



УДК 351.713:336.221

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1520-1528](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1520-1528)

Яремко Ірина Ігорівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-9772-6817>

Баряхтар Марина Петрівна аспірантка кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» <https://orcid.org/0009-0001-3366-5143>

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СВІДОМОСТІ ТА КУЛЬТУРИ

Анотація. Актуальність теми державних механізмів підвищення податкової свідомості та культури зумовлена тим, що стабільність публічних фінансів безпосередньо залежить від добровільної податкової дисципліни громадян і бізнесу. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та систематизації державних механізмів підвищення податкової свідомості та податкової культури, а також у визначенні практичних напрямів їх застосування для зміцнення добровільної податкової дисципліни. Об'єктом дослідження є процес формування податкової свідомості та податкової культури у суспільстві під впливом інструментів публічного управління. Визначено, що податкова свідомість охоплює знання про правила оподаткування, розуміння власних прав і обов'язків та оцінку справедливості податкових рішень, тоді як податкова культура відображає сталі поведінкові практики сумлінного декларування і сплати податків. Доведено, що саме державні механізми підвищення податкової свідомості та культури охоплюють систему інструментів, через які публічна влада формує у громадян і бізнесу розуміння сенсу оподаткування, готовність добровільно виконувати податкові обов'язки, а також звичку діяти відповідально у фінансових взаєминах із державою. Встановлено, що податкова грамотність починається не з перевірок, а з пояснення базових понять, прав і обов'язків платника, логіки нарахування податків, наслідків порушень, і практичних навичок, наприклад як вести облік, як подавати декларацію, як користуватися електронними сервісами. Доведено, що державні механізми підвищення податкової свідомості та культури мають будуватися як цілісна система, у якій зрозумілі та стабільні правила поєднуються з якісною освітою і комунікацією, сервісним підходом і цифровими рішеннями, а також із прозорістю використання бюджетних коштів і справедливим, невибірковим правозастосуванням.





Ключові слова: податкова свідомість, податкова культура, державні механізми, податкове адміністрування, цифрові сервіси, прозорість бюджету, добровільна податкова дисципліна, тіньова економіка.

Yaremko Iryna Igorivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0001-9772-6817>

Bariakhtar Maryna Petrivna graduate student of the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0001-3366-5143>

STATE MECHANISMS FOR INCREASING TAX AWARENESS AND CULTURE

Abstract. The relevance of the topic of state mechanisms for increasing tax awareness and culture is due to the fact that the stability of public finances directly depends on the voluntary tax discipline of citizens and businesses. The purpose of the article is to theoretically substantiate and systematize state mechanisms for increasing tax awareness and tax culture, as well as to identify practical directions for their application to strengthen voluntary tax discipline. The object of the study is the process of forming tax awareness and tax culture in society under the influence of public administration instruments. It is determined that tax awareness includes knowledge of taxation rules, understanding of one's own rights and obligations, and assessing the fairness of tax decisions, while tax culture reflects stable behavioral practices of conscientious tax declaration and payment. It is proven that state mechanisms for raising tax awareness and culture encompass a system of tools through which public authorities form in citizens and businesses an understanding of the meaning of taxation, a willingness to voluntarily fulfill tax obligations, and a habit of acting responsibly in financial relations with the state. It has been established that tax literacy does not begin with inspections, but with an explanation of basic concepts, the rights and obligations of the payer, the logic of tax calculation, the consequences of violations, and practical skills, such as how to keep records, how to submit a declaration, and how to use electronic services. It is proven that state mechanisms for raising tax awareness and culture should be built as a holistic system in which clear and stable rules are combined with high-quality education and communication, a service approach and digital solutions, as well as with transparency in the use of budget funds and fair, non-discriminatory law enforcement.

Keywords: tax awareness, tax culture, state mechanisms, tax administration, digital services, budget transparency, voluntary tax discipline, shadow economy.

Постановка проблеми. Актуальність теми державних механізмів підвищення податкової свідомості та культури зумовлена тим, що стабільність





публічних фінансів безпосередньо залежить від добровільної податкової дисципліни громадян і бізнесу. У сучасній економіці, де зростає частка послуг, електронної комерції та нестандартних форм зайнятості, податкові правила для багатьох платників стають складнішими для розуміння, а отже, ризики помилок, неусвідомлених порушень і недовіри до системи підвищуються. Якщо держава не формує зрозумілу логіку оподаткування і не пояснює, як податки перетворюються на суспільні блага, посилюється відчуття несправедливості, розширюється тіньова економіка, зростають витрати на контроль і адміністрування, а бюджетна політика стає менш передбачуваною. У цьому контексті податкова культура виступає не другорядною рисою, а базовою передумовою ефективного функціонування держави, оскільки вона впливає на готовність дотримуватися правил навіть тоді, коли контроль обмежений, і формує стійкий зв'язок між відповідальністю платника та якістю державних послуг. Важливість дослідження саме державних механізмів полягає в тому, що податкова свідомість не виникає автоматично, її формування потребує системних рішень у сфері освіти, комунікації, сервісу, прозорості та справедливого правозастосування. Держава може підвищувати податкову культуру через зрозуміле законодавство, спрощені процедури, доступні консультації, цифрові сервіси, послідовну інформаційну політику та демонстрацію того, що кошти використовуються результативно і чесно.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та систематизації державних механізмів підвищення податкової свідомості та податкової культури, а також у визначенні практичних напрямів їх застосування для зміцнення добровільної податкової дисципліни. Об'єктом дослідження є процес формування податкової свідомості та податкової культури у суспільстві під впливом інструментів публічного управління.

Огляд наукових джерел. Так, в наукових публікаціях з проблематики податкової політики та її суспільних наслідків важливе місце посідає робота С. О. Давидкова та О. В. Покатаєвої [1], у якій податкову політику розглянуто як один із чинників соціально економічного розвитку країни. Е. В. Горян [2] розкриває роль правової культури у забезпеченні прав і свобод людини та громадянина, наголошуючи, що культура дотримання норм формується через поєднання знань про право, поваги до правил і практики їх застосування. М. О. Горобинський [3] у дисертаційному дослідженні розглядає питання удосконалення діяльності органів податкової системи з державно управлінського погляду, акцентуючи увагу на організаційних підходах, якості адміністрування та функціональних можливостях інституцій. Н. М. Герасименко [4] доповнює цей напрям аналізом механізмів управління процесами обміну податковою інформацією в умовах глобалізації, що має безпосередній зв'язок із сучасними цифровими інструментами адміністрування, аналітикою ризиків і якістю інформаційних сервісів. Т. Воїнова [5] зазначає, що формування податкової культури





вимагає системної роботи, яка поєднує виховні, інформаційні та організаційні заходи, а також узгодженість дій державних органів державної влади.

Виклад основного матеріалу. Державні механізми підвищення податкової свідомості та культури охоплюють систему інструментів, через які публічна влада формує у громадян і бізнесу розуміння сенсу оподаткування, готовність добровільно виконувати податкові обов'язки, а також звичку діяти відповідально у фінансових взаєминах із державою. Податкова свідомість зазвичай пов'язана з тим, як платник пояснює для себе, навіщо існують податки, які правила є справедливими, і що саме вважається порушенням, а податкова культура відображає сталі моделі поведінки, коли дотримання правил стає нормою, а не винятком. Якщо суспільство не бачить прозорого зв'язку між сплатою податків і якістю публічних послуг, зростає толерантність до тіньових практик, а державі доводиться витрачати більше ресурсів на контроль, примус і судові процедури. Тому підвищення податкової культури є не лише питанням фіскальної ефективності, а й питанням легітимності державних рішень, довіри до інституцій, соціальної згуртованості, а також спроможності фінансувати освіту, медицину, інфраструктуру та безпеку без надмірного боргового навантаження (табл.1).

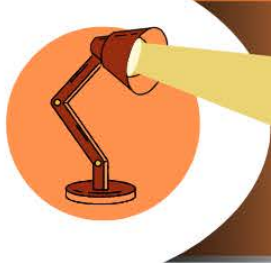
Таблиця 1. Сутнісні засади в розумінні державних механізмів підвищення податкової свідомості

Засада	Зміст і практичний прояв у державній політиці
Нормативна визначеність і передбачуваність правил	Державні механізми мають спиратися на чіткі норми, стабільні процедури та зрозумілу логіку оподаткування, щоб платник міг прогнозувати свої обов'язки і планувати діяльність без постійного страху помилки. Практичний прояв полягає у доступних роз'ясненнях, однакових підходах до типових ситуацій, а також у мінімізації суперечливих трактувань, які руйнують довіру та стимулюють відхід у тінь
Сервісність і партнерська взаємодія з платником	Податкова свідомість зростає тоді, коли взаємодія з державою не зводиться до контролю, а включає допомогу, консультації та зручні канали виконання обов'язків. Держава формує культуру добровільного дотримання правил через якісні електронні сервіси, зрозумілі інструкції, швидку підтримку, а також через можливість виправити ненавмисні помилки без надмірного покарання
Справедливість, рівність правил і прозорість використання коштів	Сутність механізмів полягає у створенні відчуття чесних правил гри, коли обов'язки і відповідальність є пропорційними, а контроль застосовується без вибіркової. Прозорість бюджетних рішень і видимість результатів, які громадяни пов'язують зі сплаченими податками, підсилюють мотивацію платника діяти сумлінно, навіть коли прямий контроль обмежений

Джерело: сформовано авторами

Податкова грамотність починається не з перевірок, а з пояснення базових понять, прав і обов'язків платника, логіки нарахування податків, наслідків



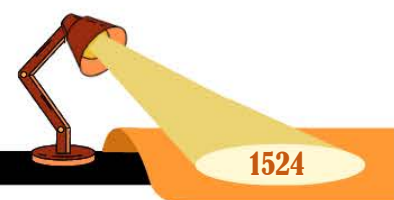


порушень, і практичних навичок, наприклад як вести облік, як подавати декларацію, як користуватися електронними сервісами. Ефективною є багаторівнева модель, де базові уявлення закладаються у школі через фінансову грамотність, у закладах вищої освіти через модулі з податкових основ, а для дорослих працюють інформаційні кампанії, консультаційні лінії, зрозумілі довідники, приклади типових ситуацій і роз'яснення змін законодавства людською мовою. Важливе значення має стиль державної комунікації, тому що вона або знижує тривожність і помилки, або, навпаки, провокує хаос і чутки. У цій площині держава підвищує податкову культуру тоді, коли робить норми передбачуваними, стабільними, логічними, і коли платник може швидко перевірити інформацію з офіційного джерела та отримати відповідь без приниження, зайвої бюрократії і страху покарання за звичайну помилку (табл.2).

Таблиця 2. Характеристика особливості формування податкової грамотності

Складова	Державні інструменти і дії	Очікуваний результат для платника і системи
Базові знання про податки, права і обов'язки	Запровадження модулів фінансової грамотності у навчальних програмах, створення зрозумілих довідників, публічних пояснень і прикладів типових ситуацій у доступній формі. Організація відкритих лекцій, інформаційних кампаній і консультаційних форматів для різних вікових і професійних груп	Платник краще розуміє, що саме і коли потрібно сплачувати, які документи зберігати, як діяти при зміні статусу або джерел доходу. Зменшується частка ненавмисних порушень, а довіра до податкових рішень поступово зростає через ясність вимог
Практичні навички виконання податкових процедур	Розвиток електронних кабінетів платника, покрокових інструкцій, відеопояснень, прикладів заповнення декларацій, а також навчальних симуляторів і гарячих ліній. Стандарти сервісу для працівників податкових органів, які передбачають коректну комунікацію і швидкі відповіді	Платник виконує обов'язки швидше і з меншими витратами часу, менше залежить від посередників і рідше помиляється в документах. Для держави це означає більш рівномірні надходження, менше навантаження на розгляд звернень і менше конфліктних ситуацій
Розуміння наслідків тіньових практик і переваг добровільної дисципліни	Пояснення суспільних наслідків тінізації, демонстрація зв'язку податків із публічними послугами, публічні звіти про використання коштів, а також комунікація про справедливість контролю і відповідальність за умисні порушення. Підтримка програм доброчесності і запобігання корупції у сфері адміністрування	Формується внутрішня мотивація діяти легально, оскільки платник бачить практичний сенс дотримання правил і розуміє, що ухилення підриває спільні можливості розвитку. Система отримує більш стійку добровільну дисципліну, а потреба у надмірному примусі поступово зменшується

Джерело: сформовано авторами





Слід зазначити, що коли виконання обов'язків складне, довге і дороге, навіть добросовісний платник шукає обхідні шляхи або відкладає подання звітності, тому спрощення процедур стає інструментом виховання культури дотримання правил. Сюди належать електронні кабінети платника, автоматизовані підказки, попереднє заповнення форм, інтеграція реєстрів, прозорі повідомлення про заборгованість, можливість сплатити податок за кілька кроків, і захист персональних даних, який напряду впливає на довіру до цифрових каналів. Важливим є і розвиток ризик-орієнтованих підходів, коли держава не карає всіх підряд, а використовує аналітику, щоб спрямовувати контроль на зони реальних порушень, при цьому для більшості платників зберігається комфортний режим взаємодії. Таке поєднання сервісу і розумного контролю створює середовище, де виконувати правила легше, ніж порушувати, і де сумлінність не виглядає наївністю, а є раціональною стратегією (табл.3).

Таблиця 3. Ризики при формуванні податкової свідомості

Ризики	Причини виникнення	Наслідки і способи мінімізації
Недовіра до інституцій і відчуття несправедливості	Непрозорі рішення, вибіркоче правозастосування, нерівність підходів до різних груп платників, а також слабка комунікація щодо того, куди спрямовуються податкові надходження. Поширення чуток і негативного досвіду у суспільстві, який швидко масштабуються через соціальні мережі	Наслідком стає толерантність до тіньових практик, зниження готовності декларувати доходи і зростання конфліктності між платниками та податковими органами. Мінімізація передбачає відкритість бюджетної інформації, єдині стандарти контролю, прозорі процедури оскарження, а також послідовну комунікацію результатів використання коштів
Складність правил і часті зміни, які перевантажують платника	Надмірна кількість винятків, складна мова нормативних документів, часті коригування ставок і процедур, а також недостатня кількість зрозумілих роз'яснень у момент запровадження змін. Обмежена доступність консультацій, особливо для малого бізнесу і самозайнятих осіб	Платник частіше помиляється і починає сприймати податкову систему як хаотичну, що підсилює небажання добровільно виконувати обов'язки. Мінімізація включає стабільність правил, прості формулювання, перехідні періоди, типові кейси, а також швидку підтримку і попереджувальні повідомлення про ризики помилки
Цифровий розрив і ризики кібербезпеки	Нерівний доступ до інтернету і цифрових навичок, особливо у вразливих груп населення, а також страх витоку даних і шахрайства. Недатня зрозумілість інтерфейсів електронних сервісів, помилки у повідомленнях системи, складні процедури авторизації	Наслідком є уникнення електронних сервісів, зростання витрат часу, залежність від посередників, а інколи і формування переконання, що виконувати правила надто складно. Мінімізація передбачає навчальні програми цифрових навичок, альтернативні канали обслуговування, посилення захисту даних, а також проектування сервісів за принципом зрозуміло з першого разу

Джерело: сформовано авторами



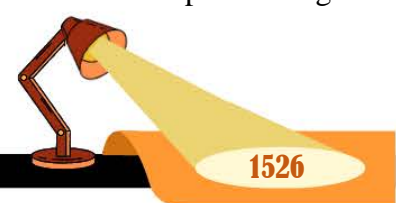


Люди охочіше дотримуються правил, коли бачать рівність підходів до різних груп платників, коли податкові пільги мають чітке обґрунтування, а покарання застосовуються послідовно і без вибіркості. Тому держава має зміцнювати довіру через відкритість бюджетних даних, зрозуміле пояснення, куди спрямовуються кошти, і через демонстрацію результатів, наприклад відремонтовані дороги, доступні послуги, модернізовані школи, які суспільство може пов'язати зі сплаченими податками.

Висновки. Отже, державні механізми підвищення податкової свідомості та культури мають будуватися як цілісна система, у якій зрозумілі та стабільні правила поєднуються з якісною освітою і комунікацією, сервісним підходом і цифровими рішеннями, а також із прозорістю використання бюджетних коштів і справедливим, невибіркковим правозастосуванням. Саме така модель зменшує стимули до тіньових практик, полегшує добровільне виконання обов'язків, підсилює довіру до інституцій і робить податкову дисципліну стійкою нормою поведінки, що в підсумку зміцнює фінансову спроможність держави та підвищує якість публічних послуг.

Література:

1. Давидков С. О., Покатаєва О. В. Концептуальні засади дослідження податкової політики як чинника соціально-економічного розвитку країни. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 10. Ч. 1. С. 185–190.
2. Горян Е.В. Роль правової культури в забезпеченні прав і свобод людини та громадянина. Підприємництво, господарство і право. 2002. № 11. С.88–90.
3. Горобинський М. О. Удосконалення діяльності органів податкової системи України: державно-управлінський аспект : дис. ...канд. держ. упр. : 25.00.02. Львів, 2015. 208 с.
4. Герасименко Н. М. Механізми управління процесами обміну податковою інформацією в умовах глобалізації : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2018. 260 с.
5. Воїнова Т., Павленко О. Деякі питання формування податкової культури в сучасних умовах. Вісник податкової служби України. 2000. №37. С.55-59.
6. Вірченко А. А. Податкова політика в системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. 2012. Вип. 27, т. 2. С. 401–408.
7. Богославець Т. І. Вплив податкової політики держави на діяльність вітчизняних підприємств в умовах кризи. Вісник Національного транспортного університету. 2010. № 21(1). С. 227–231.
8. Безгубенко О. Ю. Податкове мислення та форми девіантної поведінки податкоплатників. Фінанси України. 2002. № 9 С. 36-37.
9. Башинський І.А. Формування податкової культури в Україні. Зб. наук. праць Херсонського національного технічного університету. Вип.2 (5). Херсон, 2011. С.9-14.
10. Адамов Д. В. Шляхи удосконалення податкового механізму державного регулювання розвитку малого бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №22. С. 91–96.
11. Веремчук Д. В. Трансформація податкової політики України в умовах інтеграційних процесів : дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2012. 210 с.
12. Alkema, V., Hryhoruk, P., Skhidnytska, H., & Sylkin, O. Resilience and strategic management: ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. Clio. Journal of History, Human Sciences and Critical Thought., (9), 2024, 740-767. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567108>





13. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

15. Gorski T. Public administration mechanisms in the field of digital development of small and medium-sized businesses in EU. *Věda a perspektivy* № 10(53) 2025 . P.165-174 DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-10\(53\)-165-173](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-10(53)-165-173)

References:

1. Davydkov, S. O., & Pokataieva, O. V. (2015). Kontseptualni zasady doslidzhennia podatkovoi polityky yak chynnyka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Conceptual foundations for studying tax policy as a factor of a country's socio-economic development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, 10(1), 185–190. [in Ukrainian].

2. Horian, E. V. (2002). Rol pravovoi kultury v zabezpechenni prav i svobod liudyny ta hromadianyna [The role of legal culture in ensuring human and citizen rights and freedoms]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy and Law*, 11, 88–90. [in Ukrainian].

3. Horobynskyi, M. O. (2015). Udoskonalennia diialnosti orhaniv podatkovoi systemy Ukrainy derzhavno-upravlinskyi aspekt [Improving the activities of the bodies of the tax system of Ukraine, public administration aspect] (Candidate's dissertation). Lviv, Ukraine. [in Ukrainian].

4. Herasymenko, N. M. (2018). Mekhanizmy upravlinnia protsesamy obminu podatkovoiu informatsiieiu v umovakh hlobalizatsii [Management mechanisms for tax information exchange processes under globalization] (Candidate's dissertation). Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].

5. Voinova, T., & Pavlenko, O. (2000). Deiaki pytannia formuvannia podatkovoi kultury v suchasnykh umovakh [Selected issues of forming tax culture in modern conditions]. *Visnyk podatkovoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Tax Service of Ukraine*, 37, 55–59. [in Ukrainian].

6. Virchenko, A. A. (2012). Podatkova polityka v systemi zabezpechennia konkurento-spromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Tax policy in the system of ensuring national economic competitiveness]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and Applied Issues of Economics*, 27(2), 401–408. [in Ukrainian].

7. Bohoslavets, T. I. (2010). Vplyv podatkovoi polityky derzhavy na diialnist vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh kryzy [Impact of state tax policy on the activity of domestic enterprises in a crisis]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu – Bulletin of the National Transport University*, 21(1), 227–231. [in Ukrainian].

8. Bezhubenko, O. Yu. (2002). Podatkove myslennia ta formy deviantnoi povedinky podatkoplatnykiv [Tax thinking and forms of deviant behavior of taxpayers]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 9, 36–37. [in Ukrainian].

9. Bashynskyi, I. A. (2011). Formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini [Formation of tax culture in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Collection of Scientific Works of Kherson National Technical University*, 2(5), 9–14. [in Ukrainian].

10. Adamov, D. V. (2017). Shliakhy udoskonalennia podatkovoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання rozvytku maloho biznesu v Ukraini [Ways to improve the tax mechanism of state regulation of small business development in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 22, 91–96. [in Ukrainian].





11. Veremchuk, D. V. (2012). Transformatsiia podatkovoi polityky Ukrainy v umovakh intehratsiinykh protsesiv [Transformation of Ukraine's tax policy under integration processes] (Candidate's dissertation). Sumy, Ukraine. [in Ukrainian].
12. Alkema, V., Hryhoruk, P., Skhidnytska, H., & Sylkin, O. (2024). Resilience and strategic management: ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. *Clio. Journal of History, Human Sciences and Critical Thought.*, (9), 740-767. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567108> [in English].
13. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidprijemstva [Labor migration as an external threat to an enterprise's personnel security]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 10(38), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].
14. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekov i aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyscha [Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].
15. Gorski, T. (2025). Public administration mechanisms in the field of digital development of small and medium-sized businesses in the European Union. *Věda a perspektivy*, 10(53), 165–174. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-10\(53\)-165-173](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-10(53)-165-173) [in English].

