

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
GDAŃSK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



МАУП

Матеріали
III Міжнародної науково-практичної
конференції
“ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ”

10 жовтня 2025 р.

Київ
2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Голова оргкомітету:

Гончаренко Михайло Федорович – віцепрезидент Міжрегіональної Академії управління персоналом, д-р екон. наук, проф.

Заступники голови:

Семенець-Орлова Інна Андріївна – директор Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р наук з держ. упр., проф.;

Каліна Ірина Іванівна – заступник директора Навчально-наукового ін-ту управління, економіки та бізнесу, д-р екон. наук, проф.

Члени оргкомітету:

Братусь Ганна Анатоліївна – завідувач кафедри управління бізнесом ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Дмитренко Геннадій Анатолійович – почесний професор кафедри економіки бізнесу ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Кришталь Галина Олександрівна – завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ, д-р екон. наук, проф.;

Кривоберець Марина Миколаївна – завідувач кафедри організації туристичної діяльності ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.;

Мазур Юлія Володимирівна – декан ННІУЕБ, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 29.10.25)*

III Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 512 с.

ISBN 978-617-02-0419-6 (електронне видання)

Для науковців, представників бізнесу та здобувачів вищої освіти.

Тексти тез надано в авторській редакції. Автори несуть повну відповідальність за зміст публікацій, а також добір, точність наведених фактів, цитат, власних імен та інших відомостей.

Телендій Андрій Андрійович, Рейзін Денис Володимирович Управління людськими ресурсами державної служби з використанням цифрових технологій	307
Телендій Андрій Андрійович, Федоров Олександр Володимирович Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності державного управління в епоху діджиталізації	308
Бережинський Денис Володимирович Цифровізація як інструмент подолання адміністративних та економічних бар'єрів розвитку підприємництва в територіальних громадах України	311
Нефьодов Родіон Дмитрович Адаптація стратегій туристичного бізнесу України до умов цифрової трансформації	313
Деренко Олександр Васильович Ключові аспекти та виклики розвитку регіональної логістики	316
Кузьменко Ганна Олександрівна Цифрова аналітика ризиків для шкільної мережі в зонах бойових дій	318
Кузьменко Ганна Олександрівна, Товкун Микола Іванович Цифрова культура як складова сучасної кадрової політики держави	320
Кузьменко Ганна Олександрівна, Гладунова Ганна Вікторівна Трансформація системи добору кадрів на державну службу в умовах цифрової економіки	323
Кузьменко Ганна Олександрівна, Комарчук Оксана Михайлівна Роль кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності державного управління в епоху діджиталізації	325
Семененко Катерина Олександрівна Сучасні підходи та тенденції розвитку гендерної політики	327
Богун В'ячеслав Сергійович Цифрова трансформація як механізм економічного відновлення України після війни	329
Колечкін Валентин Юрійович Кадрова політика в управлінні інформаційною сферою: теоретичні основи та виклики	330
Тищенко Олег Вікторович Методи оптимізації траєкторій руху безпілотних систем у складних середовищах	332
Кобржицький Всеволод В'ячеславович Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації економіки	334
Бігдаш Володимир Дмитрович Особливості стратегічного плануванні банківської діяльності в умовах цифровізації економіки України	337
Кирковський Віталій Олегович Роль цифрової трансформації в механізмах соціально-економічного розвитку поствоєнної України	342

мічні втрати. Для подолання необхідно вдосконалити інфраструктуру, спростити регулювання та розширити навчання з цифрової аналітики.

Перспективи розвитку включають посилення інтеграції AI та big data у шкільну мережу як рівноправного інструменту безпеки, впровадження європейських стандартів цифрового моніторингу та розширення хмарних платформ. У контексті європейської інтеграції, де більшість українців підтримують цифрові реформи в освіті, аналітика може гармонізувати стандарти з нормами ЄС [3]. Реформи у сфері освіти, безпеки та цифровізації сприятимуть мінімізації ризиків за умови тісної співпраці.

Цифрова аналітика ризиків є невід'ємною частиною забезпечення безпеки шкільної мережі в зонах бойових дій в Україні, забезпечуючи прогнозування загроз, захист дітей та безперервність освіти. Вона доповнює державні зусилля, сприяючи стабільності в умовах війни та європейської інтеграції. Подолання технічних перешкод і посилення координації є ключовими для підвищення ефективності. Майбутнє залежить від інтегрованих підходів, де цифрова аналітика стане основою безпечного освітнього середовища. Подальші дослідження мають оцінити вплив на поствоєнну відбудову.

Література

1. The Ministry of Education and Science is implementing a school safety online tool. *UNICEF Ukraine*. 2021. Режим доступу: <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-release/safety-tool>.
2. Technological adaptation of Ukraine's educational and scientific system under the XXI Century humanitarian crisis. *ResearchGate*. 2025. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/396329244_Technological_adaptation_of_Ukraine%27s_educational_and_scientific_system_under_the_XXI_Century_humanitarian_crisis.
3. Building Systemic Resilience in Ukrainian Schools Through a Self-Assessment Tool. *SpringerLink*. 2023. Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42844-023-00108-x>.

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування

ТОВКУН Микола Іванович

здобувач другого (магістерського) рівня

Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління особливого значення набуває цифрова культура як невід'ємна складова ефек-

тивної кадрової політики. Вона визначає готовність державних службовців до використання цифрових технологій, формує нові стандарти поведінки, спілкування та управлінських рішень. Цифрова культура — це не лише сукупність цифрових навичок, а й система цінностей, етики та відповідальності у цифровому середовищі (OECD, 2023).

Сучасна кадрова політика держави орієнтована на формування компетентного, інноваційного та гнучкого корпусу державних службовців, здатних діяти в умовах динамічних технологічних змін. Саме розвиток цифрової культури забезпечує перехід від формального використання технологій до усвідомленого цифрового лідерства в управлінні [1].

Під цифровою культурою державного управління розуміють сукупність знань, цінностей і норм поведінки, які визначають спосіб використання цифрових технологій для досягнення цілей державної політики. Це включає такі компоненти [2]:

- цифрову грамотність — здатність ефективно користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями;
- цифрову етику — відповідальне ставлення до обробки даних, дотримання конфіденційності, кібербезпеки;
- цифрову комунікацію — використання онлайн-інструментів для взаємодії між органами влади та громадянами;
- інноваційне мислення — готовність до змін, використання штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизації управлінських процесів.

Розвиток цифрової культури є стратегічною умовою для ефективної реалізації цифрової кадрової політики держави, зокрема у сферах добору кадрів, навчання, оцінювання ефективності та управління кар'єрою.

Цифрова культура виступає фундаментом модернізації кадрової політики, забезпечуючи її орієнтацію на інноваційність, відкритість і професіоналізм. Її ключові функції такі [3]:

- Адаптаційна функція — допомагає державним службовцям пристосовуватись до швидких технологічних змін і працювати в умовах діджиталізації.
- Мотиваційна функція — формує позитивне ставлення до цифрових реформ і нових форматів праці (дистанційна робота, електронне урядування, електронний документообіг).
- Комунікаційна функція — сприяє розвитку відкритого діалогу між владою, бізнесом і громадянами через цифрові канали.
- Інтеграційна функція — забезпечує єдність цифрових стандартів у кадровій політиці на всіх рівнях державного управління.

За даними Міністерства цифрової трансформації України (2024), підвищення рівня цифрової культури держслужбовців є одним із пріоритетів реалізації Національної стратегії розвитку цифрових навичок і цифрової грамотності до 2025 року, що передбачає охоплення понад 6 млн громадян програмами цифрового навчання.

Розвиток цифрової культури стикається з низкою бар'єрів [4]:

- недостатній рівень цифрових компетентностей серед працівників публічного сектору, особливо в регіонах;
- опір змінам і низька мотивація до самонавчання;
- дефіцит цифрових лідерів серед управлінців середньої ланки;
- відсутність комплексної системи моніторингу цифрової зрілості державних органів;
- ризики кібербезпеки та неетичного використання даних.

Подолання цих викликів потребує інтеграції цифрової культури у всі етапи кадрової політики — від рекрутингу до професійного розвитку та оцінки ефективності праці.

Підвищення рівня цифрової культури державних службовців передбачає реалізацію таких кроків:

- впровадження єдиних стандартів цифрової компетентності держслужбовців відповідно до рекомендацій ЄС (DigComp Framework);
- розроблення державної програми цифрової освіти для публічних службовців, інтегрованої з платформами “Дія.Освіта”, Coursera, Prometheus;
- створення інституту цифрового наставництва (Digital Mentorship) у державних органах;
- розвиток корпоративної цифрової культури шляхом заохочення інновацій, внутрішніх хакатонів, цифрових лабораторій та пілотних проєктів.

Досвід країн ЄС (зокрема Естонії та Данії) свідчить, що саме цифрова культура є ключовим чинником сталості електронного урядування, оскільки забезпечує синергію технологій і людського потенціалу (OECD, 2023).

Цифрова культура є стратегічним ресурсом сучасної кадрової політики держави. Вона формує нову філософію публічної служби, засновану на відкритості, інноваційності та орієнтації на результат. Без розвитку цифрової культури неможливо забезпечити ефективну реалізацію реформ у сфері електронного урядування та побудову цифрової держави [5].

Формування цифрової культури має стати наскрізним принципом кадрової політики України — від добору кадрів до лідерства у цифровій трансформації, що сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій та конкурентоспроможності публічного управління.

Література

1. OECD. Digital Government Index 2023: Building Resilience through Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2023.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Національна стратегія розвитку цифрових навичок і цифрової грамотності до 2025 року. Київ, 2024.
3. UNDESA. UN E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York, 2022.
4. Гуменюк І. В. Цифрова культура в системі публічного управління: проблеми формування та шляхи розвитку. *Вісник НАДУ*. 2023.
5. Ковальова Т. С. Кадрова політика в умовах цифрової трансформації державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2022.