

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 |

відповідність ДАРО сучасним вимогам і міжнародним стандартам архівної діяльності.

1. Інструмент III Gemini Deep Research використано для аналізу з метою виявлення проблем у стратегічному плануванні розвитку архівів в Україні, критично проаналізовано автором. Запит: Основні проблеми стратегічного планування розвитку архівів в Україні. URL: <https://gemini.google.com/>
2. Офіційний вебсайт Державного архіву Рівненської області. URL: <https://rv.archives.gov.ua/>
3. Передерій І.Г., Вертій Ж.С. «Спроможні» архіви як стратегічна мета розвитку вітчизняної архівної справи: концепція та перспективи реалізації. Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми та перспективи : матеріали V Всеукраїн. наук.-практ. конф., м. Полтава, 25 листоп. 2020 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. С. 237-243. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/8896>
4. Розпорядження Кабінету міністрів України № 1349-р від 24 грудня 2024 р. «Про схвалення Стратегії захисту документальної спадщини як запоруки збереження національної ідентичності та державності на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1349-2024-%D1%80#top>
5. Стратегія розвитку архівної справи на період до 2025 року (проект). URL: [https://undiasd.archives.gov.ua/doc/strategy\\_16.09.2020.pdf](https://undiasd.archives.gov.ua/doc/strategy_16.09.2020.pdf)

*Гуменюк В. П., здобувач вищої освіти ОС «бакалавр»  
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», РДГУ  
Поліщук О.Ю., к.е.н., доцент кафедри документальних  
комунікацій та менеджменту, РДГУ*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ МАНІПУЛЯЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ГАЗЛАЙТИНГ, ЛАВ-БОМБАРДУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЧЕРЕЗ СТРАХ ВТРАТИ РОБОТИ**

Психологічні маніпуляції у діяльності керівника є однією з найбільш поширених, але прихованих форм впливу на персонал. Вони створюють токсичний клімат, знижують рівень довіри в колективі та негативно впливають на продуктивність працівників. Серед найбільш деструктивних маніпуляцій виділяють газлайтинг, лав-бомбардування та контроль через страх втрати роботи. Ці методи можуть застосовуватися як свідомо, так і неусвідомлено, однак їхні наслідки для психологічного стану працівників є однаково шкідливими.

Газлайтинг — це форма психологічного тиску, що ґрунтується на систематичному запереченні фактів, реальних подій та емоцій працівника. Керівник може стверджувати, що не давав певних вказівок, змінювати вимоги, перекручувати зміст розмов або принижувати професійні здібності підлеглого. Це поступово змушує людину сумніватися у власних компетенціях, пам'яті та адекватності.

Типові приклади газлайтингу:

— зміна умов після виконання завдання: працівник зробив усе відповідно до вказівок, але керівник каже: «Ти неправильно зрозумів, я мав на увазі інше»;

- подвійні стандарти: коли керівник може дозволити собі підвищити голос через «стрес», але реакцію працівника називає «надмірною чутливістю»;
- заперечення очевидного: відсутній файл у пошті, але керівник відповідає: «Ти просто не уважно шукав».

Газлайтинг руйнує самооцінку, породжує тривожність і призводить до професійного вигорання.

Іншим видом маніпулятивного впливу є лав-бомбардування. Воно проявляється у вигляді надмірних компліментів, захоплення, демонстративної підтримки та створення у працівника відчуття «особливого статусу». Спочатку керівник постає як максимально доброзичлива, уважна і підтримувальна особа, що викликає довіру та емоційну прихильність. Однак надалі позитивність різко змінюється тиском, критикою або вимогами, на які працівник погоджується, щоб не втратити раніше отриману "особливу увагу".

Приклади лав-бомбардування:

- раптове надмірне схвалення після невдоволення підлеглого робочим навантаженням: «Ти найкращий, тільки ти впораєшся, я завжди на тебе покладаюся»;
- створення уявної ексклюзивності: «Я довіряю це завдання тільки тобі, інші не впораються»;
- похвала, що переходить у тиск: «Ти дуже відповідальний, тому залишишся у вихідні — я на тебе розраховую».

Лав-бомбардування формує емоційну залежність та нестабільність, змушуючи працівника погоджуватись на надмірні вимоги.

Найжорсткішою формою маніпуляції є контроль через страх втрати роботи. Він полягає у створенні відчуття невпевненості, тривоги та постійної загрози звільнення. Керівник може навмисне перебільшувати проблеми в компанії, натякати на скорочення, порівнювати працівника з іншими, применшувати його досягнення або стверджувати, що на його місце легко знайти заміну. Такий метод примушує працівника працювати понаднормово, не висловлювати незгоду та ігнорувати власні потреби.

Приклади цього виду маніпуляції:

- перебільшення складної ситуації в організації: «Скорочення можуть початися будь-якої миті, будь обережним»;
- натяки на заміну: «У мене вже є кандидат, який робитиме це швидше»;
- підкреслення небезпеки дрібних помилок: «Такі помилки можуть коштувати тобі роботи»;
- навмисне створення атмосфери терміновості та паніки для посилення контролю.

Таке управління руйнує почуття безпеки та призводить до хронічного стресу, що негативно впливає на якість роботи та психологічний стан працівників.

Для мінімізації впливу маніпуляцій доцільно застосовувати стратегії психологічного самозахисту: фіксувати домовленості письмово, встановлювати професійні межі, звертатися за підтримкою до колег або HR-фахівців, аналізувати поведінку керівника та опиратися на факти. Підвищення рівня

корпоративної культури та впровадження стандартів етичного управління також є важливою умовою формування здорових трудових відносин.

У сучасному менеджменті ефективна комунікація та повага до працівників є необхідними складовими успішної організації. Розуміння природи маніпулятивних впливів, уміння їх розпізнавати та протидіяти їм сприяє створенню безпечного робочого середовища, у якому зростає професійна ефективність і зберігається психологічне благополуччя працівників.

1. Cialdini, R. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business, 2006.
2. Goleman, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
3. Sweet, P. The sociology of gaslighting. *American Sociological Review*, 2019, vol. 84, no. 5, pp. 851–875.
4. Hochschild, A. R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 2012.

*Давидюк П. П., здобувач вищої освіти ОС «магістр»  
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент», РДГУ  
Поляк К. Ю., к. е. н., доцент кафедри документальних  
комунікацій та менеджменту РДГУ*

## **ФАКТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯКОСТІ ПОСЛУГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Сучасна економіка висуває перед організаціями нові вимоги щодо адаптивності та ефективності управління, особливо у сфері надання послуг. Сервісні організації – це специфічний тип суб'єктів господарювання, діяльність яких спрямована на надання нематеріальних благ, орієнтованих на задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Вони функціонують у динамічних умовах ринку, технологічної трансформації та цифровізації, що зумовлює необхідність високої гнучкості бізнес-процесів, впровадження інновацій та інтеграції сучасних технологій для забезпечення стабільного та високоякісного обслуговування споживачів.

Згідно з Господарським кодексом України, суб'єкт господарювання є самостійним організаційним утворенням, здатним здійснювати виробничу, науково-дослідну, торговельну чи іншу діяльність із відповідальністю за свої зобов'язання та управлінням відокремленим майном [1]. Поєднання цього визначення з нематеріальною специфікою послуг формує унікальні управлінські характеристики сервісних організацій: орієнтацію на клієнта, гнучкість організаційних процесів та здатність до постійного вдосконалення сервісу.

Якість послуг у сучасних наукових підходах розглядається як комплексне соціально-економічне явище, що інтегрує очікування споживачів, стандарти організації процесів обслуговування та ефективність реалізації сервісних функцій. Вона характеризується не лише відповідністю нормативним вимогам, а й суб'єктивним сприйняттям клієнта, яке формується під впливом його очікувань, індивідуальних потреб та попереднього досвіду взаємодії з

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*