

ISSN 2414-0562 (Print)  
ISSN 2617-2224 (Online)  
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 4 (45) – грудень 2025



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

**Публічне урядування**

Регістрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-03888

Суб'єкт у сфері друкованих медіа –  
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.

**Засновник:** Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Рік заснування:** 2015

Періодичність: 4 рази на рік

Друкується за рішенням Вченої ради Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 11 від 10.12.2025)

Видання є таким, що реферується в міжнародних та вітчизняних наукометричних базах:

Index Copernicus, ResearchBib, Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування” внесено до Списку друкованих періодичних видань, що включаються до Переліку наукових фахових видань України, яким присвоєно категорію “Б”.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат, цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за собою право на незначне редагування і скорочення (зі збереженням авторського стилю та головних висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів та не несе відповідальність за надану ними інформацію.

Матеріали подано в авторській редакції.

Передрук – тільки з дозволу редакції.

Адреса редакційної колегії:

ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”

вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Офіційний сайт видання:

[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Public management**

Registration of Print media entity:

Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.

Media ID: R30-03888

Media entity – Private Joint-Stock Company «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management» (03039, Kyiv, Frometivska str., 2, iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).

Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.

**Founder:** Interregional Academy of Personnel Management

**Founded:** 2015

Pereodisity: 4 times on a year

Published by the decision of Academic council of Interregional Academy of Personnel Management (Protocol № 11 from 10.12.2025)

Collection is included to the international and domestic scientometrics databases Index Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.

According to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218, the collection “Public management” is included in the List of printed periodicals, which are included in the List of scientific professional editions of Ukraine, which have been assigned the category “B”.

The articles were checked for plagiarism using the software StrikePlagiarism.com developed by the Polish company Plagiat.pl.

The authors are responsible for the content, accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves the right for a little change and reduction (with preservation of the author’s style and main conclusions). Editors can not share the world views of the authors and are not responsible for the information provided.

Materials filed in the author’s edition.

Reprinting – with the editorial’s permission strictly.

Address of the editorial board:

Interregional Academy of Personnel Management Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Official site:

[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна** – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

#### Редакційна колегія

**1. Акімова Людмила Миколаївна** – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

**2. Вендт Ян Анджей** – доктор габілітований наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

**3. Дацій Надія Василівна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

**4. Драган Іван Олександрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

**5. Карташов Євген Григорович** – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

**6. Крюков Олексій Ігорович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління у сфері цивільного захисту, Національного університету цивільного захисту України.

**7. Лопушинський Іван Петрович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Університету «Україна».

**8. Мішель Маффесолі** – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька республіка).

**9. Новаченко Тетяна Василівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парла-

ментаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

**10. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**11. Половцев Олег Валентинович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

**12. Радченко Олександр Віталійович** – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Республіка Польща).

**13. Сіцінська Майя Володимирівна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

**14. Якимчук Аліна Юріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

**15. Адам Адріан Останек** – доктор наук, доктор габілітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

**16. Агнешка Шпак** – доктор габілітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

**17. Мартін Бельтран Соседо** – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

**18. Антоніна Козирська** – доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки, факультет наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні (Республіка Польща).

## ЗМІСТ

**Кузьменко Г. О.**

Комунікаційна безпека в освіті: протидія дезінформації в навчальному процесі..... 7

**Руснак О. А.**

Стратегічний менеджмент у публічному секторі: пріоритети, реалізація та контроль результатів.....14

**Семенець-Орлова І. А., Дмитренко Г. А.**

Культура системного людиноцентричного управління в органах влади як ключова парадигма успішного розвитку повоєнної України.....24

**Старченко А. А.**

Право на судовий захист: публічно-управлінський аспект.....34

**Телендій А. А.**

Механізми публічного управління у сфері забезпечення економічної безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану..... 45

УДК 351:316.3

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-3)**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net); <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

**Semenets-Orlova Inna Andriivna,**

Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [innaorlova@ukr.net](mailto:innaorlova@ukr.net); <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

**Дмитренко Геннадій Анатолійович,**

доктор економічних наук, професор, кафедра економіки бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua); <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

**Dmitrenko Gennady Anatoliyovych,**

Doctor of Economics, Professor at the Department of Corporative Economics, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [dmitrenko2000@meta.ua](mailto:dmitrenko2000@meta.ua); <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>



## КУЛЬТУРА СИСТЕМНОГО ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ ЯК КЛЮЧОВА ПАРАДИГМА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

**Анотація.** Розглядається проблема пошуку і обґрунтування кардинального важелю модернізації державного устрою України в самий жадливий період її незалежного існування, який здатний «витягнути» державу від її постійного занепаду впродовж понад 30 років руху наосліп. Таким важелем є перехід органів влади усіх ієрархічних рівнів на культуру системного людиноцентричного

управління, системоутворюючим стрижнем якого є високий індекс якості життя громадян.

Розкривається сутність однієї із головних парадигм розвитку повоєнної України в контексті порятунку її державності від самознищення завдяки господарюванню в органах влади екстрактивної (регресивної) культури управління, неорієнтованої на інтереси народу. Ця сутність полягає в створенні ефективного народовладдя через перехід від регресивної культури управління в органах влади на прогресивну, спрямовану на чітко визначені кінцеві результати діяльності владних структур, а саме – підвищення індексів якості життя громадян.

Аналізується джерела і підходи до формування ефективної культури управління в органах влади, починаючи із Славетної (кінець XVII ст.), а потім і Промислової революцій в Англії і виникнення менеджменту як науки і практики управління. Постійне удосконалення останнього привело до можливості формування інноваційної культури системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами, що забезпечує пріоритет народних інтересів перед власними інтересами владоможців.

Обґрунтовується технологія визначення індексів якості життя мешканців громад шляхом щорічного опитування дорослого населення на кшталт референдуму національно-місцевого характеру з поширеною номенклатурою питань. Така технологія надає можливість отримати відповіді у цифровому індексному вигляді і отримала назву «Цифрове Віче».

Виокремлюється та обставина, що індивідуальні суб'єктивні індекси якості життя населення перетворюються в об'єктивні, коли мова йде про виміри якості життя мешканців громад в інтегральних індексах. Саме середньо арифметичне вимірювання в сукупності нівелюють емоційні фактори у індивідів.

Пропонується пірамідальна схема розподілу відповідальності між структурами влади по горизонталі і вертикалі (між різними ієрархічними рівнями) за щорічну динаміку індексів якості життя громадянина. Єдиним джерелом виміру цих індексів є людина із громади зі своїм сприйняттям індексів якості свого життя. Нагадуємо, які об'єктивізуються в сукупності індикаторів якості життя інших мешканців громад.

Отже, завдяки переходу структур влади на культуру системного людиноцентричного управління вдасться, нарешті, реалізувати в Україні ефективне народовладдя, повернувши структури влади на всіх рівнях «обличчям» до людей.

**Ключові слова:** публічна служба, безпекові виклики, людиноцентризм, системне управління, парадигма, якість життя громадян, кваліметрична цифровізація, структури влади, їхня системна взаємодія, «Цифрове Віче».

## CULTURE OF SYSTEMIC HUMAN-CENTRIC MANAGEMENT IN GOVERNMENT BODIES AS A KEY PARADIGM OF THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF POST-WAR UKRAINE

**Abstract.** The problem of finding and substantiating a cardinal lever for the modernization of the state system of Ukraine in the most terrible period of its independent existence, which is capable of “pulling” the state out of its constant decline over more than 30 years of blind movement, is considered. Such a lever is the transition of government bodies of all hierarchical levels to a culture of systemic human-centric management, the system-forming core of which is a high index of the quality of life of citizens.

The essence of one of the main paradigms of the development of post-war Ukraine in the context of saving its statehood from self-destruction due to the management in government bodies of an extractive (regressive) management culture that is not oriented towards the interests of the people, is revealed. This essence lies in the creation of effective democracy through the transition from a regressive culture of governance in government bodies to a progressive one, aimed at clearly defined final results of the activities of government structures, namely, increasing the quality of life indices of citizens.

The sources and approaches to the formation of an effective culture of governance in government bodies are analyzed, starting with the Glorious (late 17th century), and then the Industrial Revolution in England and the emergence of management as a science and practice of management. The constant improvement of the latter led to the possibility of forming an innovative culture of systemic management based on final human-centric results, which ensures the priority of people's interests over the own interests of those in power.

The technology of determining the quality of life indices of community residents through an annual survey of the adult population like a national-local referendum with a widespread range of questions is substantiated. Such technology provides the opportunity to receive answers in digital index form and was called "Digital Council".

The fact that individual subjective indices of the quality of life of the population are transformed into objective ones when it comes to measuring the quality of life of community residents in integral indices is highlighted. It is the arithmetic average measurement that, in aggregate, levels out emotional factors in individuals.

A pyramidal scheme is proposed for distributing responsibility between power structures horizontally and vertically (between different hierarchical levels) for the annual dynamics of citizen quality of life indices. The only source of measurement of these indices is a person from the community with his perception of the quality of life indices. We recall that they are objectified in the aggregate of indicators of the quality of life of other community residents.

Thus, thanks to the transition of power structures to a culture of systemic human-centric management, it will finally be possible to implement effective democracy in Ukraine, returning the "face" of power structures at all levels to the people.

**Key words:** public service, security challenges, human-centrism, systemic management, paradigm, quality of life of citizens, qualimetric digitalization, government structures, their systemic interaction, "Digital Council".

**Актуальність проблеми.** Після отримання незалежності без наполегливої політичної боротьби (яка дозволяє формувати нові кадри переможців) розпочався рух України до прогресу і кращого життя. Але оскільки цей рух відбувався наосліп, ще до війни із путінською Росією чітко визначився занепад країни.

Ознак такого занепаду було декілька як соціального і економічного, так і духовного характерів. Мова йде про наявне порушення принципу соціальної справедливості, коли одні збагачувалися за рахунок інших завдяки «прихвизації» і корупції; явне збільшення про шарку бідних за рахунок зниження якості життя і росту безробіття, а тому наявності мільйонів емігрантів і заробітчан; очевидне ігнорування принципу меритократії при формуванні управлінської еліти (підбір кадрів на високі державні посади за здібностями і результатами праці); активне нарощування атмосфери егоцентризму і бездуховності в українському суспільстві та ін.

Чому так сталося: правильні відповіді почали з'являтися десь після п'яти-шести років становлення незалежності України. Зокрема, доктор економічних наук, професор, народний депутат Верховної ради України першого скликання Володимир К. Черняк пише в 1997 р.: *«Україні є одна проблема – це проблема влади. Все інше – похідне ... Влада добре вирішує тільки свої питання»* (Черняк, 1997). Майже через два десятиріччя це підтвердив відомий українець за кордоном, вчений і меценат, член Римського Клубу і великий знавець менеджменту (керівник Міжнародного інституту менеджменту в Женеві)

і управлінської «кухні» в Україні Богдан Гаврилишин в кінці 2015-2016 рр. Надаючи інтерв'ю журналу «Віче» і медіа-видання «Антикор», він стверджував, що в Україні при владі *немає порядних, компетентних, патріотичних людей. Головна її біда – корупція. В країні необхідно змінювати все – структуру політичної влади, економічну систему, соціальну політику ... всі органи влади, тобто весь державний устрій потребує кардинальної модернізації* (Гаврилишин, 2016).

І тут виникає питання – з чого починати?

Вкрай необхідно зрозуміти, чому так сталося (історичний аспект ментальності), і розібратися, де коріння проблеми. Тобто визначити те ключове, що може змінити все інше і з чого потрібно починати.

У цьому контексті необхідно розібратися в сутності існування держав і джерел виникнення багатства чи бідності. Спробуємо це зробити стисло в контексті цієї теми.

**Аналіз останніх досліджень за темою дослідження.** Будь-яка держава обов'язково має три ознаки, дві з яких знають всі, хто вивчав колись політичну економіку і державний устрій. Йдеться про територію (з певними ресурсами, кліматом, фауною і флорою та ін.) і людей (як особистостей і головної продуктивної сили суспільства) зі своїми інтелектуальним, соціальним і фізичним потенціалом, рисами характеру, потребами та здатністю виробляти певні блага. А третьою ознакою є діюча управлінська культура.

При цьому слід звернути увагу на той факт, що від міри реалізації людського потенціалу саме і залежить бути країні багатогою чи бідною.

А що визначає «міру реалізації людського потенціалу?». Про це більш конкретно розглянемо нижче.

Ще в другій половині XVIII століття Адам Сміт довів, що головним джерелом багатства є праця, яка складається із власних зусиль людини та засобів виробництва, яка вона використовує в процесі праці. Це в період виникнення перших товарних відносин – ремісної праці. З роками під впливом Всесвітнього закону економії часу і енергії активно розвивається науково-технічний прогрес (НТП), який породжує одночасно як нові потреби людей, так і нові чи удосконалює засоби виробництва. Нові потреби роблять необхідним виробляти споживчі цінності, які одній людині (реміснику) зробити не під силу. Виникають мануфактури, а з ними і нова культура управління сукупністю працюючих – менеджмент.

Ознаками успішної управлінської культури – менеджменту (як культури управління людиноцентричної орієнтації) є технологія цільового управління. Його переваги чітко висвітлені в працях гурту менеджменту Пітера Друкера (Моррісей, 1979) і групи фінських дослідників цієї культури управління в організаціях (Друкер, 1994). Сутність переваг пов'язана з жорсткою орієнтацією всіх функціонуючих ланок на кінцеві результати діяльності організацій, без відволікання на другорядне, що сприяє економії часу, підвищенню продуктивності праці і кардинальному зниженню бюрократизації організацій.

Основу такої цільової культури управління заклали ще Аристотель своїм твердженням, що *«Благо при всіх обставинах залежить від виконання двох умов: одна з них – це правильне визначення завдань і кінцевої цілі будь-якого виду діяльності; друге – знаходження певних засобів, які ведуть до досягнення кінцевої цілі»* (Санталайнен, Воутилайнен, Поренне, Ниссинен, 1993, с. 612).

Взагалі в будь-якій державі мало мати природні ресурси і людський потенціал. Потрібно ще вміти організувати людей і створити їм умови для продуктивної праці в контексті створення багатства країни в інтересах самих людей і суспільства в цілому. В такому разі це вже стосується науки і практики управління трудовою діяльністю.

Отже, мова йдеться про **третю** ознаку існування будь-якої держави – **культуру управління**. Вона господарює в країнах, не маючи матеріальної сутності (її неможливо помацати). Але наслідки такого господарювання є визначними з точки зору впливу на ефективність функціонування всіх сфер організації суспільства: в першу

чергу – політичної і економічної, а потім соціальної і культурної, де відповідно галузі охорони здоров'я і освіти є провідними.

І тут особливе значення має культура управління в органах влади, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування цих чотирьох сфер організації суспільства і опосередковано – на розвиток менеджменту в організаціях різного профілю і масштабу діяльності.

За останні десятиріччя історії із «надр» цільового управління за кінцевими результатами народжується інноваційна **культура системного управління**. Саме вона здатна забезпечити найбільш ефективну реалізацію природного і людського потенціалу країн на благо кожної особистості і суспільства в цілому.

**Мета цього дослідження** – розкрити сутність і нові технологічні можливості формування системного управління за вимірними кінцевими людиноцентричними результатами як парадигми розвитку повоєнної України в напрямі її розквіту після більш ніж тридцятирічного спадання після проголошення незалежності в 1991 р.

**Виклад основного матеріалу.** Прибічники інституційного підходу до розвитку держави професори із США Д.Аджемоглу і Д. Робінсон чітко виокремили два інститути, прогресивність чи регресивність яких безпосереднім чином обумовлюють розквіт чи занепад країн (незалежно від культури, клімату чи географічного положення). Мова йде про економічні і політичні інститути (за пріоритетом останніх), де господарює та чи інша культура управління, яка може бути прогресивною – інклюзивною чи регресивною – екстрактивною. Отже, якщо культура управління в державних органах і бізнесових структурах інклюзивна, країна гарантовано стає багатою, а якщо екстрактивною – тоді бідною. До такого дуже простого висновку (але складного для розуміння людей зі слабким аналітико-масштабним мисленням) дійшли два професори із США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон у своєму бестселері, який опублікували після 15 років вивчення цієї проблеми в багатьох країнах світу (Аджемоглу, Робінсон, 2016).

Але маємо розібратися в сутності цих управлінських культур – прогресивних і регресивних (інклюзивних і екстрактивних).

**Сутність і наслідки регресивної (екстрактивної) культури управління в органах влади України.** В Україні від Радянського Союзу залишилася відстала система державного управління, яка порушувала основний (фундаментальний) закон кібернетики.

Так що це за такий Закон, який займає таке величезне значення для прогресивного (чи невдалого) розвитку країн? Мова йде про **чіткий зворотній зв'язок в механізмі державного управління**, що складає сутність управлінської культури всіх країн.

У демократичних країнах знайдено головний важіль зворотного зв'язку у системі державного управління – це громадське суспільство за двома напрямками. Наприклад, коли є множина громадських організацій, які можуть впливати і контролювати дії влади в інтересах народу. Чи коли можуть часто проводитися референдуми, плебісцити, обговорення різних рішень місцевого, регіонального і національного характеру для допомоги владі бути завжди пов'язаною з інтересами людей.

В Україні, нажаль, були спотворені обидва напрями реалізації громадянського суспільства із-за прямого тиску влади на такі громадські організації (замість тиску навпаки). При цьому референдум національного масштабу було проведено тільки один раз у 1991 р. при проголошенні незалежності України. Друга спроба його проведення у 2019 р. провалилася.

Сутність діючої регресивної управлінської системи в органах влади, яка отримала назву «Система адміністративного тиску» (САТ), дуже своєрідна.

Мова йде про **зворотній зв'язок в механізмі державного управління, який чітко діє в один бік – зверху вниз**. Це коли підлеглі суворо підкоряються керівникам, а останні не бачать **чітких кінцевих результатів власних дій**. **Ці кінцеві результати чітко не виявлені, вони розмиті і, головне, влада не зацікавлена їх визначати, уникаючи тим самим відповідальності за свою результуючу діяльність**.

Наслідки такого своєрідного зворотного зв'язку надзвичайно руйнівні. Але за однією особливістю – поступовістю і сповільненості такого руйнування ... Чому так?

Справа в тому, що відсутність жорсткої відповідальності структур влади та їх керівників дає змогу останнім призначати на відповідальні посади людей, ігноруючи принцип меритократії (за здібностями і заслугами). Отже, управлінську еліту складають не кращі за своїми якостями фахівці і керівники, а посередності, які не здатні ефективно використовувати свої відповідальні посади на благо свого народу. Ось чому САТ є одним із джерел поступового руйнування державного устрою України, в тому числі через корупцію.

**Сутність прогресивної (інклюзивної) культури управління в органах влади в умовах роз-**

**виненого громадянського суспільства**. Досліджуючи умови, за яких одні країни багатіють, а інші бідніють, Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон зробили важливий висновок: Формування інклюзивних політичних і економічних інститутів з прогресивною культурою управління почалося після здійснення в Англії в XVII столітті (1688 р.) Славетної революції. Остання *«обмежила владу короля й уряду та надала Парламенту право визначати економічні інститути. Водночас вона відкрила політичну систему широким верстам населення, яке отримало можливість суттєво впливати на функціонування держави... Економічні інститути стимулювали інвестиції, торгівлю й інновації. Швидко посилювались права власності, включно з правом власності на ідеї через патентування. У результаті було створено основний стимул для інновацій... Ці закладені основи рішуче змінили стимули для населення й запустили механізм процвітання, торуючи шлях до Промислової революції»* (Аджемоглу, Робінсон, 2016, с. 92-93).

Заслуга останньої перед цивілізацією була в тому числі у створенні умов для значно більшої реалізації людського потенціалу, дано людям можливість використати свої здібності в процесі спільної праці при виготовленні споживчих цінностей.

Сьогодні сутність прогресивної культури управління в державних органах в демократичних країнах при наявності інклюзивних політичних і економічних інститутах полягає у достатньо чіткій відповідальності структур влади за досягнення людиноцентричних результатів своєї діяльності, які в сучасній цивілізації починають визнаватися як кінцеві результати.

Лі Куан Ю зі своїм найближчим оточенням внесли суттєве удосконалення в процес формування управлінської еліти, що гарантувало пришвидшенню руху Сінгапуру із третього світу в перший. Наприклад, офіційно для претендентів на високі відповідальні посади були введені «білі фільтри» у вигляді наявності у них певних якостей, без яких вони не можуть займати ці посади. (які назвали «якості гелікоптера»). Це: *«Уміння аналізувати; точна логічна оцінка фактів; зосередженість на основних моментах, уміння виокремлювати головне. Проте цього недостатньо... Люди повинні мати відчуття реальності, щоб розуміти, що може бути здійснено, а що ні. Однак, якщо ви просто реаліст, ви стаєте пішоходом, плебеєм, ви не станете переможцем. Отже, ви також маєте бути здатними піднятися над реальністю і сказати: «Це теж можливо» – тобто мати уяву»* (Лі Куан, 2018, с. 175).

Нажаль, в незалежній Україні подібну прогресивну модель управлінської культури, як це відбулося у демократичних розвинених країнах Заходу, Сінгапурі і ще деяких країнах, сформувавши не вдалося.

Більш того, ніхто і не спробував це зробити, бо владу повністю влаштовувала регресивна система адміністративного тиску (САТ) без зворотного зв'язку. Про руйнівні наслідки САТ для країни через конкретне сприяння розвитку корупції та перебування при владі непорядних, некомпетентних, непатріотичних людей (за Богданом Гаврилишиним) українські владоможці визначають за краще не думати і не знати.

Але повоєнна Україна не може розвиватися так, як було до війни, крок за кроком прямуючи на зустріч зі самознищенням своєї державності із-за корупції ... і можливої громадянської війни після війни вітчизняної. Саме тому настає час схаменутися і знаходити власний шлях формування інклюзивних політичного і економічного інститутів в Україні на єдиному фундаменті – прогресивної культури системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами.

**Контури оновленої моделі державного управління із зворотнім зв'язком у повоєнній Україні.** Йдеться про *культуру системного управління (КСУ) за кінцевими людиноцентричними результатами. Останні відіграють роль системоутворювального стрижня цілісного механізму успішного розвитку держави.* Ця культура повинна замінити (витиснути) діючу систему адміністративного тиску (САТ) в органах державної влади без зворотного зв'язку.

Нова модель культури державного управління має певні особливості. Вони поступово розкриваються нижче за визначеними частинами, які органічно поєднуються і складають спочатку теоретичну, а потім і технологічну сутність цієї моделі.

**Основоположні складові нової моделі управлінської культури.** *По-перше*, нова модель культури системного державного управління (КСДУ), базуючись на сучасних дослідженнях, сприяє зрячому руху України до гуманної гармонійної цивілізації спільно з іншими розвиненими країнами за пріоритетом ідеології людиноцентризму (еколюдиноцентризму).

*По-друге*, ця модель сприяє організації дійсно ефективного народовладдя в Україні і якісному забезпеченню реальним змістом пунктів статей 3 і 5 Конституції України (які спотворені діючою САТ впродовж всіх років незалежності України із 1991 р.). Наприклад, у статті 3 зазначається: «*Держава відповідає перед людиною за свою діяль-*

*ність*». *Коментарі*: якщо б таке було в реальності, корупція б ніколи не отримала такого розквіту. Далі, у статті 5 зазначено: «*Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ*». *Коментарі*: Людина в Україні є лише «*гвинтиком*» в механізмі державного управління і об'єктом маніпулювання політиками – чого варте лише голосування за закритими списками, купівля місць в цих списках за відсутності перепон для посередностей проникати в управлінську еліту (за кошти і за зв'язками, а не здібностями і заслугами в процесі результуючої діяльності).

*По-третє*, ключовим положення моделі культури системного державного управління (КСДУ) є інноваційна гуманістична форма народовладдя, коли структури влади безпосередньо відповідають за те, як живеться людям. Тобто кінцевим результатом їхньої діяльності є показник якості життя громадян (ЯЖГ), який вимірюється кількісною мірою за допомогою самих громадян. Саме такий показник дозволяє налаштувати об'єктивну відповідальність структур влади перед народом на всіх ієрархічних рівнях: *місцевому; регіональному (районному, обласному); національному.* Про це докладніше буде викладено далі.

Змістовно-технологічна сутність моделі КСДУ:

- Визначення якості життя громадян через відповідний показник у кількісному індексному вигляді стає наріжним каменем нової моделі системного державного управління. Це обумовлює глибинне людиноцентричне і гуманістичне спрямування останнього в контексті формування гармонійної цивілізації світу.

- Показник (індекс) якості життя громадян (ЯЖГ) є індикатором внутрішнього сприйняття людиною-особистістю рівня задоволення своїх потреб, що залежать від результуючої діяльності структур влади у певних сферах життєдіяльності людини. Мова йде про сфери: «*За місцем мешкання і відпочинку*»; «*трудового життя*»; «*перебування в навчальних закладах*»; «*мешкання в країні, якою пишаєшся*». Є ще одна сторона життєдіяльності людини – «*сфера особистого життя*». Вплив державної влади тут лише опосередкований, але для щастя людини має велике значення з точки зору її самореалізації.

- Суттєвою особливістю показника – індексу ЯЖГ – є та обставина, що він є суб'єктивним, так як сама людина через сприйняття оцінює рівень задоволення своїх потреб в різних сферах життєдіяльності. Але за своєю сукупністю в громадах сіл, селищ, міст такі суб'єктивні показники перетворюються в об'єктивні індикатори рівня ЯЖГ.

У зв'язку з нівелюванням (за законами соціології) емоційних станів окремих індивідів, це здійснюється в сукупностях, починаючи з 50 осіб. Реально в громадах їх набагато більше, зазвичай нараховуються тисячами.

**Технологічні аспекти формування в Україні культури системного державного управління (КСДУ) за кінцевими людиноцентричними результатами (КЛР).** Спираючись на висновок В. Черняка (Черняк, 1997), що в «Україні є одна проблема – це проблема влади, а все інше – похідне», автори висловлюються конкретно. Зокрема, що в повоєнній Україні є один головний пріоритет – це перехід від діючої в державних органах системи адміністративного тиску (САТ) без зворотного зв'язку до КСДУ за кінцевими людиноцентричними результатами (КЛР). Такими результатами є високі індекси якості життя громадян як складові їхнього щастя в контексті самореалізації у всіх сферах життєдіяльності. Ці індекси отримують в результаті вимірювання за певною технологією.

Далі розглянемо, як можна здійснити такі вимірювання.

1. Для забезпечення переходу на культуру системного державного управління вченими Інтеллект-Клубу цивілізаційного розвитку України розроблена специфічна соціальна технологія «Цифрове Віче». Вона базується, з одного боку, на досвіді успішного функціонування громадянського суспільства, наприклад, Швейцарії. З другого боку, на реаліях безуспішного формування громадянського суспільства в Україні за всі роки її незалежності. З третього боку, на прогресивних розробках вчених Інтеллект-Клубу цивілізаційного розвитку України в галузі кваліметричної цифровізації соціальних і гуманістичних систем, до яких відносяться людина як особистість, її поведінка в соціумах в оточенні інших людей.

2. Потрібно повірити у корисність вимірювань. Дійсно, на технологічні можливості і користь кваліметричної цифровізації (на відміну від комп'ютерної цифровізації в інформаційному просторі завдяки інтернету) поки що мало хто звертає увагу. Але на це, як мінімум, є три причини. *По-перше*, загальна недооцінювання ролі управління як важеля впливу на будь-які процеси та їхні наслідки; *по-друге*, стереотипи неможливості взагалі вимірювати деякі явища якісного характеру в соціальному чи гуманістичному просторі; *по-третьє*, недовіра до результатів вимірювання кількісною мірою якісних явищ, що ніколи раніше не вимірювалися. Наприклад, рівень самореалізації, який ніколи раніше

не вимірювався цифровим чином через сприйняття людиною ступені якості свого життя (через ступінь задоволення своїх нагальних потреб). Максимум, до чого наближувалась наука і практика в цьому напрямі, це до визначення критеріїв якості життя: *повністю задоволений; більш так, ніж ні; щось середнє чи не можу визначитися; шкідливіше ні, ніж так; повністю незадоволений.*

До кваліметричної цифровізації залишився один крок. Зокрема, надати кількісну значущість кожному критерію в частках одиниці (сума цих часток дорівнює одиниці). Наприклад, *повністю задоволений – 1,0; більш «так», ніж «ні» – 0,75; щось середнє – 0,50; більш «ні», ніж «так» – 0,25 і повністю не задоволений – 0,00.*

Кожна потреба має певні ознаки (фактори). Наприклад, потреба у якісному медичному обслуговуванні включає такі фактори, як задоволеність: *кваліфікацією лікарів; працею медичного персоналу; доступністю ліків; комфортністю спілкування із сімейними лікарями; роботою швидкої допомоги* та ін. Якщо мова йдеться про задоволеність потреби у якісному трудовому житті, то факторами можуть бути: *задоволеність матеріальною винагородою; відповідністю змісту праці природним нахилам* («сродня» праця за Г. Сковородою); *мікрокліматом в колективі; організацією праці; можливістю розвиватися і робити кар'єру* та ін. Але за назвою критерії факторів залишаються однаковими як і їхні значущості в факторно-критеріальних кваліметричних моделях (ФФКМ), які використовуються для визначення індексів ЯЖГ за кожною потребою. Тільки кожний окремий громадянин обирає той критерій, який відповідає його індивідуальному сприйняттю рівня задоволення тій чи іншій потребі, бо це зробити крім самої людини ніхто не зможе.

Отже, отримані цифрові індекси якості життя індивідів у своїй сукупності здатні сприяти дійсній революції в державному управлінні. Через налаштування зворотного зв'язку вдається вперше в Україні пов'язати дії влади із тим, як живеться людям на підвідомчій їй території.

Головним технологічним важелем такої безкровної революції є «Цифрове Віче» яке розроблено і експериментально перевірено вченими із Інтеллект-Клубу цивілізаційного розвитку України.

1. Засвоїти сутність технології «Цифрове Віче» як потужного соціального засобу волевиявлення народу. Вона має свої історичні і одночасно сучасні коріння. Мова йдеться про історичне «Віче» у м. Києві у 1068 р. (подвір'я храму Софії) і цифрове наповнення результатів спеціального опитування населення наприкінці

90 років ХХ століття. Тоді вперше мешканці одного міста що під Києвом прийняли участь в оцінюванні рівня якості свого життя кількісною мірою (використовуючи переваги галузі нечіткої математики). Відбулося це у процесі проведення експерименту в м. Вишневе Києво-Святошинського району Київської області. Предметом цього експерименту було оцінювання ефективності місцевого самоврядування вперше через визначення якості життя громадян (Гошко (а), 1998; Гошко (б), 1998).

У цілому «Цифрове Віче» – це масове специфічне щорічне опитування дорослого населення в громадах за «розумними» опитувальниками-анкетами на паперових і електронних носіях. А «розумними» тому, що результатом заповнених анкет стають чіткі цифрові оцінки (у вигляді індексів) якості життя кожної окремої людини. Більш детально це висвітлено у деяких публікаціях авторів (Дмитренко, Головач, Головач, 2021; Дмитренко, Семенець-Орлова, Помиткін, 2023; Дмитренко, Головач, Олійник, 2024; Гошко А., Дмитренко Г., Князев, 2004 та ін.).

Саме з цього починається саме головне у переході всіх структур влади на культуру системного державного управління (КСДУ) за кінцевими людиноцентричними результатами (КЛР). Зокрема, йдеться про пірамідальну схему системної взаємодії всіх ієрархічних рівнів державного управління.

2. Потрібно усвідомити, що для визначення якості життя населення саме об'єднанні територіальні громади (ОТГ) стають фундаментальною первинною основою формування ефективного народовладдя в Україні власним шляхом (але який є корисним і для інших країн). Наприклад, в процесі експерименту щодо оцінювання ефективності діяльності місцевих органів самоврядування, інтегральний індекс якості життя громадян м. Вишневе склав 0,340 (Гошко (б), с. 10). Цей індекс 0,340 і є індикатором ефективності дій місцевою владою за 1997 р. А що покажуть наступні 1998, 1999, 2000 рр.??? Будь-яке зниження цього індексу буде характеризувати погіршення діяльності мера, місцевого виконкому, міської ради. І не тільки...

3. Далі йде вимірювання ЯЖГ на регіональному рівні управління державою – районний. У кожному районі є декілька об'єднаних територіальних громад (ОТГ) із різною кількістю дорослого населення, а також типова структура влади – районна адміністрація, виконавчий комітет і районна рада депутатів.

Інформація, яка отримана в громадах стосовно інтегральних індексів ЯЖГ, переформу-

ється як середньозважувальна величина в інтегральні індекси якості життя мешканців району. Нагадуємо, що в кожній громаді інтегральний індекс ЯЖГ розраховується як середньо арифметична величина із індивідуальних індексів кожного дорослого мешканця, який за віком досягнув виборчого цензу.

Наступним є другий регіональний рівень управління – обласний. Процедура визначення кінцевих результатів діяльності владних структур (обласної адміністрації, виконавчого комітету, ради депутатів) аналогічна, базуючись на середньо зважувальних індексів ЯЖГ сукупності районів в області.

Оцінювання діяльності вищих органів влади України – Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів – здійснюється через середньо зважувальну величину обласних інтегральних індексів ЯЖГ. Отже, коло замкнулося, розпочавшись з визначення кожною особистістю індексу якості свого життя. Після реалізації такого технологічного ланцюжка відповідальності структур влади перед людьми можна вже буде стверджувати, що джерелом влади в Україні дійсно є її громадяни, що записано в її Конституції.

Переваги такої пірамідальної схеми розподілу відповідальності між ієрархічними рівнями державного управління (обов'язково закріпленого в юридичних актах) вельми значні і пов'язані з отриманням синергетичного ефекту. Справа в тому, що, нарешті, виникає загальна зацікавленість структур влади (як по горизонталі, так і вертикалі) підвищувати індикатори їхніх результуючих дій – інтегральні індекси ЯЖГ. Джерелом останніх є сприйняття кожною людиною (в громадах сіл, селищ, міст) рівня задоволення своїх потреб як рівня своєї самореалізації в житті.

Це приведе до того, що владні структури почнуть нарешті шукати шляхи злагодженої взаємодії між собою і об'єднання зусиль в одному напрямі – на благо людей. Щоправда, для цього вкрай потрібно динаміку інтегральних індексів ЯЖГ органічно зв'язати із соціальним і матеріальним статусом працівників владних структур, в першу чергу, їх керівників... Ще раз нагадуємо, що суб'єктивність суджень окремих індивідів у сукупності (громадах) перетворюється на об'єктивні підсумкові показники.

1) Перші спроби пошуку унікального індикатора розвитку держав вже мали місце. ООН (ЮНЕСКО) наприкінці ХХ століття запропонувало узагальнюючий цифровий показник (у індексному вигляді), який в цілому здатний відображати успішний чи не дуже розвиток

країн світу у економічно-гуманістичному напрямі. Йдеться про Індекс Людського Розвитку – ІЛР (Клочко, 2022). Наприклад, Україна напередодні революції людської гідності займала 62 місце у рейтингу із 175 країн світу з індексом ІЛР-740 в 2013 році (Semenets-Orlova, Teslenko, Dakal, Zadorozhnyi, Marusina, Klochko, 2021 с. 15).

Але, нажаль, ІЛР має лише інформаційно-пізнавальне значення. Він ніяк не може відігравати роль потужного важелю модернізації державного устрою країн, зокрема України, в руслі розвитку гармонійної гуманістичної цивілізації майбутнього, бо не впливає на діяльність владних структур за зворотнім зв'язком.

**Висновки.** Перехід органів влади на культуру системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами стає потужним важелем кардинальної модернізації державного устрою України. Бо з'являється світло в кінці «тунелю», а рух наосліп назавжди залишить політичну стратегію оновленої України.

Тоді зникне назавжди і пуста популістська риторика представників управлінської еліти про їхню турботу стосовно благ для народу. Вона наповнюється практичними діями, які спрямовані на підвищення якості життя громадян як складової їхнього щастя. Ефективність цих дій щорічно висвітлюється «Цифровим Віче».

На думку авторів, саме з проведенням щорічного «Цифрового Віче» може розпочатися послідовний демократичний шлях подолання головної біди України – корупції, що не вдалося зробити за допомогою юридичних методів впродовж всіх років незалежності. Жорстка відповідальність керівників владних структур за підвищення якості життя громадян стане суттєвим фактором ліквідації того болота безвідповідальності, що є джерелом виникнення корупційних зв'язків в механізмі державного управління на всіх ієрархічних рівнях.

Але цього недостатньо, щоб подолати непереможну корупцію в Україні (народне прислів'я) «кого ж ув'язнювати, коли всі кругом свої»). Потрібно ще формувати в людях стрижень із загальнолюдської моралі в системі миротворчої освіти і організувати включення «білих» фільтрів для пропуску в управлінську еліту тих, хто здатний керувати взагалі і на благо народу зокрема. І це можливо розпочати паралельно щорічно із реалізацією «Цифрового Віче». Останнє здатне пробудити ентузіазм мас і забезпечити повну підтримку народу у подоланні дійсної біди України – досі непереможної корупції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Черняк В. Ми живемо в епоху «квазі». *Урядовий кур'єр*. 1997 р., 13 вересня. № 169-170.
2. Гаврилишин Б. Інтерв'ю журналу «Віче»: Нація має майбутнє, якщо є план на завтра. *Віче*. 2016. № 1-2, С. 28-29.
3. Моррісей Дж. Цільове управління організацією, 1979. 240 с.
4. Друкер П. Управління, націлене на результати. Київ, 1994. 316 с.
5. Санталайнен Т., Воутилайнен, Поренне П., Ниссенен Йх. Управління по результатам. Київ, 1993. 320 с.
6. Аристотель. Політика. Київ, 2001.
7. Аджемогло Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.
8. Дрюон М. Коли король губить Францію. Київ, 2000. 225 с.
9. Ю Лі Куан. Із третього світу в перший. Історія Сінгапуру: 1965–2000. Київ : Видавнича група КМ\_Букс, 2018. 700 с.
10. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу. Київ : Вид. група КМ\_Букс, 2018. 224 с.
11. Гошко А. Цільовий підхід до оцінки діяльності місцевих органів самоврядування. Навчально-методичний посібник. Київ : УАДУ при Президентові України, 1998. 64 с.
12. Гошко А. Проведення цільового соціологічного опитування мешканців міст для оцінки ефективності діяльності місцевих органів самоврядування : методичні рекомендації. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 44 с.
13. Дмитренко Г., Головач Н., Головач Д. Як уникнути соціальних потрясінь. «Цифрове Віче». Київ : ДКС-Центр, 2021. 276 с.
14. Дмитренко Г., Семенець-Орлова І., Помиткін Е. та ін. Новий людиноцентричний управлінський курс України в контексті цивілізаційного розвитку освіти: науково-публіцистичне видання. Київ : вид-во Ліра, 2023. 222 с.
15. Дмитренко Г., Головач Н., Олійник В. Інноваційний розвиток людства на зламі часу. Український системний шлях : науково-публіцистичне видання. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.
16. Гошко А., Дмитренко Г., Князев В. Контури нового управлінського курсу трансформації України. Київ : 2004. 176 с.
17. Клочко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 2 (62), С. 66–75.
18. Semenets-Orlova I., Teslenko V., Dakal A., Zadorozhnyi V., Marusina O., Klochko A. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ.* 2021. № 39 (5).
19. Клочко А., Семенець-Орлова І. Система співробітництва з НАТО в зміцненні безпеки державного кордону в сучасних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 1 (67). С. 31–36.

## REFERENCES:

1. Cherniak, V. (1997). My zhyvemo v epokhu "kvazi" [We live in the era of "quasi"]. *Uriadovyi kurier*. 13 veresnia. № 169-170 [in Ukrainian].
2. Havrylyshyn, B. (2016). Interviu zhurnalu "Viche": Natsiia maie maibutnie, yakshcho ye plan na zavtra [Interview with the magazine "Viche": A nation has a future if there is a plan for tomorrow]. *Viche*. № 1-2, S. 28-29 [in Ukrainian].
3. Morrisei, Dzh. (1979). Tsilove upravlinnia orhanizatsiieiu [Target management of the organization]. 240 s. [in Ukrainian].
4. Druker, P. (1994). Upravlinnia, natsilene na rezultaty [Management focused on results]. Kyiv. 316 s. [in Ukrainian].
5. Santalainen, T., Voutylainen, P., Nyssynen, Ykh. (1993). Upravlinnia po rezultatam [Management by results]. Kyiv. 320 s. [in Ukrainian].
6. Arystotel (2001). Polityka [Politics]. Kyiv [in Ukrainian].
7. Adzhemohlo, D., Robinson. Dzh. (2016). Chomu natsii zanepadaiut [Why nations decline]. Kyiv : Nash format. 440 s. [in Ukrainian].
8. Driuon, M. (2000). Koly korol hubyt Frantsiiu [When the king destroys France]. Kyiv. 225 s. [in Ukrainian].
9. Li Kuan Yu. (2018). Iz tretoho svitu v pershyi. Istoriiia Sinhapuru: 1965–2000 [From the third world to the first. History of Singapore: 1965–2000]. Kyiv : Vydavnycha hrupa KM\_Buks. 700 s. [in Ukrainian].
10. Li Kuan Yu. (2018). Rozdumy velykoho lidera pro maibutnie Kytai, USA ta svitu [Reflections of a great leader on the future of China, the USA and the world]. Kyiv : Vyd. hrupa KM\_Buks. 224 s. [in Ukrainian].
11. Hoshko, A. (1998). Tsilovy pidkhdid do otsinky diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia [Targeted approach to assessing the activities of local self-government bodies]. Navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv : UADU pry Prezydentovi Ukrainy, 1998. 64 s. [in Ukrainian].
12. Hoshko, A. (1998). Provedennia tsilovoho sotsiologichnoho opytuvannia meshkantsiv mist dlia otsinky efektyvnosti diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia [Conducting a targeted sociological survey of city residents to assess the effectiveness of local government activities. Methodological recommendations]. *Metodychni rekomendatsii*. Kyiv : Vyd-vo UADU. 44 s. [in Ukrainian].
13. Dmytrenko, H., Holovach, N., Holovach, D. (2021). Yak unyknyty sotsialnykh potriasin. "Tsyfrove Viche" [How to avoid social upheavals. "Digital Council"]. Kyiv : DKS-Tsentr. 276 s. [in Ukrainian].
14. Dmytrenko, H., Semenets-Orlova, I., Pomytkin, E. (2023). Novyi liudynotsenrychnyi upravlinskyi kurs Ukrainy v konteksti tsyvilizatsiinoho rozvytku osvity [New human-centered management course of Ukraine in the context of civilizational development of education]: naukovo-publitsystychnye vydannia. Kyiv : vyd-vo Lira. 222 s. [in Ukrainian].
15. Dmytrenko, H., Holovach, N., Oliinyk, V. (2024). Innovatsiinyi rozvytok liudstva na zlami chasu [Innovative Development of Humanity at the Turn of the Century. Ukrainian Systemic Path]. *Ukrainskyi systemnyi shliakh; naukovo-publitsystychnye vydannia*. Kyiv : DKS-Tsentr. 242 s. [in Ukrainian].
16. Hoshko, A., Dmytrenko, H., Kniazev, V. (2004). Kontury novoho upravlinskoho kursu transformatsii Ukrainy [Contours of the new managerial course of the transformation of Ukraine]. Kyiv. 176 s. [in Ukrainian].
17. Klochko, O., Semenets-Orlova, I. (2022). Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir [National security: Ukrainian dimension]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2 (62), 66–75 [in Ukrainian].
18. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*, 39 (5).
19. Klochko, A., Semenets-Orlova, I. (2023). Systema spivrobitnytstva z NATO v zmitsnenni bezpeky dezhavnoho kordonu v suchasnykh umovakh [System of cooperation with NATO in strengthening the security of the state border in modern conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2023, 1 (67), 31–36 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 27.11.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025