



# МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Збірник матеріалів круглого столу  
до 110-річчя Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського*

30 листопада 2022 року

м. Вінниця

**Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського**  
**Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права**  
**Національної академії правових наук України»**  
**Головне управління Національної соціальної сервісної служби у Вінницькій області**  
**Господарський суд Вінницької області**  
**Вінницький окружний адміністративний суд**  
**Вінницький міський суд Вінницької області**  
**Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр**  
**Міністерства внутрішніх справ України**  
**Регіональний центр з надання безоплатної вторинної**  
**правової допомоги у Вінницькій області**  
**Вінницький місцевий центр з надання безоплатної вторинної правової допомоги**

**Круглий стіл**  
**«Менеджмент в умовах війни»**  
*30 листопада 2022 року*

*до 110-річчя Вінницького державного педагогічного університету*  
*імені Михайла Коцюбинського*

**Вінниця 2023**

<b>ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ .....</b>	<b>74</b>
<b>Базюк А.М., Устименко О.В. ....</b>	<b>74</b>
<b>ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ .....</b>	<b>77</b>
<b>Безпалько В.І. ....</b>	<b>77</b>
<b>ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>84</b>
<b>Білик А.В. Демкова Т.О. ....</b>	<b>84</b>
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМВІДНОСИН ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ .....</b>	<b>89</b>
<b>Бортник С. Г.,.....</b>	<b>89</b>
<b>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>94</b>
<b>Іщук В.С.....</b>	<b>94</b>
<b>ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВІЙСЬКОВОЇ БЕЗПЕКИ .....</b>	<b>98</b>
<b>Зварич А.А.....</b>	<b>98</b>
<b>ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>103</b>
<b>Кушнір І.С. ....</b>	<b>103</b>
<b>УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....</b>	<b>107</b>
<b>Мартинюк А.В. ....</b>	<b>107</b>
<b>МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НАПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....</b>	<b>111</b>
<b>Савін В.В.....</b>	<b>111</b>
<b>СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>115</b>
<b>Перетяжко С.О., Шпак К.О.....</b>	<b>115</b>
<b>АДВОКАТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА АДВОКАТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>121</b>
<b>Сапожнік А.С., Устименко О.В.....</b>	<b>121</b>
<b>КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....</b>	<b>124</b>
<b>Ткачук О.В. ....</b>	<b>124</b>
<b>СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>128</b>
<b>Чекмазян А.Г. ....</b>	<b>128</b>
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ПРАВА НА ТАЄМНИЦЮ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>132</b>
<b>Чмирко В.В.....</b>	<b>132</b>
<b>РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>135</b>

перспективи (Naukovì perspektivi) №12 (30) 2022: 41-54.  
[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-41-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54)

3. ШАШИНА, Марина Володимирівна, і Дмитро Олексійович МОСІЙЧУК. «Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни». Economic Synergy, № 4 (Грудень 27, 2022): 92–103.  
<https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/68>

4. Павленчик А. О. Структура управління організацією Лекція з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Львів. 2020. 16 с.

5. Лобова, А. О. «Удосконалення структури управління організації.» (2022)  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89328>

6. Кронівець Т., Думбровський В. Розвиток публічної служби в Україні. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2020 року). 2020. С. 219–221.

**Іщук В.С.**

*магістрант першого року навчання,  
 спеціальність публічне управління та адміністрування  
 Вінницький державний педагогічний університет  
 імені Михайла Коцюбинського*

**Науковий керівник: Климчук О.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
 професор кафедри публічного управління та адміністрування*

## **ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВІЙСЬКОВОЇ БЕЗПЕКИ**

У сучасних умовах російсько-української війни формування та реалізацію в Україні політики публічного управління у системі військової безпеки є чи не найголовнішою проблемою ефективного управління суспільством, що трансформується. В Україні політика публічного управління в системі військової безпеки реалізовується завдяки різним технологіям та механізмам реалізації

доктрини, стратегій, концепцій і програм державної політики у сфері військової безпеки. Об'єктивно органи публічної влади мають комплексно інтегрувати всі компоненти політичної активності держави, що базуються на ґрунтовних теоретико-практичних засадах та історичному досвіді.

Проблемне поле дослідження воєнної безпеки переважно виступає традиційними предметом соціальних-політичних досліджень як серед представників зарубіжного наукового співтовариства, так і вітчизняного. Серед зарубіжних вчених, перш за все, потрібно відзначити наукові праці Б. Абрахамсона, М. Едмондса, Х. Лассуела, А. Лукхема, М. Яновіца, а серед вітчизняних – О. Безрука, С. Вирового, У. Ільницької, І. Денисенка, О. Панфілова, В. Смолянюка, С. Телешуна, В. Тертички, О. Титаренка, М. Требіна, Ю. Тяпкіної та інших.

Відповідно до формування принципу комплексності у сфері національної безпеки політика публічного управління та адміністрування у царині військової безпеки, згідно з Концепцією військової безпеки України, має передбачити координацію зовнішніх та внутрішніх складників економічної, енергетичної, соціальної, екологічної, науково-технологічної, культурної, воєнної та інформаційної політики держави [1, с. 186; 2, с. 10].

На сьогоднішній день у період збройної агресії російської федерації та цілої серії політико-економічних кризових ситуацій у нашій державі, відповідно провідна роль військових інститутів не лише зростає, а трансформується, та спрямовує основні функції публічного управління у напрямку воєнної безпеки, що зумовлює еволюційні зміни у науковому підході щодо формування воєнної безпеки та доктрини.

Відтак, на етапі формування воєнної безпеки відбувається взаємодія між суспільством і військовими інститутів нашої держави. Потрібно зауважити, що науковці розглядають цей процес та розбудову чітких механізмів публічного управління у формуванні військової безпеки у двох напрямках:

Перший напрям через побудову концептуальних моделей взаємозв'язку, що існує між силовими структурами і політикою в умовах різних політичних режимів.

Другий напрям через розкриття функціонального потенціалу військового інституту в різних соціально-політичних і соціокультурних контекстах розвитку соціуму.

Загалом представниками сучасного політичного суспільства та науковцями сконцентровано декілька варіантів груп моделей щодо ефективного публічного управління у сфері воєнної безпеки та побудови взаємозв'язку між військовими та суспільно-політичними інститутами [3, с. 74].

Одним із перших, хто визначив ці групи моделей та кваліфікував їх за розвитком суспільства щодо формування воєнної безпеки, був американський вчений А.Р. Лукхем, який опублікував свої дослідження у праці «Порівняльна типологія цивільно-військових відносин» [4]. Автором виділяється дев'ять моделей, кожна з яких відображає певні особливості відносин між суспільно-політичними та військовими інститутами, для запровадження ефективної стратегії та доктрини у формуванні воєнної безпеки держави. Пізніше дослідження американського вченого було вдосконалено та були запропоновані інші варіанти класифікації моделей взаємодії військових та суспільно-політичних інститутів в контексті визначення ефективної стратегії та доктрини воєнної безпеки держави.

Значна частина науковців розглядають класифікацію моделей на основі політичних режимів, які діють у державі. Такі наукові підходи містяться в публікаціях цілої низки вітчизняних дослідників, зокрема О. Безрука, У. Ільницької та В. Смолянюка. На основі їхніх наукових праць можна стверджувати, що саме становлення та подальший розвиток демократичного політичного режиму у державі формується та реалізується в практичній площині, тобто утворюється демократична модель на основі взаємодії військових та суспільно-політичних інститутів для ефективного формування системи воєнної

безпеки, а також в контексті реалізації політики воєнної безпеки на основі верховенства права [5, с. 345].

Інший варіант наукового підходу щодо формування воєнної безпеки та моделей взаємозв'язку військових та суспільно-політичних інститутів пропонується в працях українського дослідника – М. Требіна. В його монографії «Армія та суспільство соціально-філософський аналіз взаємодії в умовах трансформації» запропоновано розробляти воєнну безпеку в контексті визначення так званого «модуса буття». Під цим концептом пропонується розглядати певну соціокультурну матрицю, складовими елементами якої є: ментальність, традиції та певна система правил осмислення навколишньої дійсності, для формування ефективної стратегії воєнної безпеки держави [6, с. 105].

Відповідно до цих чинників військовий інститут розглядається як певна поліфункціональна система як з зовнішніми, так і внутрішніми функціями для ефективного впровадження політики в контексті воєнної безпеки та розроблення основних стратегічних документів та доктрини, які прописують певні та чіткі механізми функціонування елементів в системі воєнної безпеки.

Основні зовнішні та внутрішні функції зазначенні у Воєнній доктрині України [7], які ґрунтуються на результатах аналізу воєнно-політичної обстановки, прогнозування її розвитку на основі наукових підходів, принципах оборонної здатності та дотримання політики воєнної безпеки.

При цьому під зовнішніми функціями розуміється діяльність військових інститутів для реалізації політики воєнної безпеки у напрямку забезпечення суверенітету держави, збереження недоторканості кордонів та вирішення проблем, що мають загальнонаціональне значення.

Систему внутрішніх функцій сформовано для забезпечення ефективної реалізації політики воєнної безпеки, які здійснюються у напрямку забезпечення влади панівної соціальної групи, припинення та запобігання внутрішнім соціальним конфліктам, що загрожують розвалом держави, тобто збереження

територіальної цілісності, виховання у громадян готовності захисту своєї Батьківщини.

Отже, на основі існуючих змін та розвитку соціально-політичного становища в суспільстві, а також у контексті нових умов та загроз для формування воєнної безпеки, було запропоновано підвищити рівень наукових підходів до формування національної воєнної безпеки. Це вимагає звернутися до евристичного потенціалу неоінституціоналізму, який розглядає військовий інститут, як певну організацію, що виконує конкретні функції щодо досягнення державних цілей, і як систему, яка здійснює діяльність у напрямку задоволення своїх специфічних цілей в контексті активної взаємодії з іншими системними утвореннями соціально-політичної реальності заради впровадження ефективної політики у системі воєнної безпеки. Завдяки розвитку та змінам у наукових підходах до формування воєнної безпеки визначається ефективна стратегія та військова доктрина, а також розробляються чіткі механізми взаємозв'язку між військовими та соціально-політичними інститутами для подальшої реалізації політики воєнної безпеки.

#### Список використаних джерел:

1. Тяпкіна Ю. О. Армія & суспільство: до визначення стратегії дослідження. *Сучасне суспільство*. 2020. Вип. 1. С. 186–196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc\\_2020\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2020_1_19).
2. Климчук О. В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.
3. Денисенко І. Д., Тяпкіна Ю. О. Армія сучасної держави: визначення стратегії дослідження. *Сучасне суспільство*. *Сучасне суспільство*. 2019. Вип. 1. С. 73–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc\\_2019\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cuc_2019_1_9).
4. Luckham A. R. Comparative Typology of Civil-Military Relations. *Government and Opposition*. 1971. 6 (1). P. 5–35. URL: <https://www.jstor.org/stable/44482735?seq=1>.



5. Безрук О. О. Армія як специфічний канал політичної мобільності в контексті сучасних політичних режимів. *Політологічні записки: зб. наук. праць*. 2012. Вип. 1 (5). С. 343–352.

6. Требін М. П. Армія та суспільство: соціально-філософський аналіз взаємодії в умовах трансформації: монографія. Харків: Видавничий Дім «Інжек», 2004. 404 с.

7. Про Воєнну доктрину України, затверджено Указом Президента України від 15 червня 2004 року № 648 в редакції Указу Президента України від 8 червня 2012 року № 390/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/648/2004#n10>.

**Зварич А.А.**

*магістрантка першого року навчання,  
спеціальність публічне управління та адміністрування  
Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського*

**Науковий керівник: Климчук О.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування*

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Пряме вторгнення РФ на територію України 24 лютого 2022 р. за одну мить змінило нашу буденну реальність. Перш за все, цього ж дня о 5:30 на території країни було введено воєнний стан: Президентом України Володимиром Зеленським було підписано відповідний Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». Така ситуація створила гострі загрози та небачені виклики в усіх галузях господарської діяльності, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, що має забезпечувати безперебійне функціонування управлінського механізму держави, яка наразі знаходиться в стані війни. Відтак, від здатності органів публічної влади виконувати в повній мірі свої безпосередні функції, а також від ефективності й результативності їх діяльності буде залежати наша національна безпека.

Держава здійснює економічну, фінансово-бюджетну й грошово-кредитну політики, які забезпечують макроекономічну динаміку та розширене