

УДК 353(477:4-6) + 35.047.3(477)
DOI: 10.35432/tisb332025342270

Володимир Яценко

*к.держ.упр., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>
e-mail: javladimir1964@gmail.com*

Ганна Панченко

*к.держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-3946-9004>
e-mail: annapaalex@gmail.com*

Наталія Привалова

*к.держ.упр., доцент,
головний спеціаліст Департаменту освіти і науки
Одеської обласної державної адміністрації
<https://orcid.org/0000-0001-6079-076X>
e-mail: nata.privalova.odessa@gmail.com*

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МОЛОДІЖНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИК: ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ

Цифрова трансформація суспільства кардинально змінює механізми реалізації молодіжної політики, роблячи комунікативний менеджмент та управління персоналом ключовими складовими ефективного врядування. В умовах гібридних загроз, високої інформаційної динаміки та підвищених вимог до відкритості влади, формування компетентної кадрової політики стає фундаментом соціальної згуртованості та легітимації управлінських рішень.

Стаття представляє міждисциплінарне дослідження, присвячене розробці та впровадженню інноваційної моделі комунікативного менеджменту у сфері публічного управління. Актуальність роботи обґрунтована зростаючою потребою в підвищенні ефективності та прозорості політик, що мають критичне значення для майбутнього: молодіжної (як інвестиції в людський капітал) та екологічної (як основи сталого розвитку)

Автори обґрунтовують необхідність інтеграції суспільного діалогу між органами влади, громадянським суспільством і молоддю з комплексною модернізацією управлінських процесів. Це передбачає впровадження цифрових технологій, стратегічний розвиток кадрового потенціалу та підготовку державних службовців нового типу - фахівців, здатних працювати у середовищі цифрового врядування.

Особливу увагу приділено інтеграції управління персоналом у сфері молодіжної політики з принципами цифрового врядування. Аналізуються основні компетенції сучасних державних службовців, включаючи володіння технологіями аналізу великих даних, стратегічної комунікації та адаптивного адміністрування. Ключовим фактором ефективного управління є формування кадрів, які не лише виконують адміністративні функції, а й виступають агентами змін, здатними забезпечити динамічний розвиток цифрової молодіжної

політики.

У статті аналізуються цифрові інструменти управління, що оптимізують кадрову політику: електронні платформи громадської участі, CRM-системи взаємодії з молоддю, інтерактивні дашборди моніторингу ефективності політик. Компаративний аналіз європейського досвіду виявляє успішні кейси кадрової модернізації: системний розвиток цифрових компетенцій державних службовців, створення спеціалізованих аналітичних центрів, інституціалізацію молодіжних рад як структурних елементів управління, формування адаптивних комунікаційних мереж.

На основі дослідження автори пропонують інноваційну модель комунікативного менеджменту, що базується на принципах прозорості (відкритий доступ до даних, звітність у реальному часі), партисипації (реальне включення молоді у процеси прийняття рішень через цифрові платформи), кадрової гнучкості (адаптація персоналу через систему безперервного навчання) та цифрової етики (захист персональних даних, протидія маніпуляціям).

Запропонована модель передбачає перехід від бюрократичного адміністрування до адаптивного управління, що базується на використанні штучного інтелекту, Big Data та інтерактивних сервісів. Автори доходять висновку, що інтеграція HR-менеджменту та цифрового врядування є стратегічним фактором підвищення ефективності молодіжної політики України.

Перспективні напрямки подальших досліджень включають розробку індикаторів цифрової готовності кадрів, створення комунікаційних платформ для молоді, аналіз впливу технологій штучного інтелекту на ухвалення управлінських рішень у сфері молодіжної політики. Ефективна реалізація молодіжної політики в сучасних умовах потребує комплексного підходу, що поєднує комунікативні стратегії, цифрові інструменти та кадрові інновації.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, молодіжна політика, екологічна політика, управління персоналом, цифрове врядування, HR-менеджмент, цифрова трансформація, партисипація, кадрова політика, соціальні комунікації, електронна демократія.

Volodymyr Yatsenko

PhD in Public Administration, Docent,

*Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University*

<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>

e-mail: javladimir1964@gmail.com

Hanna Panchenko

PhD in Public Administration, Docent,

*Associate Professor of the Department of Public Administration and Regional Studies,
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University*

<https://orcid.org/0000-0002-3946-9004>

e-mail: annapaalex@gmail.com

Nataliia Pryvalova

*PhD in Public Administration, Docent, Chief Specialist of
the Department of Education and Science of*

Odesa Regional State Administration

<https://orcid.org/0000-0001-6079-076X>

e-mail: nata.pryvalova.odessa@gmail.com

COMMUNICATIVE MANAGEMENT OF YOUTH AND ENVIRONMENTAL POLICIES: INTEGRATING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DIGITAL GOVERNANCE

The digital transformation of society is fundamentally changing the mechanisms for implementing youth policy, making communicative management and personnel management key components of effective governance. In the context of hybrid threats, high information dynamics, and increased demands for governmental transparency, the development of a competent human resources policy becomes the foundation of social cohesion and the legitimization of managerial decisions. The article presents an interdisciplinary study devoted to the development and implementation of an innovative model of communicative management in the field of public administration. The relevance of the research is justified by the growing need to enhance the efficiency and transparency of policies that are critical for the future — youth policy (as an investment in human capital) and environmental policy (as a foundation for sustainable development).

The authors substantiate the need to integrate public dialogue between government institutions, civil society, and youth with the comprehensive modernization of management processes. This implies the implementation of digital technologies, the strategic development of human resource potential, and the training of a new generation of public servants — professionals capable of operating in a digital governance environment. Particular attention is paid to the integration of personnel management in the sphere of youth policy with the principles of digital governance. The key competencies of modern civil servants are analyzed, including the ability to work with big data analytics, strategic communication, and adaptive administration. It is emphasized that the key factor in effective management is the formation of personnel who not only perform administrative functions but also act as change agents capable of ensuring the dynamic development of digital youth policy. Both of these domains demand not only high levels of professional competence from public servants but also proactive, transparent communication to build social consensus. Consequently, the modernization of human resource management becomes a prerequisite for the successful implementation of digital governance in these critical areas.

The article examines digital management tools that optimize human resources policy, such as electronic platforms for public participation, CRM systems for interaction with youth, and interactive dashboards for monitoring policy effectiveness. A comparative analysis of European experience identifies successful cases of human resources modernization: the systematic development of digital competencies among civil servants, the creation of specialized analytical centers, the institutionalization of youth councils as structural elements of governance, and the formation of adaptive communication networks. Based on the conducted research, the authors propose an innovative model of communicative management built on the principles of transparency (open access to data and real-time accountability), participation (meaningful youth engagement in decision-making through digital platforms), personnel flexibility (staff adaptation through continuous learning systems), and digital ethics (data protection and countering manipulation).

The proposed model envisages a transition from bureaucratic administration to adaptive management based on the use of artificial intelligence, big data, and interactive services. The authors conclude that the integration of HR management and digital governance is a strategic factor in improving the effectiveness of Ukraine's youth policy. Promising directions for further research include the development of indicators of digital readiness among personnel, the creation of communication platforms for youth, and the analysis of the impact of artificial intelligence technologies on decision-making processes in youth policy. The effective implementation of youth policy requires a comprehensive approach that combines communicative strategies, digital tools, and human resource innovations.

Keywords: communicative management, youth policy, environmental policy, personnel management, digital governance, HR management, digital transformation, participation, human resources policy, social communications, e-democracy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації публічного управління, спричиненої цифровізацією, глобальними екологічними викликами та динамікою соціальних очікувань молоді, зростає потреба у формуванні нових комунікативних стратегій, які забезпечують ефективну взаємодію між державними інституціями, громадянським суспільством та молоддю як стратегічним ресурсом розвитку. Водночас екологічна політика, будучи складовою сталого розвитку, вимагає міжсекторальної координації, відкритості управлінських рішень і підвищення рівня довіри громадян до владних структур. У цих умовах комунікативний менеджмент постає ключовим механізмом інтеграції управління персоналом і цифрового врядування, що сприяє синергії людського потенціалу, технологічних інновацій і суспільної участі..

Сучасні процеси цифрової трансформації публічного управління істотно впливають на реалізацію молодіжної та екологічної політик, які визначають стратегічні орієнтири сталого розвитку суспільства. Водночас ефективність цих політик значною мірою залежить від якості комунікації між державними інституціями, громадськістю та молоддю, а також від рівня цифрової компетентності управлінського персоналу.

Проблемою є розрив між потенціалом цифрових технологій та реальним їх впровадженням у систему молодіжної політики. Низка досліджень указує на критичні недоліки, серед яких: несистемний характер використання електронних сервісів, відсутність єдиної стратегії цифрової трансформації у сфері молодіжної та екологічної політик, недостатня підготовка кадрового складу до роботи у цифровому середовищі, а також фрагментарна координація між різними рівнями влади. Такі недоліки обмежують ефективність використання ресурсів, знижують якість комунікації та призводять до формування серед молоді апатії до участі у суспільно-політичних процесах.

В умовах розвитку цифрового врядування особливого значення набуває комунікативний менеджмент як механізм інтеграції управління персоналом, цифрових інструментів і стратегічних комунікацій у процесах формування та реалізації політик. Його застосування дозволяє не лише підвищити результативність управлінських рішень, але й забезпечити прозорість, підзвітність та залучення молоді до процесів публічного управління в екологічному вимірі.

Наукова новизна дослідження полягає у системному підході до аналізу взаємозв'язку трьох ключових елементів – комунікативного менеджменту, управління персоналом та цифрового врядування – у контексті реалізації екологічної та молодіжної політик. У роботі підкреслюється, що ефективна екологічна політика неможлива без налагодженої комунікації між державними інституціями, громадськістю та молоддю, а також без належної цифрової інфраструктури, яка забезпечує доступність і прозорість екологічних даних.

Акцент зроблено на трансформації кадрової політики, що передбачає модернізацію професійних компетентностей державних службовців відповідно до вимог цифрової доби та принципів сталого розвитку. Особлива увага приділяється формуванню екологічної свідомості управлінців, розвитку компетенцій у сфері екологічної аналітики, умінь працювати з великими масивами екологічних даних (Big Data), організовувати онлайн-взаємодію із зацікавленими сторонами, а також здійснювати стратегічне адміністрування екологічних програм у межах цифрової екосистеми публічного управління.

Таким чином, дослідження пропонує інтеграційну модель комунікативного менеджменту, що поєднує кадрові, цифрові та екологічні складові, сприяючи підвищенню результативності державної політики у сфері охорони довкілля, залученню молоді до процесів екологічного врядування та формуванню стійких комунікативних практик екологічної відповідальності.

З практичного погляду дослідження спрямоване на формування ефективних механізмів управління комунікаціями у молодіжній та екологічній політиках, що сприятиме зміцненню

партнерства між владою, громадськими інституціями та молоддю. Результати можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики органів публічної влади, розроблення програм цифрової освіти та впровадження інтегрованих моделей управління, які забезпечують відкритість, інклюзивність і стійкість управлінських процесів у межах екологічно орієнтованого розвитку.

Практична значущість дослідження полягає у можливості розробити дієві рішення для подолання зазначених проблем. Зокрема, пропонується створення системи оцінки цифрової компетентності кадрів, розробка інтегративних алгоритмів комунікації між владою та молоддю, а також впровадження єдиних стандартів цифрової молодіжної політики. Адаптація європейського досвіду, таких країн, як Естонія та Данія, дозволяє створити гнучку модель цифрового врядування, пристосовану до українських реалій з урахуванням інституційного середовища та технологічного рівня регіонів.

Таким чином, запропонований підхід спрямований на вирішення теоретичних і практичних завдань сучасної молодіжної політики. На теоретичному рівні дослідження уточнює поняття комунікативного менеджменту у контексті цифрової трансформації, аналізує зв'язок між управлінням персоналом та ефективністю комунікаційних стратегій, а також формує концептуальні засади інтеграції традиційних і цифрових механізмів. На практичному рівні дослідження пропонує механізми підвищення цифрової готовності кадрів, розробку інструментів моніторингу ефективності комунікацій та вдосконалення нормативно-правових стандартів цифрового врядування.

У контексті європейської інтеграції України дослідження набуває особливого значення, адже гармонізація молодіжної політики з європейськими стандартами вимагає швидкої адаптації до вимог відкритості, прозорості та залучення громадян. Запропонований підхід дозволяє уникнути надмірної технократизації управлінських процесів, водночас забезпечуючи їхню ефективність за рахунок інтеграції цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Сучасні наукові дослідження демонструють зростаючу увагу до проблеми інтеграції комунікативного менеджменту, управління персоналом та цифрового врядування у сфері молодіжної політики. Аналіз останніх публікацій і стратегічних документів дозволяє виокремити кілька ключових напрямів опрацювання даної теми, що стають основою для наукового обґрунтування нових управлінських підходів. У дослідженні Чередниченка В. наголошується, що «комунікативний менеджмент у стратегії розвитку організацій передбачає не лише передачу інформації, а й формування взаємозв'язків між усіма суб'єктами управління» [7, с. 24].

Інтеграція big data і аналітики істотно підвищує ефективність міського та регіонального екологічного менеджменту (моніторинг якості довкілля, оперативна реакція, таргетовані екокампанії). Водночас застосування BDD потребує спеціальних компетенцій у кадрів та чітких етичних правил. Цифрове врядування створює інфраструктуру для відкритих екологічних даних, але ефективність залежить від організаційної здатності органів влади (сарасіті), міжрівневої координації і HR-політик, що підтримують цифрові навички. Практики залучення молоді до екологічних ініціатив через цифрові платформи дають позитивні результати у випадках, коли поєднуються онлайн-інструменти з офлайн-компонентами (гейміфікація, місцеві громадські ініціативи, participatory budgeting з екологічним фокусом) [18].

Національні/локальні приклади (зокрема Україна) демонструють швидкий розвиток цифрових сервісів, але зберігаються прогалини в кадровому компоненті - потрібні орієнтовані програми підвищення цифрових й аналітичних компетенцій для службовців, які працюють з екологічною політикою.

Цей підхід є принципово важливим у контексті реалізації молодіжної політики, яка передбачає ефективну багаторівневу взаємодію між державними інституціями, громадськими

організаціями, молодіжними радами та безпосередньо молодими людьми. Важливий внесок у розуміння трансформацій публічного управління вносять дослідження Гришка В. та Гришка В., які підкреслюють: «Сучасні глобальні виклики вимагають адаптивності та прагматизму в управлінні, зокрема через інтеграцію цифрових інструментів» [3, с. 98]. Ці тези мають безпосереднє відношення до кадрової політики органів влади, які повинні не лише мати цифрову компетентність, а й застосовувати її у комунікації з молоддю. Актуальність цифрових комунікацій також розкривається у статті Бедніна І., де зазначається, що цифрові інструменти стають ключовими для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією та підвищення відкритості управлінських рішень [1, с. 50]. У цьому контексті цифрове врядування в молодіжній політиці виступає не лише як технічна функція, а як основа сучасної форми демократичного управління. У Національній стратегії цифровізації Данії наголошується: «Ключова роль у трансформації належить не технологіям, а управлінським практикам, які здатні адаптуватися до нової цифрової реальності» [12, р. 12]. Це положення підтверджує необхідність перегляду методів кадрового менеджменту в контексті цифрових викликів. Водночас в інформаційно-аналітичному звіті Інституту професійної освіти НАПН України зазначено: «В умовах воєнного стану цифровізація молодіжної політики стає ключовим фактором соціальної стійкості та мобілізації молоді до участі в публічному управлінні» [5, с. 45]. Таким чином, дослідження свідчать про безпосередній зв'язок між цифровим врядуванням, комунікативними технологіями та кадровою модернізацією інституцій молодіжної політики. Отже, наявна база аналітичних і теоретичних джерел дає підстави для формування нової управлінської парадигми, в якій комунікативний менеджмент, управління персоналом і цифрове врядування розглядаються як взаємопов'язані компоненти ефективної молодіжної політики.

Аналіз сучасного стану наукових досліджень у сфері публічного управління та екологічної політики дає змогу виокремити низку ключових проблем, які залишаються недостатньо опрацьованими попри активний розвиток цифрового врядування, комунікативного менеджменту та управління персоналом. Найбільш критичним аспектом є відсутність комплексного підходу до інтеграції цих складових у контексті реалізації екологічної та молодіжної політик, що в умовах глобальних кліматичних викликів і зростання екологічної свідомості молоді набуває особливої актуальності.

Наявні моделі управління часто не враховують специфіку цифрової екокомунікації, тобто процесів інформування, мотивації та залучення громадян — насамперед молоді — до участі в екологічних ініціативах, моніторингу стану довкілля та розробленні місцевих екологічних стратегій. Це призводить до неефективного використання комунікативних ресурсів, дублювання функцій між різними рівнями влади та недостатньої координації між суб'єктами екологічної політики.

Системні прогалини у взаємодії цифрових платформ та кадрових процесів формують низку невирішених проблем. Зокрема, бракує уніфікованих стандартів цифрових екологічних компетентностей серед працівників органів влади, що ускладнює впровадження інноваційних екологічних сервісів і використання даних для прийняття управлінських рішень. Недостатньо розроблені механізми оцінки впливу цифрових інструментів на ефективність кадрових рішень у сфері екологічної політики та методики вимірювання рівня екологічної активності молоді через інтегровані комунікаційні системи.

Сучасні дослідження часто зосереджені виключно на технологічних аспектах цифрового врядування або організаційних питаннях управління персоналом, не розглядаючи їх у комплексі. Це призводить до фрагментарності наукового знання та обмеження практичного застосування дослідницьких результатів. Дана стаття спрямована на подолання цих прогалин шляхом розробки інтегративної моделі, що поєднує принципи комунікативного менеджменту, цифрового врядування та управління персоналом. Визначення критеріїв оцінки ефективності такої інтеграції та розкриття її специфіки у сфері молодіжної політики допоможе

сформувати новий підхід до організації управлінських процесів в умовах цифрової трансформації. Особливий акцент зроблено на аналізі комунікацій між цими компонентами, що дозволяє запропонувати більш структуровану та адаптивну модель управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування інтеграції комунікативного менеджменту, управління персоналом і цифрового врядування як комплексного підходу до реалізації екологічної та молодіжної політик в умовах цифрової трансформації публічного управління. Реалізація поставленої мети передбачає аналіз сучасних підходів до комунікативного менеджменту в екологічній і молодіжній політиках з урахуванням особливостей формування екологічної свідомості та поведінкових моделей молоді; визначення ключових тенденцій цифрового врядування, що впливають на ефективність екологічної комунікації між владою, громадськістю та молоддю; дослідження проблем управління кадровими ресурсами у сфері реалізації екологічної політики, зокрема щодо розвитку цифрових і комунікативних компетентностей державних службовців; виявлення інституційних та нормативно-правових бар'єрів інтеграції цифрових технологій в екологічне управління, включно з проблемами міжвідомчої координації; а також обґрунтування нової управлінської парадигми, що поєднує кадровий потенціал, цифрові платформи, аналітику екологічних даних і стратегічну комунікацію для підвищення результативності державної екополітики. Стаття спрямована на визначення механізмів ефективної інтеграції комунікативного менеджменту, управління персоналом і цифрового врядування з метою оптимізації системи публічного управління в екологічній та молодіжній сферах у контексті викликів цифрової епохи та реалізації цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасному дискурсі публічного управління комунікативний менеджмент розглядається як ключовий механізм забезпечення ефективної взаємодії між державними інституціями та громадянами, особливо в контексті реалізації молодіжної політики. Комунікаційна складова управління дозволяє трансформувати публічні послуги у відкриті та партисипативні процеси, що відповідає запитам молодого покоління на прозорість, горизонтальні зв'язки та цифрову доступність. Значну увагу у вітчизняному науковому середовищі приділяють питанням цифрового врядування як нової форми комунікації між державою і громадянами. Електронне врядування — це не лише технологічний процес, а й соціально-комунікаційна система, яка перебудовує моделі управління в напрямку прозорості та участі. У цьому контексті важливою є інтеграція цифрових платформ у реалізацію молодіжної політики як інструменту взаємодії з молодіжними групами. За даними звіту ООН «Promoting Youth Participation in Decision-Making and Public Service Delivery through Harnessing Digital Technologies», ефективна комунікація з молоддю передбачає не лише цифрову доступність, а й забезпечення відповідного зворотного зв'язку, що сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій [14]. При цьому наголошується на важливості розвитку цифрових навичок, партиципативних форматів залучення (наприклад, електронні петиції, молодіжні ради онлайн) та антикризової комунікації. Національні підходи також відображають сучасну еволюцію комунікативного менеджменту. У щорічній доповіді Президента України Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні підкреслюється, що основною проблемою молодіжної політики є відсутність сталої комунікації між державними структурами та молоддю, а також недостатнє використання цифрових інструментів для забезпечення взаємодії [6]. Це підтверджує потребу у комплексному підході до комунікаційних стратегій, які б інтегрували цифрові рішення в інституційні практики. Міжнародна практика, зокрема на прикладі рекомендацій МСЕ (ITU), також наголошує на важливості цифрової інклюзії молоді. У публікації «Digital inclusion of youth» зазначено: «Цифрова комунікація має стати частиною освітньої, громадянської та професійної траєкторії молодих людей» [11]. Це означає, що цифрові канали мають не лише інформативну, а й освітньо-стимулюючу функцію. Сучасні підходи до комунікативного менеджменту в

молодіжній політиці базуються на поєднанні цифрового врядування, розвитку цифрових компетентностей, створенні інклюзивних каналів зворотного зв'язку та участі молоді у стратегічному плануванні. Проблематика ефективного впровадження цих інструментів вимагає подальших досліджень, зокрема щодо інституційної спроможності, нормативного забезпечення та кадрової підготовки в умовах цифрових трансформацій. У сучасному цифровому середовищі взаємодія між владою та молоддю зазнає суттєвих трансформацій, обумовлених впровадженням новітніх технологій та змін у підходах до врядування. Основні тенденції цифрового врядування, що формують нову парадигму публічної комунікації, включають: інституціоналізацію молодіжної участі, розвиток цифрової грамотності, впровадження інноваційних платформ, забезпечення прозорості та боротьбу з дезінформацією. Однією з провідних тенденцій є інституціоналізація молодіжної участі в цифровому врядуванні. Як зазначено у звіті Digital Watch Observatory, на Форумі з управління Інтернетом (IGF) у 2024 році обговорювались стратегії інтеграції молоді у цифрові процеси врядування, включно зі створенням молодіжних парламентів, платформ наставництва та механізмів електронної участі [16]. Ще однією важливою тенденцією є розвиток цифрової грамотності та громадянства серед молоді. Рада Європи у документі «Youth Participation in Digital Governance» підкреслює, що формування цифрової компетентності є основою для активної участі молоді в управлінських процесах, зокрема через критичне мислення, цифрову етику та безпечне поведіння в онлайн-середовищі [17]. Використання цифрових платформ як інструменту для залучення молоді до процесів прийняття рішень активно поширюється у світовій практиці. Прикладом може слугувати Тайвань, де створена урядова платформа join.gov.tw дозволяє громадянам подавати електронні петиції, брати участь у формуванні політики та здійснювати моніторинг дій уряду (WIRED) [15]. Крім того, все більшої популярності набуває застосування інноваційних технологій — зокрема, блокчейн-рішень і штучного інтелекту — для підвищення прозорості державного управління. Як зазначає видання WIRED, цифрові інструменти здатні посилити довіру до урядових рішень завдяки неперервному зберіганню даних і автоматизованому прийняттю рішень на основі алгоритмів [9]. Не менш важливою тенденцією є боротьба з дезінформацією, яка дедалі більше впливає на молодь у цифровому середовищі. Як наголошує WIRED у публікації «Global Democracies Need to Align to Fight Disinformation», уряди повинні формувати коаліції для протидії фейкам, захищати молодь від маніпулятивного контенту та запроваджувати просвітницькі програми цифрової гігієни [10]. Цифрове врядування трансформується в багатовекторну систему, орієнтовану на відкритість, взаємодію та довіру, де молодь виступає не лише об'єктом політики, а й активним її суб'єктом. Визначені тенденції свідчать про необхідність глибшої інституціоналізації цифрових інструментів у системі комунікативного менеджменту молодіжної політики. У сучасних умовах цифрової трансформації управління кадровими ресурсами стикається з низкою викликів, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій. Однією з основних проблем є недостатній рівень цифрових компетентностей серед персоналу, що ускладнює адаптацію до нових систем управління та знижує ефективність їх використання. Як зазначають дослідники, відсутність належного рівня цифрової грамотності серед працівників призводить до опору впровадженню інноваційних технологій та знижує продуктивність праці [2]. Крім того, впровадження цифрових технологій вимагає перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Зокрема, необхідно розробити нові стратегії мотивації та розвитку працівників, які враховують специфіку роботи в цифровому середовищі. Дослідження вказують на те, що ефективне управління персоналом у цифрову епоху потребує впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни та забезпечують постійне професійне зростання працівників [8]. Також важливою проблемою є забезпечення безпеки персональних даних працівників у цифрових системах управління. Зростання обсягів обробки інформації підвищує ризики витоку конфіденційних даних, що вимагає впровадження ефективних механізмів захисту та

відповідного нормативно-правового регулювання. Успішне впровадження цифрових технологій в управління кадровими ресурсами потребує комплексного підходу, який включає підвищення цифрових компетентностей персоналу, розробку нових моделей управління та забезпечення інформаційної безпеки. Упровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом стає ключовим вектором трансформації публічного сектору, включаючи реалізацію молодіжної політики. Однією з основних проблем, що виявляються в процесі цифрової трансформації кадрових практик, є недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців, які беруть участь у реалізації молодіжних ініціатив. Цей виклик підтверджується дослідженням Дяківа О, де зазначено, що: сучасне суспільство щораз висуває нові вимоги до управління персоналом [4]. Ще одним суттєвим бар'єром є фрагментарність підходів до впровадження цифрових HR-технологій. Згідно з аналітичним оглядом Л. Вербівської, сучасні підприємства та державні установи часто не мають цілісної стратегії цифрового управління кадрами, що ускладнює інтеграцію цифрових систем у практику повсякденної управлінської діяльності [8].

У процесі впровадження цифрових інструментів також виникають ризики, пов'язані з порушенням інформаційної безпеки персональних даних працівників. В умовах зростання загроз у кіберпросторі це вимагає як технологічної, так і нормативної адаптації. Організації, що провадять цифрову трансформацію, повинні передбачати впровадження протоколів захисту даних відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 27001. Крім того, зміни у парадигмі управління персоналом мають супроводжуватись формуванням нової культури організаційної взаємодії. Як зазначається у звіті OECD, «ефективність цифрового урядування залежить не лише від технологій, а й від здатності лідерів адаптувати управлінські моделі до умов цифрової епохи» [13]. Таким чином, трансформація системи управління кадровими ресурсами в умовах цифровізації потребує системного підходу, який включає: розвиток цифрових навичок персоналу, уніфікацію цифрових HR-процедур, захист персональних даних та оновлення управлінських культур і компетенцій. Ці аспекти є вирішальними для ефективного реалізації молодіжної політики в умовах цифрового урядування. У процесі впровадження цифрових технологій в управління молодіжною політикою виникають значні інституційні та нормативно-правові бар'єри. Одним із ключових викликів є відсутність узгоджених стратегій цифрової трансформації в органах державної влади, що призводить до фрагментації ініціатив та неефективного використання ресурсів. Відсутність належної комунікаційної підготовки реформ ускладнює їхнє сприйняття громадськістю та знижує ефективність впровадження. Крім того, існуюча нормативно-правова база часто не враховує специфіку цифрових інструментів та платформ, що ускладнює їх інтеграцію в управлінські процеси. Наприклад, відсутність чітких регламентів щодо використання цифрових платформ для залучення молоді до процесів прийняття рішень обмежує можливості для ефективного комунікації та зворотного зв'язку. Для подолання цих бар'єрів необхідно обґрунтувати нову управлінську парадигму, яка поєднує персонал, цифрові платформи та стратегічну комунікацію. Ця парадигма повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості та участі, забезпечуючи ефективну взаємодію між владою та молоддю. Важливим аспектом є розвиток цифрових компетентностей серед державних службовців, що дозволить їм ефективно використовувати сучасні технології в управлінні. Також необхідно створити нормативно-правові умови для впровадження цифрових інструментів у процеси управління, включаючи розробку стандартів та протоколів взаємодії на цифрових платформах. Це дозволить забезпечити безпеку та конфіденційність даних, а також підвищити довіру громадськості до цифрових ініціатив. Узагальнюючи, інтеграція цифрових підходів в управління молодіжною політикою потребує системного підходу, що включає подолання інституційних та нормативно-правових бар'єрів, розвиток цифрових компетентностей та впровадження нової управлінської парадигми, орієнтованої на ефективну комунікацію та участь молоді. У контексті окреслених у статті проблем цифрової трансформації молодіжної

політики пропонується комплекс системних рішень, що охоплюють інституційний, нормативно-правовий та комунікаційний рівні. Передусім, доцільним є створення єдиної національної цифрової платформи молодіжної участі, яка б поєднувала функціональність електронних петицій, молодіжних рад, чат-ботів, форумів і партисипативного бюджету. Така платформа має забезпечувати двосторонню взаємодію та зворотний зв'язок із молоддю щодо реалізованих ініціатив і процесів ухвалення рішень. Наступним кроком є запровадження Національного стандарту цифрової компетентності держслужбовців, які працюють із молоддю. Такий стандарт має бути побудований за зразком європейської рамки цифрових навичок DigComp та інтегрований у системи підвищення кваліфікації, програми навчання в Національному агентстві з питань державної служби. Це дозволить гармонізувати цифрові знання персоналу в межах нової управлінської парадигми. У нормативно-правовому полі необхідна розробка концептуального документа – Доктрини цифрової молодіжної політики. Цей документ має закріпити принципи цифрової комунікації, етичні орієнтири цифрової взаємодії та механізми оцінки цифрової залученості молоді. Крім того, слід створити Центри цифрової трансформації молодіжної політики на рівні обласних державних адміністрацій або територіальних громад, що виконуватимуть функції аналітичного супроводу, апробації інноваційних рішень, навчання та технічного забезпечення цифрової взаємодії. Рекомендується також запровадити Індекс цифрової готовності молодіжної політики, який оцінюватиме інституційну спроможність органів влади до цифрової взаємодії з молоддю. До показників індексу можуть входити: наявність цифрових сервісів, кількість звернень через онлайн-канали, ступінь задоволеності користувачів та інтерактивність сайтів і платформ. З метою залучення молоді до цифрової інклюзії доцільно впровадити проєкт, який допомагатиме представникам соціально вразливих груп опановувати цифрові інструменти, брати участь у публічному діалозі та модерувати цифрові комунікаційні простори. У перспективі варто адаптувати успішні європейські та азійські моделі партисипативного цифрового врядування, зокрема такі як Decidim (Іспанія), Join.gov.tw (Тайвань), YouthWiki (ЄС), до українських умов через локалізацію функціоналу та впровадження в окремих громадах. Реалізація запропонованих рішень сприятиме формуванню нової управлінської парадигми, що синтезує цифрові платформи, людський потенціал та стратегічну комунікацію як основу сучасної молодіжної політики.

На основі аналізу ми формуємо модель інтеграції, яка передбачає взаємодію трьох компонентів: комунікативного менеджменту ↔ управління персоналом ↔ цифрового врядування, у контексті екологічної та молодіжної політик. Ключовими механізмами цієї інтеграції є:

- формування цифрових екокомунікаційних платформ, що дозволяють молоді долучатися до моніторингу довкілля, подавати екологічні ініціативи, голосувати онлайн за проєкти з озеленення, енергозбереження чи очищення води;
- підвищення кваліфікацій державних службовців і молодіжних менеджерів у сфері екологічного моніторингу, роботи з відкритими екоданими, цифрової фасилітації молодіжних екологічних програм;
- створення правової та організаційної рамки, яка гарантує відкритість даних та участь молоді в екологічному врядуванні (відповідно до Aarhus Convention, законодавства України про екологічну інформацію) і забезпечує інтеграцію міжпрофільних підходів;
- встановлення показників ефективності інтеграції (наприклад: рівень молодіжної участі у платформах екологічного врядування, рівень цифрових та екологічних компетентностей персоналу, кількість прийнятих молодіжно-екологічних рішень із використанням цифрових платформ).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У межах дослідження окреслено стратегічні напрями інтеграції комунікативного менеджменту, управління персоналом і цифрового врядування з екологічним акцентом.

Запропонована модель дозволяє орієнтуватись на сучасні виклики – цифрову трансформацію, залучення молоді до екологічних процесів, розвиток відкритих даних і нових кадрів – та спрямована на підвищення ефективності екологічної і молодіжної політик як складової сталого розвитку. Дослідження засвідчило, що ефективна реалізація молодіжної політики в умовах цифрової трансформації можлива лише за умови впровадження комплексного управлінського підходу, який інтегрує комунікативний менеджмент, управління персоналом та цифрове врядування. Аналіз виявив ряд основних бар'єрів, що стоять на шляху реалізації запропонованої моделі: недостатня міжвідомча координація, розрізненість даних та їхня відкритість, недостатня цифрова грамотність серед кадрів, слабкий культурний компонент — низька екологічна та цифрова свідомість серед молоді й службовців, відсутність єдиного стандарту компетентностей та моніторингу результатів. Традиційні моделі взаємодії між владою та молоддю виявляються недостатньо ефективними у відповідь на сучасні виклики, зумовлені стрімким технологічним розвитком, інформаційною гібридністю та зростаючим запитом молодого покоління на відкритість, гнучкість та активну участь у процесі прийняття рішень. Результати дослідження доводять, що стратегічна інтеграція цифрових технологій, модернізація кадрової політики та впровадження партисипативних комунікаційних практик є не лише актуальною потребою, а й основною умовою підвищення результативності молодіжної політики. Запропонована модель комунікативного менеджменту орієнтована на запити молодіжного середовища, одночасно враховуючи виклики, які постають перед державними інституціями. Вона ґрунтується на принципах цифрової відкритості, кадрової спроможності та стратегічного зворотного зв'язку. Серед структурних бар'єрів, що перешкоджають сталому процесу цифрової трансформації, виокремлюється відсутність єдиних стандартів цифрових компетентностей державних службовців, низький рівень координації між різними рівнями влади, а також недостатня довіра до державних цифрових сервісів. Подолання цих проблем потребує впровадження нової управлінської парадигми, заснованої на відкритості, інклюзивності, гнучкості управлінських процесів та широкому залученні молоді. Досвід країн, таких як Естонія, Данія та Тайвань, підтверджує ефективність таких підходів, що були реалізовані в практиках цифрового врядування. Перспективні напрями подальших досліджень охоплюють розробку методологій кількісної оцінки цифрової взаємодії між органами влади та молоддю, аналіз впливу штучного інтелекту та Big Data на ухвалення управлінських рішень, формування етичних стандартів цифрової комунікації у сфері публічного управління, дослідження механізмів адаптації цифрових платформ для потреб соціально вразливих груп молоді, а також вивчення ролі цифрових форматів участі у процесах демократичної легітимації. Таким чином, висновки дослідження створюють основу для формування нової парадигми публічного управління в цифрову епоху, орієнтованої на молодь як ключового суб'єкта трансформаційних процесів.

Виходячи з моделі інтеграції, пропонується низка практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії між системами комунікативного менеджменту, управління персоналом та цифрового врядування в екологічній і молодіжній політиках. Насамперед доцільним є розроблення уніфікованого стандарту цифрових та екологічних компетентностей для службовців, залучених до формування і реалізації екологічних та молодіжних програм, що забезпечить єдині вимоги до професійної підготовки кадрів. Наступним кроком має стати впровадження цифрової екокомунікаційної платформи для молоді – інтегрованого порталу або мобільного додатка, який дозволить подавати екологічні ініціативи, отримувати доступ до відкритих екологічних даних, взаємодіяти з представниками органів влади, брати участь в онлайн-опитуваннях і голосуваннях щодо екопроектів. Важливим напрямом є створення програм навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і фахівців із фокусом на екологічну аналітику, використання технологій big data, цифрову комунікацію з молоддю та управління екологічними цифровими сервісами. Необхідно також забезпечити відкритість екологічних даних і реальну участь молоді у їх зборі, аналізі та використанні, відповідно до положень Aarhus Convention та національного законодавства України. Для оцінки результативності таких процесів варто встановити чіткі метрики та систему моніторингу, які передбачають відстеження кількості

реалізованих молодіжних екологічних ініціатив через цифрові платформи, рівня цифрових і екологічних компетентностей персоналу, а також ступеня міжвідомчої інтеграції систем управління. Важливою умовою ефективної реалізації запропонованої моделі є забезпечення належної координації між органами державної влади, громадським сектором і молодіжними організаціями через сучасні комунікативні стратегії, що враховують можливості цифрової взаємодії та принципи екологічної відкритості.

Список використаних джерел

1. Беднін І. О. Сучасні тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями // *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 12-18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02)
2. Вербівська, Л., Блеско, Н. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (6 (15), 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-7>
3. Гришко В., Гришко В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. *Методологічний аспект* // *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3601](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3601)
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
5. Молодь України: виклики та адаптація в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичні матеріали до державної доповіді про становище молоді в Україні / В.О. Радкевич та ін. – Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. – 37 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744908/1/Youth%20of%20Ukraine%20%28IAM%29_2025.pdf
6. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави. Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2012-2021 років) / [редкол.: Попатенко М.М., гол. ред. колег.; Бондар Т.В. та ін.]. – Київ: ТОВ «Ройлайд», 2021. – 100 с. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/dopovid-molod-2012-2021-pdf.pdf
7. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент у стратегії розвитку підприємства // *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
8. Щербініна С.А., Власенко М.В. Застосування цифрових технологій в управлінні персоналом сучасного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.57>
9. As Governments Get More Digital, Trust is Essential. WIRED. URL: <https://www.wired.com/story/governments-digital-blockchain-trust>
10. Global Democracies Need to Align to Fight Disinformation. WIRED. URL: <https://www.wired.com/story/opinion-global-democracies-need-to-align-to-fight-disinformation>
11. International Telecommunication Union (ITU). Digital inclusion of youth. URL: <https://www.itu.int/en/mediacentre/backgrounders/Pages/digital-inclusion-of-youth.aspx>
12. National Strategy for Digitalisation – Together in the digital development. Agency for Digital Government, Denmark. 2022. 45 p. URL: <https://en.digst.dk/media/mndfou2j/national-strategy-for-digitalisation-together-in-the-digital-development.pdf>
13. OECD. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. 2019. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html
14. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2023). Promoting Youth Participation in Decision-Making and Public Service Delivery through Harnessing Digital Technologies.. URL: <https://social.desa.un.org/publications/promoting-youth-participation-in>

decision-making-and-public-service-delivery-through

15. What the World Can Learn From Taiwan's Digital Democracy. WIRED. URL: <https://www.wired.com/story/global-neighbourhoods-digital-democracy>

16. Youth integration in digital governance at the IGF 2024. Digital Watch Observatory. URL: <https://dig.watch/updates/youth-integration-in-digital-governance-at-the-igf-2024>

17. Youth Participation in Digital Governance: where to engage? Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/2023-call-for-participants-consultation-youth-and-digital-governance/1680acfc35>

18. Falanga R (2024), "Youth participation in environmental sustainability: insights from the Lisbon participatory budget". Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol. 36 No. 1 pp. 20–39, doi: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2021-0176>

References

1. Biednin, I. O. (2024). Suchasni tendentsii v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy [Modern trends in marketing communications management]. Modern Economics, 46, 12-18. Retrieved from [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02) [in Ukrainian].

2. Verbivska, L., & Blesko, N. (2023). Tsyfrovyi instrumentarii upravlinnia personalom: perspektyvy rozvytku ta vykorystannia [Digital tools for personnel management: prospects for development and use]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, (6 (15)), 47-52. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/dees.15-7> [in Ukrainian].

3. Hryshko, V., & Hryshko, V. (2024). Menedzhment v umovakh hlobalnykh vyklykiv i suchasnykh realii. Metodolohichniy aspekt [Management in conditions of global challenges and modern realities: Methodological aspect]. Ekonomika i rehion, 4(95), 8–15. Retrieved from [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3601](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3601) [in Ukrainian].

4. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia v upravlinni personalom: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation in personnel management: challenges and opportunities]. Ekonomichniy analiz, 34(4), 213-238. Retrieved from <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> [in Ukrainian].

5. Radkevych, V. O., et al. (2025). Molod Ukrainy: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh voiennoho stanu: informatsiino-analitychni materialy do derzhavnoi dopovidi pro stanovyshe molodi v Ukraini [Youth of Ukraine: challenges and adaptation under martial law: information-analytical materials to the state report on youth situation in Ukraine]. Instytut profesiinoi osvity NAPN Ukrainy. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744908/1/Youth%20of%20Ukraine%20%28IAM%29_2025.pdf [in Ukrainian].

6. Popatenko, M. M. (Ed.). (2021). Reformuvannia molodizhnoi polityky vidpovidno do suchasnykh zapytiv molodi ta derzhavy: Shchorichna dopovid Prezidentovi Ukrainy, Verkhovniy Radi Ukrainy ta Kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovyshe molodi v Ukraini (za pidsumkamy 2012-2021 rokiv) [Reforming youth policy according to current demands of youth and state: Annual report to the President, Parliament and Cabinet of Ministers of Ukraine on youth situation (2012-2021)]. TOV «Roylaid». Retrieved from https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/dopovid-molod-2012-2021-pdf.pdf [in Ukrainian].

7. Cherednychenko, V. (2022). Kommunikatyvnyi menedzhment u stratehii rozvytku pidpriemstva [Communicative management in enterprise development strategy]. Ekonomika ta suspilstvo, 42, 24-30. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> [in Ukrainian].

8. Shcherbinina, S. A., & Vlasenko, M. V. (2024). Zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni personalom suchasnoho pidpriemstva [Application of digital technologies in personnel management of a modern enterprise]. Efektyvna ekonomika, 9. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.57> [in Ukrainian].

9. WIRED. As Governments Get More Digital, Trust is Essential. Retrieved from <https://www.wired.com/story/governments-digital-blockchain-trust> [in English].

10. WIRED. Global Democracies Need to Align to Fight Disinformation. Retrieved from

<https://www.wired.com/story/opinion-global-democracies-need-to-align-to-fight-disinformation> [in English].

11. International Telecommunication Union (ITU). Digital inclusion of youth. Retrieved from <https://www.itu.int/en/mediacentre/backgrounders/Pages/digital-inclusion-of-youth.aspx> [in English].

12. Agency for Digital Government, Denmark. (2022). National Strategy for Digitalisation – Together in the digital development. Retrieved from <https://en.digst.dk/media/mndfou2j/national-strategy-for-digitalisation-together-in-the-digital-development.pdf> [in English].

13. OECD. (2019). The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html [in English].

14. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). Promoting Youth Participation in Decision-Making and Public Service Delivery through Harnessing Digital Technologies. Retrieved from <https://social.desa.un.org/publications/promoting-youth-participation-in-decision-making-and-public-service-delivery-through> [in English].

15. WIRED. What the World Can Learn From Taiwan's Digital Democracy. Retrieved from <https://www.wired.com/story/global-neighbourhoods-digital-democracy> [in English].

16. Digital Watch Observatory. Youth integration in digital governance at the IGF 2024. Retrieved from <https://dig.watch/updates/youth-integration-in-digital-governance-at-the-igf-2024> [in English].

17. Council of Europe. Youth Participation in Digital Governance: where to engage? Retrieved from <https://rm.coe.int/2023-call-for-participants-consultation-youth-and-digital-governance/1680acfc35> [in English].

18. Falanga R (2024), "Youth participation in environmental sustainability: insights from the Lisbon participatory budget". Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol. 36 No. 1 pp. 20–39, doi: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2021-0176> [in English].