

ГРОМАДСЬКА НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ  
«ФУНДАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ІНІЦІАТИВ»

**ДНІПРОВСЬКИЙ  
НАУКОВИЙ ЧАСОПИС  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

Випуск 2



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

**Рагімов Фаїр Вагіф огли**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

### Голова редакційної колегії:

**Баштанник Віталій Володимирович**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

### Члени редколегії:

**Аршава Ірина Федорівна**, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри музикознавства, композиції і творчої майстерності, Дніпропетровська академія музики імені М.Глінки

**Баштанник Оксана Віталіївна**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Бохонкова Юлія Олександрівна**, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Васильєва Наталія Вікторівна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри регіональної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Гладій Олександр Васильович**, кандидат юридичних наук, адвокат, арбітражний керуючий, співзасновник та директор ТОВ «Юридичне агентство «Абсолют»

**Золотухіна Лілія Олександрівна**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільно-правових дисциплін Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Калмикова Лариса Олександрівна**, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти, Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди

**Карпа Марта Іванівна**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Купіна Людмила Францівна**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри правознавства та галузевих юридичних дисциплін соціально-правового факультету Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова

**Липовська Наталія Анатоліївна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Логвиненко Борис Олексійович**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Лозицька Ірина Олександрівна**, кандидат наук з державного управління, суддя Дніпропетровського окружного адміністративного суду

**Лосієвська Ольга Геннадіївна**, доктор психологічних наук, доцент, професорка кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

**Марченко Оляса Володимирівна**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного, трудового та господарського права, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Новак Анатолій Миколайович**, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, заступник директора, Національне антикорупційне бюро України

**Павленко Людмила Володимирівна**, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Попелюшко Роман Павлович**, доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін Державного університету інфраструктури та технологій

**Потіїв Микола Миколайович**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільного, господарського та екологічного права, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Приліпко Сергій Михайлович**, доктор наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Ромін Андрій Вячеславович**, доктор наук з державного управління, професор, начальник факультету пожежної безпеки, Національний університет цивільного захисту України

**Валентина Дьякон**, Dr.sc.admin., ас. професор, проректор з навчальної роботи, Університет прикладних наук ISMA, Латвія

**Євгенія Дехтяр**, Dr.oec., ас. професор, проректор з академічної роботи, директор бакалаврської навчальної програми «Управління підприємницькою діяльністю в туризмі», Університет прикладних наук ISMA, Латвія

**Роман Грмо**, Assoc.prof., PaedDr. Ing., PhD., MBA, ING-PAED IGIP, доцент, проректор по якості і розвитку, начальник управління, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина

**Петр Якубек**, Doc., Ing., Mgr., PhD, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина.

На підставі Наказу МОН України від 09.02.2021 № 157 (додаток 4)

журнал включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України зі спеціальностей 053 – Психологія, 081 – Право, 281 – Публічне управління та адміністрування.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія KB № 24627-14567P, видане Державною реєстраційною службою України 20.11.2020 р.

Офіційний сайт видання: [www.chasopys-ppp.dp.ua](http://www.chasopys-ppp.dp.ua)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1

#### ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Баштанник О. В.**

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ СИСТЕМОЇ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ.....7

**Бондар В. Т.**

СТІЙКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....14

**Матвєєнко І. В.**

АСПЕКТИ ПРОЯВУ ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....19

**Прокопенко С. Л.**

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ  
ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....25

### РОЗДІЛ 2

#### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Акімов О. О., Акімова Л. М.**

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ ПЕРІОДІВ.....31

**Завгородня С. П.**

ЕКОНОМІЧНА НЕРІВНІСТЬ В УКРАЇНІ: ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ В ІНТЕРЕСАХ  
ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ.....36

**Макурін А. А.**

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ.....43

**Мідіна А. С., Орел О. В.**

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ  
ПІД ЧАС НЕОГОЛОШЕНОЇ ВІЙНИ.....48

**Потіп М. М.**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПРАВОПОРЯДКУ СУБ'ЄКТАМИ НАДАННЯ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ .....54

**Терська С. Б.**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ  
РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....59

**Тюріна Д. М.**

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ:  
СТРУКТУРА ТА РОЗВИТОК.....64

**Фролова Г. О.**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ  
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ.....70

**Харечко Д. О.**

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
У ПЕРІОД СУСПІЛЬНИХ І ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ.....77

### РОЗДІЛ 3

#### ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

**Шкурат І. В., Потапов О. Є.**

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ  
В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....82

## **РОЗДІЛ 4**

### **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ**

**Яворський Р. І.**

ПРОБЛЕМИ ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТУРОПЕРАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....88

## **РОЗДІЛ 5**

### **ПСИХОЛОГІЯ**

**Arshava I. F., Baratynska A. V.**

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ТВОРІВ МИСТЕЦТВА:

ПОГЛЯД ЗАРУБІЖНИХ ВЧЕНИХ.....94

**Varina N. B., Voronova V. V.**

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF ACCOMPANYING A FAMILY RAISING

A CHILD WITH INTELLECTUAL DISABILITIES.....99

**Хлонь О. М., Чернякова О. В., Гришко О. Д.**

СПЕЦИФІКА ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГІВ ЩОДО МОЛОДИХ ЮРИСТІВ

З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ ПРАВОСВІДОМИХ УСТРИМЛІНЬ.....106

## **РОЗДІЛ 6**

### **ПРАВО**

**Бондаренко О. С., Тимошенко О. О.**

ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ

РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНИ<sup>1</sup>.....113

**Цапович В. А., Гаркуша А. Г.**

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ОБШУКУ

В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....121

## CONTENTS

### SECTION 1

#### THEORY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Bashtannyk O. V.**

INSTITUTIONAL IMPERATIVES OF THE SYSTEM DEVELOPMENT  
THE NATIONAL RESILIENCE OF THE STATE.....7

**Bondar V. T.**

RESILIENCE OF MANAGERIAL PERSONNEL AS A KEY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....14

**Matvieienko I. V.**

ASPECTS OF THE MANIFESTATION OF ECONOMIC INFLUENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION.....19

**Prokopenko S. L.**

INTERACTION BETWEEN STATE GOVERNMENT BODIES AND LOCAL GOVERNMENT BODIES  
IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION  
AND DIGITALIZATION.....25

### SECTION 2

#### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Akimov O. O., Akimova L. M.**

THE IMPACT OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL CHANGES  
ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM:  
A COMPARATIVE ANALYSIS OF DIFFERENT PERIODS.....31

**Zavhorodnia S. P.**

ECONOMIC INEQUALITY IN UKRAINE: ASSESSING RISKS  
IN THE INTEREST OF STRENGTHENING RESILIENCE.....36

**Makurin A. A.**

ADVERTISING STRATEGY MANAGEMENT TOOLS V CONDITIONS  
OF THE DIGITAL SPACE.....43

**Midina A. S., Orel O. V.**

SOME PROBLEMS OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE NATIONAL GUARD  
OF UKRAINE DURING UNDECLATED WAR.....48

**Potip M. M.**

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION  
OF A MECHANISM FOR ENSURING LAW AND ORDER BY SUBJECTS  
OF THE PROVISION OF POLICE SERVICES IN CONDITIONS  
OF DECENTRALIZATION OF POWER.....54

**Terska S. B.**

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF FORMULATING STRATEGIES  
AND PROGRAMMES OF ADVERTISING ACTIVITIES.....59

**Tiurina D. M.**

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF STATE GENDER POLICY:  
STRUCTURE AND DEVELOPMENT.....64

**Frolova H. O.**

PUBLIC MANAGEMENT OF MUNICIPAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT  
AT THE REGIONAL LEVEL: THEORETICAL AND ORGANISATIONAL  
AND LEGAL FRAMEWORK.....70

**Kharechko D. O.**

IMPLEMENTATION OF STATE SOCIO-ECONOMIC POLICY IN THE PERIOD  
OF SOCIAL AND POLITICAL TRANSFORMATIONS IN EUROPEAN COUNTRIES.....77

### **SECTION 3**

#### **PUBLIC SERVICE**

**Shkurat I. V., Potapov O. Ye.**

THEORETICAL ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE  
IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....82

### **SECTION 4**

#### **PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF STATE SECURITY AND PROTECTION OF PUBLIC ORDER**

**Yavorskyi R. I.**

PROBLEMS OF TOUROPERATOR LICENSE IN UKRAINE.....88

### **SECTION 5**

#### **PSYCHOLOGY**

**Arshava I. F., Baratynska A. V.**

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF PERCEPTION OF WORKS OF ART:  
THE VIEW OF FOREIGN SCIENTISTS.....94

**Varina H. B., Voronova V. V.**

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF ACCOMPANYING A FAMILY RAISING  
A CHILD WITH INTELLECTUAL DISABILITIES..... 99

**Khlon O. M., Cherniakova O. V., Hryshko O. D.**

SPECIFIC APPLICATION OF TRAINING FOR YOUNG LAWYERS  
WITH THE PURPOSE OF FORMING LAW-CONSCIOUS OPINIONS.....106

### **SECTION 6**

#### **LAW**

**Bondarenko O. S., Tymoshenko O. O.**

COUNTERING CORRUPTION IS A NECESSARY CONDITION  
FOR THE EFFECTIVE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE..... 113

**Tsapovych V. A., Harkusha A. H.**

PROCEDURAL FEATURES OF A SEARCH UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE.....121

## РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.5>

**Акімов Олександр Олександрович,**  
доктор наук з державного управління,  
професор Заслужений економіст України,  
професор кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної академії управління персоналом  
ORCID ID: 0000-0002-9557-2276

**Акімова Людмила Миколаївна,**  
доктор наук з державного управління, професор,  
Заслужений працівник освіти України,  
професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва  
Національного університету водного господарства та природокористування  
ORCID ID: 0000-0002-2747-2775

### ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ ПЕРІОДІВ

### THE IMPACT OF GLOBALIZATION AND TECHNOLOGICAL CHANGES ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM: A COMPARATIVE ANALYSIS OF DIFFERENT PERIODS

*У запропонованій статті розглядається вплив глобалізації та технологічних змін на HR в системі державної служби через призму порівняльного аналізу різних періодів. Автор підкреслює, як зміни у світовій економіці та технологічному прогресі вплинули на методи та практики в галузі управління державними кадровими ресурсами, показуючи їх еволюцію від жорсткої бюрократії до більш гнучких, інноваційно орієнтованих підходів. Автором зазначено, що в 1980 роках основними перешкодами для управління були жорстка бюрократія та ієрархічні структури, які гальмували інновації та гнучкість. Втім, з появою нових технологій у 2000 роках починається ера цифрової трансформації, яка відкриває нові можливості для оптимізації робочих процесів і розвитку талантів через електронний документообіг та автоматизацію.*

*Окрема увага в статті приділяється періоду 2010 років, коли вплив соціальних мереж та мобільних технологій радикально змінює контекст управління персоналом, дозволяючи використовувати ці платформи для залучення та відбору талантів, що значно розширює географію пошуку потенційних кандидатів та ефективніше аналізувати їхні професійні навички. У 2020 роках, як підкреслює автор, HR стає все більш інноваційним та технологічно насиченим. Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту стає фундаментальним у підходах до рекрутингу, оцінки ефективності та розробки персоналізованих програм навчання.*

*Стаття також висвітлює важливість інклюзивності та диверсифікації у сучасному управлінні людськими ресурсами, підкреслюючи необхідність культурної чутливості та гнучкості управлінських навичок у контексті глобалізації та культурної інтеграції. Завершується аналіз таблицею, яка демонструє як з часом змінювалися методи управління персоналом, відповідаючи на зростаючі вимоги до гнучкості, інноваційності та інклюзивності. Автор статті наголошує, що подальші технологічні інновації та глобалізаційні тенденції зумовляють необхідність постійного оновлення підходів та практик в HR, щоб ефективно відповідати на виклики сучасності.*

**Ключові слова:** глобалізація, технологічні зміни, управління людськими ресурсами, державна служба, цифрова трансформація, інноваційність, інклюзивність.



*The proposed article examines the impact of globalization and technological changes on HR in the civil service system through the lens of a comparative analysis of different periods. The author emphasizes how changes in the world economy and technological progress have affected methods and practices in the field of public human resource management, showing their evolution from rigid bureaucracy to more flexible, innovation-oriented approaches. The author states that in the 1980s, the main obstacles to management were rigid bureaucracy and hierarchical structures that inhibited innovation and flexibility. However, with the advent of new technologies in the 2000s, the era of digital transformation begins, which opens up new opportunities for optimizing work processes and developing talent through electronic document management and automation.*

*The article pays special attention to the period of 2010, when the influence of social networks and mobile technologies radically changes the context of personnel management, allowing the use of these platforms for attracting and selecting talent, which significantly expands the geography of searching for potential candidates and more effectively analyzes their professional skills. In 2020, as the author emphasizes, HR is becoming increasingly innovative and technologically saturated. The use of big data analytics and artificial intelligence is becoming fundamental in approaches to recruiting, performance evaluation and the development of personalized training programs.*

*The article also highlights the importance of inclusiveness and diversification in modern human resource management, emphasizing the need for cultural sensitivity and flexibility of management skills in the context of globalization and cultural integration. The analysis concludes with a table that demonstrates how HR practices have changed over time, responding to the growing demands for flexibility, innovation and inclusiveness. The author of the article emphasizes that further technological innovations and globalization trends will make it necessary to constantly update approaches and practices in HR in order to effectively respond to modern challenges.*

**Key words:** globalization, technological changes, human resources management, public service, digital transformation, innovativeness, inclusiveness.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі значний вплив глобалізації та стрімкого технологічного розвитку зумовлює необхідність адаптації управлінських систем, особливо в контексті управління людськими ресурсами в державній службі. Розуміння того, як змінилися підходи до набору, навчання, та утримання співробітників у різні історичні періоди, може допомогти ідентифікувати ефективні стратегії для сучасних управлінських викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показує, що постійне впровадження нових технологічних рішень і глобальні зміни у світовій економіці суттєво вплинули на підходи до управління людськими ресурсами. Дослідники, зокрема: С. Богомолова, В. Горник, О. Євмешкіна, О. Клименко, О. Подольська, П. Польовий, О. Приятельчук, О. Прудіус та інші, внесли вагомий внесок у вивчення того, як технологічні інновації та глобалізаційні процеси трансформують практики набору, навчання та утримання персоналу, забезпечуючи організаціям необхідну гнучкість і адаптивність у динамічному робочому середовищі.

**Метою статті** є дослідження та аналіз впливу глобалізації та технологічних змін на підходи до управління людськими ресурсами у системі державної служби протягом різних історичних періодів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління людськими ресурсами в державній службі пройшло значні зміни протягом останніх десятиліть, що в значній мірі зумовлено впливом глобалізації та стрімкого розвитку технологій. Якщо раніше головними перешкодами для управління були жорстка бюрократія та ієрархічні структури, які

гальмували будь-які спроби інновацій та гнучкості, то в сучасному світі динаміка ринку праці та технологічні можливості ставлять вимоги до швидкої адаптації та інноваційного підходу до кадрового управління. Значні технологічні прориви, зокрема у сферах комунікації та автоматизації, відкрили нові шляхи для оптимізації робочих процесів і розвитку талантів. Впровадження цифрових інструментів і методологій, таких як аналітика даних, штучний інтелект і машинне навчання, відіграє ключову роль у сучасних стратегіях HR [1, с. 74-81]. Ці зміни не тільки підвищують ефективність управління, але й сприяють більшій відкритості, гнучкості та інклюзивності у відносинах між державою та її службовцями, відповідаючи на постійно зростаючі вимоги сучасності.

Не можна також оминати той факт, що в період з 1980 по 1990 роки управління людськими ресурсами в державній службі було сфокусоване на стандартизації та бюрократизації, що відбивало загальний підхід управління в радянській та пострадянській період в багатьох країнах Східної Європи. Система була налаштована на виконання чітко визначених функцій з високим рівнем контролю та ієрархії. Виконання заданих ролей та дотримання встановлених правил вважалося пріоритетом, що суттєво уповільнювало будь-які спроби інновацій у сфері навчання та розвитку персоналу [1, с. 74-81]. Результатом такої системи часто була занижена ефективність роботи і обмежені можливості для кар'єрного росту співробітників, які прагнули змін і вдосконалення своїх професійних навичок.



Заслугує на увагу також те, що з 2000 по 2010 роки швидкий розвиток інтернету та інформаційних технологій спричинив перші значні зміни у державній службі, започаткувавши еру цифрової трансформації [12-13]. Почалося масове впровадження електронного документообігу, яке значно спростило багато адміністративних процедур і зменшило потребу в паперовому документообігу. Автоматизація процесів дозволила не тільки знизити рівень бюрократії, але й збільшити швидкість і якість обробки інформації.

Також, з появою інтернет-технологій, стало можливим створення електронних урядових сервісів, які надавали громадянам доступ до різноманітних адміністративних послуг онлайн. Це не тільки спрощувало взаємодію між державою та громадянами, але й забезпечувало більшу прозорість у діяльності урядових структур [4, с. 13]. Прозорість стала ключовим елементом у боротьбі з корупцією та неефективністю, оскільки електронне урядування дозволяло здійснювати постійний контроль і моніторинг різних процесів, значно підвищуючи відповідальність та ефективність державного управління.

При цьому не слід забувати про те, що протягом 2010 по 2020 роки зростаючий вплив соціальних мереж і мобільних технологій радикально змінив контекст HR в державній службі. Використання соціальних платформ, таких як LinkedIn, Facebook, та інших, почало активно застосовуватися для залучення та відбору талантів [7, с. 340]. Це дозволило органам державної влади не лише розширити географію пошуку потенційних кандидатів, але й ефективніше аналізувати їх професійні навички та особистісні якості.

Окрім того, поширення мобільних технологій сприяло розвитку гнучких форм навчання і роботи. Онлайн-навчання, вебінари та віртуальні тренінги стали невід'ємними елементами професійного розвитку працівників державної служби [8-11]. Ці ресурси дозволяли здобувати нові компетенції та швидко адаптуватися до змін у законодавстві, політиці чи адміністративних процедурах, що є критично важливим в динамічному управлінському середовищі. Важливість гнучкості та адаптивності стала ключовою [3, с. 408]. Державні установи зрозуміли, що не достатньо мати співробітників, які відповідають лише формальним критеріям кваліфікації. Завдяки інноваційним технологіям, вони почали оцінювати і надавати перевагу кандидатам, здатним до швидкого навчання, креативного мислення та ефективної адаптації до швидкозмінних умов роботи.

Не можна також оминати той факт, що у період з 2020 року і до теперешнього часу HR в державній

службі стає все більш інноваційним та технологічно насиченим. Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту стало фундаментальним у підходах до рекрутингу, оцінки ефективності та розробки персоналізованих програм навчання [5, с. 30-37]. Ці технології дозволяють не тільки точно аналізувати потреби в навчанні та розвитку персоналу, але й ефективно управляти кар'єрними траєкторіями співробітників, забезпечуючи їх зростання і задоволеність роботою.

Цікавим є те, що інклюзивність та диверсифікація стають не просто важливими аспектами, а необхідними умовами успіху в умовах глобалізації та культурної інтеграції. Управління культурно різноманітними командами вимагає нового рівня культурної чутливості та гнучкості управлінських навичок, оскільки співробітники можуть мати різноманітні культурні та професійні фони [2, с. 68-74]. Це сприяє створенню більш творчих та інноваційних рішень, коли команди можуть взаємодіяти і вчитися один від одного в інклюзивному середовищі.

Доречно додати, що ця трансформація управління людськими ресурсами не тільки змінює спосіб ведення ділової діяльності, але й робить державну службу більш привабливою для талантів, які шукають місце, де можна розвиватися та вносити значний вклад у суспільство. Сучасні тенденції в HR в державній службі відображають більш широкі зміни в робочій культурі, які відкривають нові можливості для інновацій та ефективного управління в умовах швидкої зміни умов і технологій [6, с. 5-11]. Доцільно далі звернути увагу на таблицю 1., вона демонструє, як із часом змінювалися методи керування людськими ресурсами, відповідаючи на зростаючі вимоги до гнучкості, інноваційності та включення у світі, що постійно змінюється.

Отже, з аналізу таблиці стає очевидним, що HR в державній службі пройшло значні зміни з 1980 років і до сьогодні. Від стандартизації та бюрократії до використання передових технологій, таких як аналітика великих даних та штучний інтелект, кожен період вносив свої корективи в те, як державні органи підходять до залучення, навчання та утримання своїх співробітників. Значення гнучкості, швидкості адаптації та інноваційності лише зросло, відображаючи зміни в глобальному робочому середовищі та технологічному ландшафті. Це підкреслює важливість неперервного розвитку та інтеграції нових підходів в управлінні людськими ресурсами для ефективного відповіді на сучасні виклики.

З огляду на продовження технологічних інновацій і глобалізаційних тенденцій, майбутнє HR

Таблиця 1

**Еволюція управління людськими ресурсами в державній службі: порівняльний аналіз періодів**

| Період з/по     | Фокус  | Управління людськими ресурсами   | Технологічний вплив   | Культурні та організаційні зміни  |
|-----------------|--|--|---|---|
| 1980-1990 pp.   | Стандартизація та бюрократія                   | Дотримання правил, ручні процеси, повільний набір та навчання.                                 | Мінімальний технологічний вплив.  | Жорсткі структури, повільна реакція на зміни.                             |
| 2000-2010 pp.   | Цифрова трансформація та автоматизація         | Електронний документообіг, зниження бюрократії, початок онлайн-сервісів.                       | Введення інтернету та базових цифрових інструментів.                                    | Поступове прийняття цифрових робочих процесів.                            |
| 2010-2020 pp.   | Вплив соціальних мереж та мобільних технологій | Залучення талантів через соціальні платформи, розвиток через онлайн-навчання.                  | Розширення онлайн та мобільних платформ, гнучкі форми роботи та навчання.               | Наголос на адаптивність та постійне навчання.                             |
| 2020 і до тепер | Аналітика великих даних та інтеграція ШІ       | Дата-орієнтований набір, персоналізоване навчання, акцент на різноманітності та інклюзивності. | Просунуті ШІ, машинне навчання для ефективності, дистанційна та гібридна модель роботи. | Культурна чутливість, управління інклюзивним та різноманітним персоналом. |

*Авторська розробка.*

в державній службі буде вимагати ще більшої інтеграції новітніх технологічних рішень та методів. Враховуючи зростаючу потребу в адаптивності та гнучкості, є велика ймовірність, що штучний інтелект та машинне навчання стануть не просто інструментами для ефективнішого набору та управління персоналом, а ключовими компонентами стратегічного управлінського планування.

Впровадження технологій, що базуються на даних, дозволить державним органам не тільки прогнозувати потреби у навчанні та розвитку співробітників, але й забезпечувати особистісне зростання кожного працівника відповідно до його індивідуальних потреб та здібностей [14-16]. Такий підхід допоможе зміцнити мотивацію та залученість персоналу, а також сприятиме підвищенню загальної продуктивності та ефективності організацій. Крім того, зростання значення віддаленої роботи та гнучких форм зайнятості змусить керування людськими ресурсами зосередитися на створенні ефективних цифрових інструментів для спілкування та взаємодії між командами. Це буде вимагати нових підходів до корпоративної культури, де віртуальні команди мають бути так само згуртованими та продуктивними, як і традиційні.

Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами має стати важливою складовою загального успіху державних органів, де інноваційні підходи до навчання, мотивації та культурної адаптації стануть ключовими в умовах постійної зміни та невизначеності.

**Висновки та пропозиції.** Отож, аналізуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що глобалізація та технологічні зміни мають глибокий вплив на HR в системі державної служби. Через декілька десятиліть, починаючи з 1980 років, державні органи пройшли шлях від строгих бюрократичних структур до гнучких та інноваційно-орієнтованих систем. Технологічні інновації сприяли переходу від паперової роботи до електронного документообігу, від ручних процесів до автоматизації та використання аналітики великих даних та штучного інтелекту для оптимізації робочих процесів. Зазначені зміни не лише підвищили ефективність управління людськими ресурсами, але й сприяли зростанню гнучкості, швидкості адаптації організацій до змін, а також здатності до інноваційного мислення. Сучасний ринок праці вимагає неперервного розвитку навичок і компетенцій, а також інтеграції культурної чутливості та диверсифікації у корпоративні структури, що відображає глобалізаційні процеси. Враховуючи ці зміни, можна очікувати, що майбутнє управління людськими ресурсами буде ще більше зосереджене на розширенні технологічних можливостей, вдосконаленні методів набору та утримання персоналу, а також на впровадженні стратегій, які забезпечують гнучкість і адаптивність організацій до швидкозмінних умов глобалізованого світу. Це зумовлює необхідність постійного оновлення підходів та практик в управлінні людськими ресурсами, щоб ефективно відповідати на виклики сучасності.

**REFERENCES:**

1. Bohomolova S. K., Podolska O. V. (2020). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby [Development of personnel potential of the public service body]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. T. 5, № 3. pp. 74-81. Retrieved from: <http://ujae.org.ua/en/development-of-human-resources-of-the-public-service-body/> [in Ukrainian].

2. Hornyk V. H., Yevmieshkina O. L., Klymenko O. V. (2022). Vplyv hlobalizatsii na realizatsiiu derzhavnoi polityky zabezpechennia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [The impact of globalization on the implementation of the state policy of ensuring the competitiveness of the economy of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33 (72) № 6. pp. 68-74. Retrieved from: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6\\_2022/11.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/11.pdf) [in Ukrainian].
3. Innovatsiini zasady upravlinnia liudskymy resursamy: mozhlyvosti, vyklyky, priorityety dosiahnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky [Innovative principles of human resources management: opportunities, challenges, priorities for achieving social and economic security]: kolektyvna monohrafiia za nauk. redaktsiieiu d.e.n., profesora Mishchuk H. Yu. Rivne: NUVHP, 2020. p. 408. Retrieved from: [https://ep3.nuwm.edu.ua/18923/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF\\_2.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/18923/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_2.pdf) [in Ukrainian].
4. Polovyi P. V. (2022). Kadrovyyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva: teoretychnyi aspekt [Personnel potential of public authorities in the conditions of development of digital society: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 2. p. 13. Retrieved from: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf) [in Ukrainian].
5. Pryiatelchuk O. A. (2020). Vplyv hlobalizatsii na upravlinnia personalom v Ukraini [Impact of globalization on personnel management in Ukraine]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. № 1 (24). pp. 30-37. Retrieved from: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24\\_2020/7.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf) [in Ukrainian].
6. Prudyus O. (2023). Stratehichni napriamy tsyfrovoho rozvytku ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Strategic directions of digital development of the human resources managementecosystemofthecivilserviceofUkraineintheconditionsofglobalization].*Aspektypublichnohoupavlinnia*. T. 11. № 1. pp. 5-11. Retrieved from: <file:///C:/Users/1/Downloads/978-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1496-1-10-20230609.pdf> [in Ukrainian].
7. Publichne upravlinnia: tradytsii, innovatsii, hlobalni trendy [Public administration: traditions, innovations, global trends]: materialy Vseukrainskoï nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu. 8 zhov. 2021 r. Odesa: ORIDU NADU, 2021. p. 340. Retrieved from: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/27102021.pdf> [in Ukrainian].
8. Akimov O.O. (2014). Psychological aspects of corruption in public administration. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol.1, pp. 181-188.
9. Akimov, O. (2018). Functional factors of the system genesis of the professional activities of civil servants, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 68-74. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.24.68.
10. Akimov, O. (2018). The concept of the system genesis of the professional activities of public servants, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 133-138. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.133.
11. Akimov, O. (2019). The robustness of the system of professional activity of public employees: systemogenesial context, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 104-109. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.104.
12. Dokienko, L.M. Klymenko, V.V. & Akimova, L. M. (2011), *Investment management: training. Guide*, Akademydav, Kyiv, Ukraine.
13. Klymenko, V.V. Akimova, L.M. & Dokienko, L.M. (2015), *Finansovyy rynek [Financial Market]*, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
14. Sukhova, K., Borodin, Y., Tarasenko, T., & Komarova, K. (2022) Organizational mechanism of state management of social services in territorial communities. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 12(1), XXVII, 188-192.
15. Venediktov, V., Boiko, V., Kravchenko, I., & Tyshchenko, O.(2021) European standards of mediation in civil disputes and their implementation in Ukraine: theory and practice. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 11(2), XXI, 25-29.
16. Zapara, S., Pronina, O., & Lohvinenko, M. (2021) Legal regulation of the land market: European experience and Ukrainian realities. *Ad Alta: Journal of interdisciplinary research*, 11(2), XXI, 18-24.

## НОТАТКИ

**ДНІПРОВСЬКИЙ НАУКОВИЙ ЧАСОПИС  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

**Випуск 2**

Коректура • *Ірина Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *Наталія Кузнєцова*

Підписано до друку: 24.06.2024

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 14,88. Замов. № 0624/450. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.