

DOI 10.34132/pard2025.27.11

Отримано: 27 серпня 2024

Змінено: 8 січня 2024

Прийнято: 31 січня 2025

Опубліковано:

31 березня 2024

Received: 27 August 2024

Revised: 8 January 2024

Accepted: 31 January 2025

Published:

31 March 2025

**Nataliia Larina
Ihor Zbihlei**

**INSTITUTIONAL CAPACITY FOR THE DEVELOPMENT
OF TEAM MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE
MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE
UNDER MARTIAL LAW**

The transformation processes taking place in Ukraine today under martial law require new approaches to the institutionalisation of the public administration system. One such approach is the principle of team building (team building) in the organisation of managerial and professional activities of civil servants. According to the author, there is a need to introduce a team-building approach to the functioning of competitive management teams in public authorities. This is due to the complexity of the tasks faced by civil servants under martial law in Ukraine and the prospects for transformational changes in public administration in the post-war period, as well as in the context of Ukraine's integration processes into the European community. Such challenges in the organisation of management activities of civil servants require a combination of intellectual and volitional efforts of the authorities to dynamically solve various management tasks, which cannot be implemented without the creation of target (project) groups and high competition between different authorities. This requires managers to provide client-oriented administrative services, increase the competitiveness of civil servants and the authorities themselves.

The purpose of the article is to reveal, based on the theoretical analysis of scientific literature, the possibilities of institutionalising the development of team management in the public administration system in Ukraine under martial law, which will contribute to improving the professional activities of civil servants on the basis of team building and integrity.

To solve the tasks set, theoretical and empirical methods were used: analysis of the problem on the basis of scientific literature and literary sources; test results, surveys of civil servants, content analysis; method of mathematical statistics; GET TEST methodology – to determine the characteristics of the competitiveness of the management team of civil servants in government.

Recommendations for the authorities to ensure the institutionalisation of team management in the public administration system on the basis of team building and integrity are substantiated.

Key words: *state/public servants, institutionalisation of team management, public administration system, professional competence, team approach, institutional competitiveness, integrity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У професійній діяльності кожної людини в діючих умовах воєнного стану виникають різноманітні реакції на будь-яку катастрофічну подію, яка загрожує особистій безпеці, безпеці рідних та близьких для неї людей. Досить часто такі реакції можуть супроводжуватися відключенням раціональної складової у прийнятті оперативних та управлінських рішень, мобільності дій, певні поведінкові розлади. Наші державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в таких екстримальних умовах працюють вже понад три роки. З перших днів повномасштабної війни вони постійно надають оперативну допомогу населенню в органах державної влади та в своїх територіальних громадах на місцевому рівні у вигляді стандартизованих адміністративних публічних послуг. Що ж допомагає їм в таких ситуаціях супермобілізуватися, від'єднавши особисті почуття від своїх базових потреб, щоб забезпечити «режим

виживання» не лише органу державної влади та місцевого самоврядування, в яких працюють, а також суспільства?

В таких випадках на допомогу приходять продуктивні ресурси, які зумовлюють особистість повернутися до реальності, сприйняти ситуацію, нову реальність, свої почуття; прийняти рішення, як жити зараз – в ситуації війни, і потім – після перемоги. При цьому важливо спиратися на аксіологічні засади в управлінні державною службою – людиноцентризм, адже людина – це найвища цінність нашого суспільства.

Важливим з погляду ефективного державного управління є поєднання людиноцентризму з державоцентризмом, суспільноцентризмом, націєцентризмом, оскільки нині вони є невіддільними від патріотизму, доброчесності, відповідальності, професіоналізму, командного менеджменту та результативності, що дозволяють творити нові (оновлені) сенси суспільного життя [1].

Саме ці чинники стали базовими з розвитку командного менеджменту на державній службі, які доцільно розглядати як трансформаційні в сучасному управлінні людським капіталом, викликані світовими глобалізаційними процесами та вимогами часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи суспільну значимість питання викликів та загроз, спричинених розвитком командного менеджменту на державній службі, науковці приділяють значну увагу дослідженню цих питань. Зокрема, можна навести таких зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджували питання розвитку командного менеджменту: Р. Белбін, В. Горбунова, І. Драч, Л. Євенко, Л. Карамушка, Т. Франчук, О. Філь, Р. Яковенко, та інші.

Детальну систематику сутнісних ознак команд пропонують Л. Карамушка та О. Філь [2]. Авторки виокремлюють три ключові параметри, які відрізняють команду від інших форм організаційної взаємодії в системі державної служби. Перший параметр – це спільні цілі діяльності, які всі члени команди приймають на мотиваційному рівні. Другий параметр – це взаємодія, що базується на принципах партнерства та можливостях особистісного та професійного зростання під час досягнення цілей команди. Третій параметр –

це рольова структура в команді, яка формується внутрішньо і є гармонійною, при цьому лідер є справжнім лідером.

О. Сильнова використовує трикомпонентну систему аналізу ознак команди, використовуючи три ключові аспекти: завдання (складне, унікальне, спільне, важливе для кожного члена команди і орієнтоване на створення нового продукту), група (з певними правилами, системою зворотного зв'язку, регулярною взаємодією, узгодженою рольовою системою та оптимальним стилем керівництва) та учасники (вільні, відповідальні, з відчуттям ідентичності) [3].

Характерними ознаками команди І. Драч визначає: наявність загальної мети; інтенсивна співпраця між членами; чітко визначені статуси і ролі; лідерство (як формальне, так і неформальне); згуртованість колективу; встановлені комунікативні зв'язки; норми поведінки та традиції; спільні цінності та переконання; особливі методи прийняття групових рішень; та створення позитивної соціально-психологічної атмосфери [4; 5].

Важливим є психологічний аспект розуміння командного менеджменту. Серед моделей командотворення однією з найпопулярніших є концепція успішно виконаних командних ролей. При формуванні команди важливі не тільки професійні навички та знання учасників, але й те, як вони будуть взаємодіяти у командному середовищі. За концепцією Р. Белбіна, командні ролі включають такі позиції: «реалізатор», який втілює ідеї в дії; «контролер», відповідальний за якість та результати; «ведучий», який розподіляє завдання та відповідає за команду; «мотиватор», який стимулює та заохочує; «аналітик», що оцінює ситуацію та розробляє стратегію; «генератор ідей», який створює нові концепції та проекти; і «розвідувач», який досліджує нові можливості та ресурси [6].

З іншого боку, М. Геллерт і К. Новак розробили модель командних ролей, де є шість ключових позицій: «адміністратор» (модератор), «організатор» (координатор), «креативний генератор ідей» (мозковий центр), «диспетчер» (комунікатор), «трудоголік» (виконавець), і «деталізатор» (контролер) [7].

Проте, окремі питання забезпечення інституціоналізації командного менеджменту в системі державного управління на засадах доброчесності в умовах воєнного стану в Україні на сьогодні залишились ще недостатньо дослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичний аналіз наукової літератури щодо можливості інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні в умовах воєнного стану, що сприятиме вдосконаленню професійної діяльності державних службовців на засадах доброчесності.

Основним завданням є систематизація наукових підходів що використовуються в контексті дослідження інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні в умовах воєнного стану, а також формулювання рекомендацій для їх вдосконалення професійної діяльності державних службовців на засадах доброчесності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституціоналізація – це перетворення соціальних намірів у норму та формування правил публічного спілкування шляхом їх впровадження за допомогою владних інституцій (неписаних правил чи правової діяльності) на основі засобів правового, економічного і політичного регулювання [8].

Різні науковці по-різному визначають складові інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні. Здебільшого їх погляди сконцентровані на інституційній конкурентоспроможності командного менеджменту забезпечувати ефективне державне управління. До складових інституційної спроможності визначено: лідерство, планування, система управління, культура, цінності, досвід, фінансова стійкість, людський капітал, партнерство (взаємодія), моніторинг [9]. Доцільно зазначити, що лідерство в командному менеджменті як складова інституціональної спроможності характеризується конкурентноздатністю інституту лідерства забезпечувати розвиток лідерських якостей та здібностей не лише в потенційних лідерів, а також розвивати механізми

«стримань і протигаг», правила вироблення рішень, щоб лідерство не перероджувалося у «вождизм» [10].

Ще одною важливою складовою інституціональної конкурентноспроможності розвитку командного менеджменту є процесуальний підхід в управлінській діяльності є система планування, яка передбачає постановку загальних та конкретних цілей, окреслення шляхів та встановлення тайм-менеджменту для їх досягнення; визначення неохідної ресурсної бази, оцінку ризиків та перешкод, наявність дієвого плану реагування на їх подолання [10].

На нашу думку, інституціоналізація розвитку командного менеджменту в системі управлінського процесу передбачає наявність організаційних, соціально-психологічних та техніко-технологічних чинників. Так, для забезпечення інституційної спроможності розвитку командного менеджменту з погляду організаційних чинників важливо визначити правила регуляції (поведінки), відповідальності державних службовців в умовах ризиків та загроз під час воєнного стану, наявністю трудових та матеріальних ресурсів для успішної організації їх праці на державній службі, комунікаційних зовнішніх та внутрішніх зв'язків, особливо при необхідності організації віддаленої роботи.

В умовах воєнного стану інституціоналізація розвитку командного менеджменту в системі державного управління України також вимагає дотримання соціально-психологічних чинників, які впливають на забезпечення доброчесності, стресостійкості та толерантності у взаємовідносинах між державними службовцями [3; 11].

Важливим чинником інституціоналізації розвитку командного менеджменту є техніко-технологічний, який направлений на програмне, технічне та цифрове забезпечення управлінського процесу на державній службі. Саме ці чинники сприяють успішному комунікаційному зв'язку між членами команди управлінців та виконавців в умовах хакерських атак ворога, сумлінному виконанню поставлених завдань [7].

Культура, цінності, досвід органу державної влади характеризують його ідентичність», яка проявляється в написаних

і неписаних правилах, якими керуються державні службовці. Культура, цінності й досвід як елементи інституційної спроможності проявляються лише у взаємодії членів команди, які не маючи досвіду співпраці, можуть провалити поставлені спільні завдання, не зважаючи на видатні особисті якості кожного окремого члена команди [7].

На думку вчених, інституційна спроможність розвитку кадрового менеджменту в системі державного управління також передбачає: фінансову стійкість (диверсифікацію джерел фінансування – членські внески + добровільні пожертви + гранти від системних донорів), так і різні джерела одного виду (наприклад, гранти від кількох донорів); якісне фінансове планування (передбачати непередбачуван, наприклад, зміну цін, тарифів, можливі законодавчі зміни і т.ін., мати план реагування на непередбачені зміни); якісне управління фінансами та звітність (групування коштів, доходів і витрат за цільовими фондами чи напрямками, врахування не лише наявних коштів, але й зобов'язань, у тому числі тих, що виникнуть у майбутньому; належний бухгалтерський облік у неприбуткових організацій, якими є організації громадянського суспільства); прозорі закупівлі (використання коштів організації грантодавців (донорів); людський капітал охоплює власне «персонал» організації (членів, найманих працівників), правила та процеси, пов'язані з таким персоналом (розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, стимули та заохочення, можливості розвитку тощо) [7; 11; 12].

Мережа партнерів – це теж чинник інституціоналізації розвитку кадрового менеджменту в системі державного управління, яка забезпечує конкурентну спроможність органів державної влади. Чим більше орган державної влади має партнерів, тим вища його спроможність здійснювати делегування окремих завдань на випадок, якщо організації забракне власних внутрішніх ресурсів для їх реалізації. Тривалий досвід співпраці з партнерами сприяє налагодженню сталих зв'язків між командами та формуванню атмосфери довіри між ними [13].

Моніторинг як чинник інституціоналізації розвитку кадрового менеджменту в системі державного управління передбачає наявність в органі державної влади системи внутрішнього й зовнішнього контролю та аудиту, і здійснення поточного (щоденного), періодичного (за періодами/етапами), підсумкового (за результатами виконання завдання чи проєкту) контролю. Важливо визначити показники, за якими здійснюється контроль, та критерії їх оцінювання.

Відповідно до інституційних процесів розглянемо структуру розвитку командного менеджменту в системі державного управління, сформовану на базі аналізу потреб органів державної влади, діяльності державних службовців, задіяних до формування та реалізації інтеграційної політики України в європейський простір, а також в надскладних умовах воєнного стану та повоєнної відбудови держави. Саме вони визначатимуть зміст професійного розвитку державних службовців з питань управлінських процесів на державній службі, сприятимуть формуванню їх високопрофесійної компетентності. Спеціалізовані програми, розроблені провайдерами, які надають освітні послуги з підвищення кваліфікації, сприяють формуванню професійної компетентності державних службовців з питань ефективного державного управління, зменшення конфліктності в українському суспільстві [14; 15]. .

В умовах збройної агресії РФ відзначена реальна стійкість та дієздатність національної системи державної служби, зокрема, – протистояти воєнним, соціально-економічним загрозам, мати інституційну спроможність забезпечити ключові управлінські процеси на засадах командного менеджменту. Це позитивно впливає на соціопсихологічний стан населення на всіх рівнях державного управління, працівників державної служби.

Як показав досвід, українська управлінська модель збудована так, що здатна здолати всі перелічені вище випробування, готова протистояти викликам, яких важко було очікувати в мирний час, тобто, війна для держави стала найжорсткішим із усіх імовірних «stress testing». Тому стійкість управлінської системи державної

служби України визначається як надійний фундамент в умовах багаторазового перевищення меж нормального функціонування в мирний час [10; 14]. .

Доцільно акцентувати увагу на діючій моделі мотивації працівників на державній службі на засадах командного менеджменту, яка нині є багатовекторною. Основне спрямування її мотивації передбачає запровадження додаткового соціального пакету для державних службовців та розширення форм нематеріального заохочення. Ми провели дослідження щодо виявлення позитивних змін у структурі моделі мотивації державних службовців запровадженням командного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1.

Структура моделі мотивації публічних службовців на засадах командного менеджменту

№	Структурні елементи	Функції та напрями діяльності
1.	Діагностика діючої системи мотивації на державній службі	Застосовуючи інструменти діагностики, з'ясувати стан діючої системи мотивації персоналу в органах публічної влади
2.	Процес формування цілей політики мотивації державних службовців, пошук проблеми погіршення результатів діяльності органу публічної влади	Визначити нові стратегічні цілі політики мотивації публічних службовців, здійснивши аналіз діючих цілей, форм та методів, які спричинили неефективне управління персоналом
3.	Оптимізація матеріальної форми мотивації публічних службовців	Впроваджувати систему бонусів за професійні успіхи та досягнення – для керівників та спеціалістів; бонуси за високу якість роботи у наданні послуг; щоквартальні та річні бонуси публічним службовцям, які показали найкращі результати за певний період; забезпечити високу заробітну плату; оплату за професійне навчання публічних службовців тощо

продовження таблиці 1

4.	Оптимізація нематеріальної форми мотивації персоналу,	Забезпечити підвищення рівня кваліфікації та надання працівникам можливості здобувати нові знання; презентацію успішної діяльності публічних службовців у соцмережах; запровадження гнучкого графіку їх роботи; забезпечення комфортних та безпечних умов праці; створення місць для відпочинку; налагодження організаційної культури та створення атмосфери єдиного колективу; публічні вітання, грамоти, сертифікати, листівки, похвала за професійні досягнення
5.	Впровадження додаткового пакету соціальних виплат	Запровадити безкоштовне медичне обстеження; безкоштовну відпустку під час канікул дітей (від 2-х до 5-ти днів); забезпечення проїзними документами на роботу; безкоштовний доступ до спортзалу, басейну на території міста чи району.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Як бачимо, мотивація діяльності публічних службовців та засадах командного менеджменту також впливає на визначення спільних інтересів та цілей працівників, пошуку об'єднуючих стратегічних цілей з підлеглими в атмосфері єдиного колективу, розвитку в них таких якостей як доброчесність.

Інституціоналізація позитивно впливає та розвиток командного менеджменту щодо зростання особистої конкурентоздатності публічних службовців, конкурентоспроможності їх управлінської команди в органі влади [10].

На підставі існуючих наукових підходів, конкурентоздатність, на нашу думку, можна визначити як комплекс психологічних характеристик, які забезпечують ефективну конкуренцію на

сучасному ринку надання адміністративних послуг, що є дуже важливим в умовах зростання безробіття, збільшення чисельності тимчасово переміщених осіб.

Нині у вітчизняних дослідженнях відсутня система критеріїв, яка визначає, чим відрізняється конкурентоздатна особистість, не виділені її основні характеристики, а також недостатньо розроблений діагностичний інструментарій для вивчення. Недослідженими є проблема формування та розвитку конкурентоспроможних управлінських команд в державному управлінні, які приходять на зміну робочим колективам, і характеризуються доброчесністю, високим рівнем менеджменту та виконавчої дисципліни.

Серед небагатьох спеціальних досліджень з цієї проблеми виокремлено наукові доробки С.Щур, яка методом рейтингової оцінки дослідила найбільш поширені види якостей конкурентоздатної особистості [13]. За результатами роботи автором виокремлено три види якостей конкурентоздатності особи чи групи (команди): особистісні, професійні та ділові.

До особистісних якостей, які забезпечують конкурентоспроможність працівників чи груп управління, було віднесено, насамперед, креативність, прагнення до досягнень, та до особистої незалежності, фізичне та психічне здоров'я, скромність та простота тощо.

Серед професійних якостей – високий рівень управлінської культури, компетентність у своїй галузі, відданість своїй справі, прагнення до самовдосконалення.

Групу ділових якостей характеризують дисциплінованість та організованість, прагнення до лідерства, вміння ставити та досягати цілі, готовність йти на розумний ризик, зберігати доброчесність.

Діапазон якостей, що забезпечують конкурентоспроможність працівників чи команд на державній службі є досить широким, що свідчить про високу вимогливість до представників управлінської ланки. Вирішити питання доцільно шляхом розробки тренінгових програм з підвищення конкурентоспроможності публічних службовців, які мають недостатній рівень професійного розвитку та потребують їх поліпшення. На основі аналізу літературних

джерел та теоретичного аналізу проблеми змодельовано конкурентоздатну особистість публічного службовця, визначено основні його характеристики: потреба в досягненнях (подальшому розвитку); схильність до творчості (творчі здібності / нахили); цілеспрямованість та рішучість; вміння йти на розумний (зважений) ризик; потреба в незалежності / автономії.

Кожна із зазначених характеристик розкривається через систему відповідних якостей. Базуючись на існуючих в літературі розробках, проаналізуємо кожен із основних характеристик конкурентоздатності.

Потреба в досягненнях (подальшому розвитку) розкривається за допомогою такої системи якостей: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість та рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність та ін.

Схильність до творчості (творчі здібності / нахили) проявляється через: виявлення схильність до нового, невідомого; розвинуту інтуїцію; очікування виклику, змагання; розмаїття ідей; допитливість.

Цілеспрямованість та рішучість характеризується: схильністю до співставлення результатів з докладеними зусиллями; здатністю контролювати свою життєдіяльність; творенням власного успіху «своїми руками»; використанням усіх можливостей; проявом значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Вміння йти на розумний (зважений) ризик розкривається за допомогою таких якостей: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка потенційної вигоди, ніж можливостей поразки; здатність до діяльності в умовах обмеженої інформації; прийняття складних, але досяжних цілей.

Потреба в незалежності / автономії характеризується: нетрадиційним підходом при виконанні діяльності; індивідуалістичним стилем діяльності; протистоянням тиску групи та наказів; впертістю; самостійним прийняттям рішень.

Аналізуючи зміст конкурентоздатності командного менеджменту організації на державній службі, слід, насамперед, відмітити зв'язок, який, на наш погляд, існує між конкурентоздатною

особистістю та конкурентоздатною командою публічних службовців. Сутність цього зв'язку полягає в тому, що, характеристики конкурентоздатної особистості своєрідним чином «трансформуються» в ознаки конкурентоздатної управлінської команди, але при цьому вони мають свої специфічні вияви.

Період до широкомасштабного вторгнення країни-агресорки рф в Україну (24 лютого 2022) відзначається тектонічними зрушеннями в політичному, економічному й соціальному житті нашої держави та її геополітичному становищі. Протягом останнього десятиріччя реформа державного управління ознаменувалося насправді вагомим досягненням в державотворчому процесі: відбулася децентралізація державної влади; зникли старі та з'явилися нові суспільно-політичні інститути й інституції, зокрема розвинулася інституція волонтерства; вжито суттєвих заходів щодо протидії корупції в органах влади; розпочалося економічне зростання. Отже, Україна взяла курс до європейської та євроатлантичної інтеграції і впевнено здійснює ці кроки навіть в умовах великої війни. Загалом, ці зміни можна охарактеризувати як початок інституціоналізації вітчизняної моделі демократії, за якої відбувається перехід від традиційної системи державного управління до нової формації вітчизняного державотворення – публічного управління. Принципова відмінність публічного управління від державного управління полягає в тому, що воно являє собою спільну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства і ринкової економіки щодо формування й реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць, прийняття управлінських рішень суспільного значення. Але все це відбувається в умовах внутрішньої перманентної політичної кризи та зовнішньої агресії з боку рф, анексії Криму й окупації 1/5 частини української території, війни на економічному, інформаційному та ідеологічному фронтах.

Переваги командної форми організації роботи в таких умовах полягають в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на загрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно

експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів. Ще однією перевагою командного менеджменту є те, що його використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління [4].

Торкаючись питання викликів та загроз, що виникають у здійсненні командного менеджменту на державній службі, можна прийти до висновку, що ефективним був би їх прорахунок наперед, а також завчасний пошук можливих шляхів вирішення таких проблем.

В умовах правового режиму воєнного стану командний менеджмент зазнав суттєвих змін. На сьогодні війна – основний виклик для розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні. Так, на загальнодержавному рівні одним із основоположних органів, який оперативним чином реагує на надзвичайні ситуації, стала Рада національної безпеки і оборони України, яка відповідно до Конституції України є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України. Якщо раніше РНБО здійснювала більш консультативно-дорадчу функцію, то зараз це командний центр прийняття рішень на загальнодержавному рівні. На обласному рівні, з моменту утворення в обласних центрах обласних військових адміністрацій, такий функціонал виконують Ради оборони областей. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 181-р затверджено План запровадження та забезпечення заходів здійснення правового режиму воєнного стану в Україні, яким Ради оборони регіонів визначено органами, відповідальними за запровадження конкретних заходів правового режиму воєнного стану [16].

Вагомим викликом для командного менеджменту під час війни став відтік кадрів, оскільки велика кількість державних службовців східної та південної частини держави вимушено залишили свої домівки. Проте, лише чітко організована команда, з розумним, відданим і дисциплінованим персоналом, який вміє швидко перелаштовуватись та перенавчатись може забезпечувати належний рівень виконання завдань державного органу. Задля оперативного вирішення питання, із прийняттям Закону України «Про внесення

змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [17], на загальнодержавному рівні було прийнято рішення про призначення на посади державної служби без проведення конкурсного відбору.

Починаючи з часів пандемії COVID-19, у зв'язку із введенням воєнного стану, одним із суттєвих викликів для командного менеджменту стало введення нової форми роботи державних службовців – дистанційної. Велика кількість державних службовців наразі вимушена була працювати дистанційно. Спочатку фахівцями НАДС було розроблено Методичні рекомендації щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу [18]. З часом було прийнято постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», яка визначила можливість запровадження дистанційної роботи у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання посадових обов'язків державними службовцями [19]. Однак, такий формат роботи значно підвищив ризик неможливості здійснення продуктивного контролю з боку керівника за ефективним використанням робочого часу працівника. Можливі технічні збої, відсутність підключення до всесвітньої чи локальної мережі також тягнуть за собою ризик зниження ефективної роботи команди на державній службі.

Війна також внесла свої корективи у посадові обов'язки державних службовців, адже окремий функціонал зазнав суттєвих змін. Такі процеси спричинили ще одну загрозу для командного менеджменту – недостатній професійний рівень керівника – лідера, задля правильної постановки завдань перед підлеглими. Крім того, нормативно-правова база актів законодавства, які діють під час правового режиму воєнного стану, є досить застарілою, такою, що потребує додаткових роз'яснень. Вкрай важливою є спроможність лідера швидко приймати рішення в умовах недостатньої кількості інформації. Готовність швидко та впевнено ухвалити рішення у цих умовах забезпечує рух команди вперед та допомагає долати кризу.

Висновки. Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що усі процеси інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління України в умовах воєнного стану не призупинились, вони зазнали викликів та загроз в умовах правового режиму воєнного стану. Державні службовці є одними із ключових суб'єктів впровадження ефективної політики держави, керівники – управлінці на усіх щаблях державотворення максимально оперативно реагують на зміни та організовують виконання поставлених завдань. Адже лише спільними зусиллями можливо досягнути найвищої мети – наближення перемоги нашої держави та її подальшого розвитку.

Нині в умовах воєнного стану в Україні виокремлені нові глобалізаційні загрози та виклики європейській інтеграції, серед яких, зокрема: багатогранність, полісуб'єктність, неоднорідність і дисбаланс та суперечності між локальним і глобальним. Доцільно зазначити, що основні наслідки таких викликів для державного управління на глобальному рівні спричинені сучасними процесами глобалізації (зокрема, новий вектор політики уряду США). Це є однією з причин, що призводить до низької ефективності системи забезпечення національної безпеки України. Відповідно, вчені та практики акцентують увагу на необхідності реформування інституційної спроможності державного управління і формування цілісної системи її правового забезпечення, запровадження дієвого механізму її функціонування в умовах викликів та загроз тощо.

Тому інституційні зміни в системі державного управління в Україні на національному та наднаціональному рівнях забезпечать вироблення і впровадження публічної політики в Україні, інституційної спроможності Верховної Ради України, інституційних змін у структурі органів виконавчої влади, формування нової моделі взаємовідносин у системі політичних та адміністративно-управлінських інститутів, а також запровадження інноваційних технологій супроводу реформ та здійснення державної антикорупційної політики в Україні.

Все це уможливило здійснення при одній умові – інституціоналізації розвитку командного менеджменту як однієї з ключових складових системи державного управління.

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Трансформаційні процеси, що відбуваються сьогодні в Україні в умовах воєнного стану, вимагають нових підходів до процесу інституціоналізації системи державного управління. Одним із таких підходів є принцип командоутворення (тімбілдинг) в організації управлінської та професійної діяльності державних службовців. На думку автора, існує потреба у впровадженні командоутворюючого підходу до функціонування конкурентоспроможних управлінських команд в органах державної влади. Це зумовлено складністю завдань, що постають перед державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні та перспективами трансформаційних змін у державному управлінні у післявоєнний період, а також у контексті інтеграційних процесів України до європейського співтовариства. Такі виклики в організації управлінської діяльності державних службовців потребують поєднання інтелектуальних і вольових зусиль органів влади для динамічного вирішення різноманітних управлінських завдань, що неможливо реалізувати без створення цільових (проектних) груп, високої конкуренції між різними органами влади. Це вимагає від управлінців надання клієнтоорієнтованих адміністративних послуг, підвищення конкурентоспроможності державних службовців і самих органів влади.

Мета статті – на основі теоретичного аналізу наукової літератури розкрити можливості інституціоналізації розвитку командного менеджменту в системі державного управління в Україні в умовах воєнного стану, що сприятиме вдосконаленню професійної діяльності державних службовців на засадах тімбілдингу та доброчесності.

Для вирішення поставлених завдань використано теоретичні та емпіричні методи: аналіз проблеми на основі наукової літератури та літературних джерел; результати тестування, опитуван-

ня державних службовців, контент-аналіз; метод математичної статистики; методика GET TEST – для визначення характеристик конкурентоспроможності управлінської команди державних службовців в органах влади.

Обґрунтовано рекомендації органам влади щодо забезпечення інституціоналізації командного менеджменту в системі державного управління на засадах тімбілдингу та доброчесності в умовах воєнного стану в Україні.

Ключові слова: державні/публічні службовці, інституціоналізація командного менеджменту, система державного управління, професійна компетентність, командний підхід, інституційна конкурентоспроможність, доброчесність.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Larina, N.B. (2022). Teoretychnyi analiz zastosuvannya tymbildynhu yak innovatsiinoho pidkhodu v upravlinni personalom na publichnii sluzhbi [Theoretical analysis of the application of team building as an innovative approach in personnel management in the public service]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 1 (15), (pp. 124-145). Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288> [in Ukrainian].
2. Karamushka, L.M., & Fil, O.A. (2004). Formuvannya konkurentnozdatnoi upravlinskoi komandy yak innovatsiinyi napriam upravlinnia osvitimy

orhanizatsiiamy [Formation of a competitive management team as an innovative direction in the management of educational organizations]. *Osvita i upravlinnia – Education and management*, (Vol. 7), 1, (pp. 82-91) [in Ukrainian].

3. Horbunova, V.V. (2014). *Psykhohihiia komandotvorennia: Tsinnno-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand [Psychology of team building: Value-role approach to the formation and development of teams]*. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].

4. Drach, I.I. (2015). Komandnyi menedzhment yak umova realizatsii kompetentnisnogo upravlinnia pidhotovkoiu maibutnikh fakhivtsiv [Team management as a condition for the implementation of competency-based management of future specialists]. *Pidnesennia nauky. Pedahohichna osvita – Science-Rise. Pedagogical Education*, 6 (5), (pp. 8-12). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_6%285%29__3 [in Ukrainian].

5. Daft, R.L., & Benson, A. (2016). *Management. Cengage Learning* [in English].

6. Belbin, R.M. (1981). *Management teams. Why they succeeded or failed*. Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford OX2 8EJ [in English].

7. Holentovska, O.S. (2014). Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita: naukovo-praktychnyi zhurnal Pivdenoukraiinskoho natsionalnogo pedahohichnoho universytetu im. K.D. Ushynskoho – Science and education: scientific and practical journal of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky*, 5, (pp. 24-30) [in Ukrainian].

8. Busel, V.B. (2004). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [The Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]*. Irpin: VTF «Perun» [in Ukrainian].

9. Larina, N., & Larin, S. (2023). Instytutstionalizatsiia pidhotovky publichnykh sluzhbovtiv z rozvytku sotsialnogo partnerstva ta sotsialnogo pidpriemnytstva [Institutionalization of training of public servants in the development of social partnership and social entrepreneurship]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 7 (37), (pp. 748-763). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-763](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-763) [in Ukrainian].

10. Larina, N.B. (2023). Komandnyi menedzhment na publichnii sluzhbi: perspektyvy rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv [Team management in the public service: prospects for development in the context of modern challenges]. Proceedings from MDLSCWI `23: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Modernizatsiia vitchyznianoi pravovoi systemy v umovakh svitovoi*

intehratsii» – International Scientific and Practical Conference «Modernization of the Domestic Legal System in the Context of Global Integration». O.R. Antonova, S.I. Moskalenko (Eds.). (pp. 80-84). Kropyvnytskyi : LA NAU [in Ukrainian].

11. Aliushyna, N., Zhyhulina-Fal, Yu., Naulik, N. (2022). *Psykhosotsialna pidtrymka publichnykh sluzhbovtiv v umovakh voiennoho stanu* [Psychosocial support of public servants in martial law]. O. Redlikh, S. Khadzhyradieva (Eds.). Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

12. Moskalenko, V.O. (1999). *Suchasni pidkhody do formuvannia komandy proektu* [Modern approaches to the formation of a project team]. Retrieved from: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf> [in Ukrainian].

13. Shchur, S. (1999). *Metodyka otsinky konkurentospromozhnosti upravlinskoho personalu* [Methodology for assessing the competitiveness of management personnel]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, 7, (pp. 34-37) [in Ukrainian].

14. Khadzhyradieva, S.K., Aliushyna, N.O., & Voronko, L.O. (2017). *Profesionalizatsiia u sferi publichnoho upravlinnia: stan, problemy, perspektivy vyrishennia* [Professionalization in the sphere of public administration: state, problems, prospects for solutions]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

15. Larina, N.B. (2023). *Zahalna korotkostrokovna prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii «Komandoutvorennia ta liderstvo na publichnii sluzhbi»* [General short-term advanced training program «Team building and leadership in the public service»]. *Nakaz NADS vid 13 chervnia 2023 r. No. 86-23*. [in Ukrainian].

16. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pytannia zaprovadzhennia ta zabezpechennia zdiisnennia zakhodiv pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini: vid 24.02.2022 r. No. 181-r.* [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Issues of introducing and ensuring the implementation of measures of the legal regime of martial law in Ukraine dated February 24, 2022 No. 181-r.]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/zakon.rada.gov.ua). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

17. *Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu vid 12.05.2002 r. No. 2259-XI* [Law of Ukraine On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During the Period of Martial Law No. 2259-XI of 12.05.2002]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].

18. Yak pobuduvaty efektyvnu robotu dystantsiino: alhorytm dii [How to Build Effective Remote Work: An Algorithm of Actions]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/yak-pobuduvati-efektivnu-robotu-distancijno-aloritm-dij> [in Ukrainian].

19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu: vid 12.04.2002 r. No. 440 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some Issues of Organizing the Work of Civil Servants and Employees of State Bodies During the Period of Martial Law of 12.04.2002. No. 440]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Наталія Ларіна, к. пед. н., доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: natali.larina@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>.

Nataliia Larina, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Public Policy Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine. E-mail: natali.larina@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>.

Ігор Збіглей, аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: igor.zbigley@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2863-685X>.

Ihor Zbihlei, PhD-student of the Department of Public Policy, Teaching and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: igor.zbigley@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2863-685X>.

Larina, N., & Zbihlei, I. (2025). Institutional capacity for the development of team management in the civil service management system in Ukraine under martial law. *Public Administration and Regional Development*, 27, 256-277. <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.11>