

УДК 351:354.1:327.8

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.2>

Бондар Володимир Тимофійович,

доктор філософії,

доцент кафедри економіки, підприємництва, менеджменту економічного факультету

Київського міжнародного університету

ORCID ID: 0000-0002-9833-9867

СТІЙКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

RESILIENCE OF MANAGERIAL PERSONNEL AS A KEY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Стаття відображає проблематику стійкості як явища, яке привертає увагу провідних демократичних країн з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Це питання значно актуалізується разом зі зростанням деструктивного інформаційно-психологічного впливу на публічну сферу. Затяжна агресивна війна з її інтенсивною гібридною складовою продовжує тиснути на державний устрій, послаблювати його стійкість. Фактори, що підкреслюють головну проблему, це: як забезпечити сталий розвиток в усіх сферах суспільного життя, зробити їх стійкими та конкурентоспроможними. В статті коментуються окремі сучасні політики європейських інституцій з вдосконалення концептуальних підходів, нові стратегії. До прикладу, Німеччини з оновлення національних стратегічних програм для забезпечення сталого розвитку й стійкості в безпековому, промисловому та державному секторах як співмірних та рівнозначних компонентів. Досягнення мети роботи – дослідження місця і ролі стійкості управлінського персоналу органів державної влади у забезпеченні сталого розвитку системи державного управління, завдячує міждисциплінарному підходу. Підкреслюється важливість розвитку та підтримки стійкості в системі державного управління в контексті особистісних характеристик управлінського персоналу. Основна гіпотеза передбачає, що стійкість державного управлінського персоналу є достатньою, і, в той самий час, невід’ємною умовою сталого розвитку усієї системи. Наукова новизна статті полягає в тому, що на прикладі застосування системного підходу, методології державного управління, системної методології, включаючи інші наукові методи феномен стійкості інтерпретується як системоутворювальний фактор системи державного управління. Це означає, через стійкість її управлінського персоналу забезпечується сталий розвиток системи державного управління. Результати роботи свідчать, що державна політика на практиці повинна сприяти розробці стратегій подолання загроз інформаційно-психологічного впливу на публічну сферу, запровадженню спеціалізованих навчальних програм орієнтованих на управлінський персонал.

Ключові слова: система державного управління, інформаційний і психологічний вплив, стійкість, управлінський персонал, сталий розвиток.

The article reflects the issue of the resilience, the phenomenon which draws attention by leading countries once Russia full-scale invasion of Ukraine had begun. This one, alongside with increased destructive informational and psychological impact on public area. Protracted aggressive war, with its intensive hybrid component, continues to strain political system, and weaken its resilience posture. The factors above underline, how to ensure sustainable development in every aspects of public life, make them resilient and competitive. Some current policies by the European Institutions in enhancing conceptual approaches, adoption new strategies are commented in the paper. For example, by Germany in updating the country's national strategic programmes to ensure sustainable development and resilience in secure, industrial and public sectors as equal and relevant components. Achieving the purpose of the paper – to study the place and role of resilience the managerial personnel of public authorities in ensuring sustainable development of public administration system, owes to the interdisciplinary approach. The importance of developing and maintaining the resilience in the system of public administration in a context of personality traits the managerial personnel, is underlined. The main hypothesis, that the resilience of public managerial personnel is sufficient, and, and, at the same time, inevitable preposition to ensure sustainable of this system. The scientific novelty of the article lies, that on the example of applying the systematic approach, and the methodology of public administration, and the systematic methodology, with including other scientific methods, the phenomenon resilience is treated as the system-forming factor of the system of public administration. This means, that through resilience of its managerial personnel, sustainable development of the system of public administration is ensured as well. The paper's results indicate, State policy on practice must contribute to strategies on defeating the threats of informational and psychological impact on public area, introduce special training programs targeted on the managerial personnel.

Key words: system of public administration, informational and psychological impact, resilience, managerial personnel, sustainable development.

Постановка проблеми. У новітній програмі Європейського Союзу «Європейська оборонно-промислова стратегія» (2024 р.), яка містить прогноз до 2035 року, однією з головних цілей визначена підтримка оборонної готовності та стійкості [1]. Раніше, у документі «Відкрита стратегічна автономія та глобальне лідерство ЄС» (2023 р.) продемонстровано про необхідність віднайти баланс між стійкістю і конкурентоспроможністю, наполегливістю й корпоративністю на основі узгодженого набору правил задля того, щоб Євросоюз подолав свою економічну вразливість та став глобальним актором [2]. Заразом з європейським регіоном, на засіданні у м. Вашингтон двосторонньої Ради з питань торгівлі і технологій США-ЄС (2024 р.) було підкреслено роль так званого «Клубу стійкості» у розбудові відкритих економік, виведення потенціалу обох сторін у площину вільної конкуренції [3].

Сучасні європейські концептуальні підходи спрямовані на посилення стійкості, конкурентоспроможності та лідерства ЄС, у тому числі його ключових економік. До прикладу, програма Німеччини з стратегії національної безпеки під назвою «Міцність. Стійкість. Сталість. Інтегрована безпека для Німеччини» (2023 р.) містить три частини. Що стосується «Стійкості», у ній підкреслюється аксіологічний аспект, це захист цінностей через: розвинені особистісні характеристики індивіда; реалізацію державою публічної політики з дотримання прав людини; соціальну інтеграцію та різноманітність суспільства. У довгостроковій перспективі для підвищення стійкості нації, з-поміж першочергових заходів повинно стати надання державою медичної допомоги, підтримка ланцюгів постачання, навчання спеціалізованих експертів, сприяння взаємодії на кожному виконавському рівні, розвиток німецької національної стратегічної культури [4]. Підсилюючи ці підходи, експерти Німецької ради з міжнародних відносин у профільному звіті під назвою «Запобігання наступній війні. Німеччина і НАТО змагаються з часом» (2023 р.) підкреслюють, для кількісного стрибка у найкоротші терміни потреба у зміні менталітету суспільства, а єдиний можливий шлях реалізації – підвищення стійкості [5].

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичною основою статті є окремі праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували феномен стійкості у контексті поведінки індивіда або її моделювання в умовах надзвичайних чи стресових ситуацій, у тому числі реалізації публічної політики, таких, як: Ф. Бурвелл [3], К. Меллінг, Т. Шютц [5], О. Чиханцова [6], Ю. Сін, Джі. Ву,

Ж. Яо, К. Гуан, А. Алеман, Ю. Луо [7], М. Куреші, М. Іфтікхар, І. Жанжуа, Х. Заман, Ю. Радж, Я. Джавед [8], Р. Ларсен, Д. Бусс [9], Д. Летучий [11], В. Су, Ю. Павлова, С. Чен, П. Петрица, Ф. Граф-Лачи, С. Жанг [12], Г. Анжум, М. Азіз, Х. Хамід [13], Д. Різзі, Дж. Чіоффо, М. Ландоні, М. Мангіагаллі, Ч. Іоніо [14] й ін. Проте незавершеною частиною проблематики залишається вивчення взаємозв'язку між стійкістю управлінського персоналу системи державного управління та її сталим розвитком.

Мета статті полягає в дослідженні місця і ролі стійкості управлінського персоналу органів державної влади у забезпеченні сталого розвитку системи державного управління.

Виклад основного матеріалу. Поняття стійкості управлінського персоналу, а саме її особисто-внутрішню складову, у науковому дискурсі також відображається терміном резильєнтність або психологічна стійкість. До найбільш усталеного переліку факторів її підвищення експерти відносять: оптимізм, соціальні контакти, самопроєктування, самоставлення, цілі, смисли [6]. Можемо додати, що в умовах воєнного стану на перший план виходять специфічні риси керівника. Саме їх високий рівень необхідний для забезпечення сталої управлінської діяльності в умовах зокрема постійного деструктивного інформаційно-психологічного впливу, стресу, загроз життю чи здоров'ю, невизначеності тощо. Актуалізується необхідність зберігати ясність мислення, підтримувати оптимізм, забезпечувати контроль над емоціями. Враховуючи комплексних характер цього феномена, звертаємося до системного підходу з розглядом додаткових компонентів пов'язаних зі здатністю управлінця зберігати внутрішню стабільність під час функціонування у середовищі, яке постійно змінюється внаслідок деструктивного впливу – когнітивного, афективного і поведінкового. Також виходимо з того, що управлінська діяльність, це найбільш напружена та складна у порівнянні з іншими видами, яка великою мірою інтенсифікується в невизначених умовах.

Очевидно, що індивідуальні риси керівників зумовлюють їх реакцію на стрес, а вміння керувати ним сприяє добробуту підлеглих, підвищенню продуктивності праці. Наявність психологічних особливостей є важливим прогностичним фактором реагування на стрес. Отож, перебування управлінця у стані підвищеної тривожності може справляти негативний вплив на підлеглих, або, навпаки, його висока відповідальність – ефективній, продуктивній віддачі виконавців. Ось чому,

на наш погляд, слід зосередитися саме на стресі, який є реакцією організму на взаємодію з будь-яким подразником зовнішнього середовища. Як відзначають окремі фахівці, стресори є повсюди, хоча реакція на них різна, оскільки залежить від того, як одна людина може краще управляти внутрішнім стресом, ніж інша, адже реакції на стрес не можна вважати універсальними [7]. Інші дотримуються позиції, що індивідуальні характеристики особистості визначаються інтелектуальним рівнем, внутрішніми (особистісними, поведінковими) й зовнішніми (середовищем) факторами [8]. У свою чергу, термін «особистість» інтерпретується поєднанням психологічних рис та підходів, на основі яких відбувається систематизація взаємодії з інтрапсихічним, фізичним і соціальним середовищем [9]. На нашу думку, врахування сукупності експертних висновків надає нам змогу усебічного аналізу особистісних характеристик управлінця, факторів що зумовлюють його поведінку в надзвичайних умовах.

Проведене анкетування управлінців Бучанської громади дозволило дослідити фактори впливу на їх психологічну стійкість, за категоріями: тривога, відповідальність, агресивність, рішучість, задоволення. За результатами, будь-якого значного впливу тривоги чи агресивності не підтверджено. А такі риси, як відповідальність, рішучість і задоволеність, дійсно мають позитивний ефект [10]. Беручи за основу, що умови деструктивного інформаційно-психологічного впливу на суспільство певною мірою регіонально співмірні, то припускаємо, що в інших територіально-адміністративних одиницях України ситуація з управління стресом керівним складом органів влади не залежно від виконавського рівня, порівняно така ж сама. Опитування підтвердило, що проблематика стійкості набуває значення і стає однією з центральних у вивченні особистості, її спроможності реагувати на негативні чинники в управлінській роботі [11]. Особливо це помітно на тлі психологічної втоми, переоцінки українським суспільством фундаментальних цінностей, переформатування індивідуальної системи моральних установок і заборон у міжособистісній взаємодії, інтеракції всередині соціуму чи між інститутами громадянського суспільства та владними виконавськими органами – і тому напряму впливає на сталий розвиток кожної суспільної сфери.

Інший важливий аспект у реалізації владою публічної політики, це забезпечення передусім стійкості населення, феномен, який відноситься до соціальної складової публічної сфери, стає об'єктом регулювання в системі держав-

ного управління. В одній із наукових праць [12] з вивчення симптомів психічного здоров'я українських цивільних включаючи психологічний стрес, тривогу, депресію, безсоння було продемонстровано ефективність застосування спеціалізованими установами різних стратегій, таких як інструментальна підтримка, поведінкове розмежування, самознищення. В зарубіжних академічних колах превалує теза, що персонал таких установ на охоплених військовими діями територіях України чи за кордоном, приймаючи українських біженців війни суттєво допомагає постраждалим. У рекомендаціях пропонується реалізація окремих стратегій, планів дій і ресурсів для ефективної підтримки, включаючи залучення психологів, консультантів, волонтерів, працівників інших професій [13]. Вважаємо, слушно розширити це коло по взаємодії з означеною категорією й управлінський персонал центральних чи місцевих адміністрацій, закордонних дипломатичних установ України.

Для практичного втілення окремих результатів досліджень психологічних і соціальних факторів, що впливають на стійкість українських біженців війни, внутрішньо переміщених осіб наведемо перелік найбільш ефективних стратегій подолання захисних факторів, орієнтованих на: емоції, проблему, уникнення, віру, почуття приналежності [14]. Якщо підходити з точки зору державного управління, то ці стратегії могли б бути основою для прийняття рішень щодо запровадження на практиці захисно-орієнтованих програм для такого контингенту населення. Рівно як й для керівної ланки державних службовців, враховуючи, що внаслідок взаємодії з постраждалими, управлінці також перебувають під психологічним тиском.

Продовжимо обговорення застосовуючи основні характеристики методології державного управління, зупинившись на її типовому різновиді – суб'єкт-об'єктній взаємодії, сутність якої в трьох аспектах: практика, наукові дослідження, освіта, а функція – у забезпеченні пізнавальної, практичної і навчальної діяльності [15, с. 7]. Така відмінність зумовлена міждисциплінарним характером науки про державне управління та наявністю специфічних властивостей об'єкта і суб'єкта [16, с. 5]. Поняття «об'єкт» трактується як будь-яке явище, процес або об'єкт, на який спрямована практична чи пізнавальна діяльність [17, с. 7]. За множинного впливу на систему державного управління, особливо під час суспільних зрушень чи трансформацій, формується його методологічний зміст завдяки впровадженню

та адаптації методів інших дисциплін, надаючи процесу системного характеру. Тому саме системна методологія, яка поєднує знання, оцінку і практику, набуває все більшого значення через надбання нею властивостей методологічного ядра державного управління [17, с. 346-350]. На нашу думку, якщо системну методологію можна розглядати як об'єднуючу платформу для дослідження різних аспектів публічно-управлінської діяльності [18], то феномен стійкості водночас виступає як об'єкт наукового інтересу, так й елемент публічної сфери, складник системи державного управління. Відомо, що з позицій властивості матерії, принцип системності проявляється через систематичність практичної та пізнавальної діяльності спрямованої на соціальне оточення індивіда. У науковому дискурсі визначення системності прийнято як здатність об'єкта бути системою завдяки наявності певних факторів, які цю систему створюють. Таким чином, можемо визначити, що стійкість, яка проявляється як соціальний феномен, відтворюється всередині ієрархічної соціальної структури, сприяє єдності і взаємодії елементів соціальної сфери. Отже, за сутністю, стійкість – це явище *систематичне*.

Також виходимо з того, що цей феномен проявляється в публічному просторі в тому сенсі, що стійкість формує соціальне середовище, яке знаходиться у постійному русі, й є його невід'ємною складовою. З цього робимо висновок, що стійкість – це *соціальне* явище. Зі сторони практичної діяльності в державному управлінні, стійкість є об'єктом управлінського впливу суб'єктів регулювання. Наприклад, у формуванні владою концептуальних підходів, реалізації державної політики в різних сферах, забезпеченні стійкості громадян чи інших об'єктів цілепокладання. Однак, стійкість сама по собі не може дати повного уявлення про стійкість об'єкта в цілому. Тому виникає необхідність комплексної оцінки умов розвитку індивіда, суспільства, держави в реалізації їх соціальних запитів. Інший важливий чинник при дослідженні будь-якого предмета з позицій системного підходу, це виявлення системоутворювального фактора, що слугуватиме надійним засобом досягнення повноцінного результату. До прикладу, у функціональних теоріях систем системоутворювальним фактором поведінкових актів є мотивація. У соціальній системі – це *мета*, як

об'єднуюча основа формування такої системи, збереження її рівноваги і розвитку. Якщо співвіднести сутність й властивість феномена стійкості з його проявами в державному управлінні, публічній і соціальній сфері, то можна припустити, що об'єднуючою основою структуроутворювальних факторів системи державного управління є прагнення та мета розвивати і забезпечувати стійкість усіх компоненти. Звідси – формулювання та реалізація публічної політики направленої на забезпечення стійкості державного устрою, владних органів, системи державного управління включаючи кожний її компонент, в цілому створюватиме достатні й невід'ємні умови для досягнення сталого розвитку всіх сфер.

Висновки. Результати обговорення свідчать про взаємозалежність між сталим розвитком та стійкістю при об'єкт-суб'єктній взаємодії за різних ієрархічних конфігурацій в системі державного управління. Поняття стійкості відносимо до соціального і системного явища, яке набуває важливості в розгортанні публічної чи соціальної сфери. А в системі державного управління – стосується кожної складової, включно керівного персоналу.

Іншим висновком є те, що стійкості притаманні властивості системоутворювального фактора системи державного управління. Отже, досягненням стійкості управлінського персоналу забезпечується стійкість системи.

По-третє, як аргумент підкріплення першої тези слугують емпіричні дані вивчення поведінки керівників однієї з громад в умовах воєнного стану зі встановленням позитивного впливу на їх психологічну стійкість таких факторів, як відповідальність, рішучість, задоволення. Тому розвиток та формування необхідних навичок керівника слід передбачати при підготовці навчальних програм для управлінського персоналу з орієнтиром на формування стійкості.

По-четверте, ці висновки підкреслюють важливість вдосконалення концептуальних підходів з проблемно-орієнтованого подолання деструктивного інформаційно-психологічного впливу на публічний простір. Один із ключових векторів – забезпечення сталого розвитку, соціальної інтеграції, ментального благополуччя населення підвищенням стійкості системи державного управління загалом та її керівного складу зокрема.

REFERENCES:

1. Joint Communication to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new European Defence Industrial Strategy: Achieving EU Readiness through a responsive and resilient European Defence Industry (2024). *European Commission, High Representative of the Union for Foreign*

Affairs and Security Policy, Brussels, 5.3.2024, JOIN (2024) 10 final. Retrieved April 12, 2024, from https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/643c4a00-0da9-4768-83cd-a5628f5c3063_en?filename=EDIS%20Joint%20Communication.pdf.

2. Resilient EU 2030. A future-oriented approach to reinforce the EU's Open Strategic Autonomy and Global Leadership (2023). *Spain's National Office of Foresight and Strategy*, NIPO: 089-23-024-6. Retrieved April 12, 2024, from <https://futuros.gob.es/sites/default/files/2023-09/RESILIENTEU2030.pdf>.

3. Burwell, F. (2024). In this Year of Elections, the US-EU Trade and Technology Council Should Get Strategic. *Atlantic Council, USA*. Retrieved April 12, 2024, from https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/in-this-year-of-elections-the-us-eu-trade-and-technology-council-should-get-strategic/?mkt_tok=NjU5LVdaWC0wNzUAAAGSJiiDpPWZE1EECNdsjNJRQ8MuJ6Tcv2BqWSViD3729tmRTAvuSeB0BaL42RsCLOxwtej42XDVo96ywwXff5yKo_rDtEaYggSOB2IITvoIB8Xjig.

4. The Federal Government (2023). ROBUST. RESILIENT. SUSTAINABLE. INTEGRATED SECURITY FOR GERMANY. *National Security Strategy*. Retrieved April 12, 2024, from <https://www.nationalesicherheitsstrategie.de/en.html>.

5. Mölling, Ch., & Schütz, T. (2023). Preventing the Next War. Germany and NATO Are in a Race Against Time. *German Council on Foreign Affairs*. No. 34. Retrieved April 12, 2024, from https://dgap.org/system/files/article_pdfs/34-DGAP-Policy-Brief-2023.pdf.

6. Chykhontsova, O. (2023). Rozvytok rezylentnosti v sytuatsiiakh nevyznachenosti [Development of Personal Resilience in Uncertainty Situations]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho – Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration*. 34(73). 1. 35-40. DOI : <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/07> [in Ukrainian].

7. Xin, Yu., Wu, Ji., Yao, Zh., Guan, Q., Aleman, A. & Luo, Yu. (2017). The relationship between personality and the response to acute psychological stress. *Scientific Reports*, 7, 16906. Retrieved April 12, 2024, from file:///C:/Users/VTB/Downloads/s41598-017-17053-2.pdf.

8. Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Janjua, S.Yu., Zaman, Kh., Raja, U.M. & Javed Ya. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. *Qual Quant*, 49. 93-113. DOI : <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9976-4>.

9. Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2014). *Personality psychology: domains of knowledge about human nature*. Fifth edition. New York: *McGraw-Hill Education*.

10. Bondar, V., & Tsiporenko, S. (2024). Empirychne doslidzhennia osobystisnykh kharakterystyk psykhologichnoi stiikosti kerivnykh kadrov orhaniv publichnoi vlady [Empirical Research of Personal Characteristics of Psychological Resilience of Managerial Personnel of Public Authorities]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Current Issues in Modern Science. Series: Public Administration*, 3(21), 178-186. DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-178-186](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-178-186) [in Ukrainian].

11. Letuchy, D. (2014). Intehruvannia styliv upravlinnia yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Integration of Management Styles as a Means of Improving of Civil Service Efficiency in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia : Serii «Kadrova polityka ta publichna sluzhba» – Public Administration Aspects Series: Personnel Policy and Service*, 2(5-6), 55-62. DOI : <https://doi.org/10.15421/151433> [in Ukrainian].

12. Xu, W., Pavlova, Iu., Chen, X., Petrytsa, P., Graf-Vlachs L., & Zhang, S.X. (2023). Mental Health Symptoms and Coping Strategies Among Ukrainians During the Russia-Ukraine War in March 2022. *International Journal of Social Psychiatry*, 69(4), 957-966. DOI : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00207640221143919>.

13. Anjum, G., Aziz, M., & Hamid, H.Kh. (2023). Life and Mental Health in Limbo of the Ukraine War: How Can Helpers Assist Civilians, Asylum Seekers and Refugees Affected by the War? Review. *Frontiers in Psychology*, 1-14. DOI : <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1129299>.

14. Rizzi, D., Ciuffo, G., Landoni, M., Mangiagalli, M., & Ionoi, Ch. (2023). Psychological Factors and Environmental Influencing Resilience Among Ukrainian Refugees and Internally Displaced Persons: A Systematic Review of Coping Strategies at Risk and Protective Factors. *Front Psychol*, 14, 1-20. DOI : <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1266125>.

15. Surmin, Yu.P., & Nadolishnii, P.I. (2011). Metodolohiia yak instrument efektyvnoi realizatsii mozhlyvostei derzhavnoho upravlinnia [Methodology as a Tool for Effective Implementation of Public Administration Opportunities]. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia – Encyclopedia of Public Administration*, 1-8. 2. 7-16. Kyiv: National Academy of Public Administration under the President of Ukraine (NAPA) [in Ukrainian].

16. Kovbasiuk, Yu.V. (2012). Nauka derzhavnoho upravlinnia v umovakh systemnykh derzhavno-upravlinskykh reform i suspilnykh transformatsii [The Science of Public Administration in the Conditions of Systemic Public Administration Reforms and Social Transformations]. *Visnyk NADU – Bulletin of NAPA*, 1, 5-20 [in Ukrainian].

17. Bakumenko, V.D., & Kravchenko, S.O. (2011). Metodolohiia systemnykh doslidzhen v derzhavnomu upravlinni : navch. posib. [Methodology of System Research in Public Administration: Teaching. Manual]. Kyiv : AMU [in Ukrainian].

18. Sytnyk, H., Bondar, V., & Orel, M. (2024). Systemnyi pidkhid doslidzhennia fenomenu informatsiia v derzhavnomu upravlinni [Systematic Approach to research the Phenomenon of Information in Public Administration]. *Promy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 11. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-02> [in Ukrainian].