ensuring transparency and efficiency.
3. Flexible Policy Incubators – temporary working groups designed to test new economic regulations and enable rapid policy adjustments based on feedback.
4. Citizen Co-Governance Centers – digital platforms enabling citizens to actively participate in shaping economic initiatives alongside the government.

These tools can help address key challenges such as corruption, digital exclusion, and resource shortages, ensuring effective governance amid global changes.

In conclusion, to achieve successful economic modernization and ensure economic resilience, Ukraine must more actively embrace digital tools and innovative approaches to public administration. This will not only strengthen the economy but also enhance its competitiveness on the global stage by 2030.

REFERENCES

1. "Digital China" initiative. State Council of the People's Republic of China. URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2020-01/10/content_5473577.htm
2. Kovalenko, M., Sobol, R., Vanina, Y., Berlizova, V., & Sobol, M. (2024). Digitalization of Regional Economy as a Public Administration Approach in Stimulating Socio-Economic Development Regional of Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(78), 70-99. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-05>.
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Diia: Digital Services for Citizens and Businesses. URL: <https://diia.gov.ua/services>.
4. Molodozhen, Yu.B. Public Management of Sustainable Economic Development: Theory and Practice: monograph. Kyiv: NADU, 2021. 320 p.

Ulianchenko Polina,

student of Samuel Whitbread Academy

Courses: BTEC-Business level 3 / BTEC-IT level 3

*Academic supervisor: **Shur Valeriy**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law, National Defense and European Integration, Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University*

HOW BRITISH START-UPS USE INNOVATION TO COMPETE GLOBALLY

In today's economic world, start-ups are crucial. Start-ups help advance an industry, create jobs and bring new ideas to businesses. Moreover, they also often challenge larger or more established businesses, which encourages change in them and they launch new products and services into the environment. In the UK, start-ups are considered especially valuable because they help stimulate economic growth and increase competition in the corporate environment, which is considered very developed in the UK. The country is currently considered the most promising for new businesses to grow due to competitive strategies, a talented and workforce, as well as its access to funding and supportive government policies.

One of the most impressive features of the UK start-up scene is its diversity and resilience. Many of the businesses are small or medium sized and many focus on cutting-edge technologies such as AI, ICT, biotech and fintech. Most emerge from university studies as spin-offs or as graduate-founded start-ups looking to bring new start-up ideas to the modern world. The UK's legal system, access to global markets and culture of innovation support this growth. However, there are still hurdles to overcome, such as securing sufficient funding and navigating complex regulations.

In my work I would like to look at how innovation is helping UK start-ups to compete globally in a highly competitive environment. By studying and analysing the strategies they use, it will allow us to better understand what makes them successful in global international markets. Moreover, it will also provide useful lessons for future entrepreneurs and decision makers who want to support start-ups in the UK and beyond.

The UK's start-ups have been at the forefront of integrating a variety of innovation strategies to establish and improve their competitiveness on a global scale.

Technological advancements have certainly played a major role in the success of many UK startups. With the help of AI integration and automation, companies have been able to streamline operations, introduce new products and services, and certainly improve customer experience across industries, which has certainly encouraged many companies to expand, as well as increase loyalty and company image. An example of this is Babylon, a well-known UK health tech startup that offers digital healthcare through its mobile app. Using AI to support online consultations, users can understand their symptoms and contact a doctor when needed. This makes healthcare more accessible to everyone, especially for people who cannot easily visit clinics in person. Moreover, another example of this is Starling Bank, a mobile bank that focuses on smart features such as real-time expense notifications, budget tracking, and automatic savings. The app is simple, fast, and gives users full control over their finances. Both Babylon and Starling show how UK companies are using technology not just to innovate, but to actually solve real problems in simple, useful ways for people.

The growth of UK start-ups has been supported by creative business models. For instance, Bloom & Wild uses a subscription system that builds loyalty and convenience. The gig economy also expanded through services like Deliveroo, which connects couriers with customers and offers flexible working hours.

UK start-ups improve customer experience through apps and personalisation. ASOS suggests clothes based on user preferences, while Babylon Health allows patients to contact doctors by phone, making healthcare more accessible. These approaches help businesses stand out and keep customers.

Many start-ups also focus on sustainability. Bulb Energy offers renewable energy, Stella McCartney uses eco-friendly materials, and Olio reduces food waste by linking those with surplus food to those in need.

Real examples show how innovation drives success. Monzo, launched in 2015, offers a fully digital banking experience with smart tools and no hidden fees. Its simple, transparent service attracted millions of users.

Start-ups expand globally using digital tools. Companies like Starling Bank work without physical branches and reach global markets more easily. E-commerce and fintech help even small businesses grow abroad.

Organisations like Tech Nation and Seedcamp support start-ups with funding and connections, helping them adapt products and build strong brands. Monzo and Babylon Health, for example, earn trust through transparency and user-focused design, encouraging loyal communities.

Collaboration is also key. Start-ups often work with universities or global partners. Notpla, for example, presented eco-packaging at events like the London Marathon. Success depends not only on strong ideas, but also on technology, partnerships, and good promotion.

While innovation helps UK start-ups grow and achieve international success, they still face many barriers as not everything goes smoothly and some problems can seriously slow down progress or limit potential.

Innovation helps UK start-ups grow, but many still face serious barriers that slow progress and limit potential.

One major challenge is high competition and market saturation, especially in tech and finance. With so many similar services, like mobile banks or delivery apps, it's hard for new companies to stand out. Customers have many options, so start-ups must constantly innovate to stay relevant and build loyalty.

Another barrier is navigating international regulations. Since Brexit, UK start-ups face more paperwork, legal costs, and hiring restrictions when trading or operating abroad. These obstacles can be tough for small teams with limited resources.

Rapid scaling is another risk. If a company grows too fast without the right infrastructure, it can't handle demand leading to service issues or unhappy customers. Start-ups must build a solid base before expanding.

Lastly, data protection is critical. Start-ups using AI or customer data must follow strict laws like GDPR. Mishandling sensitive data can damage trust or cause legal trouble. Ethical concerns around AI decisions also add pressure to act responsibly and transparently.

Innovation has been one of the key reasons why many UK start-ups are able to grow rapidly and compete globally. By using new technologies, flexible business models and a strong focus on customer needs, these companies are standing out even in very competitive markets. The real-world examples I have seen in my work, from digital banks like Monzo and Starling to healthtech like Babylon, show how innovation works in practice and delivers real results across a range of business sectors.

While start-ups face challenges such as market pressures, legal reg-

ulations and ethical issues, their ability to adapt and think creatively helps them overcome these barriers. Innovation is not just about technology, it is about solving problems in smarter and more efficient ways that can significantly reduce time and costs and allow attention and resources to be focused on more important tasks. Looking ahead, we can expect UK start-ups to continue to shape the future by becoming even more digital, sustainable and globally connected.

REFERENCES

1. Oxford Business Law Blog. The theory of trust-based governance in startups. 2024. URL: <https://blogs.law.ox.ac.uk/oblb/blog-post/2024/10/theory-trust-based-governance-startups>
2. London School of Economics. The impact of business accelerators and incubators in the UK. 2023. URL: <https://www.lse.ac.uk/business/consulting/assets/documents/The-impact-of-business-accelerators-and-incubators-in-the-UK.pdf>
3. University of Oxford. Calculating the value of technology start-ups. 2017. URL: <https://www.ox.ac.uk/news/2017-08-10-calculating-value-technology-start-ups>
4. Valente L. F., Barros A. C., Maia C., Cunha J. P. Start-ups: Integrating product, market and supply chain decisions to build-up market entry capabilities. // 22nd Cambridge International Manufacturing Symposium. University of Cambridge. 27–28 вересня 2018 р.
5. BBC News. Notpla: The UK start-up making packaging out of seaweed. URL: <https://www.bbc.co.uk/news/business-60327275>
6. Tech Nation. Scaling Challenges and Global Growth for UK Tech Startups. 2023. URL: <https://technation.io/news/global-growth-uk-tech/>
7. Finextra. Monzo and the community bank model. 2023. URL: <https://www.finextra.com/blogposting/21492/monzo-and-the-community-bank-model>

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

26 – 27 березня 2025 р., м. Харків (Україна)

*Відповідальність за достовірність
інформації в тезах, точність назв, прізвищ і цитат несуть автори.*

Відповідальна за випуск
кандидат наук з державного управління, доцент Л. В. Набока

Комп'ютерна верстка *В. В. Богатова*
Дизайн обкладинки *В. В. Богатова*

Підписано до друку 05.05.2025
Гарнітура тип Arial. Ум.–друк. арк. 17,67. Обл.–вид. арк. 19,5

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об'єм даних 3,1 Мб.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідectво суб'єкта видавничої справи ДК No 3367 від 13.01.2009 р..