

УДК 342.57

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.9>

ГРОМАДЯНСЬКА УЧАСТЬ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0002-0254-2466

Хухра Олег Ігорович,

аспірант
Київського національного університету технологій та дизайну
ORCID ID: 0009-0202-0614-1572

Журавльов Дмитро Валерійович,

аспірант
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки
ORCID ID: 0009-0023-1844-0301

Стаття присвячена дослідженню громадянської участі у процесах прийняття рішень та формуванні державної політики на місцевому рівні в Україні. В умовах активної децентралізації, коли значні повноваження та фінансові ресурси передаються на місця, саме на локальному рівні ухвалюються ключові рішення щодо розвитку громад та використання бюджетних коштів. Без залучення громадян ці рішення можуть виявитися неефективними або не враховувати реальні потреби та інтереси населення. Залучення місцевих жителів також критично важливе для підвищення ефективності політики. Завдяки їхнім унікальним знанням про потреби та проблеми громади органи місцевого самоврядування можуть розробляти більш релевантні, цільові та дієві політики. Політики, сформовані на основі перевірених реальністю даних, забезпечують точність та адресність програм, мінімізуючи ризик неефективного використання ресурсів. Активна громадянська участь є потужним каталізатором збільшення прозорості та підзвітності органів влади. Вона перетворює діяльність влади на відкритий діалог, де кожен етап прийняття рішень доступний для громадського контролю. Це діє як превентивний механізм, зменшуючи ризик корупції, оскільки посадові особи усвідомлюють пильну увагу громадськості. Механізм прямого контролю через можливість ставити питання та вимагати пояснень значно підвищує рівень довіри між владою та громадою. Залучення громадян до управління є фундаментом для розвитку глибокої демократичної культури. Це розвиває навички критичного мислення, вміння висловлювати свою думку, домовлятися та шукати компроміси, що є основою здорового громадянського суспільства. Спільна робота над вирішенням проблем громади сприяє соціальній згуртованості, об'єднуючи людей, зміцнюючи соціальні зв'язки та формуючи активну й відповідальну громадянську позицію. Незважаючи на значні переваги, наявні виклики, такі як пасивність населення, недостатня інформованість, відсутність ефективних механізмів залучення та недостатня готовність місцевої влади до повноцінного діалогу. Тому подальше вдосконалення законодавства, поширення кращих практик, навчання та підвищення обізнаності є ключовими для реалізації потенціалу громадянської участі. Це особливо актуально в контексті інтеграції України до Європейського Союзу, яка вимагає відповідності європейським стандартам демократії та належного врядування.

Ключові слова: громадянська участь, економіка, процеси прийняття рішень, управління, формування державної політики, місцевий рівень, децентралізація, ефективність, демократія, підприємництво.

Hnatenko Iryna, Khukhra Oleh, Zhuravlov Dmytro. CIVIC PARTICIPATION IN DECISION-MAKING PROCESSES AND PUBLIC POLICY FORMATION AT THE LOCAL LEVEL

The article is devoted to the study of citizen participation in decision-making processes and the formation of state policy at the local level in Ukraine. In conditions of active decentralization, when significant powers and financial resources are transferred to localities, it is at the local level that key decisions on community development and the use of budget funds are made. Without citizen involvement, these decisions may be ineffective or may not take into account the real needs and interests of the population. Involving local residents is also critical to increasing

the effectiveness of policies. Thanks to their unique knowledge of the needs and problems of the community, local governments can develop more relevant, targeted and effective policies. Policies formed on the basis of reality-tested data ensure the accuracy and targeting of programs, minimizing the risk of inefficient use of resources. Active citizen participation is a powerful catalyst for increasing transparency and accountability of government bodies. It turns government activities into an open dialogue, where each stage of decision-making is available for public control. This acts as a preventive mechanism, reducing the risk of corruption, as officials are aware of the public's close attention. The mechanism of direct control through the opportunity to ask questions and demand explanations significantly increases the level of trust between the authorities and the community. Involving citizens in governance is the foundation for the development of a deep democratic culture. This develops critical thinking skills, the ability to express one's opinion, negotiate and seek compromises, which are the basis of a healthy civil society. Working together to solve community problems contributes to social cohesion, uniting people, strengthening social ties and forming an active and responsible civic position. Despite significant advantages, there are challenges, such as passivity of the population, insufficient awareness, lack of effective engagement mechanisms and insufficient readiness of local authorities for a full-fledged dialogue. Therefore, further improvement of legislation, dissemination of best practices, training and awareness-raising are key to realizing the potential of civic participation. This is especially relevant in the context of Ukraine's integration into the European Union, which requires compliance with European standards of democracy and good governance.

Key words: civic participation, economy, decision-making processes, governance, public policy formation, local level, decentralization, efficiency, democracy, entrepreneurship.

Вступ. В Україні відбувається активний процес децентралізації, що передбачає передачу значних повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень. Це означає, що саме на місцевому рівні приймаються ключові рішення щодо розвитку громад, надання послуг, використання бюджетних коштів. Без участі громадян ці рішення можуть бути неефективними або не враховувати реальних потреб та інтересів населення. Незважаючи на значні переваги, наявні також виклики, такі як пасивність частини населення, недостатня інформованість, відсутність ефективних механізмів залучення та недостатня готовність місцевої влади до повноцінного діалогу. Тому подальше вдосконалення законодавства, поширення кращих практик, навчання та підвищення обізнаності є ключовими для реалізації потенціалу громадянської участі.

Матеріали та методи. Залучення громадськості до розробки та прийняття рішень дозволяє врахувати різні точки зору, досвід та знання. Це сприяє формуванню більш зважених, обґрунтованих та ефективних рішень, які відповідають інтересам якомога більшої кількості мешканців [8–9]. Крім того, рішення, ухвалені за участю громади, мають вищу легітимність та більшу підтримку з боку населення.

Активна громадянська участь є потужним інструментом контролю за діями місцевої влади. Вона сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, зменшує ризики корупції та зловживань [1; 7; 11–12]. Громадяни можуть відстежувати, як витрачаються кошти, як реалізуються проєкти та чи дотримуються посадовці своїх обіцянок.

Участь у місцевих процесах прийняття рішень сприяє розвитку громадянської свідомості, формуванню відповідального та активного громадянського суспільства. Громадяни навчаються висловлю-

вати свою думку, обстоювати інтереси, співпрацювати з владою та між собою [14; 18]. Це є основою для побудови демократичного суспільства.

Місцеві громади найкраще знають свої проблеми та потреби. Залучення громадян дозволяє виявляти актуальні проблеми, пропонувати інноваційні рішення та спільно працювати над їх реалізацією [13]. Це веде до поліпшення якості життя населення, розвитку інфраструктури, соціальної сфери та економіки громади.

Коли громадяни відчувають, що їхня думка враховується, а їхня участь має значення, це сприяє зниженню соціальної напруги та підвищенню довіри до влади [10]. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та її наслідки, необхідність відновлення та відбудови.

Інтеграція України до Європейського Союзу вимагає відповідності європейським стандартам демократії та належного врядування [2–3]. Активна громадянська участь на місцевому рівні є невід'ємним складником цих стандартів і сприяє наближенню України до європейських цінностей.

Метою статті є дослідження громадянської участі у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні.

У цій статті використовуються такі методи дослідження, як:

аналіз – дослідження громадянської участі у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні;

узагальнення – переваги громадянської участі, її вплив на легітимність рішень, ефективність політики, прозорість та підзвітність, розвиток демократичної культури та соціальну згуртованість;

систематизація – основні положення щодо громадянської участі на місцевому рівні, її значення та основні характеристики;

констатація фактів – факт активного процесу децентралізації в Україні та передачі повноважень на місцевий рівень, а також можливі наслідки відсутності громадянської участі;

прогнозування – вказується на можливі негативні наслідки (неефективність рішень, неврахування потреб) без участі громадян та наявні виклики.

Результати. Громадянська участь є наріжним каменем демократичного врядування, особливо на місцевому рівні. Вона означає активну залученість громадян до обговорення та вирішення питань, що стосуються їхніх громад, а також до формування та реалізації державної політики. На місцевому рівні, де проблеми та їхні рішення найбільш відчутні для населення, ефективна громадянська участь є запорукою легітимності, ефективності та прозорості влади.

Громадянська участь є ключовим фактором у підвищенні легітимності рішень, прийнятих органами влади. Коли громадяни активно залучені до процесу розробки та ухвалення рішень, вони не лише з більшою ймовірністю підтримують ці рішення, а й відчують відповідальність за їх реалізацію та дотримання. Це, своєю чергою, сприяє зростанню довіри до влади та зміцненню соціальної згуртованості.

Залучення громадян формує у них відчуття власності та відповідальності за прийняті рішення. Коли люди бачать, що їхні ідеї враховуються, а їхня думка має вагу, вони починають сприймати остаточне рішення як спільний продукт, а не як щось нав'язане «згори». Це змушує їх охочіше брати на себе відповідальність за виконання цих рішень та дотримання встановлених правил. Навіть якщо рішення передбачає певні незручності, громадяни, які були частиною обговорення, краще розуміють їхню необхідність і менше схильні до опору.

Така співпраця значно зміцнює довіру до органів влади. Процес прийняття рішень стає більш відкритим і прозорим, розсіюючи підозри щодо «закулісних» домовленостей чи корупції. Громадяни отримують можливість здійснювати прямий або опосередкований контроль за діями влади, що змушує її бути більш підзвітною і діяти в інтересах громади. Це допомагає подолати поширене відчуття відчуження від влади, перетворюючи громадян з об'єктів управління на суб'єктів, які мають голос і вплив. Участь сприяє переходу до партнерської моделі відносин, де влада та громада взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Зрештою, рішення, розроблені за участю громадян, стають більш ефективними та стійкими. Вони краще відображають реальні потреби та пріоритети громади, оскільки враховують унікальний досвід та знання місцевих жителів. Це робить їх більш дієвими та забезпечує ширшу підтримку, що робить

їх стійкішими до майбутніх викликів. Завдяки залученню громадян можна завчасно виявити потенційні конфлікти інтересів та знайти компромісні рішення, запобігаючи відкритим протистоянням.

Участь місцевих жителів у процесах формування та реалізації політики є критично важливою для її ефективності. Завдяки їхнім унікальним знанням про потреби та проблеми громади органи місцевого самоврядування можуть розробляти більш релевантні та цільові політики, які справді відповідають реальним запитам населення.

Залучення місцевих жителів дозволяє владі отримати глибинне розуміння ситуації «на місцях». Хто, як не самі мешканці, знає про щоденні виклики, приховані проблеми, специфіку району чи вулиці? Ця інформація часто є недоступною для чиновників, які працюють з абстрактними даними або загальними звітами. Завдяки участі громадян політики формуються на основі конкретних, перевірених реальністю даних, а не припущень.

Це забезпечує точність та адресність програм. Коли політика розробляється з урахуванням місцевого контексту, вона стає більш адаптованою до потреб конкретних груп населення або територій. Наприклад, програма розвитку інфраструктури, створена за участю мешканців, точніше визначить, де потрібні нові дороги, дитячі майданчики чи освітлення, ніж план, розроблений без такого залучення. Це мінімізує ризик «недоцільних» витрат та неефективного використання ресурсів.

Активна громадянська участь є потужним каталізатором для збільшення прозорості та підзвітності органів влади. Коли громадяни активно залучені до процесів управління, це створює атмосферу відкритості, яка значно ускладнює зловживання владою та сприяє чесному врядуванню.

Участь громадськості перетворює діяльність органів влади із закритого процесу на відкритий діалог. Кожен етап прийняття рішень – від початкових обговорень до остаточного ухвалення та реалізації – стає доступним для громадського контролю. Ця відкритість діє як потужний превентивний механізм, зменшуючи ризик корупції. Посадові особи знають, що їхні дії перебувають під пильною увагою громадськості, що спонукає їх діяти в межах закону та в інтересах громади, а не в особистих цілях.

Крім того, активна громадянська участь забезпечує підзвітність посадових осіб. Коли громадяни мають можливість безпосередньо ставити питання, висловлювати зауваження та вимагати пояснень щодо рішень та їхніх наслідків, це створює механізм прямого контролю. Посадовці змушені нести відповідальність за свої дії та обґрунтовувати їх перед тими, кого вони представляють. Це значно підвищує

рівень довіри між владою та громадою, формуючи здоровіші, демократичніші відносини.

Активне залучення громадян до процесів управління є фундаментом для розвитку глибокої та стійкої демократичної культури. Це не просто участь у прийнятті рішень, а потужна школа для формування відповідальних і свідомих членів суспільства.

Коли громадяни беруть участь у обговореннях та розробці політик, вони постійно вдосконалюють свої навички критичного мислення. Вони навчаються аналізувати інформацію, оцінювати аргументи, розпізнавати популізм і формувати власну обґрунтовану позицію. Це виходить за рамки пасивного споживання інформації, перетворюючи їх на активних та розсудливих учасників суспільного життя.

Крім того, участь у публічних дискусіях дає можливість розвивати вміння ефективно висловлювати свою думку – чітко, аргументовано та переконливо. Це життєво важливий навик у будь-якому демократичному суспільстві, де ідеї конкурують, а консенсус досягається через відкритий обмін поглядами.

Нарешті, громадянська участь вчить домовлятися та шукати компроміси. У реальному житті рідко буває так, що одна думка перемагає беззастережно. Процес колективного прийняття рішень вимагає готовності слухати інших, розуміти різні точки зору та знаходити спільні рішення, які задовольняють більшість. Ці навички є основою здорового громадянського суспільства, що здатне до самоорганізації, конструктивного вирішення конфліктів та сталого розвитку.

Спільна робота над вирішенням проблем громади є надзвичайно потужним чинником для сприяння соціальній згуртованості. Коли громадяни об'єднуються навколо спільних цілей, це не просто вирішує конкретні завдання, а і створює міцніший соціальний капітал та розвиває відповідальну громадянську позицію.

Участь у громадських ініціативах дозволяє людям вийти за межі своїх повсякденних справ і відчувати себе частиною чогось більшого. Цей процес об'єднує людей, які раніше могли навіть не знати одне одного, створюючи нові зв'язки та зміцнюючи наявні. Колективні зусилля щодо покращення умов життя в громаді руйнують бар'єри, виховують взаєморозуміння та солідарність, перетворюючи розрізнених мешканців на справжню спільноту.

Крім того, така спільна діяльність сприяє формуванню активної та відповідальної громадянської позиції. Люди починають усвідомлювати свій вплив на навколишній світ, розуміють, що їхні дії мають значення. Це розвиває почуття приналежності та відповідальності не лише за власне життя, а й за добробут усієї громади. Коли громадяни бачать результати своєї колективної праці, це надихає їх до подальшої

участі та ініціативності, створюючи самовідтворюваний цикл згуртування та розвитку.

Публічні обговорення та громадські слухання є одними з найбільш поширених та ефективних інструментів, що дають громадянам пряму можливість висловлювати свої думки, надавати пропозиції та формулювати зауваження до проєктів рішень, які розробляють органи місцевого самоврядування.

Ці форми взаємодії є ключовими для забезпечення відкритого діалогу між владою та громадою. Вони дозволяють кожному мешканцю, якого стосується певне рішення – будь то забудова, зміни у бюджеті чи нові правила благоустрою – бути почутим. Громадяни можуть не лише висловити свою позицію, але й запропонувати альтернативні варіанти, надати цінні інсайди, які могли бути не враховані чиновниками, або ж вказати на потенційні проблеми, що виникають з проєктом.

Таким чином, публічні обговорення та громадські слухання функціонують як важливий механізм зворотного зв'язку. Вони допомагають органам місцевого самоврядування отримати повнішу картину потреб та очікувань громади, що, своєю чергою, сприяє прийняттю більш зважених, легітимних та ефективних рішень. Це не просто формальність, а життєво важливий складник демократичного процесу, що робить владу ближчою до людей та підвищує довіру до неї.

Громадські ради та інші консультативно-дорадчі органи, що створюються при органах місцевого самоврядування, є ефективним механізмом для глибокого залучення представників громадськості, незалежних експертів та інших зацікавлених сторін до процесу розробки та аналізу політик.

Ці структури відіграють ключову роль у забезпеченні якісної експертизи та врахування різноманітних перспектив під час формування стратегічних рішень на місцевому рівні. Завдяки їхній роботі влада отримує доступ до унікальних знань, практичного досвіду та інноваційних ідей, які можуть суттєво покращити якість розроблюваних політик. Це дозволяє більш обґрунтовано оцінювати потенційні наслідки рішень, виявляти неочевидні проблеми та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення ще до того, як вони будуть офіційно ухвалені.

Таким чином, громадські ради та консультативно-дорадчі органи перетворюють процес розробки політики з одностороннього акту влади на колективний інтелектуальний процес. Вони зміцнюють довіру між владою та громадою, роблять прийняття рішень більш прозорим та легітимним, а головне – забезпечують, що політики будуть максимально відповідати реальним потребам та інтересам мешканців громади.

Електронні петиції є потужним і сучасним інструментом, який значно спрощує та прискорює для громадян можливість ініціювати розгляд важливих для громади питань. Завдяки онлайн-платформам вони дозволяють збирати підписи швидко й ефективно, демонструючи підтримку конкретної ідеї чи проблеми.

Цей механізм демократії участі відкриває нові можливості для широкої мобілізації громадської думки. На відміну від традиційних паперових петицій, електронні версії долають географічні бар'єри та часові обмеження, дозволяючи значно більшій кількості людей висловити свою позицію. Це забезпечує більшу видимість та вагу ініціативам громадян, оскільки

кількість зібраних підписів стає чітким індикатором суспільного запиту, який неможливо ігнорувати.

Отже, електронні петиції не лише спрощують процес ініціювання обговорень, а й значно підвищують ефективність адвокації громадських інтересів, роблячи голос кожного громадянина більш чулим у процесі формування місцевої політики (табл. 1).

Висновки. Громадянська участь на місцевому рівні є ключовим елементом демократичного врядування, що забезпечує легітимність, ефективність та прозорість влади. Вона сприяє врахуванню різноманітних точок зору та знань, що веде до прийняття більш зважених та обґрунтованих рішень. Участь громадян підвищує легітимність ухвалених рішень

Таблиця 1

Виклики і шляхи подолання проблем громадянської участі у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні

Категорія	Переваги	Механізми та форми участі	Виклики та шляхи подолання
Підвищення легітимності рішень	Створює відчуття спільної відповідальності та довіри до влади, підвищує ймовірність підтримки та дотримання рішень громадянами. Рішення сприймаються як «власні», що зменшує опір їх реалізації.	Публічні обговорення та громадські слухання: прямий зворотний зв'язок. Бюджет участі: громадяни самі вирішують, на що витратити частину бюджету. Звітування депутатів та посадових осіб: забезпечує прямий діалог та можливість контролю.	Виклики: низька зацікавленість, відчуття формальності обговорень. Подолання: забезпечення реального впливу думки громадян, широке інформування про результати участі, спрощення процедур.
Підвищення ефективності політики	Дозволяє розробляти більш релевантні, цільові та дієві політики, що відповідають реальним потребам населення, завдяки унікальним знанням місцевих жителів про проблеми та потреби громади.	Громадські ради та консультативно-дорадчі органи: залучення експертів та представників громадськості. Громадські ініціативи та проєкти місцевого розвитку: пряма реалізація ідей громади.	Виклики: ігнорування пропозицій, відсутність механізмів впровадження ідей. Подолання: створення чітких процедур для інтеграції пропозицій, ресурсна підтримка громадських проєктів, навчання органів влади роботи з громадськістю.
Збільшення прозорості та підзвітності	Сприяє відкритості дій органів влади, знижує ризик корупції, забезпечує підзвітність посадових осіб перед громадою та зміцнює довіру.	Участь у засіданнях органів місцевого самоврядування: можливість спостереження за процесом. Електронні петиції: інструмент ініціювання розгляду важливих питань. Громадський контроль: моніторинг діяльності влади.	Виклики: недостатня інформованість про права, спроби приховати інформацію. Подолання: забезпечення вільного доступу до інформації, розвиток незалежних ЗМІ, посилення ролі антикорупційних інституцій.
Розвиток демократичної культури	Розвиває у громадян навички критичного мислення, вміння висловлювати свою думку, домовлятися та шукати компроміси, що є основою здорового громадянського суспільства.	Освітні програми та тренінги: розвиток громадянських компетенцій. Дебати та публічні дискусії: навчання обґрунтовувати свою позицію.	Виклики: відсутність навичок конструктивного діалогу, поляризація суспільства. Подолання: проведення навчальних програм, створення майданчиків для міжгрупового діалогу, пропаганда цінностей демократії.
Сприяння соціальній згуртованості	Об'єднує людей, зміцнює соціальні зв'язки, розвиває взаєморозуміння та солідарність, сприяє формуванню активної та відповідальної громадянської позиції.	Спільні громадські проєкти: наприклад, суботники, благоустрій територій. Місцеві ініціативи: створення місцевих громадських об'єднань.	Виклики: роз'єднаність, недовіра між громадянами. Подолання: підтримка спільних проєктів, що приносять відчутні результати, заохочення сусідських ініціатив, створення платформ для спілкування та співпраці.

Джерело: складено авторами за матеріалами [4–6; 15–17]

та забезпечує їхню підтримку населенням. Активна залученість громадян є потужним інструментом контролю за діяльністю місцевої влади, підвищуючи її прозорість, знижуючи корупційні ризики та зловживання. Це дає змогу громадянам відстежувати використання коштів і реалізацію проєктів, а також контролювати виконання обіцянок посадовими особами.

Участь у місцевих процесах прийняття рішень сприяє розвитку громадянської свідомості, формуванню відповідального та активного громадянського суспільства. Громадяни навчаються висловлювати свою думку, обстоювати інтереси та співпрацювати з владою та між собою, що є основою для побудови демократичного суспільства. Місцеві громади найкраще розуміють свої проблеми, тому залучення громадян дозволяє виявляти актуальні проблеми, пропонувати інноваційні рішення та спільно працювати над їх реалізацією. Це покращує якість життя,

розвиває інфраструктуру, соціальну сферу та економіку громади. Відчуття того, що їхня думка враховується, знижує соціальну напругу та підвищує довіру до влади, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та її наслідки. Інтеграція України до Європейського Союзу також вимагає відповідності європейським стандартам демократії та належного врядування, невід'ємним складником яких є активна громадянська участь на місцевому рівні. Незважаючи на значні переваги, наявні виклики, такі як пасивність частини населення, недостатня інформованість, відсутність ефективних механізмів залучення та недостатня готовність місцевої влади до повноцінного діалогу. Тому подальше вдосконалення законодавства, поширення кращих практик, навчання та підвищення обізнаності є ключовими для повної реалізації потенціалу громадянської участі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Височило О.М., Гилко М.В., Зось-Кіор І.М. Маркетинговий менеджмент інноваційно орієнтованих підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 150–152. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayin-internetkonfer.pdf>.
2. Дячков Д.В., Синенко В.А. Архітектурна модель управління процесами цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/242>.
3. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52), с. 162–172.
4. Зось-Кіор І.М., Горшаль Є.М., Пістряк В.Ю., Кондратенко О.О. Менеджмент персоналу підприємства в умовах переходу VUCA-BANI. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (30 березня 2023 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2023. С. 158–159. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23955/1/DOMIN_2023_P158-159.pdf.
5. Зось-Кіор І., Кондратенко О., Хорсун М. Безпекове управління персоналу розвитком підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. С. 145–147.
6. Зось-Кіор І.М., Полтавець К.О., Крикунов О.О. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами на інноваційно орієнтованому підприємстві в умовах війни. *Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики* : матеріали VII Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Хмельницький, 21 лютого, 2025 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.
7. Лозинська Т.М., Мушук В.В. Адміністративно-правове забезпечення примусового виконання судових рішень в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 48–54.
8. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Випуск 1. С. 36–42.
9. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach, J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. Pp. 253–265.
10. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). Pp. 474–489. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420>.

11. Hnatenko I., Bebeko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5(58). Pp. 446–459. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.
12. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30 № 2. Pp. 49–56.
13. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. Pp. 503–512.
14. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. Pp. 228–234. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211234.pdf.
15. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. Pp. 152–165.
16. Sharlovych Z., Ovcharenko P., Zos-Kior I. Management of primary health care facilities based on performance evaluation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47(2). Pp. 304–318. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.24>.
17. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. Pp. 279–285.
18. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12. 2017. Pp. 4–8.

REFERENCES:

1. Vysochylo O.M., Hylko M.V., Zos-Kior I.M. (2024) Marketynhovi menedzhment innovatsiino oriietovanykh pidpriemstv. Upravlinnia resursnym zabezpechenniam hospodarskoi diialnosti pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky [Marketing management of innovation-oriented enterprises. Management of resource provision for economic activity of real sector enterprises: materialy IX Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, 14 lystopada 2024 r.]. Poltava: PDAU, 2024. P. 150–152. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhseukrayininternetkonfer.pdf>.
2. Diachkov D.V., Synenko V.A. (2023) Arkhitekturna model upravlinnia protsesamy tsyfrovizatsii pidpriemstv v sferi nadання medychnykh posluh [Architectural model of enterprise digitalization process management in the field of medical services]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. No. 8(08). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/242>.
3. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebeko S., Shikovets K., Kvita H. (2023) Diahnostyka stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva [Diagnostics of strategic management of financial and economic development of an enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. No. 5 (52). P. 162–172.
4. Zos-Kior I.M., Horshal Ye.M., Pistriak V.Yu., Kondratenko O.O. (2023) Menedzhment personalu pidpriemstva v umovakh perekhodu VUCA-BANI [Enterprise personnel management in the conditions of VUCA-BANI transition]. Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiiakh: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv (30 bereznia 2023 r., m. Kyiv)]. Kyiv: KNUITD, 2023. P. 158–159. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23955/1/DOMIN_2023_P158-159.pdf.
5. Zos-Kior I., Kondratenko O., Khorsun M. (2024) Bezpekove upravlinnia personalu rozvytkom pidpriemstva v konkurentnomu biznes-seredovyshchi [Security management of personnel for enterprise development in a competitive business environment]. *Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 27 veresnia 2024 r.* Poltava: PDAU, 2024. Vol. 1. P. 145–147.
6. Zos-Kior I.M., Poltavets K.O., Krykunov O.O. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm stratehichnoho upravlinnia biznes-protsesamy na innovatsiino oriietovanomu pidpriemstvi v umovakh viiny [Organizational and economic mechanism of strategic management of business processes at an innovation-oriented enterprise in wartime conditions]. Rozvytok suchasnoi nauky: aktualni pytannia teorii ta praktyky: materialy VII Vseukrainskoi studentskoi naukovi konferentsii, m. Khmelnytskyi, 21 liutoho, 2025 rik. HO «Molodizhna naukova liha». Vinnytsia: TOV «UKR-LOHOS Hrup», 2025. P. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.

7. Lozynska T.M., Mushuk V.V. (2024) Administratyvno-pravove zabezpechennia prymusovoho vykonannia sudovykh rishen v Ukraini [Administrative and legal provision for enforcement of court decisions in Ukraine]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. No. 2. P. 48–54.
8. Marchyshynets S.M., Marchyshynets O.V. (2024) Formuvannia suchasnoi polityky upravlinnia innovatsiino-investytsiinym potentsialom promysloвого sektoru natsionalnoi ekonomiky [Formation of modern policy of innovation and investment potential management in the industrial sector of the national economy]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*. No. 1. P. 36–42.
9. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. (2022) Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. No. 38. P. 253–265.
10. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. (2024) Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(56). P. 474–489. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420>.
11. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. (2024) Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 5(58). P. 446–459. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.
12. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. (2023) Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. Vol. 30. No. 2. P. 49–56.
13. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. (2021) Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No. 12. P. 503–512.
14. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021) Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No. 12. P. 228–234. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211234.pdf.
15. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. (2023) Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45. No. 2. P. 152–165.
16. Sharlovych Z., Ovcharenko P., Zos-Kior I. (2025) Management of primary health care facilities based on performance evaluation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 47(2), P. 304–318. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.24>.
17. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. (2022) Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 279–285.
18. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoiluk I., Storoška M. (2017) Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12. P. 4–8.