

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ДОКУМЕНТАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ



ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених

26 Листопада 2025 року

м. Рівне

Рекомендовано Вченою радою Рівненського державного гуманітарного університету (протокол №13 від 22 грудня 2025 р.)

Редакційна колегія

Павелків Р.В., д.психол.н., професор, в.о. ректора Рівненського державного гуманітарного університету, голова редколегії; Петренко О.Б., д.пед.н., професор, проректор з інноваційної діяльності і міжнародного співробітництва; Юхименко-Назарук І.А., д.е.н., професор, декан факультету документальних комунікацій, менеджменту, технологій та фізики; Микитин Т.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри документальних комунікацій та менеджменту; Сяська О.В., к.е.н., доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту, відповідальний секретар.

Публічне управління та менеджмент: сучасні тренди та перспективи: збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. Рівне, 26 листопада 2025 р. [тези доп.]. Рівне: РДГУ, 2025. 149 с.

Збірник містить тези доповідей результатів актуальних досліджень щодо підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування, економічних та правових аспектів децентралізації в Україні, інноваційних підходів до вирішення проблем сучасного менеджменту та інформаційної діяльності, а також аналізу трендів і перспектив публічного управління та менеджменту.

Розраховано на науковців, викладачів і здобувачів закладів вищої освіти, фахівців із публічного управління та менеджменту, представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

За зміст публікацій повну відповідальність несуть автори.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

<i>Андрейчук А.А., Сяська О.В.</i> Нормативні засади функціонування органів місцевого самоврядування.....	7
<i>Бобровнік В.Л., Савченко О.Р.</i> Інноваційні підходи до проєктування мотиваційного середовища закладу освіти.....	9
<i>Виннічук С.В., Сяська О.В.</i> Засади професійного розвитку кадрів медичної галузі	12
<i>Григорійчук Б.В., Сяська О.В.</i> Оцінювання ефективності функціонування закладів системи охорони здоров'я.....	15
<i>Мікуліч В.О., Артюшок К.А.</i> Проблемні питання в розвитку територіальних громад під час воєнного стану: шляхи вирішення.....	17
<i>Придоус І.О., Машта Н.О.</i> Інструменти цифрових маркетингових комунікацій для територіальних громад.....	20

СЕКЦІЯ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

<i>Герасименко М.О., Поліщук О.Ю.</i> Вплив воєнних дій на фінансову систему України: тенденції, ризики, стабілізаційні заходи.....	23
<i>Берташ Б.М.</i> Передумови впровадження та роль стратегічної екологічної оцінки в адаптації публічного управління до вимог Європейського Союзу	25
<i>Гопанчук І.О., Савченко О.Р.</i> Формування конкурентних переваг місцевого бізнесу в умовах сільської громади.....	27
<i>Дейнега О.В.</i> Інформаційна безпека держави: виклики, загрози та механізми протидії.....	30
<i>Машта Н.О.</i> Стандартизація підходів до оцінювання ефективності використання цифрових маркетингових інструментів у територіальних громадах	32
<i>Оліскевич М.М., Стасишин А.В.</i> Роль державної інноваційної політики у формуванні сучасної сервісної держави	35
<i>Помф'юк Т.М., Малімон В.І.</i> Цифрові інструменти як механізми підвищення ефективності публічного управління цивільним захистом на рівні територіальних громад.....	38
<i>Прокіпчук А.А., Малімон В.І.</i> Моніторинг і оцінювання ефективності державної політики щодо розвитку урбанізованих територій: індикатори, дані, інституційний дизайн.....	41
<i>Тиргоале Г.О., Тюріна Д.І.</i> Управління життєвим циклом електронних документів у публічному управлінні: стандарти, виклики та цифрові практики e-governance.....	44

<i>Шоміна О.О., Блінов Є.М.</i> Питання державного регулювання сфери штучного інтелекту в науковому та медійному полі України	46
<i>Шушаріна В.С., Хижнякова Н.О.</i> Стимулювання відвідуваності як шлях до підвищення фінансової стійкості Рівненського зоопарку.....	49

СЕКЦІЯ 3. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

<i>Будзін Д.В., Юхименко-Назарук І.А.</i> Алгоритмічне управління в цифровому бізнесі: виклики етичної відповідальності та нові моделі прийняття управлінських рішень	52
<i>Волос І.В., Микитин Т.М.</i> Формування ефективної системи менеджменту у сфері медичних виробів в Україні	54
<i>Голубєв О.В., Машта Н.О.</i> Конкурентоспроможність українських виробників тактичного одягу в умовах воєнного стану	57
<i>Григорук А.С., Поляк К.Ю.</i> Сутність організаційної адаптивності в системі сучасного менеджменту.....	60
<i>Дем'янюк О.О.</i> Роль управлінських механізмів у захисті інтелектуальної власності.....	62
<i>Катіба В.В., Тюріна Д.І.</i> Інноваційні підходи до менеджменту в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації.....	65
<i>Крутіков І.О., Буканов Г.М.</i> Цифрова трансформація як інструмент управління сталим розвитком банківської сфери: вплив технологій на ESG-інтеграцію та стійкість до криз	67
<i>Куліш Д.О., Максимчук Н.С.</i> Стратегія цифровізації HR-процесів та мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Шепетівкацукор».....	70
<i>Кусій Є., Буканов Г.М.</i> Етичні імперативи та ціннісні орієнтири корпоративної культури банківської сфери в контексті сталого розвитку та євроінтеграції України.....	73
<i>Максимчук Н.С.</i> Психологічна компетентність менеджера та її роль в успішному управлінні організацією	76
<i>Максимюк Т.П.</i> Психологічна безпека як умова інноваційного розвитку управлінських команд.....	78
<i>Марценюк В.В.</i> Аутсорсинг фулфілменту для малого та середнього e-commerce бізнесу	80
<i>Федорченкова А.О.</i> Мотивація персоналу як інструмент підвищення продуктивності в сучасному менеджменті.....	82
<i>Шушаріна В.С., Берташ Б.М.</i> Розробка бізнес-моделі інноваційного освітньо-розважального закладу в умовах обмеженого регіонального ринку.....	84

СЕКЦІЯ 4. СУЧАСНІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<i>Бедек В.М., Микитин Т.М.</i> Сутність маркетингу та особливості його реалізації.....	88
<i>Бігунець І.В., Машта Н.О., Микитин Т.М.</i> Проблеми стратегічного планування розвитку Державного архіву Рівненської області.....	91
<i>Гуменюк В.П., Поліщук О.Ю.</i> Психологічні маніпуляції в управлінні персоналом: газлайтинг, лав-бомбардування та контроль через страх втрати роботи	93
<i>Давидюк П.П., Поляк К.Ю.</i> Факторне середовище якості послугових організацій.....	95
<i>Деревенко В.С., Микитин Т.М.</i> Функціональні засади логістичної системи сучасних підприємств	98
<i>Лукашевич П.В., Савченко О.Р.</i> Сутнісні аспекти збутової діяльності сучасних комерційних організацій	100
<i>Марчук Д.О., Поліщук О.Ю.</i> Маніпулятивна поведінка працівників у системі управління та її вплив на ефективність організації	103
<i>Матвійчук Т.В., Марценюк В.В.</i> Особливості організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств	105
<i>Приварський Б.Р., Сяська О.В.</i> Розвиток персоналу як елемент системи менеджменту підприємства.....	107
<i>Самко І.В., Максимчук Н.С.</i> Системний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств у часі	110
<i>Самко М.П., Сяська О.В.</i> Управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств	113
<i>Серостанова О.В., Поляк К.Ю.</i> Сучасні підходи до стратегічного управління банками України в період воєнного стану.....	115
<i>Шушаріна В.С., Савченко О.Р.</i> Оцінка готовності підприємства до змін у системі зовнішніх комунікацій та збуту	117
<i>Щербач І.О., Поліщук О.Ю.</i> Поведінкові аспекти лідерства: маніпуляційні практики та продуктивність персоналу	120

СЕКЦІЯ 5. ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

<i>Бабенко Ж.В.</i> Інтеграція психологічних прийомів у сучасний маркетинг інформаційних продуктів та послуг	123
<i>Блєдних М.А., Сілкова Г.В.</i> Особливості функціонування інформаційної служби Луцької міської ради	126
<i>Козел Б.В., Сілкова Г.В.</i> Актуальні методи інформаційно-аналітичної діяльності.....	129

<i>Костенко М.С.</i> Освітня компонента «Інформаційна культура» в контексті еволюції підходів до інформаційної культури як суспільного явища.....	132
<i>Павлюк Н.П.</i> Проблеми формування українськомовного професійного дискурсу менеджера в умовах багатомовного середовища.....	135
<i>Сілкова Г.В., Костенко М.С.</i> Інформаційно-аналітичний супровід як складова управлінської діяльності.....	138
<i>Хевзюк Т.М., Черніговець Т.І.</i> Аналітична оцінка організації документообігу та роботи з електронними журналами у закладі загальної середньої освіти.....	141
<i>Черніговець Т.І.</i> Інформація як засіб комунікації місцевих органів влади з громадськістю.....	143
<i>Юсюк І.В., Сілкова Г.В.</i> Документний потік як засіб інформаційного забезпечення і об'єкт бібліометричного аналізу.....	146

СЕКЦІЯ 3. ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

*Будзін Д.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», РДГУ
Юхименко-Назарук І.А., д.е.н., професор кафедри
документальних комунікацій та менеджменту РДГУ*

АЛГОРИТМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ЕТИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА НОВІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Актуальність теми обумовлена швидким поширенням алгоритмічних систем у бізнес-процесах, які не лише оптимізують операційні витрати та прискорюють прийняття рішень, але й перепризначають функції менеджменту, формують нові канали відповідальності та створюють ризики для прав споживачів і працівників. Алгоритмічне управління охоплює широкий спектр застосувань — від автоматизованого ціноутворення і кредитного скорингу до систем відбору персоналу і управління «платформенною» працею; водночас його застосунок супроводжується проблемами непрозорості, упереджень, делегування відповідальності та псевдовідповідальності, що підривають довіру стейкхолдерів і стабільність бізнес-моделей [3].

Сучасна наукова дискусія виділяє кілька ключових викликів етичної відповідальності в алгоритмічному управлінні. По-перше, це технічна непрозорість моделей, яка ускладнює інтерпретованість рішень і переконує менеджерів передавати відповідальність алгоритму замість побудови пояснювальних механізмів. По-друге, існує ризик системного упередження: тренувальні дані, бізнес-цілі або оптимізаційні функції можуть закріплювати дискримінаційні або неочікувані результати, особливо у контексті HR-рішень та кредитування. По-третє, організаційна інтеграція алгоритмів змінює повноваження: алгоритми не лише радять, але й дисциплінують працівників (наприклад, через моніторинг та рейтинг), що породжує етичні питання щодо автономії та гідності праці [1]. Ці виклики підкреслюють необхідність розширення класичних інструментів корпоративної відповідальності на рівні процесів розробки, впровадження і моніторингу алгоритмів.

Аналіз існуючих підходів до відповідальності показує, що домінуючі практики (аудити, політики «етичного AI», технічні чек-листи) покривають частину проблем, проте часто залишають пробіли — аудит стає формальною процедурою без реальної здатності виправити системні дефекти, а політики лишаються декларативними без організаційного імплементавання і KPI, що вимірюють етичні результати. Дослідження останніх років закликають переходити від реактивних перевірок до проактивного «вбудованого» етичного дизайну і циклічного контролю життєвого циклу моделі, який поєднує технічні, процесні та інституційні механізми відповідальності [2].

Пропоную інноваційну аналітичну рамку для етичної відповідальності в алгоритмічному управлінні — «двошарова матриця відповідальності (DMV)», що поєднує операційний шар: технічні інструменти (інтерпретовані моделі, контрфактні тести, стрес-тести на упередженість, моніторинг метрик fairness/robustness), і інституційний шар: правила розподілу відповідальності у ланцюзі прийняття рішень (board oversight, AI-ethics officer, етичні KPI, права на оскарження рішень). DMV передбачає, що кожне автоматизоване рішення супроводжується «етичною картою впливу», яка містить: мету застосування алгоритму, основні ризики (приватність, дискримінація, вплив на працю), показники раннього попередження та відповідальних осіб з чіткими повноваженнями для втручання. Такий підхід дозволяє знизити «ефект делегування відповідальності» і створити операційну видимість етичних ризиків, інтегровану в менеджерські процеси. Ця пропозиція відповідає рекомендаціям щодо вбудованої етичної оцінки та корпоративного нагляду, що з'являються у сучасній літературі [2][4].

Щодо моделі прийняття управлінських рішень у цифровому бізнесі, пропоную концепцію «гібридного контролю з етичним пріоритетом». Її суть — алгоритм формує дискримінативно-нейтральні рекомендації та оцінює сценарії, проте остаточне рішення проходить через триступеневу перевірку:

1. технічна верифікація (усунення технічних аномалій і bias checks),
2. етична перевірка (совісна оцінка впливу на людей та права),
3. менеджерський акт відповідальності (підпис відповідального/пояснення відхилення рекомендації).

Такий процес не лише підвищує легітимність прийнятих рішень, а й створює сліди (audit trail) для юридичної та репутаційної оборони компанії. Емпіричні дослідження підтверджують, що практики комбінованого (людина-в-циклі) контролю знижують ризики для добробуту працівників та підвищують прийнятність ADM (automated decision-making) у зацікавлених групах [5].

Окрему увагу слід приділити організаційним реформам: ради директорів і комплаєнс-функції повинні включити критерії AI-етики до стратегічних KPI; необхідно ввести процедури регулярного зовнішнього аудиту та незалежної верифікації моделей третьою стороною; рекомендовано розробити «етичні контрактні обов'язки» для постачальників моделей (vendor obligations) з вимогами до даних, прозорості та оперативного реагування на виявлені шкоди. Крім того, важливим є створення механізмів участі працівників і клієнтів у процедурі моніторингу — зворотний зв'язок має стати обов'язковим елементом життєвого циклу алгоритму. Ці підходи відповідають сучасним трендам корпоративного урядування в епоху AI і знаходять підтримку в практичних рекомендаціях регуляторів і наукових оглядах [1].

Технічні інструменти і методи контролю мають розвиватися в бік інтегрованих процедур: комбінувати інтерпретовані моделі, continuous monitoring (включно з реальними даними після розгортання), adversarial testing та соціо-технічні сценарії впливу. Важливим є також розвиток метрик «етичного ефекту» (ethical outcome metrics), які вимірюють не лише точність бізнес-цілей, а й суспільні наслідки (наприклад, рівень відмов в обслуговуванні

у вразливих груп). Такий зсув до багатокритеріальної оптимізації гарантує, що економічна ефективність не домінує над базовими правами і принципами справедливості. Ця теза узгоджується з останніми рекомендаціями щодо перефокусування аудиту алгоритмів з формального «проходження» на оцінку реальних соціальних впливів [2][6].

На завершення: алгоритмічне управління створює потужні інструменти для підвищення продуктивності цифрового бізнесу, але одночасно породжує системні етичні виклики, які мають вирішуватися через синтез технічних рішень і інституційних реформ. Практична реалізація запропонованих підходів — двошарової матриці відповідальності (DMV) та гібридного контролю з етичним пріоритетом — може слугувати дорожньою картою для компаній, що прагнуть поєднати інноваційну виробничу логіку з прозорістю, підзвітністю та повагою до прав людини. Подальші дослідження мають зосередитися на валідації запропонованих механізмів у реальних корпоративних екосистемах та на розробці операційних метрик етичного ефекту, які стануть частиною стратегічного менеджменту в епоху алгоритмічної автоматизації.

1. Algorithmic accountability - business & information systems engineering. *SpringerLink*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-023-00817-8> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Algorithmic accountability: moving beyond audits. *AI Now Institute*. URL: <https://ainowinstitute.org/publications/algorithmic-accountability> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Cheong B. C. Transparency and accountability in AI systems: safeguarding wellbeing in the age of algorithmic decision-making. *Frontiers in human dynamics*. 2024. Т. 6. URL: <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1421273> (дата звернення: 19.10.2025).
4. Papagiannidis E., Mikalef P., Conboy K. Responsible artificial intelligence governance: a review and research framework. *The journal of strategic information systems*. 2025. Т. 34, № 2. С. 101885. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101885> (дата звернення: 19.10.2025).
5. Sullivan R., Veen A., Riemer K. Furthering engaged algorithmic management research: surfacing foundational positions through a hermeneutic literature analysis. *Information and organization*. 2024. Т. 34, № 4. С. 100528. URL: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2024.100528> (дата звернення: 19.10.2025).
6. The rise of algorithmic management and implications for work and organisations / M. M. Zhang та ін. *New technology, work and employment*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12343> (дата звернення: 19.10.2025).

Волос І. В., аспірант кафедри документальних
комунікацій та менеджменту, РДГУ
Микитин Т. М., д.е.н., професор кафедри документальних
комунікацій та менеджменту, РДГУ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ МЕДИЧНИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ

Ринок медичних виробів є важливою складовою системи охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на якість і доступність медичних послуг. Його стратегічне значення зумовлене широким спектром продукції — від простих одноразових виробів до високотехнологічного обладнання, яке

Наукове видання

**Публічне управління та менеджмент:
сучасні тренди та перспективи**

ЗБІРНИК ТЕЗ

**III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів
вищої освіти та молодих учених**

26 листопада 2025 року

Відповідальна за випуск
Сяська Олена Василівна