

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.24

Наталія Ларіна
Ігор Збіглей

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

Сьогодні в Україні в умовах воєнного стану є потреба запровадження нових підходів до процесу інституціоналізації системи державної служби в Україні. Одним із таких підходів є командування або тимбилдинговий в організації управлінської та професійної діяльності державних службовців. На думку авторів, існує потреба у впровадженні командуванняючого 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 державної влади для динамічного вирішення різноманітних управлінських завдань, що неможливо реалізувати без створення цільових (проектних) груп, високої конкуренції між різними органами влади. Це вимагає від державних службовців надання клієнтоорієнтованих адміністративних послуг, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Ключові слова: державні/публічні службовці, державне управління, інституціоналізація командного менеджменту, інституційна спроможність, професійна компетентність, командний підхід, доброчесність.

В діючих умовах воєнного стану в професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виникають різноманітні реакції на будь-яку катастрофічну подію, яка загрожує особистій безпеці, безпеці рідних та близьких для неї людей. 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?

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 в системі управління державною службою, які ми розглядемо як трансформаційні в сучасному управлінні людським капіталом, що викликані світовими глобалізаційними процесами.

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 управління державною службою. 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.

Важливою складовою розвитку командного менеджменту є інституційний та процесуальний підходи в управлінській діяльності. Вони функціонують при умовах дії системи 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 [8].

На нашу думку, особливостями розвитку командного менеджменту в системі управлінського процесу є 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, наявності 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 розвиток командного менеджменту в системі управління державною службою в Україні вимагає дотримання інституційних та соціально-психологічних чинників, які впливають на забезпечення доброчесності, стресостійкості та толерантності у взаємовідносинах між державними службовцями всередині органу влади та клієтами під час надання публічних адміністративних послуг [3].

Важливим чинником успішного 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 в умовах хакерських атак ворога, сумлінному виконанню поставлених завдань [4].

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 командної співпраці, можуть провалити поставлені спільні завдання, не зважаючи на статусність своєї особистості та якості кожного окремого члена команди [5].

Моніторинг як чинник розвитку кадрового менеджменту в системі управління державною службою передбачає наявність в органі державної влади внутрішнього й зовнішнього контролю та аудиту, здійснення поточного (щоденного), періодичного (за періодами/етапами), підсумкового (за результатами виконання завдання чи проєкту) контролю. Важливо визначити індикатори, за якими здійснюється контроль, та критерії їх оцінювання. На думку вчених, важливим є піделемент перехресного внутрішнього контролю, завданням якого передбачено превентивно зупинити хибні або неправомірні рішення керівництва та персоналу організації. У цьому сенсі науковці та практики рекомендують здійснювати аналіз кожного процесу організаційної діяльності та переконуватися, що в кінцевому результаті до управлінського процесу долучається більше ніж одна особа.

Відповідно до процесів кадрового менеджменту в системі управління державною службою, 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 провайдером, які надають освітні послуги з підвищення кваліфікації, сприяють формуванню професійної компетентності державних службовців з питань ефективного державного управління, зменшення конфліктності в українському суспільстві [6; 7].

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 [6; 8].

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.

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 команд в системі державного управління, які приходять на зміну робочим колективам, і характеризуються доброчесністю, високим рівнем менеджменту та виконавчої дисципліни.

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 ознаменувалася насправді вагомим досягненням в державотворчому процесі: відбулася децентралізація державної влади; зникали старі та з'являлися 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.

Переваги командної форми організації роботи в сфері публічного управління 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 в сфері публічного управління 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 оперативно 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 Президенті 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 [9; 10; 11].

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» [10], на загальнодержавному рівні було прийнято рішення про призначення на посади державної служби без проведення конкурсного відбору.

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.

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://surl.li/zxwopi> [in Ukrainian].

2. Karamushka, L.M., & Fil, O.A. (2004). Formuvannya konkurentnozdatoї upravlinskoi komandy yak innovatsiyni napriam upravlinnia osvitymy 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: Tsinnisno-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand* [Psychology of team building: Value-role approach to the formation and development of teams]. Zhytomir: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
4. Daft, R., & Benson, A. (2016). *Management*. Cengage Learning [in English].
5. Belbin, R.M. (1981). *Management teams. Why they succeeded or failed*. Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court, Jordan Hill, Oxford OX2 8EJ [in English].
6. Holentovska, O.S. (2014). Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita: nauково-praktychnyi zhurnal Pivdenoukraiynskoho natsionalnogo pedahohichnogo 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].
7. Larina, N.B. (2023). Komandnyi menedzhment na publichnii sluzhbi: perspektyvy rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv. Modernizatsiia vitchyznianoї pravovoi systemy v umovakh svitovoi intehratsii [Team management in the public service: development prospects in the face of modern challenges]. Proceedings from ISPC '23: *Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia – International scientific and practical conference*. (pp. 80-84). O.R. Antonova, S.I. Moskalenko (Eds.). Kropyvnytskyi: LA NAU [in Ukrainian].
8. Aliushyna, N., Zhyhulina-Fal, Yu., & Naulik, N. (et al.). (2022). *Psykhosotsialna pidtrymka publichnykh sluzhbovtiv v umovakh voiennoho stanu* [Psychosocial support of public servants under martial law]. O. Redlikh, S. Khadzhyradieva (Eds.). Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].
9. 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 02/24/2022 No. 181-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/efesyi> [in Ukrainian].
10. 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 some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law: dated 05/12/2002 No. 2259-XI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/tlkmuo> [in Ukrainian].
11. Iak pobuduvaty efektyvnu robotu dystantsiino: alhorytm dii [How to build effective remote work: an algorithm of actions]. (n.d.). *nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/cc/hsepb1> [in Ukrainian].
12. 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 martial law: dated 12.04.2002 No. 440]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/bzpkbr> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.24

Nataliia Larina
Ihor Zbihlei

PECULIARITIES OF TEAM MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

The transformation processes taking place in Ukraine today under martial law require new approaches to the process of institutionalisation of the civil service system in Ukraine. One such approach is team building or team building in the organisation of managerial and professional activities of civil servants. According to the authors, 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 public 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 civil servants to provide client-oriented administrative services and increase their competitiveness in the labour market.

Keywords: *state/public servants, public administration; institutionalisation of team management, institutional capacity, professional competence, team approach, integrity.*

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 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: igor.zbigley@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2863-685X>.