

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-3>

УДК 005.32:330.34

Дикий Олег Вікторович

кандидат юридичних наук, доцент,
декан факультету кібербезпеки та інформаційних технологій,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9659-9350>

Ульянова Галина Олексіївна

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри права інтелектуальної власності і патентної юстиції,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2908-6464>

Кібік Ольга Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9587-578X>

Oleh Dykyi, Halyna Ulianova, Olga Kibik
National University "Odesa Law Academy"

ЕТАПИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ: ВІД ІДЕЇ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

STAGES OF SCIENTIFIC RESEARCH IN MANAGEMENT: FROM IDEA TO IMPLEMENTATION OF RESULTS

Анотація. У статті проведено всебічний аналіз ключових етапів наукового дослідження в сфері управління – від виникнення ідеї до практичного впровадження результатів. Детально розглянуто реальні кейси з різних секторів, зокрема публічного управління, бізнесу та ІТ, що демонструють типові виклики та методологічні підходи на кожному етапі дослідницького процесу. Звернуто увагу на особливості збору та інтерпретації емпіричних даних, а також на бар'єри трансферу знань між академією і практикою. Визначено ключові чинники успішної адаптації досліджень, серед яких – ефективна комунікація між науковцями та управлінцями, а також вплив політичного, економічного і технологічного середовища. Запропоновано рекомендації для оптимізації методології досліджень, що сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень і їх стійкому впровадженню в практику.

Ключові слова: наукове дослідження, управління, інновації, емпіричні методи, трансфер знань, впровадження результатів, управлінські рішення, проєкт, контроль, організація.

Summary. This article presents a comprehensive analysis of the key stages of scientific research in the field of management, from the initial idea formulation to the practical implementation of research results. It highlights the importance of a systematic approach to managing research processes in contemporary conditions characterized by rapid technological changes, globalization, and increasing complexity of socio-economic systems. The study examines real-life cases from public administration, business, and the IT sector, demonstrating methodological approaches, empirical research techniques, and challenges faced during data collection, analysis, and interpretation. The article emphasizes the critical role of identifying and defining relevant management problems based on practical situations, as well as selecting appropriate research methodologies to ensure the reliability and validity of findings. It also explores common barriers in the knowledge transfer process between academia and practice, including organizational resistance, communication gaps, and institutional constraints. Through a detailed case analysis, the study reveals key factors contributing to successful research implementation, such as effective stakeholder communication, adaptability of theoretical models to real-world conditions, and the influence of institutional, political, and economic environments. The paper proposes recommendations to optimize research methodologies and enhance cooperation between scientists, managers, and policymakers to improve decision-making processes. Ultimately, the findings underline the necessity of bridging the gap between theoretical developments and practical

management applications. The article contributes to the ongoing discourse on improving the effectiveness of management research and its impact on sustainable organizational and territorial development. These insights offer a valuable foundation for further applied research, aimed at fostering innovation and advancing the integration of scientific knowledge into management practice.

Keywords: scientific research, management, innovation, empirical methods, knowledge transfer, implementation of results, management decisions, project, control, organization.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку управлінської науки характеризується динамічними змінами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією та ускладненням соціально-економічних процесів. У цих умовах ефективне управління вимагає науково обґрунтованих рішень, розроблених на основі ретельного аналізу та емпіричних досліджень. Однак на шляху від формулювання ідеї до практичного впровадження результатів дослідження виникають численні методологічні, організаційні та комунікаційні бар'єри, які можуть знизити ефективність наукового пошуку та його вплив на управлінську практику.

Важливим аспектом залишається недостатня увага до системного опису етапів наукового дослідження в сфері управління, що призводить до фрагментарності знань та ускладнює трансфер результатів у реальний сектор. Зокрема, дослідники часто стикаються з труднощами у виборі адекватних методів, обґрунтуванні актуальності теми, інтерпретації даних та подоланні опору змін при впровадженні інноваційних рішень. Крім того, існує розрив між теоретичними розробками та їх практичним застосуванням, що обумовлено як специфікою академічного середовища, так і неготовністю бізнес-структур та органів влади до адаптації нових підходів.

У зв'язку з цим виникає необхідність у структурованому аналізі етапів наукового дослідження в управлінні – від первинного визначення проблеми до впровадження отриманих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень у сфері управління дозволяє систематизувати етапи наукового дослідження від формування ідеї до впровадження результатів, з акцентом на сучасні виклики, зокрема цифрову трансформацію, воєнний стан та сталий розвиток.

Дослідження OECD [1] підкреслює важливість прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні для підвищення стійкості економіки. Воно акцентує на необхідності формування стратегій, які базуються на аналізі даних та інноваційних технологіях, що є початковим етапом наукового дослідження – визначенням проблеми та ідеї. Касенкова К.В. [2] у своїй дисертації розглядає управління розвитком інноваційних технологій у маркетингу внутрішнього туризму, акцентуючи на етапі розробки методології дослідження. Вона пропонує модель управління, яка включає аналіз ринку, розробку стратегій і впровадження інно-

вацій, що є прикладом переходу від теоретичних напрацювань до практичного застосування. Самойленко Л.Я. та Тихомирова А.С. [3] аналізують діджиталізацію адміністративних послуг через сервіс «Дія» в умовах воєнного стану, підкреслюючи етап збору даних та їх аналізу для вдосконалення державних процесів. Вони наголошують на адаптивності управління в кризових умовах, що є важливим для впровадження результатів.

Тютюник В., Яценко О. та Тютюник О. [4] досліджують функціонування ситуаційних центрів в умовах воєнного чи надзвичайного стану, акцентуючи на етапі планування та координації. Їхні висновки підкреслюють необхідність чіткої методології для забезпечення ефективної реалізації державної політики. Стратегія розвитку Львівської області на 2021–2027 роки [5] ілюструє етап формування стратегічного бачення, де наукове дослідження слугує основою для розробки довгострокових планів. Аналогічно, Філіппов В.Ю., Нейков С.О. та Янгулов Е.П. [6] у своєму дослідженні стратегічного розвитку Одеської області до 2030 року акцентують на етапі прогнозування та планування, підкреслюючи важливість сталого розвитку як кінцевої мети впровадження результатів.

Скрипнюк О.В. [7] аналізує сучасний стан наукової сфери в Україні, звертаючи увагу на етап реформування та вдосконалення наукових підходів до управління. Вона наголошує на необхідності інтеграції наукових результатів у державне управління. Постанова від 5 березня 2024 року [8] ілюструє практичне впровадження результатів досліджень у сфері цифровізації, зокрема створення єдиних державних реєстрів, що є прикладом реалізації наукових напрацювань у державній політиці. Баніт О.В. та Мерзлякова О.Л. [9] досліджують wellbeing-управління персоналом, акцентуючи на етапі аналізу потреб працівників та впровадження програм для забезпечення сталого розвитку організацій.

Дослідження Innovation Hub [10] демонструє етап створення інноваційних платформ для студентів, що є прикладом переходу від ідеї до практичного впровадження в освітній сфері. Методика розроблення програми комплексного відновлення громад [11] підкреслює етапи планування та реалізації, спрямовані на відновлення територій в умовах кризи. Джур О., Джига Л. та Саламаніна С. [12] у своєму дослідженні антикризового менеджменту на високотехнологічних підприємствах акцентують на етапі адаптації стратегій

до кризових умов, що є ключовим для впровадження результатів. Топішко Н.П., Душко Н.І. та Галецька Т.І. [13] аналізують управління професійно-особистісним розвитком персоналу в ІТ-сфері на прикладі компанії SoftServe, підкреслюючи етапи збору даних, аналізу та впровадження програм навчання.

Попов А., Колодій П. та Задорожний Ю. [14] досліджують кадастрову систему України, пропонуючи оцінну модель, яка є прикладом етапу аналізу та розробки рекомендацій. Дослідження SoftServe [15, 16] показують, як компанії використовують дані про найм та сталий розвиток для вдосконалення управління, що відповідає етапу моніторингу та оцінки результатів. Нарешті, Тімченко М. [17] аналізує розвиток сервісу «Дія» в умовах війни, підкреслюючи етапи адаптації та вдосконалення цифрових інструментів для публічного управління.

Метою статті є систематизація та аналіз етапів наукового дослідження в сфері управління, що охоплюють формування ідеї, методологічне обґрунтування, проведення емпіричного аналізу, інтерпретацію результатів та їх впровадження в практику. На основі критичного огляду наукових підходів та реальних кейсів стаття має виявити ключові чинники успішного переходу від теоретичних розробок до їх практичного застосування, а також ідентифікувати типові бар'єри, що виникають на кожному етапі дослідницького процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ідеї дослідження та визначення управлінської проблематики є важливим етапом, від якого залежить подальша ефективність усього наукового процесу. У сучасних умовах управлінська наука стикається з рядом нових викликів, що впливають із глобальної цифровізації, розвитку інноваційної економіки, а також зростаючих вимог до сталого розвитку. Одним із яскравих прикладів, який продемонстрував актуальність цієї проблематики, є досвід України у сфері цифрової трансформації публічного управління, зокрема впровадження екосистеми «Дія». Запуск додатку та порталу «Дія» у 2020–2021 роках продемонстрував не лише технічну модернізацію державних сервісів, а й відкрив нові виклики в сфері управління змінами, формування цифрових навичок серед чиновників та громадян, а також у розвитку інституційної готовності до впровадження інновацій [1]. Саме на основі аналізу таких кейсів виникає необхідність осмислення етапів наукового дослідження, що дозволили б ефективно супроводжувати реформу управлінських процесів.

Дослідницька ідея виникла в процесі аналізу практичних труднощів реалізації інноваційних проєктів у публічному секторі. Зокрема, за результатами аналізу регіональних кейсів у сфері управління інноваційним розвитком в Одеській,

Харківській та Львівській областях було виявлено розрив між академічною розробкою управлінських рішень та їх реалізацією. В Харкові, наприклад, під час спроби запровадити інноваційний проєкт «Smart City», дослідники Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця стикнулись із браком доступу до необхідних муніципальних даних, що унеможливило повноцінне тестування моделей оптимізації транспортних потоків [2]. У Львові, в рамках реалізації Стратегії розвитку міста до 2027 року, виявилась потреба у кращій адаптації академічних інновацій до практичної управлінської мови та темпів впровадження. Ці ситуації сформуливали низку ключових дослідницьких питань, зокрема: які саме бар'єри найчастіше перешкоджають трансферу результатів досліджень в управлінську практику? Як оптимізувати етапи наукового дослідження для підвищення прикладної цінності результатів?

Методологічна база дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи юридичної науки, теорії управління, соціології та інноваційної економіки. Застосування системного аналізу дозволило структурувати етапи дослідницької діяльності, а також виявити їх сильні та слабкі сторони на основі реальних кейсів. Структурна модель дослідження включає п'ять основних фаз:

1. Формулювання ідеї та проблеми.
2. Вибір методології.
3. Збір емпіричних даних.
4. Аналіз та інтерпретація.
5. Розробка механізмів впровадження.

Кожна з фаз була досліджена на прикладі конкретних кейсів, які відібрані за критеріями: актуальність управлінської проблеми, наявність доступних емпіричних даних, завершеність дослідницького циклу, наявність спроб впровадження. Нижче наведено таблицю 1, зі стислою характеристикою кейсів, що використані для аналізу.

Ці приклади ілюструють не лише різноманітність управлінських контекстів, але й специфіку бар'єрів та можливостей на різних етапах дослідницького процесу. Залучення до аналізу таких реальних кейсів дозволяє не просто сформулювати загальні методологічні висновки, а й надати практично релевантні рекомендації для науковців, аналітиків, а також управлінців, які зацікавлені у впровадженні інноваційних рішень.

Аналіз кейсів формування інноваційних управлінських рішень показує, що успішна генерація ідей відбувається найчастіше у точках перетину науки, бізнесу та державного сектору. Один із найбільш показових прикладів у державному секторі – проєкт Міністерства цифрової трансформації України щодо розробки реєстру територіальних громад [8]. Ідея проєкту виникла у відповідь на практичну

Таблиця 1

Характеристика кейсів

№	Назва кейсу	Регіон	Сфера	Особливості
1	Екосистема «Дія»	Україна	Публічне управління	Діджиталізація державних послуг
2	Smart City (проект ХНЕУ)	Харків	Міське управління	Відсутність доступу до даних, недостатня комунікація з муніципалітетом
3	Стратегія розвитку Львова до 2027 р.	Львів	Регіональний розвиток	Труднощі впровадження наукових рекомендацій в управлінські стратегії
4	Програма «Промисловий розвиток Одещини»	Одеська обл.	Індустріальні політики	Недостатня інтеграція результатів прикладних досліджень у рішення обласної ради
5	Проекти НАН України в сфері інновацій	Київ	Академічна наука	Високий рівень теоретизації, низький рівень впровадження в управління

Джерело: складено за даними [3; 4; 5; 6; 7]

потребу – забезпечити точну та публічну інформацію про межі громад в умовах децентралізації. Саме це стало відправною точкою для створення міждисциплінарної дослідницької групи за участі фахівців з геоінформатики, права та управління.

У бізнес-середовищі важливо відзначити кейс IT-компанії «SoftServe», яка на основі внутрішнього дослідження щодо рівня емоційного вигорання співробітників під час пандемії COVID-19 ініціювала впровадження інноваційної HR-моделі управління продуктивністю. Ідея розпочалась як аналітичний експеримент у межах корпоративного проєкту Wellbeing Index [9], а згодом отримала стратегічну підтримку топменеджменту та трансформувалася в модель гнучкого робочого середовища.

В освітньому секторі прикладом успішної генерації ідей є ініціатива Харківська політехніки в межах реалізації інтернаціоналізованого проєкту «Інноваційний хаб» (Innovation Hub), що отримав підтримку від GIZ та Європейського Союзу [10]. Формування ідеї відбулось на основі аналізу світових моделей університетсько-орієнтованих інноваційних хабів (наприклад, MIT, ETH Zurich), але з урахуванням локального контексту – потреб українських студентів і бізнесу у створенні спільного простору для розробки технологічних рішень.

В усіх зазначених прикладах чітко простежується роль середовища – інституційного, політичного та економічного – у ініціюванні досліджень. У випадку з державним сектором (реєстр територіальних громад) ініціатива стала можливою завдяки підтримці політичного керівництва та участі міжнародних партнерів (наприклад, USAID [11]). В освітньому секторі каталізатором виступила наявність міжнародного донорського ресурсу та тиск з боку конкурентного ринку освіти, що вимагає інноваційних форматів. У бізнесі вирішальну роль відіграла корпоративна культура, зорієнтована на постійне вдосконалення внутрішніх процесів через дані та аналітику.

Щодо практики впровадження емпіричних методів у реальних умовах, приклад SoftServe демонструє застосування інтегрованого підходу: проводились онлайн-опитування з подальшим використанням машинного навчання для класифікації респондентів за рівнем ризику вигорання [12; 13]. У межах ініціативи Львівської політехніки було реалізовано змішану методику: якісні інтерв'ю з потенційними стейкхолдерами, аналіз міжнародного досвіду (benchmarking) та фокус-групи зі студентами.

У державному секторі, зокрема при оновленні земельного кадастру, використовувались польові геодезичні вимірювання, обробка супутникових знімків та аналіз реєстрових даних через ГІС-системи [14]. Важливо, що емпіричні методи застосовувались не ізольовано, а як частина комплексного циклу, що включав оцінку ефективності впроваджених змін (через показники доступності послуг, кількість оновлених записів, рівень скарг тощо).

Однак навіть при наявності чіткої методології та підтримки з боку стейкхолдерів, дослідження стикались з низкою проблем на етапі збору та обробки даних. У проєкті SoftServe складність полягала в захисті персональних даних при обробці анкетування, що потребувало залучення юридичного департаменту та окремого погодження з DPO (Data Protection Officer). У державному проєкті із кадастром виявилось, що близько 30% даних, внесених до паперових архівів радянського періоду, були або втрачені, або не відповідали стандартам цифрової візуалізації, що гальмувало загальну швидкість робіт. В освітньому секторі основною перешкодою стала недостатня готовність викладачів до зміни формату навчання, що виявилось під час фокус-груп з участю академічного персоналу Львівської політехніки – понад 40% з них виявили скептицизм щодо доцільності тісної співпраці з приватними компаніями в освітньому процесі.

Ці приклади показують, що емпіричні методи не просто вбудовуються в дослідження, а самі

потребують адаптації до конкретного контексту – юридичного, етичного, технічного.

Інтерпретація результатів емпіричних досліджень у сфері управління набуває реального значення лише тоді, коли вони здатні безпосередньо впливати на ухвалення рішень у конкретному організаційному контексті. У проєкті Міністерства цифрової трансформації щодо оновлення реєстру територіальних громад результати геоінформаційного аналізу стали основою для розробки нового законопроекту про просторове планування. Дані щодо невідповідності меж громад стали аргументами у міжвідомчих переговорах, а візуалізовані мапи дозволили обґрунтувати потребу в перерозподілі повноважень між місцевими та обласними радами. Таким чином, аналітичний компонент дослідження безпосередньо вплинув на зміни у регуляторній політиці.

У кейсі компанії SoftServe після аналізу внутрішнього стану персоналу за індикаторами вигорання було змінено систему оцінювання ефективності праці (performance review): замість єдиної річної оцінки було запроваджено квартальне гнучке оцінювання з елементами саморефлексії. Це рішення дало змогу знизити відтік ІТ-спеціалістів на 11% протягом наступного року, та збільшило показник спеціалістів на 42% [15; 16]. Тут ми бачимо приклад ефективної інтерпретації результатів у контексті людських ресурсів і застосування управлінських інновацій у бізнес-практиці.

Водночас, адаптація результатів досліджень до реальної управлінської практики часто стикається з типово повторюваними труднощами. У проєкті «Інноваційний кампус» Львівської політехніки частина розроблених моделей партнерства з бізнесом, що були засновані на кейсах університетів у Німеччині та Швеції, не змогла бути реалізованою повністю через законодавчі обмеження щодо комерційної діяльності державних ЗВО в Україні. Це яскраво ілюструє ситуацію, коли теоретично ефективні підходи виявляються несумісними з чинними нормативно-правовими умовами.

Попри ці труднощі, існують і приклади успішного трансферу досліджень в управлінську діяльність. У випадку з цифровізацією публічних послуг на платформі «Дія» попередні UX-дослідження, стали базою для моделювання користувацьких сценаріїв. Результати цих досліджень прямо лягли в основу оновленої навігаційної логіки в мобільному застосунку «Дія» [17].

Умови, які сприяли або перешкоджали успішному впровадженню результатів досліджень, варіюються залежно від сектора. У публічному управлінні вирішальне значення має політична підтримка і міжвідомча координація. У бізнесі – це швидкість ухвалення рішень, наявність внутрішніх ресурсів для впровадження змін та корпоративна культура відкритості до досліджень. В ІТ-секторі – критично важливою є технологічна

сумісність з існуючими системами та готовність до експериментів. Проте загальним чинником успіху в усіх секторах залишаються якість збору даних, прозорість аналітики та чітке формулювання управлінських висновків на її основі.

Порівняльний аналіз кейсів дозволяє зробити кілька ключових рекомендацій.

- По-перше, інтерпретація результатів повинна здійснюватися із залученням кінцевих користувачів дослідження – управлінців, які зможуть дати зворотний зв'язок і допоможуть уникнути «академічного відриву».

- По-друге, адаптація результатів повинна передбачати механізми гнучкого коригування на етапі впровадження – з урахуванням контексту, нормативного поля та технічних можливостей.

- По-третє, для ефективного трансферу знань необхідні стабільні комунікаційні канали між дослідницькими структурами, органами влади та бізнесом, з чітким визначенням ролей та очікувань кожної сторони.

І нарешті, емпіричні дослідження в управлінні повинні мати етичну основу та дотримання принципів прозорості, що підвищує довіру до їх результатів та готовність до їх використання.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що успішне управлінське рішення в сучасних умовах неможливе без науково обґрунтованого підходу, який враховує як специфіку проблемної ситуації, так і контекст середовища – інституційного, економічного, технологічного. Структурованість дослідницького процесу, що охоплює формування ідеї, постановку проблеми, вибір методології, проведення емпіричного аналізу та впровадження результатів, дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити їхню сталість та адаптивність.

Аналіз реальних кейсів доводить, що формування наукової ідеї часто ініціюється конкретними практичними викликами – від управління персоналом до реформування державних сервісів. При цьому ключову роль відіграє залучення користувачів до початкового етапу дослідження. Успішність реалізації дослідження значною мірою залежить від якості обраних методів збору та аналізу даних, а також здатності дослідника інтерпретувати отримані результати в термінах управлінської дії.

Окремої уваги заслуговує проблема трансферу знань – перехід від результатів дослідження до реальних управлінських змін. У публічному управлінні цей процес тісно пов'язаний з політичними рішеннями, у бізнесі – з економічною доцільністю та ризиками, в ІТ-секторі – з технологічною гнучкістю. Проте в усіх випадках критично важливими залишаються комунікація між дослідниками та стейкхолдерами, відкритість до змін, а також здатність адаптувати теоретичні підходи до практичних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, 2024. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
2. Касенкова К.В. Управління розвитком інноваційних технологій маркетингу внутрішнього туризму: дис. ... канд. філ. наук : Харків. 2023. 247 с.
3. Самойленко Л. Я., Тихомирова А. С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу «Дія». *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. С. 241–246. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241>
4. Тютюник В., Ященко О., Тютюник О. Особливості реалізації державної політики щодо функціонування мережі ситуаційних центрів в умовах уведення правового режиму воєнного чи надзвичайного стану. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти*: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Частина II, м. Харків, 15 березня 2024. Харків. 2024. С. 420–423.
5. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021–2027 років. Львівська обласна військова адміністрація. Офіційний вебсайт. URL: <https://loda.gov.ua/documents/49999> (дата звернення: 29.06.2025).
6. Філіппов В. Ю., Нейков С. О., Янгулов Е. П. Стратегічні напрями сталого розвитку Одеської області до 2030 року. *Economics*. 2024. № 2(72). С. 97–108. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.11>.
7. Скрипнюк О. В. Наукова сфера України: сучасний стан, завдання та перспективи реформування. *Правова держава*, 2024. №35. С. 57–72. DOI: <https://doi.org/10.33663/0869-2491-2024-35-73-81>.
8. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо створення Єдиного державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад, Єдиного державного реєстру адрес, Реєстру будівель та споруд у складі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Постанова від 5 березня 2024 р. № 254. Дата оновлення: 13.03.2025. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.06.2025).
9. Баніт О. В., Мерзлякова О. Л. Wellbeing-управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. КНЕУ. 2021. С. 311–326.
10. Innovation Hub – нова успішна формула студентського життя на кафедрі політології та міжнародних відносин. Львівська політехніка, 2023. URL: <https://lpnu.ua/news/innovation-hub-nova-uspishna-formula-studentskoho-zhyttia-na-kafedri-politologii-ta> (дата звернення: 29.06.2025).
11. Методика розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади. *Ukrainian crisis media center*. 116 с. URL: <https://uacrisis.org/uk/1411202322> (дата звернення: 30.06.2025).
12. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>.
13. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу IT-підприємств (досвід компанії «Softserve») (Modern approaches to personnel professional development management in IT enterprises: the experience of Softserve). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. №32 (60). С. 54–60. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32\(60\)-54-60](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32(60)-54-60).
14. Popov A., Kolodiy P., Zadorognyy Y. An evaluation framework of the current cadastral system in Ukraine – A case study. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 2023. №22(4). P. 537–560.
15. In 2024, SoftServe hired 42% more specialists than in the previous year. Dev.ua, 2025. URL: <https://dev.ua/en/news/naim-softserve-1739894283> (дата звернення: 30.06.2025).
16. Підтримка України, розвиток інклюзії та поглиблення партнерств: ключові інсайти зі звіту SoftServe про сталий розвиток 2023. Softserve. Офіційний сайт. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-sustainability-report-2023> (дата звернення: 30.06.2025).
17. Тімченко М. Розвиток сервісу «ДІЯ» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. С. 834–866. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09>.

References:

1. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні (2024). [Enhancing resilience through accelerating digital business transformation in Ukraine]. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
2. Kasenkova K. V. (2023). Upravlinnia rozvytkom innovatsiinykh tekhnolohii marketynhu vnutrishnoho turyzmu [Management of the development of innovative technologies in domestic tourism marketing] : dys. ... kand. fil. Nauk. Kharkiv, 247 p. (in Ukrainian)
3. Samoilenko L. Y., Tikhomirova A. S. (2024). Didzhytalizatsiia administratyvnykh posluh v umovakh voiennoho stanu na prykladi servisu “Diia” [Digitalization of administrative services under martial law conditions: The case of the “Diia” service]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, pp. 241–246. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241> (in Ukrainian)
4. Tyutyunyk V., Yashchenko O., Tyutyunyk O. (2024). Osoblyvosti realizatsii derzhavnoi polityky shchodo funktsionuvannya merezhi sytuatsiinykh tsentriv v umovakh uvedennia pravovoho rezhymu voiennoho chy nadzvychainoho stanu [Features of implementing state policy regarding the functioning of the network of situational centers under the conditions of martial law or a state of emergency]. *Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka: teoretychni i prykladni aspekty*: Materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. CONF. Chastyna II (Kharkiv, March 15, 2024). Kharkiv, pp. 420–423. (in Ukrainian)

5. Stratehiia rozvytku Lvivskoi oblasti na period 2021–2027 rokiv (2021). [Strategy for the development of Lviv region for the period 2021–2027]. Lvivska oblasna viiskova administratsiia. Available at: <https://loda.gov.ua/documents/49999> (accessed June 29, 2025). (in Ukrainian)
6. Filippov V. Y., Neykov S. O., Yangulov E. P. (2024). Stratehichni napriamy staloho rozvytku Odeskoi oblasti do 2030 roku [Strategic directions for the sustainable development of Odesa region until 2030]. *Economics*, no. 2(72), pp. 97–108. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.11> (in Ukrainian)
7. Skrypniuk O. V. (2024). Naukova sfera Ukrainy: suchasnyi stan, zavdannia ta perspektyvy reformuvannia [Scientific sphere of Ukraine: Current state, tasks, and prospects for reform]. *Pravova derzhava*, no. 35, pp. 57–72. DOI: <https://doi.org/10.33663/0869-2491-2024-35-73-81> (in Ukrainian)
8. Deiaki pytannia realizatsii eksperymentalnoho proektu shchodo stvorennia Yedynoho derzhavnogo reiestru administrativno-terytorialnykh odynyts ta terytorii terytorii terytorialnykh hromad, Yedynoho derzhavnogo reiestru adres, Reiestru budivel ta sporud u skladi Yedynoi derzhavnoi elektronnoi systemy u sferi budivnytstva [Some issues of implementing the experimental project on creating the Unified State Register of Administrative-Territorial Units and Territories of Territorial Communities, the Unified State Register of Addresses, and the Register of Buildings and Structures within the Unified State Electronic System in the Construction Sector]. (2024). Postanova vid 5 bereznia 2024 r. № 254. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2024-%D0%BF#Text> (accessed June 29, 2025). (in Ukrainian)
9. Banit O. V., Merzlyakova O. L. (2021). Wellbeing-upravlinnia personalom biznes-orhanizatsii v umovakh staloho rozvytku suspilstva [Wellbeing management of personnel in business organizations under conditions of sustainable societal development]. *KNEU*, pp. 311–326. (in Ukrainian)
10. Innovation Hub – nova uspishna formula studentskoho zhyttia na kafedri politolohii ta mizhnarodnykh vidnosyn (2023) [Innovation Hub – a new successful formula for student life at the Department of Political Science and International Relations]. Lvivska politekhnik. Available at: <https://lpnu.ua/news/innovation-hub-nova-uspishna-formula-studentskoho-zhyttia-na-kafedri-politolohii-ta> (accessed June 29, 2025). (in Ukrainian)
11. Metodyka rozroblennia prohramy kompleksnoho vidnovlennia terytorii terytorialnoi hromady [Methodology for developing a program for the comprehensive restoration of the territory of a territorial community]. *Ukrainian Crisis Media Center*, p. 116. Available at: <https://uacrisis.org/uk/1411202322> (accessed June 30, 2025). (in Ukrainian)
12. Jur O., Jiga L., Salamanina S. (2023). Antykryzovyi menedzhment i liderstvo na vysokotekhnolohichnykh pidpriemstvakh [Crisis management and leadership in high-tech enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123> (in Ukrainian)
13. Topishko N. P., Dushko N. I., Galetska T. I. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia profesiino-osobystisnym rozvytkom personalu IT-pidpriemstv (dosvid kompanii “Softserve”) [Modern approaches to personnel professional development management in IT enterprises: The experience of Softserve]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”. Seriia “Ekonomika”*, no. 32 (60), pp. 54–60. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32\(60\)-54-60](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-32(60)-54-60) (in Ukrainian)
14. Popov A., Kolodiy P., Zadorognyy Y. (2023). An evaluation framework of the current cadastral system in Ukraine – A case study. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, no. 22(4), pp. 537–560.
15. In 2024, SoftServe hired 42% more specialists than in the previous year. (2025). *Dev.ua*. Available at: <https://dev.ua/en/news/naim-softserve-1739894283> (accessed June 30, 2025).
16. Pidtrymka Ukrainy, rozvytok inkluzii ta pohlyblennia partnerstv: kliuchovi insaity zi zvituv SoftServe pro stalij rozvytok 2023 (2023) [Support for Ukraine, development of inclusion, and deepening partnerships: Key insights from SoftServe’s 2023 sustainability report]. *Softserve*. Available at: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-sustainability-report-2023> (accessed June 30, 2025). (in Ukrainian)
17. Timchenko M. (2022). Rozvytok servisu “Diia” v umovakh viiny. Novi mozhyvosti publichnoho upravlinnia [Development of the “Diia” service under wartime conditions. New opportunities for public administration]. *Public Administration and Regional Development*, no. 17, pp. 834–866. DOI: 10.34132/pard2022.17.09 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025