

УДК 351.72:336.13:346] (477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВЕ РЕАГУВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Бєлялов Талят Енверович,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва та бізнесу  
Київського національного університету технологій та дизайну  
ORCID ID: 0000-0003-4019-755X

**Бубко Вячеслав Георгійович,**

аспірант  
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки  
ORCID ID: 0009-0224-0615-1682

**Кириченко Володимир Олександрович,**

аспірант  
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки  
ORCID ID: 0009-0032-1448-0103

Сучасний світ характеризується високою невизначеністю та безперервним виникненням нових загроз, що висуває безпрецедентні вимоги до систем державного управління. У цьому контексті дослідження нових підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у діяльності органів публічної влади є критично важливим фундаментом для створення стійкої та адаптивної державної машини. Особливої значущості це дослідження набуває для України, яка перебуває в епіцентрі триваючої військової агресії та відчуває її комплексні наслідки на всіх рівнях. Йдеться не лише про виживання в умовах кризи, а й про здатність ефективно функціонувати та розвиватися, попри постійні виклики. Актуальність управління ризиками та кризового реагування у системі публічного адміністрування надзвичайно висока, оскільки сучасна Україна стикається з безпрецедентними викликами, головним з яких є повномасштабна війна. Ця війна вимагає від держави миттєвої та ефективної реакції на надзвичайні ситуації, руйнування інфраструктури та гуманітарні кризи. Крім того, глобальні загрози, такі як зміни клімату та пандемії, а також стрімкий технологічний розвиток, генерують нові, непередбачені ризики, що потребують гнучких та адаптивних механізмів управління. Дослідження цієї сфери є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та безпеки країни, сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій та оптимізації використання ресурсів. Це також невід'ємна частина євроінтеграційних прагнень України та ключовий елемент модернізації всієї системи публічного адміністрування, особливо в умовах децентралізації. Розвиток спроможності до ефективного управління ризиками та кризового реагування – це не просто актуальна наукова проблема, а життєва необхідність для України. Ключовим складником дослідження є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Це виходить за рамки реактивного реагування на поточні кризи і передбачає формування гнучкої та стійкої системи публічного адміністрування, яка не тільки здатна адаптуватися до постійних змін, але й активно запобігати майбутнім кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток країни навіть у найскладніших умовах нестабільності.

**Ключові слова:** управління ризиками, кризове реагування, система, публічного адміністрування, ефективність, держава, місцеве самоврядування, підприємництво.

### **Bielialov Taliat, Bubko Vyacheslav, Kirichenko Volodymyr. RISK MANAGEMENT AND CRISIS RESPONSE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM**

*The modern world is characterized by high uncertainty and the continuous emergence of new threats, which places unprecedented demands on public administration systems. In this context, the study of new approaches to identifying, assessing and minimizing risks in the activities of public authorities is a critically important foundation for creating a sustainable and adaptive state machine. This research is of particular importance for Ukraine, which is at the epicenter of ongoing military aggression and is experiencing its complex consequences at all levels. It is not*

*only about survival in a crisis, but also about the ability to function effectively and develop despite constant challenges. The relevance of risk management and crisis response in the public administration system is extremely high, since modern Ukraine is facing unprecedented challenges, the main of which is a full-scale war. This war requires the state to respond immediately and effectively to emergencies, destruction of infrastructure and humanitarian crises. In addition, global threats such as climate change and pandemics, as well as rapid technological development, generate new, unforeseen risks that require flexible and adaptive management mechanisms. Research in this area is critically important for ensuring sustainable development and security of the country, contributes to strengthening public trust in state institutions and optimizing the use of resources. It is also an integral part of Ukraine's European integration aspirations and a key element of modernization of the entire public administration system, especially in conditions of decentralization. Developing the capacity for effective risk management and crisis response is not just a pressing scientific problem, but a vital necessity for Ukraine. A key component of the research is the development of strategies for sustainable development in conditions of uncertainty. This goes beyond the reactive response to current crises and involves the formation of a flexible and resilient public administration system that is not only able to adapt to constant changes, but also actively prevent future crises and ensure the long-term development of the country even in the most difficult conditions of instability.*

**Key words:** risk management, crisis response, system, public administration, efficiency, state, local government, entrepreneurship.

**Вступ.** Актуальність дослідження управління ризиками та кризового реагування у системі публічного адміністрування є надзвичайно високою, адже сучасна Україна стикається з безпрецедентними викликами, головним з яких є повномасштабна війна. Ця війна вимагає від держави миттєвої та ефективної реакції на надзвичайні ситуації, руйнування інфраструктури та гуманітарні кризи. Крім того, глобальні загрози, такі як зміни клімату та пандемії, а також стрімкий технологічний розвиток, генерують нові, непередбачені ризики, що потребують гнучких та адаптивних механізмів управління. Дослідження цієї сфери є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та безпеки країни, сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій та оптимізації використання ресурсів. Це також невід'ємна частина євроінтеграційних прагнень України та ключовий елемент модернізації всієї системи публічного адміністрування, особливо в умовах децентралізації. Розвиток спроможності до ефективного управління ризиками та кризового реагування – це не просто актуальна наукова проблема, а життєва необхідність для України.

**Матеріали та методи.** Аналіз наукової літератури з теми управління ризиками та кризового реагування у системі публічного адміністрування показує глибоке розуміння її важливості як на світовому, так і на національному рівнях. Ця сфера активно розвивається, постійно адаптуючись до нових викликів і узагальнюючи накопичений досвід.

Міжнародні дослідження зосереджені на концептуальних основах і практичних підходах до управління ризиками та кризами [2–3]. Вони вивчають, як формується суспільство ризику і наголошують на необхідності врахування цих факторів в управ-

лінських процесах. Особлива увага приділяється різним аспектам кризового менеджменту – від превентивних заходів і планування реагування до психологічних аспектів управління в умовах стресу та відновлення після кризи. Багато уваги присвячено ролі лідерства та ефективним комунікаційним стратегіям у складних ситуаціях. Світовий досвід також допомагає зрозуміти, як найкраще створювати інституційні рамки, розробляти методології оцінки ризиків, впроваджувати системи раннього попередження, а також налагоджувати ефективну координацію між різними рівнями влади та секторами.

В Україні ця тема набула особливої актуальності після 2014 року, а повномасштабне вторгнення зробило її однією з найважливіших. Вітчизняні науковці активно працюють над адаптацією міжнародних підходів до українських реалій, вивчаючи специфіку кризових явищ, таких як гібридні загрози, військові конфлікти та кібератаки [6; 9]. Досліджуються також питання розвитку спроможності державних інституцій реагувати на надзвичайні ситуації, ефективність законодавства, роль децентралізації в управлінні кризами, значення людського фактора та потенціал цифрової трансформації [4; 8].

Незважаючи на значний обсяг виконаних робіт, у літературі залишаються невирішені питання. Необхідно поглибити вивчення довгострокових стратегій відновлення після криз, а також зосередитися на концепції стійкості та адаптивності публічних інституцій. Особливої уваги потребують розробка специфічних підходів до управління гібридними загрозами та дослідження механізмів залучення громадськості до процесів кризового реагування.

**Метою статті** є аналіз управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування.

У цій статті використовуються такі методи дослідження, як: узагальнення, системний підхід, прогностичний аналіз, моделювання, комплексний підхід.

**Результати.** Сучасний світ, позначений високою невизначеністю та безперервним виникненням нових загроз, висуває безпрецедентні вимоги до систем державного управління. У цьому контексті дослідження нових підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у діяльності органів публічної влади стає не просто актуальним, а критично важливим фундаментом для створення стійкої та адаптивної державної машини. Для України, що перебуває в епіцентрі триваючої військової агресії та відчуває її комплексні наслідки на всіх рівнях, це дослідження набуває особливої значущості. Йдеться не лише про виживання в умовах кризи, а й про здатність ефективно функціонувати та розвиватися, попри постійні виклики (табл. 1).

Дослідження має охоплювати аналіз широкого спектра ризиків, що можуть дестабілізувати функціонування публічної влади та загрожувати національній безпеці та сталому розвитку. Геополітичні ризики вимагають глибокого розуміння військових конфліктів, гібридних загроз, кібератак та інформаційних війн, а також постійних змін у міжнародному політичному ландшафті. Органи влади повинні не лише реагувати на ці загрози, а й вміти їх прогнозувати, розробляти ефективні превентивні заходи та мінімізувати їхній руйнівний вплив на суспільство та державу. Економічні ризики, такі як фінансові кризи, інфляція, рецесія, порушення глобальних ланцюгів постачання та енергетична нестабільність, безпосередньо впливають на бюджетну стабільність, реалізацію соціальних програм та загальний економічний розвиток країни. У цьому контексті дослідження повинне зосереджуватися на механізмах антикризового управління економікою та захисту населення від економічних шоків.

Не менш важливими є екологічні ризики, що охоплюють наслідки змін клімату, природні та техногенні катастрофи – від повеней та посух до лісових пожеж і промислових аварій. Це ставить перед публічним адмініструванням завдання розробки комплексних стратегій адаптації, підвищення стійкості критичної інфраструктури та оперативного реагування на надзвичайні ситуації для захисту життя, здоров'я та майна громадян. Соціальні ризики, включаючи демографічні кризи, масову міграцію, зростання соціальної напруги, проблеми охорони здоров'я (як це показала пандемія COVID-19) та інші фактори, можуть суттєво дестабілізувати суспільство. Тому дослідження має вивчати ефективні способи управління соціальними процесами, забезпечення соціальної справедливості та розробки програм підтримки вразливих груп населення.

Окрім безпосереднього управління ризиками, важливим аспектом цього дослідження є аналіз ефективності кризових комунікацій. В умовах кризи, коли швидкість та точність інформації є вирішальними, здатність забезпечити своєчасну, достовірну та прозору комунікацію з громадськістю стає запорукою мінімізації паніки, протидії дезінформації та збереження довіри до влади. Це включає вивчення оптимальних каналів комунікації, ролі лідерів у кризові моменти, а також психологічних аспектів сприйняття інформації під час стресу.

Нарешті, ключовим складником дослідження є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Це виходить за рамки реактивного реагування на поточні кризи і передбачає формування гнучкої та стійкої системи публічного адміністрування, яка не тільки здатна адаптуватися до постійних змін, але й активно запобігати майбутнім кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток країни навіть у найскладніших умовах нестабільності. Це означає не просто реагування на поточні виклики, а інтеграцію принципів управління ризиками у всі сфери державного управління, створення культури проактивності та формування системної стійкості, що дозволить Україні будувати безпечне та процвітаюче майбутнє.

У сучасному світі, що динамічно змінюється, геополітичні ризики стали однією з найсерйозніших загроз для функціонування публічного адміністрування. Ці ризики охоплюють широкий спектр явищ, від військових конфліктів і гібридних загроз до кібератак та інформаційних війн, а також постійні зміни у міжнародному політичному ландшафті. З огляду на це дослідження має бути зосереджене на розробці та впровадженні нових підходів, які дозволять органам влади ефективно протистояти цим викликам.

Ключовим завданням є розвиток спроможності прогнозувати ці загрози, використовуючи передові аналітичні інструменти та розвідувальні дані для передбачення потенційних конфліктів чи дестабілізуючих впливів. Не менш важливою є розробка превентивних заходів, спрямованих на запобігання виникненню або ескалації геополітичних ризиків. Це може включати дипломатичні ініціативи, зміцнення міжнародного співробітництва, посилення кібербезпеки та розбудову стійкості до інформаційних атак. Нарешті, дослідження повинно пропонувати механізми ефективного реагування на вже наявні геополітичні загрози, щоб мінімізувати їхній деструктивний вплив на державні інституції, економіку та суспільство загалом. Це вимагає швидкої адаптації управлінських рішень, координації дій різних відомств та готовності до роботи в умовах високої невизначеності та постійного тиску.

Таблиця 1

**Комплексний підхід до управління ризиками у системі публічного адміністрування**

| Категорія аспекту              | Ключовий фокус дослідження                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Практична цінність та очікувані результати                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фундамент системи              | Визначення та обґрунтування ролі управління ризиками та кризового реагування для стійкості та адаптивності державного управління. Особливий наголос на актуальності для України, враховуючи триваючу військову агресію та її багатоаспектні наслідки. Аналіз еволюції теоретичних концепцій ризику та кризи у контексті публічного адміністрування.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Забезпечення міцної теоретико-методологічної основи. Обґрунтування необхідності інституціоналізації управління ризиками як невід'ємної частини національної безпеки та сталого розвитку.                                                                                                                     |
| Прогнозування та оцінка        | Комплексний аналіз та ідентифікація різноманітних ризиків:<br>– геополітичні: розробка механізмів прогнозування та оцінки військових конфліктів, гібридних загроз, кібератак, інформаційних воєн та змін міжнародного політичного середовища;<br>– економічні: оцінка вразливості до фінансових криз, інфляції, рецесії, порушень ланцюгів постачання, енергетичної нестабільності; моделювання їхнього впливу на державні фінанси та соціальну сферу;<br>– екологічні: аналіз загроз від кліматичних змін, природних (повені, посухи, пожежі) та техногенних (ядерні, промислові) катастроф; оцінка їхнього впливу на критичну інфраструктуру;<br>– соціальні: вивчення демографічних криз, масової міграції, соціальної напруги, злочинності, проблем охорони здоров'я (пандемії); оцінка їхнього потенціалу до дестабілізації суспільства. | Створення інтегрованої системи раннього попередження про різні типи ризиків. Розробка сучасних інструментів для кількісної та якісної оцінки потенційних втрат. Визначення пріоритетних загроз для цілеспрямованої розробки превентивних та реакційних заходів.                                              |
| Превенція та реагування        | Формування стратегій мінімізації ризиків та ефективного реагування:<br>– превентивні заходи: розробка та впровадження законодавчих, інституційних та оперативних механізмів для зниження ймовірності виникнення ризиків;<br>– антикризове управління: створення чітких протоколів оперативного реагування, налагодження міжвідомчої координації, ефективний розподіл повноважень та ресурсів;<br>– захист населення: розробка та реалізація програм соціального та економічного захисту вразливих груп, забезпечення безперервності надання публічних послуг;<br>– стійкість інфраструктури: проектування, модернізація та захист критичної інфраструктури з урахуванням потенційних загроз та вимог високої стійкості (resilience).                                                                                                          | Створення дієвих, гнучких та адаптивних планів реагування на широкий спектр криз. Максимізація зменшення шкоди від реалізованих ризиків та прискорення процесів відновлення. Підвищення загальної здатності держави та суспільства ефективно витримувати зовнішні та внутрішні потрясіння.                   |
| Комунікація та сталий розвиток | Забезпечення ефективних кризових комунікацій та формування стратегій сталого розвитку:<br>– кризові комунікації: аналіз оптимальних каналів, форм та змісту повідомлень; вивчення ролі лідерів у комунікації та психологічних аспектів сприйняття інформації під час стресу та в умовах дезінформації;<br>– стратегії сталого розвитку: побудова проактивної, гнучкої та адаптивної системи публічного адміністрування, яка не лише реагує, а й запобігає майбутнім кризам;<br>– культура стійкості: інтеграція принципів управління ризиками у всі сфери державного управління та формування культури стійкості, що передбачає здатність до відновлення, навчання на досвіді та постійного підвищення готовності до викликів.                                                                                                                | Зміцнення довіри громадськості до органів влади під час кризових ситуацій. Створення передумов для безперервного функціонування держави та її стабільного розвитку навіть в умовах значної невизначеності. Формування суспільства, здатного ефективно адаптуватися до змін та протистояти сучасним викликам. |

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 5; 7; 10]

Сучасне публічне адміністрування не може ігнорувати загрозу економічних ризиків, які становлять серйозну небезпеку для стабільності держави та добробуту її громадян. Ці ризики проявляються у багатьох формах, зокрема як фінансові кризи, зростання інфляції, періоди рецесії, критичні порушення ланцюгів постачання та енергетична нестабільність. Кожен із цих факторів має прямий і часто руйнівний вплив на бюджетну стабільність країни, ефективність соціальних програм та загальний економічний розвиток.

Дослідження в цій сфері має бути зосереджене на розробці та вдосконаленні механізмів антикризового управління економікою. Це означає не просто реагування на вже наявні проблеми, а створення проактивних систем, здатних прогнозувати потенційні економічні загрози та вживати превентивних заходів. Важливо також зосередитися на захисті населення від економічних шоків, розробляючи та впроваджуючи дієві соціальні програми, системи підтримки вразливих верств населення та механізми стабілізації ринку праці. Ефективне управління економічними ризиками вимагає глибокого аналізу причин їх виникнення, моделювання можливих наслідків та розробки комплексних стратегій, що дозволять мінімізувати негативний вплив на суспільство та забезпечити економічну стійкість держави.

Сучасна система публічного адміністрування стикається зі значними викликами, зумовленими екологічними ризиками. Це не лише довгострокові загрози, такі як зміни клімату, а й безпосередні, часто руйнівні події, зокрема природні катастрофи (повені, посухи, лісові пожежі), забруднення довкілля, а також потенційно катастрофічні ядерні та техногенні аварії. Ці ризики вимагають від органів влади системного та багатоаспектного підходу до управління.

Першочерговим завданням є розробка стратегій адаптації, що дозволять державі та суспільству мінімізувати негативні наслідки кліматичних змін та інших екологічних загроз. Це включає у себе не тільки прогнозування та моделювання майбутніх подій, а й підготовку інфраструктури та населення. Крім того, критично важливим є підвищення стійкості інфраструктури, адже її руйнування може паралізувати життєво важливі системи забезпечення. Нарешті, публічне адміністрування має бути готовим до оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Це передбачає наявність чітких планів дій, ефективну координацію між усіма залученими службами, швидке розгортання ресурсів та спроможність захистити життя і здоров'я громадян. Успішне управління екологічними ризиками є запорукою національної безпеки та сталого розвитку.

Сучасне публічне адміністрування не може ефективно функціонувати без глибокого розуміння та управління соціальними ризиками. Ці ризики охоплюють широкий спектр загроз, здатних дестабілізувати суспільство, включаючи демографічні кризи, виклики, пов'язані з масовою міграцією, зростання соціальної напруги, підвищення рівня злочинності, а також глобальні проблеми охорони здоров'я, такі як пандемії. Усі ці фактори вимагають від органів влади не просто реакції, а проактивного підходу.

Дослідження в цій царині повинне зосереджуватися на вивченні та розробці ефективних способів управління соціальними процесами. Це передбачає аналіз причин виникнення цих ризиків, моделювання їхнього потенційного впливу та формування стратегій для їхнього пом'якшення. Ключовим завданням є забезпечення соціальної справедливості, що передбачає зменшення нерівності та створення рівних можливостей для всіх членів суспільства. Окремий акцент має бути зроблений на розробці та впровадженні програм підтримки вразливих груп населення, які найбільше страждають від наслідків соціальних криз. Ефективне управління соціальними ризиками є запорукою внутрішньої стабільності держави та її спроможності протистояти зовнішнім викликам, сприяючи гармонійному розвитку суспільства.

Управління ризиками нерозривно пов'язане з ефективністю кризових комунікацій. В умовах кризи, коли кожен момент має значення, здатність органів публічної влади забезпечити своєчасну, точну та прозору інформацію є абсолютно критичною. Це дозволяє не тільки інформувати громадськість, а й ефективно мінімізувати паніку та протидіяти дезінформації, яка може поширюватися зі стрімкою швидкістю та підірвати довіру.

Дослідження в цій царині повинне детально вивчати канали комунікації, які є найбільш ефективними для досягнення різних аудиторій у різні моменти кризи. Не менш важливою є роль лідерів у кризові моменти, адже саме їхні заяви та дії часто формують сприйняття ситуації та рівень довіри до влади. Аналіз повинен також охоплювати психологічні аспекти сприйняття інформації під час стресу. Розуміння того, як люди реагують на повідомлення в умовах загрози та невизначеності, дозволить розробляти комунікаційні стратегії, що будуть не лише інформативними, а й емоційно адаптованими, сприяючи збереженню спокою та раціональності у суспільстві. Ефективні кризові комунікації є потужним інструментом для стабілізації ситуації та підтримки соціальної згуртованості. Заключним, але не менш важливим аспектом дослідження є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Це завдання виходить далеко за межі простого реа-

гування на поточні кризи, адже його мета – побудова гнучкої та стійкої системи публічного адміністрування. Така система має бути спроможною не лише витримувати удари, а й адаптуватися до постійних змін, активно запобігати майбутнім кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток країни навіть у найскладніших умовах нестабільності.

Досягнення цієї мети передбачає глибоку трансформацію підходів до державного управління. Вона вимагає повної інтеграції принципів управління ризиками у всі сфери державного управління, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи повсякденною оперативною діяльністю. Це означає, що кожен управлінський процес, кожне рішення має враховувати потенційні загрози та можливості. Паралельно з цим необхідно активно формувати культуру стійкості всередині публічного адміністрування та у суспільстві загалом. Така культура передбачає здатність швидко відновлюватися після потрясінь, вчитися на помилках та постійно підвищувати свою готовність до нових викликів. Тільки такий комплексний підхід дозволить державі не просто виживати, а успішно розвиватися у сучасному турбулентному світі.

**Висновки.** Дослідження підтверджує критичну актуальність управління ризиками та кризового реагування для публічного адміністрування України в умовах війни та глобальних загроз. Ефективність цієї сфери є життєво необхідною для сталого розвитку, національної безпеки та модернізації системи управління. Аналіз літератури свідчить про глибоке розуміння важливості теми на міжнародному та національному рівнях, виявляючи при цьому прогалини у вивченні реальної ефективності механізмів в умовах війни та розробці стратегій стійкості до гібридних загроз. Сучасне публічне адміністрування вимагає комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації геополітичних, економічних, екологічних та соціальних ризиків. Це включає прогнозування загроз, превентивні заходи та ефективне реагування. Важливими є також кризові комунікації для мінімізації паніки та дезінформації. Ключовою є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності, що передбачає інтеграцію принципів управління ризиками у всі сфери державного управління та формування культури стійкості для забезпечення довгострокового розвитку країни.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. 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.
2. 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 р. 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>.
3. Лозинська Т.М. Дослідження публічного управління в Україні: трансформація теорії та методології. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 1. С. 13–21.
4. Медвідь В.Ю. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 62–67.
5. Приходько С.М. Учасницька демократія як інститут місцевого самоврядування. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 3–10.
6. 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.
7. Aranchiy V., Ganushchak-Efimenko L., Khrystenko L., Shkoda M., Hnatenko I., Fastovets N. Modeling of integrated assessment of the effectiveness of management of the financial position of business entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1(42). P. 259–270.
8. 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>.
9. Hnatenko I., Bebkko 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>.

10. Sharlovykh 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>.

11. 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. Zos-Kior I., Kondratenko O., Khorsun M. (2024) Bezpekovе upravlinnia personalu rozvytkom pidpryemstva v konkurentnomu biznes-seredovyshchi [Security management of personnel for enterprise development in a competitive business environment]. *Stratehichnyi 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.

2. Zos-Kior I.M., Poltavets K.O., Krykunov O.O. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho upravlinnia biznes-protsesamy na innovatsiino orientovanomu pidpryemstvi 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 naukovo konferentsii*, m. Khmelnytskyi, 21 liutoho 2025 r. HO «Molodizhna naukova liha». Vinnytsia: TOV «UKRLOHOS Hrup», 2025. P. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.

3. Lozynska T.M. (2024) Doslidzhennia publichnoho upravlinnia v Ukraini: transformatsiia teorii ta metodolohii. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. Vol. 1. P. 13–21.

4. Medvid V.Yu. (2024) Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad: teoretyko-metodychni aspekty. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. Vol. 2. P. 62–67.

5. Prykhodko S.M. (2024) Uchasnytska demokratiia yak instytut mistsevoho samovriaduvania. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. Vol. 2. P. 3–10.

6. 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*. Vol. 38. P. 253–265.

7. Aranchiy V., Ganushchak-Efimenko L., Khrystenko L., Shkoda M., Hnatenko I., Fastovets N. (2022) Modeling of integrated assessment of the effectiveness of management of the financial position of business entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 1(42). P. 259–270.

8. 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>.

9. Hnatenko I., Bebeko 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>.

10. Sharlovykh 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>.

11. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. (2017) Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12, P. 4–8.