

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Студента Зубахи Дмитра Сергійовича

академічної групи 281М-22-4 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Психологічні аспекти управлінської діяльності в органах публічної влади»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Липовська Н.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Психологічні аспекти управлінської діяльності в органах публічної влади».

76 стор., 1 рис., 77 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ,
КЕРІВНИЦТВО, АДАПТАЦІЯ, ПРОГРАМА, ВОЄННИЙ СТАН

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівників органів публічної влади.

Предмет дослідження – психологічні аспекти, що впливають на ефективність управлінської діяльності в органах публічної влади

Мета дослідження – аналіз та визначення ролі психологічних аспектів у процесі управлінської діяльності в органах публічної влади, вивчення їх впливу на керівництво та прийняття стратегічних рішень.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управлінської діяльності, досліджено різні підходи до інтерпретації цього поняття в державно-управлінському дискурсі.

У другому розділі надано характеристику управлінської діяльності керівників органів безпеки та оборони в Україні. Розглянуто функціонально-психологічні аспекти професійно-управлінської діяльності керівників органів публічної влади

У третьому розділі проаналізовано зміну орієнтирів управлінської діяльності в умовах воєнного стану. Досліджено психологічні аспекти адаптації керівників до умов воєнного стану та визначено шляхи мінімізації психологічного навантаження на них в умовах воєнного конфлікту.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи публічної влади, органи місцевого самоврядування.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification work on the topic «Psychological Aspects of Management Activity in Public Authorities».

76 pages, 1 figure, 77 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, MANAGEMENT ACTIVITY, PSYCHOLOGICAL ASPECTS, PUBLIC AUTHORITIES, LEADERSHIP, ADAPTATION, PROGRAM, STATE OF WAR

Object of Research – management activities of leaders in public authorities.

Subject of Research – psychological aspects influencing the effectiveness of management activities in public authorities.

Research Objective – analysis and determination of the role of psychological aspects in the process of management activities in public authorities, studying their impact on leadership and strategic decision-making.

In the first chapter, theoretical foundations of management activities are discussed, exploring various approaches to interpreting this concept in public administration discourse.

The second chapter provides an overview of the management activities of leaders in security and defense organs in Ukraine. Functional-psychological aspects of professional management activities of public authorities' leaders are examined.

The third chapter analyzes the change in orientations of management activities in conditions of a state of war. Psychological aspects of leaders' adaptation to wartime conditions are investigated, and ways to minimize psychological burden on them in the context of armed conflict are identified.

Practical Application – the practical application of the research results extends to public authorities and local self-government bodies.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1. Підходи до інтерпретації поняття «управлінська діяльність» в державно-управлінському дискурсі	7
1.2. Особливості керівництва в органах публічної влади	16
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ.....	25
2.1. Функціонально-психологічна характеристика діяльності керівника правоохоронних органів України.....	25
2.2. Психологічні аспекти професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону.....	35
РОЗДІЛ 3 ЗМІНА ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	45
3.1. Психологічні аспекти адаптації керівників до умов воєнного стану ...	52
3.2. Шляхи мінімізації психологічного навантаження на керівників в умовах воєнного стану	64
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність обраної тематики обумовлена низкою факторів, що визначають складний сучасний контекст державного управління. Тема публічного управління та ефективного функціонування державних органів має важливе значення для стабільності та розвитку будь-якої країни. Україна, як незалежна держава, намагається впроваджувати сучасні стандарти управління, проте питання психологічного аспекту управлінської діяльності залишається актуальним та допомагає розуміти ключові фактори успішного керівництва. Актуальність також визначається тим, що Україна перебуває в умовах воєнного стану, що спричиняє значні зміни в усіх сферах суспільного життя, зокрема в управлінській діяльності органів безпеки та оборони.

В умовах воєнного стану перед керівниками органів безпеки та оборони України постають нові завдання та виклики. Вони повинні забезпечити безпеку держави та її громадян, захистити суверенітет і територіальну цілісність України. Це вимагає від них нових знань, навичок та умінь, зокрема в сфері психології управління.

У контексті сучасних тенденцій у публічному управлінні та необхідності оптимізації управлінських процесів, дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності в органах публічної влади стає ключовим завданням. Співвідношення між психологічними аспектами та результативністю управлінської діяльності може визначити успішність впровадження стратегій та рішень на рівні владних структур.

Дана кваліфікаційна робота ступеня магістра присвячена аналізу психологічних аспектів, які впливають на управлінську діяльність в органах публічної влади в Україні.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівників органів публічної влади.

Предмет дослідження – психологічні аспекти, що впливають на ефективність управлінської діяльності в органах публічної влади.

Мета дослідження – аналіз та визначення ролі психологічних аспектів у процесі управлінської діяльності в органах публічної влади, вивчення їх впливу на керівництво та прийняття стратегічних рішень. Особлива увага приділяється вивченню психологічних аспектів адаптації керівників до умов воєнного стану та шляхам мінімізації психологічного навантаження на них в умовах воєнного стану.

Робота має на меті розкриття теоретико-методичних аспектів управлінської діяльності, ретельний аналіз психологічних чинників, а також надання конкретних рекомендацій щодо оптимізації управлінських практик в органах публічної влади.

Дослідження зосереджено на з'ясуванні взаємозв'язку між психологічними аспектами та керівництвом у контексті державного управління, розглядаючи їх вплив на управлінські рішення в умовах сучасного суспільства.

В процесі роботи розглядаються теоретичні засади управлінської діяльності в органах публічної влади, вивчаються різні підходи до розуміння та інтерпретації цього поняття в сучасному державно-управлінському дискурсі. Детально аналізується характеристика управлінської діяльності керівників органів безпеки та оборони в Україні, де окрему увагу приділяється функціонально-психологічним аспектам професійно-управлінської діяльності цих керівників.

Також, у роботі розглядається вплив психологічних чинників на управлінську діяльність в умовах воєнного стану та визначаються шляхи мінімізації психологічного навантаження на керівників в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Підходи до інтерпретації поняття «управлінська діяльність» в державно-управлінському дискурсі

Управлінську діяльність можна визначати як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантам людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини в сфері управління.

Управлінська діяльність відрізняється інтелектуальним змістом, оскільки завжди спрямована на вироблення, прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінити стан суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Головний її сенс – отримання нової якості керуемого процесу, що неможливо без серйозних творчих зусиль.

За своїм предметом управлінська діяльність є інформаційною оскільки пов'язана з отриманням, осмисленням, систематизацією, збереженням та використанням інформації, насамперед управлінської.

Управлінська діяльність являє собою також складне соціально-психологічне явище з яскраво вираженою домінантою волі. Природними рисами, властивими управлінській діяльності в нормальному державному органі є постійне напруження волі, тягар відповідальності, дисциплінованість, підпорядкування власного «Я» виконанню державної посади.

Управлінська діяльність завжди виступає колективістською, бо вона здійснюється в колективі державного органа і одночасно передбачає взаємодію з колективами людей в інших державних органах по вертикалі і горизонталі, в ній має місце спеціалізація за певними предметами, змістом і видами робіт, яка потребує кооперації з метою реалізації компетенції державного органа і в цілому функцій державного управління.

Управлінська діяльність багатогранна за своїми проявами. Це і люди, і знання, й інформація, і технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище.

Поняття та загальні риси управлінської діяльності.

Управління здійснюється в системах, в яких існує мережа причинно-наслідкових залежностей, здатних у межах даної основної якості переходити з одного стану в інший. Цей процес забезпечує стабілізацію і розвиток системи, збереження її якісної визначеності, підтримання динамічної взаємодії з середовищем. Оскільки такі системи функціонують в умовах безперервних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, завдання управління полягає в тому, щоб якомога доцільніше і більш оперативно реагувати на ці зміни, що забезпечується своєчасною перебудовою функціональної та організаційної структур системи відповідно до притаманних їй закономірностей і тенденцій. [1, с.5]

У науковій літературі здобуло визнання трактування управління як поняття, що характеризує впорядкування взаємодії певної множини елементів або складових природи, суспільства, самої людини. Тобто управління – це структура й функції з упорядкування, збереження і цілеспрямованого розвитку системи. Це унормовуючий процес, що підтримує систему в наперед заданому якісному й кількісному стані або переводить її в новий [2].

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють цілі та функції державного управління за допомогою управлінської діяльності.

Управлінська діяльність – сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління [9].

Управлінська діяльність вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей.

Вона має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

За своїм предметом, з яким вона нерозривно пов'язана, управлінська діяльність є інформаційною. Інформаційний характер управлінської діяльності виявляється в необхідності постійного одержання, осмислення, систематизації, зберігання, видачі спеціальної і перш за все управлінської інформації.

Управлінська діяльність є складним соціально-психологічним явищем з чітко вираженою домінантою волі. Кожна людина, що зайнята нею, практично постійно здійснює розумові та вольові операції аналізу, оцінювання, прогнозування, вибору, прийняття рішення, підпорядкування і виконання, команди і контролю тощо. Це створює в колективах органів державної влади й органів місцевого самоврядування особливий соціально-психологічний мікроклімат, що активно впливає на свідомість, почуття, життєві орієнтації людини і формує певний тип поведінки і діяльності.

Управлінська діяльність завжди виступає колективістською, оскільки здійснюється в колективі певного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування та одночасно передбачає взаємодію з колективом людей в інших органах по вертикалі й по горизонталі. У ній має місце спеціалізація за певними предметами, змістом і видами, яка вимагає кооперації з метою досягнення комплексної реалізації компетенції органу і в цілому функцій державного управління.

Управлінська діяльність багатогранна за своїми проявами. Це і люди, і знання, й інформація, і технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище. Тільки зважене, збалансоване залучення в дію всіх елементів управлінської діяльності здатне надавати їй раціональності та ефективності.

Рисами державної управлінської діяльності також є: юридична заданість, чіткість і виразність. Тобто це діяльність, яку відповідні органи державної влади і посадові особи повинні здійснювати, причому так, як вимагається для реалізації компетенції кожного конкретного органу, а в ньому – кожної посади

державного службовця. Тому більшість елементів управлінської діяльності не тільки юридично описуються, а й «прив'язуються» до конкретних органів, закріплюються в їх правовому статусі у вигляді процесуальних норм [3, с. 69].

Аналізуючи термін «публічне адміністрування», дослідники найчастіше звертаються до глосарія програми розвитку ООН, відповідно до положень якої публічне адміністрування (в оригіналі – public administration) має такі значення:

1) цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету та відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві й зовнішньому середовищі;

2) управління та реалізація різних урядових заходів, що пов'язані з виконанням законів, постанов і рішень уряду, а також управління, пов'язане з наданням публічних послуг [1, с. 20].

Існує також інший подібний термін «публічний менеджмент» (public management) – центральний процес публічного адміністрування, який належить до внутрішніх процесів державних органів та установ, зосереджених в основному на питаннях планування, контролю, інформаційної підтримки, кадрової політики, оцінки ефективності. Окремо термін «адміністрування» (administration) тлумачиться як управління і керівництво справами уряду та державних органів, виконання і реалізація державної політики; термін, який узагальнює всю систему органів виконавчої влади, уряду та їх посадових осіб [7].

Досліджуючи термінологічні статті й аналізуючи напрацювання вчених щодо походження термінів «управління», «адміністрування» та «публічний», можна виокремити декілька позицій. Адміністрування (від лат. administro – керую, завідую) являє собою діяльність органів управління та посадових осіб. Також його тлумачать як діяльність, безпосередньо пов'язану з реалізацією управлінських рішень. Поняття «публічний» походить від латинських слів

publica (суспільство, народ, люди) і publicus (суспільний, народний); словник іншомовних слів визначає «публічний» як відкритий, гласний, суспільний [13, с. 27].

Новий тлумачний словник української мови дає таке визначення терміна «публічний»: «... який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий; призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний» [14, с. 43].

Найбільш розповсюдженою є точка зору, яка визначає публічне адміністрування як регламентовану законами й іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на реалізацію законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень і надання встановлених законами адміністративних послуг [2, с. 6–7]. Адміністрування є, в першу чергу, процесом політичної діяльності, яку здійснюють на стадії вироблення та прийняття рішень державні діячі і політики, а на стадії їх реалізації – державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, представники бізнесу та громадськості [1, с. 86].

Дещо інший підхід до публічного адміністрування полягає в тому, що його визначають як складову двох елементів: 1) державного управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур; 2) громадського управління, де суб'єктами є недержавні утворення [2, с. 8]. Існує також точка зору, що публічне адміністрування все, тим більше звертатиметься до залучення недержавних партнерів для спільного вирішення проблем, що постають у певній сфері управлінської діяльності [10].

Також публічне адміністрування в науковій літературі розглядають у широкому та вузькому розуміннях. У широкому розумінні воно пов'язане із законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади. Так, американські дослідники Ф. Нігро та Л. Нігро у свої книзі «Modern Public Administration» [16, с. 18] визначають це поняття як «...скоординовані групові дії в державних справах, що: 1) пов'язані із трьома гілками влади – законодавчою, виконавчою і судовою та їх взаємодією; 2) мають важливе значення щодо формування

державної політики та є частиною політичного процесу; 3) значно відрізняються від адміністрування у приватному секторі; 4) пов'язані із численними приватними групами та індивідами, які працюють у різних компаніях та громадах» [5, с. 24]. У вузькому розумінні публічне адміністрування пов'язане з виконавчою гілкою влади та розглядається як: 1) професійна діяльність державних службовців, яка охоплює всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду; 2) вивчення, розробка та впровадження напрямів урядової політики [4, с. 61]. Ю. М. Рогачов у своїх працях також зазначає, що публічне адміністрування в широкому розумінні – це сукупність різноманітних видів діяльності всіх органів держави та органів місцевого самоврядування, тобто це всі форми реалізації державної та самоврядної влади загалом. Інакше кажучи, публічне адміністрування характеризує всю діяльність держави (в широкому розумінні) за організуючим впливом з боку спеціальних суб'єктів права на суспільні відносини. Публічне адміністрування у вузькому розумінні відображає відносно самостійний вид діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, яку здійснює певна частина відповідних суб'єктів [17, с. 151].

В. В. Корженко та Н. М. Мельтюхова мають схожі думки і зазначають, що адміністрування загалом – це цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними та фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів і підзаконних актів. У вузькому розумінні публічне адміністрування, на думку науковців, пов'язане з виконавчою гілкою влади і розглядається як професійна діяльність державних службовців, яка охоплює всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду, вивчення, розробку та впровадження напрямів урядової політики [13, с. 14].

Серед інших підходів до розуміння сутності публічного адміністрування слід згадати такі. А. В. Андрєєв визначає публічне адміністрування як діяльність публічної адміністрації щодо задоволення загальних публічних інтересів соціуму. Публічне адміністрування більше кореспондується з новою «людиноцентристською» доктриною адміністративного права та відповідає

сучасним реаліям практичної діяльності держави [14, с. 148]. Про адміністрування як діяльність публічної адміністрації, яка спрямована на реалізацію законних прав і свобод людини та громадянина, задоволення потреб суспільства і держави, виконання нормативно-правових актів, що видаються органами державної влади і місцевого самоврядування, забезпечення верховенства права, дотримання Конституції та законодавства [3, с. 143].

До речі, в європейському праві поняття «публічна адміністрація» розуміється як система органів публічної влади, які виконують свої повноваження в державній сфері виключно в інтересах суспільства. Крім органів публічної влади й органів, що виконують делеговані їм органами публічної влади функції, до цієї системи відносять і незалежні публічні підприємства та фізичних осіб у разі виконання ними повноважень офіційних органів [15, с. 14]. У «Словнику термінів і понять з державного управління» публічна адміністрація визначається як сукупність державних і недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими структурними елементами якої є органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування [21, с. 168–169]. В. Б. Авер'янов публічну адміністрацію розглядає як сукупність органів виконавчої влади й органів самоврядування, що підпорядковані політичній владі, забезпечують виконання закону та здійснюють інші публічно-управлінські функції [17, с. 117]. Отже, можна сказати, що публічне адміністрування пов'язується з діяльністю органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

О. М. Волков розглядає публічне адміністрування з точки зору адміністративно-правових відносин, тобто як діяльність виконавчо-розпорядчого типу щодо забезпечення реалізації та захисту суб'єктивних публічних прав приватних осіб, а також з вироблення і реалізації державної політики, нормативно-правового регулювання з надання публічних послуг з управління державним майном і здійснення правозастосовних функцій, зокрема контролю та нагляду [18, с. 207–208]. Учений підкреслює, що основним суб'єктом адміністрування є публічна адміністрація, яка повинна визначатися

як сукупність органів та установ (організацій), підпорядкованих політичній владі, що забезпечують виконання закону, діють у публічних інтересах і наділені прерогативами публічної влади [19].

Адміністрування розглядається також як певний метод (технологія) управлінської діяльності. Так, О. А. Шатило зазначає, що технологія публічного адміністрування являє собою детальний опис дій, що мають бути послідовно, в належний спосіб та із застосуванням конкретних засобів і прийомів здійснені суб'єктом публічного адміністрування (організацією чи конкретною посадовою особою) для досягнення певної мети. Чітко прописані в технології процедури здійснення публічного адміністрування регламентують напрямок і послідовність дій працівників, виключають використання неефективних прийомів, надають керівникам упевненості щодо раціональності дій підлеглих та отримання бажаного результату [20, с. 8].

Фахівці в галузі менеджменту зазначають, що адміністрування – це діяльність щодо керівництва дорученою ділянкою завдяки застосуванню адміністративних методів управління. Відповідно до класичної теорії управління адміністрування як функція управління охоплює: планування (постановку цілей і завдань); організацію (створення формальної структури підпорядкованості та розподіл функцій між підрозділами); керівництво (оперативне прийняття рішень у вигляді наказів, розпоряджень, забезпечення узгодженості взаємодії всіх підрозділів); облік; контроль; аналіз [21, с. 9].

Т. Б. Семенчук наголошує, що дефініція «адміністрування» використовується здебільшого як організаційно-розпорядчий метод управління держави, що застосовується органами державної влади. Інакше кажучи, адміністрування являє собою бюрократичний метод управління суспільством, який полягає у владній силі й авторитеті, наприклад у наказах, постановках, розпорядженнях, вказівках та інструкціях. Цей метод – специфічний, а застосовують його здебільшого виконавчі органи влади в особі державних службовців [22, с. 188].

У наукових дослідженнях з публічного адміністрування йдеться про те, що воно здійснюється у межах діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а саме:

- під час реалізації їх повноважень щодо керованих об'єктів зовнішнього суспільного (економічного, соціального тощо) середовища;

- під час виконання місцевими державними адміністраціями повноважень органів місцевого самоврядування, делегованих відповідними місцевими радами, враховуючи, що самій виконавчій владі ці повноваження первісно не належать, а також під час виконання своїх повноважень органами місцевого самоврядування;

- у процесі керівництва вищестоящими органами роботою нижчестоящих;

- у процесі керівництва роботою державних службовців усередині кожного органу (його апарату) виконавчої влади;

- поза межами діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а саме:

- всередині апаратів будь-яких інших (крім органів виконавчої влади) органів державної влади під час керівництва роботою державних службовців (наприклад, в апараті парламенту, судів, органів прокуратури тощо), а також всередині органів місцевого самоврядування;

- всередині державних підприємств, установ і організацій під час керівництва адміністраціями роботою їх персоналу (перші 2 напрями стосуються згадуваного внутрішньоорганізаційного адміністрування);

- з боку відповідних уповноважених державою суб'єктів у процесі адміністрування державних корпоративних прав;

- з боку різноманітних дорадчо-консультативних органів, утворюваних державними органами (наприклад, Президентом України) та органами місцевого самоврядування, щодо виконання наданих їм організаційно-розпорядчих повноважень стосовно інших органів і посадових осіб [1, с. 259–260].

Фахівці в галузі менеджменту визначають такі сфери публічного адміністрування:

- прийняття адміністративних рішень;
- надання адміністративних послуг;
- здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування. Внутрішнє адміністрування – це діяльність, завдяки якій забезпечується самостійне функціонування суб'єкта публічного адміністрування (впорядкування організаційно-управлінської структури, документація, розпорядження трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами, документообіг) [3].

1.2. Особливості керівництва в органах публічної влади

Організація й здійснення управлінської діяльності державними та іншими органами, посадовими особами, управлінським персоналом організацій, установ та їх підрозділів пов'язані з виконанням основних (планування, організація, координація, контроль тощо) і спеціальних (постачання, облік, фінансування тощо) управлінських функцій неможлива без фіксації значної частини управлінської інформації у вигляді документів, які виступають матеріальними засобами її закріплення, та їх належної обробки, яка передбачає:

- документування інформації (регламентований процес її запису на матеріальному носії);
- обробку власне інформації, яка міститься в документах;
- організацію роботи з документами (створення умов для їх переміщення, пошуку, зберігання);
- створення інформаційно-пошукової системи (документи, довідковий апарат до них, методи й способи їх обробки та використання) [1, с. 35].

Методи управлінської діяльності – це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних

форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках [1, с. 36].

Під час підготовки управлінських рішень використовуються такі способи і прийоми дій:

- вивчення конкретних управлінських ситуацій на місцях, у керованих об'єктах;
- ознайомлення з досвідом вирішення подібного управлінського завдання;
- складання інформаційних записок;
- аналіз статистичних матеріалів;
- обґрунтування різних альтернатив вирішення проблеми в умовах обмеженості ресурсів [1, с. 36].

У державному управлінні застосовують такі методи підготовки управлінських рішень:

- системний і функціональний аналіз;
- методи прогнозування;
- методи теорії ігор і статистичної теорії прийняття рішень;
- ймовірно-статистичні методи,
- математичне програмування;
- економіко-статистичне моделювання;
- теорії масового обслуговування та ін. [1, с. 37].

Велика група методів функціонування органів державної влади пов'язана з правовою й організаційною державно-управлінською діяльністю. Це методи роботи з інформацією, методи правотворчої, оперативно-виконавчої і правоохоронної діяльності, методи підготовки і проведення організаційних заходів, методи відбору управлінських кадрів, методи виконання і контролю.

Методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління – це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку органів державної влади чи місцевого самоврядування та їх посадових осіб [1, с. 38].

Розвиток управлінської думки і практики привів до формування управлінських технологій.

Управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності [6, с. 283].

Становлення управлінських технологій є наслідком посилення системності державного управління, його наукового осмислення і спробою широкого використання типового, вивіреного досвідом, що дає високі результати.

Зміст управлінської технології полягає в обов'язковому масовому використанні в управлінській діяльності кращих, передових досягнень науки, мистецтва і досвіду державного управління. Тому як управлінську технологію слід розглядати тільки ту організацію управлінської діяльності, яка вирізняється результативністю, ефективністю та раціональністю.

Залежно від специфіки органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, а також керованих об'єктів розрізняють такі види управлінських технологій: діагностування, прогнозування, проектування та реформування відповідних підсистем; інформаційні, впроваджувальні й навчальні технології; вирішення соціальних конфліктів; інноваційний розвиток керованих компонентів [6, с. 284].

Виділяють декілька аспектів управлінської діяльності, що в сучасних умовах запровадження управлінських технологій є дуже актуальним. Перш за все це:

– процеси діагностування, аналізу, оцінювання стану керованого об'єкта, прогнозування, програмування, вироблення критеріїв оцінювання і моніторинг

наслідків управлінських рішень та, відповідно, реформування організації і функціонування компонентів суб'єкта державного управління;

- встановлення загальних, уніфікованих критеріїв (показників), які адекватно характеризують відповідні процеси, та їх систематизація, що сприяє відображенню реальної картини суспільної життєдіяльності;

- створення організаційних і технологічних умов для оперативної і поточної передачі необхідної інформації через усі структурні підсистеми;

- застосування ідентичних методів, процедур і операцій для аналізу та характеристики об'єктів, що вивчаються і програмуються;

- програмування і планування комплексного розвитку території, функціональної сфери управління, галузі;

- підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень, починаючи з уніфікації понятійно-категоріального арсеналу і закінчуючи графічними формами представлення конкретних документів;

- технології контролю, пов'язані з безперервним моніторингом керованих процесів, їх вивченням, вимірюванням і порівнянням, об'єктивним зіставленням їх з управлінськими моделями, які виражені в рішеннях, їх нормах і вимогах;

- технології організаційних форм управлінської діяльності. Неможливо забезпечити результативність, ефективність і раціональність функціонування системи державного управління без розробки і засвоєння управлінських технологій за всіма найважливішими аспектами організації і функціонування державного управління [6, с. 285].

Форми управлінської діяльності.

Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів державної влади чи органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності. Вони дають нам уявлення про те, що і як робиться в органах зі здійснення їх компетенції [3, с. 271].

Розрізняють правові, організаційні, організаційно-правові форми управлінської діяльності.

Форми управлінської діяльності називаються зовнішніми проявами цієї діяльності, її актами й у залежності від юридичного результату діляться на такі групи:

Варіант I

1) правові акти:

- а) нормативні акти;
- б) ненормативні акти спільного значення;
- в) акти застосування права;
- г) адміністративні договори.
- д) інші юридично значимі дії;

2) неправові акти:

- а) організаційно-масові заходи;
- б) матеріально-технічні операції.

Варіант II

- 1) видання правових актів;
- 2) вчинення інших юридично значимих дій;
- 3) організаційно-масові заходи;
- 4) матеріально – технічні дії [3, с. 272].

Як бачимо, пропонуються відразу два варіанти вирішення питання про класифікацію форм управлінської діяльності, названих зовнішніми проявами цієї діяльності – актами. Називати ту або іншу, у тому числі й управлінську, діяльність актами можна в силу того значення, що мають в українській мові терміни: «акт» і «діяльність». Актами називають дії, а всяка діяльність є робота, праця, заняття, що укладаються з окремих дій, але автор говорить не про діяльність, а лише про її форми. У той же час зрозуміло, що мова йде усе ж про дії, оскільки говориться і про форми, іменованих іншими юридично значимими діями, не правові акти називаються заходами й операціями, тобто діями, а в українській мові серед значень слова «акт» немає іншого (який можна було б

об'єднати усі перераховані в першому і другому варіантах) крім як дія. Таким чином, не робиться розходжень між проявами діяльності і діями. Серед значень слова «дія» є і прояв діяльності.

Підхід до класифікації форм управлінської діяльності, при якому усі вони зводяться по діям, узагалі виключає можливість визначити акт-документ через форму діяльності. Особливо це ясно очевидно з другого варіанта, де в якості одного з зовнішніх проявів управлінської діяльності фігурують не правові акти (як у першому варіанті), а лише видання правових актів. Інші юридично значимі дії в першому варіанті ставляться до правових актів, а в другому – вчинення інших юридично значимих дій і видання правових актів розглядаються як самостійні прояви управлінської діяльності [3, с. 73].

Іноді навіть в одній роботі про форму управлінської діяльності говорять у двох аспектах. А. В. Ушаков, наприклад, розглядав її як «внутрішню структуру утримання явища» і як «спосіб вираження, прояви цього утримання». При цьому в першому випадку припускався демократичний централізм, а в другому – установлення норм права, застосування їх, безпосередні організаційні дії і матеріально-технічні дії. Як би двохаспектний підхід зустрічається й у вирішенні питання про класифікацію форм управлінської діяльності.

І. Д. Тиновицька, підкреслюючи особливе місце документування в механізмі здійснення функцій управління, вважає виправданою додаткову класифікацію форм управлінської діяльності в залежності від зовнішнього способу її вираження і говорить про діяльність, що «може бути виражена в двох основних формах: у формі усних і матеріально-технічних дій і у формі документування» [2, с. 74]. Такий підхід до класифікації форм управлінської діяльності в цілому рекомендується правомірним. Але треба мати на увазі, що до усних і матеріально-технічних дій не можуть бути віднесені документи, а до форми документування – волевиявлення (дії). Усе це ще разом говорить не на користь спільного визначення поняття актів управління через форму управлінської діяльності. Нарешті, треба зауважити, що визначення поняття актів управління через форму управлінської діяльності майже не дають

відповіді на питання про властивості обумовлених явищ. Широка ж практика характеристики актів управління як правової форми управлінської діяльності пов'язана з безпосередньою приналежністю цих актів до правової діяльності, що у тому або іншому виді завжди виділяється при класифікації форм діяльності державних органів («нормотворча діяльність», «установлення норм права» і «застосування норм права»). Визначену роль грає і порівняльна легкість самого прийому, за допомогою якого дається таке визначення актів. Акти називаються формою діяльності (у даному випадку управлінської або виконавчої і розпорядливої) і в силу їхнього правового характеру, із метою відграничення актів від організаційних дій і матеріально-технічних операцій, добавляється епітет «правова» або «юридична» [2, с. 74]. Визначення актів як правової форми діяльності іноді використовується і як супутнє іншим.

Правові форми управлінської діяльності фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст (встановлення і застосування правових норм). Вони використовуються, головним чином, при підготовці, прийнятті й виконанні управлінських рішень. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані, на яких базується те чи інше управлінське рішення, було чітко задокументовано, тобто представлено в належній правовій формі [2, с. 75].

У більшості випадків управлінські рішення є правовим актом, співвіднесеним з компетенцією органу, а також чинними матеріальними і процесуальними правовими нормами. Роль правового акта в державному управлінні визначається тим, наскільки дотримано всіх правових процедур і вимог при його підготовці і прийнятті і який реальний управлінський потенціал він має. Призначення правових форм, у які оформляється все пов'язане з управлінським рішенням, полягає в забезпеченні й посиленні правового змісту правових актів з тим, щоб кожен із них завжди виходив із законодавства, приймався в режимі законності й у своєму змісті забезпечував права, свободи і зобов'язання громадян.

Дотримання правових форм необхідне також під час виконання управлінських рішень. Це правила доведення рішень до виконавців, аж до їх підписів із зазначенням дати отримання; типові документи щодо оперативного і контрольного інформування про хід виконання; акти перевірок і статистичні дані.

Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій), їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення якоїсь управлінської проблеми [2, с. 76].

На відміну від правової форми, де виражене одностороннє волевиявлення уповноваженого на реалізацію компетенції органу державної влади, в організаційних формах більше представлені різні погляди і підходи, обговорення і дискусії, компроміси й узгодження.

В управлінській практиці використовуються такі організаційні форми, як сесії, засідання, наради, конференції, оперативки і т. ін. Важливо, щоб при використанні організаційних форм їм надавався управлінський зміст, який би зводився до того, щоб загальна узгоджена думка, сформульована в результаті колективних пошуків, була таким же управлінським рішенням, як і правовий акт.

Організаційно-правові форми констатують той факт, що в органах державної влади чи місцевого самоврядування більшість правових форм є юридично коректними тільки у випадку їх прийняття через встановлені організаційні форми. Так, організаційні процедури діють відповідно до регламентів при прийнятті правових актів органами державної влади і місцевого самоврядування [2, с. 77].

Використання форм управлінської діяльності має базуватись на комплексному підході до організаційних і правових форм. їх слід застосовувати в поєднанні з урахуванням сильних і слабких сторін кожної з форм, диференційовано і конкретно, виходячи з управлінської проблеми і ситуації.

Стадії управлінської діяльності – це послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів. Стадії мають логічний зв'язок і утворюють у сукупності певний цикл управлінських дій [3, с. 276].

Можна виокремити сім стадій управлінського процесу:

- аналіз і оцінювання управлінської ситуації;
- прогнозування і моделювання необхідних (і можливих) дій щодо збереження та зміни стану управлінської ситуації (в суб'єкті й об'єктах державного управління);
- розробка необхідних правових актів або організаційних заходів;
- обговорення і прийняття правових актів і здійснення організаційних заходів;
- організація виконання прийнятих рішень (правових і організаційних);
- контроль виконання й оперативне інформування;
- узагальнення проведених етапів управлінської діяльності, оцінка нової (результативної) ситуації [3, с. 277].

Кожна зі стадій відрізняється набором інтелектуальних і практичних дій і несе певне функціональне навантаження.

При оцінюванні й аналізі досліджуваних процесів формується системне «бачення» об'єктів управління, досліджуються закономірності та організаційні форми процесів, що визначаються; дається конкретна історична оцінка стану керованих об'єктів [3, с. 278].

На стадії прогнозування і моделювання враховуються обмежуючі фактори й умови та відстежуються оптимальні варіанти рішень:

- стандартне (на основі фіксованого набору альтернатив);
- бінарне («так» або «ні»);
- багато альтернативне рішення; інноваційне (новаторське).

Розробка правових актів і організаційних заходів забезпечує умови взаємодії управлінської ланки й оперативно виконавчого персоналу [3, с. 108].

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

2.1. Функціонально-психологічна характеристика діяльності керівника правоохоронних органів України

Соціальне управління, як особливий різновид людської діяльності, виникло внаслідок суспільного розподілу праці й притаманне суспільству на всіх ступенях його розвитку. Саме завдяки цій діяльності, що організує людей, стає можливим забезпечити узгодженість їх дій для досягнення поставлених цілей. У зв'язку з розвитком суспільства та ускладненням управління ним в самій управлінській діяльності відбувся процес розподілу праці й спеціалізації.

Міністерство внутрішніх справ України є невід'ємною частиною системи соціального управління, виконуючи специфічні, притаманні лише йому функції. Тому зміни, що відбуваються в країні, потребують від МВС України змін у стратегії та тактиці управління як всією системою, так і кожним окремим підрозділом. Необхідною умовою створення правової держави є реформування діяльності правоохоронних органів, що значною мірою пов'язане з перебудовою психології осіб, які від імені держави реалізують відповідні функції, підвищенням престижу такої роботи та рівня професійної майстерності кадрів, покликаних попереджувати, розкривати та розслідувати злочини, забезпечувати належний рівень громадського порядку та надавати соціальну допомогу населенню.

Ми розуміємо управління як діяльність керівника, спрямовану на максимальне досягнення державних, колективних та індивідуальних цілей з оптимальними соціально-економічними, технологічними та особистісними витратами. При цьому поняття «управління» вживається стосовно складних систем і процесів; «керівництво» – стосовно окремих осіб та колективів. Це близькі, але не тотожні поняття. Як зазначав П.В. Худоминський, «обидва

терміни мають право на існування, але у кожного з них є своя специфіка, свої межі, за якими вживання терміну стає некоректним».

Дослідження проблем управління має давню історію, започаткувавшись експериментами Р. Оуена, Ф. Тейлора, Г. Форда, Е. Мейо. У теперішній час воно є об'єктом інтересу багатьох галузей науки, причому переважна кількість робіт із даної проблеми належить економістам та правознавцям, частка психологічних досліджень тут незначна. Сучасний зарубіжний науковий досвід представлений у роботах П. Блау, В. Зітерта, С. Ковалевського, Д. Френсіса та ін.

Окремо слід зазначити, що останнім часом досить інтенсивно розвивається прикладна галузь теорії управління – управління в правоохоронних органах України (Р.А. Калюжний, М.С. Вертузаєв, В.А. Лаптії та ін.). Психологічна насиченість управлінської діяльності безсумнівна: керівники правоохоронних органів часто діють в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із великими психологічними навантаженнями, в умовах дефіциту часу, необхідності прискороного прийняття правильних рішень, збереження життя та здоров'я громадян і підлеглих.

Управління як функція є суто людським видом діяльності, що полягає у свідомому й планомірному впливі на систему, її підструктури та окремі процеси, які у ній відбуваються. У теперішній час управлінська діяльність як специфічний вид професійної діяльності потребує оволодіння управлінцем (організатором, керівником) сукупністю знань про психологію особистості, бо саме це визначає його ставлення до людини, відображає характер його спрямованості та мотиви управлінських впливів, забезпечує нормальні стосунки у системі «керівник – підлеглий», позитивний соціально-психологічний клімат колективу.

Потреба в управлінні як науці виникла порівняно недавно, а саме – на початку ХХ сторіччя, що було зумовлене ускладненням виробничих відносин завдяки історичному розвитку цивілізації. Виникнення «ринку праці» означало

не тільки свободу власника підприємства вибрати потрібних йому фахівців, але й свободу самих робочих у виборі підприємства та його власника.

Перша модель управлінця, створена А. Файолем (1916 р.), передбачає наявність у нього таких якостей:

- фізичних (здоров'я, енергійність, зовнішній вигляд);
- розумових (здоровий глузд, здатність енергійно мислити і адаптуватися до швидко змінюваних умов);
- моральних (готовність прийняти на себе відповідальність, ініціативність, лояльність, почуття власної гідності);
- освітніх (широта інтересів, тобто знайомство з питаннями, що безпосередньо не стосуються виконуваних функцій), а також технічної ерудиції та досвіду.

У фундаментальній праці Г. Кунца та С. О'Доннела «Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій» зазначається, що психолого-організаційними принципами роботи підприємства повинні бути:

- 1) людський чинник – не просто товар;
- 2) багатоманітність взаємозв'язків між начальником і підлеглими, вони повинні бути керованими;
- 3) негрошова винагорода така ж значима, як і грошова;
- 4) роз'яснення мети і шляхів її досягнення – важлива складова процесу управління та ін.

Управлінські відносини мають місце в усіх сферах життєдіяльності людей: економічній, політичній, суспільній тощо. Але від цього вони не стають економічними, політичними та ін., а залишаються специфічними, зумовленими необхідністю узгоджувати, координувати, об'єднувати зусилля всіх учасників для досягнення певної соціальної мети. На підтвердження цього, Я.В. Подоляк визначає такі напрями діяльності керівника: формування колективної думки; управління колективними настроями; попередження і подолання конфліктів; управління колективною дисциплінованістю; оцінка психологічної сумісності

та групової згуртованості; оцінка стилю міжособистісного спілкування; оцінка ступеню адаптації особистості до колективу.

Соціальне управління в найбільш загальному вигляді визначають як свідомий, заснований на пізнанні об'єктивних закономірностей і тенденцій вплив на суспільство в цілому або його окремі ланки (економіку, соціально-політичне і духовне життя та ін.) із тим, щоб забезпечити збереження їх якісної специфіки, нормальне функціонування, удосконалення й розвиток, оптимальний рух системи до визначеної мети. Соціальне управління є одночасно і системою (сукупністю окремих елементів), і процесом (послідовністю стадій та окремих етапів).

Управлінська діяльність має наступні суттєві складові.

1. Мета – підтримання в оптимальному робочому стані системи управління, що складається з складних і різнорідних об'єктів і базується на плануванні, контролі та корекції дій з урахуванням оперативної обстановки.

2. Об'єкт – організація як складноієрархізована та багаторівнева структура, кожен із «поверхів» якої має свою специфіку.

3. Наявність функціональних зв'язків між – елементами системи, найважливішим із яких є люди.

4. Наявність соціально-психологічних стосунків у системі управління, що є похідними від функціональних відносин.

Специфічність правоохоронних органів, про яку йшлося вище, проявляється в тому, що середовищем їх функціонування є інші соціальні системи. Власне, вони і створені для впливу на об'єкти зовнішнього управління: злочинність і правопорушення; причини та умови, що їх породжують; явища, що виходять за межі встановленого суспільного порядку; окремі особи (підозрювані, звинувачувані, засуджені тощо).

Процес управління в правоохоронних органах (з урахуванням його зовнішнього і внутрішнього аспектів) може бути представлений як сукупність трьох взаємозв'язаних складових:

- 1) управління самим органом, спрямоване на удосконалення його організації та забезпечення оптимальних умов для діяльності;
- 2) управління підпорядкованими підрозділами та посадовими особами;
- 3) вплив підрозділів і посадових осіб на конкретні антигромадські прояви, правопорушення та криміногенні чинники з метою їх попередження, нейтралізації або припинення.

Дві перші складові є внутрішнім управлінням, третя – зовнішнім. Слід зазначити, що зовнішня управлінська діяльність надзвичайно різноманітна, вона здійснюється одночасно за багатьма напрямками, кожний із яких вимагає застосування спеціальних знань, умінь і навичок. У зв'язку з цим кожен напрям, як правило, здійснюється галузевим структурним підрозділом, а його функції відносяться до числа основних для нього.

Отже, соціальне управління являє собою, з одного боку, систему, а з іншого – процес, чим зумовлений комплексний характер здійснюваних при цьому функцій. Ми будемо виходити з того, що функції управління в правоохоронних органах розподіляються на два види: функції системи управління (функції-завдання) та функції процесу управління (функції-операції).

До функцій процесу управління (функцій-операцій) відносяться: оперування інформацією; формулювання проблеми; висунення управлінської гіпотези; прогнозування; вироблення проектів управлінських рішень; організація їх виконання; підведення підсумків функціонування і коригування системи управління.

Функції-завдання, в свою чергу, можуть бути поділені на функції загального управління, основні та забезпечуючі. Функціями загального управління є: визначення цілей, планування; прийняття управлінських рішень; мотивація; організація виконання; регулювання системи; облік і контроль; основні функції визначаються метою і завданнями, що стоять перед системою управління: до забезпечуючих функцій відносять кадрове, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення тощо.

Зважаючи на важливість основних функцій, формується більш докладна характеристика:

1) функція охорона громадського порядку – здійснення адміністративної діяльності та адміністративного примусу, а саме: забезпечення порядку на вулицях та в інших громадських місцях; забезпечення паспортної системи, здійснення нагляду за дотриманням іноземцями та особами без громадянства встановленого для них порядку о проживання та пересування; забезпечення дозвільної системи; боротьба з дорожньо-транспортними пригодами;

2) функція розкриття та розслідування злочинів – реагування на вже вчинені чи підготовлювані злочини;

3) функція попередження злочинів – здійснення загальної (правова пропаганда, пропаганда безпеки дорожнього руху та пожежної безпеки та ін.) та індивідуальної (робота з особами, схильними до вчинення правопорушень, нагляд за поведінкою умовно-засуджених та умовно-звільнених осіб та ін.) профілактики; встановлення та усунення умов, які сприяють вчиненню правопорушень;

4) функція захисту державної, громадської та особистої власності громадян –відомча та позавідомча охорона об'єктів, забезпечення їх пожежної безпеки;

5) функція соціального обслуговування – надання допомоги населенню, державним органам, громадським організаціям при реалізації їх прав та здійсненні тих чи інших видів діяльності, а саме: народним депутатам і посадовим особам при виконанні ними своїх обов'язків, якщо громадяни відмовляються виконувати їх законні вимоги чи перешкоджають їх діяльності; органам охорони здоров'я та ветеринарного нагляду у проведенні ними карантинних заходів при епідеміях та епізоотіях; медичним працівникам у госпіталізації громадян, які страждають психічними захворюваннями; особам, які постраждали від правопорушень та нещасних випадків, а також особам, які знаходяться в громадських місцях у безпорадному стані;

б) функція виконання покарань – виконання вироків судів щодо осіб, засуджених до виправних робіт та інших видів покарань, не сполучених із позбавленням волі.

Таким чином, управління правоохоронними органами (підрозділами) України – складний різновид діяльності, де на перший план висувається інтегруюча і координуюча роль керівника, а власне реалізація функцій розпочинається з організації системи збору інформації, її обробки й використання в процесі прийняття управлінських рішень.

Серед основних функцій керівника слід також назвати узгодженню координування, контроль. Тут потрібно розподілити обов'язки між об'єктами управління (керівниками підрозділів) таким чином, щоб залишити за собою контроль за найважливішими напрямками діяльності, а також за виконанням наказів і вказівок вищих органів: суб'єкт управління несе відповідальність за стан роботи підпорядкованого апарату в цілому, але він не повинен сам безпосередньо керувати всіма лініями службової діяльності, підміняючи своїх заступників.

Значна частина робочого часу витрачається керівником на представницьку функцію – присутність на нарадах та інших заходах, що проводяться як у системі правоохоронних органів України, так і в органах місцевої влади тощо. Тут важливим є можливість забезпечення підпорядкованого органу (підрозділу) засобами та ресурсами для досягнення основних цілей: охорони громадського порядку, боротьби зі злочинністю та причинами, що її породжують.

Основні проблеми психології управління можуть бути представлені так:

а) структурно-функціональний аналіз управлінської діяльності, прийняття рішень і процедури їх супроводження:

б) соціально-психологічний аналіз органів, підрозділів і груп, де реалізуються первісні формальні і неформальні відносини, спільні цілі та очікування людей;

в) дослідження психології діяльності (праці) конкретного управлінця (керівника, начальника, командира тощо), становлення його особистості як професіонала; використання особистісних резервів формування індивідуального стилю, образу життя і мотивації життєдіяльності, ставлення до підлеглих, стосунки з колегами по управлінській діяльності;

г) вивчення психологічних закономірностей адаптації до управлінської діяльності, ресурсів і механізмів психологічної компенсації; психологічних механізмів ротації кадрів та їх підбору у зв'язку зі специфікою завдань професійної діяльності (небезпека, екстремальність, складність ймовірнісних рішень, насиченість соціальними контактами, публічність та ін.): психолого-педагогічних проблем професійної підготовки управлінців.

Зазначене дозволяє виділити низку психологічних особливостей, притаманних управлінню правоохоронними органами.

1. Опосередкованість і дистанційність операцій управління реальними об'єктами та процесами (навіть при безпосередньому управлінському впливі між керівником і виконавцем наявні статутні відносини, що опосередковують взаємодію).

2. Неалгоритмічний характер більшості операцій, щонайчастіше пов'язане з дефіцитом інформації в швидко змінюваних умовах.

3. Жорстка детермінація частини операцій часовими параметрами, заданими організаційними умовами та організаційною програмою у цілому.

4. Значний обсяг і різноманітність завдань і дій.

5. Соціотехнічний характер управлінських дій, що вимагає врахування техніко-технологічних умов оцінки соціальної, виробничої і технічної сторін (обставин) у рішеннях, які приймаються.

6. Високий рівень психологічної напруженості, зумовлений відповідальністю за прийняття рішень та сталою функцією ризику, притаманного діяльності правоохоронних органів.

Важливим чинником, що зумовлює ефективність діяльності управлінця в системі правоохоронних органів України, є концептуальне визначення обсягу

та змісту понять «організація системи управління» та «організація процесу управління», оскільки це дає змогу забезпечити стабільність роботи підпорядкованого органу (підрозділу) протягом тривалого часу.

Організація системи управління – це забезпечення психологічних умов, що сприятимуть оптимальній результативності роботи. Такими умовами є наступні:

1. Формування концепції правоохоронної діяльності, де були б викладені основні принципи протидії злочинності та забезпечення громадського порядку. Проголошення України як незалежної держави і необхідність демократизації суспільства потребує заміни кримінально-заборонної політики профілактичною, дозволяючою. Разом із тим, демократизація не означає вседозволеності, а захист законних прав громадян не слід розуміти як безвідповідальність перед суспільством. Відсутність настійливості при розробці концепції правоохоронної діяльності України, глибокого аналізу специфіки сучасного етапу розвитку держави, зокрема, стану та динаміки злочинності, особливостей криміналізації певної частини населення, відсторонення від проблеми впливу на громадську думку вже спричинили до появи негативних тенденцій. Не випадково аналіз української преси свідчить, що за рік публікується понад, дві тисячі матеріалів про діяльність правоохоронних органів, до третини яких носять тенденційно упереджений характер. Інші засоби масової інформації також досить часто з задоволенням «смакують» негативні факти.

Зазначене, поряд з проблемами організаційно-правового та фінансово-технічного забезпечення, призводить до деформації мотивації професійної діяльності працівників: органи дізнання прагнуть не реєструвати заяви (тобто, борються не з злочинцями, а з потерпілими), а слідчі уникають певних категорій справ, оскільки не впевнені у дійовому сприянні суду та прокуратури. Наслідками такого становища стають негативні зміни у структурі злочинності: поява нових видів злочинів, зокрема, вбивств на замовлення, викрадення людей із метою отримання викупу, економічних злочинів; зростання рівня

організованої злочинності та корупції. При відносній стабілізації кількості вчинених злочинів оперативна обстановка ускладнюється, що орієнтували б зусилля правоохоронців на основні проблеми, дозволяли б визначити нову стратегію і тактику: працівник міліції має стати партнером громадянина, а не представником карного органу. Тісна співпраця з населенням, надання громадянам реальної правової та соціальної допомоги згідно вимог Закону повинна стати повсякденною нормою. Важливе місце в цьому процесі належить опануванню кожним співробітником і подальше широкое використання на практиці психологічних знань, оволодінню психологічними формами і методами як для спілкування з населенням, так і для здійснення впливу на правопорушників.

2. Формування ділової цілеспрямованості працівників. Як зазначалося вище, мета діяльності правоохоронних органів визначається ззовні – суспільством, і в цьому сенсі вона є об'єктивною категорією. Але на суб'єктному рівні вона набуває особистісного забарвлення, втілюючи потреби та інтереси кожного індивіда. Чим адекватніше загальна мета діяльності усвідомлюється працівниками і чим точніше робота кожного відповідає загальній меті, тим більш цілеспрямованим є управління. Не випадково концепція «управління за цілями» («управління за результатами») є однією з найбільш прогресивних серед сучасних теорій управління (Т. Кунц, С.О'Доннел).

3. Оптимізація організаційного клімату. Організаційна структура є однією з психологічних детермінант (стимулів активності) поведінки людини. Так, надмірна централізація управлінських функцій призводить до перевантаження керівника, зменшує оперативність його рішень та їх якість, бо він не в змозі за короткий проміжок часу вивчити проблему і оцінити альтернативи. Але головне – при такій системі управління деморалізуються підлеглі, вони втрачають ініціативу, стають байдужі до подій, прагнуть перекласти відповідальність на керівництво, очікують вказівок «зверху».

4. Врахування неформальної (неофіційної) структури колективу. Неформальна структура являє собою систему неформальних зв'язків, комунікацій, відносин в групі. Офіційна структура не співпадає з неофіційною: перша регламентована нормативними документами та інструкціями, друга – заснована на традиціях і звичаях, особистих симпатіях і антипатіях, на уявленнях людей щодо взаємодії. Неофіційна структура може прискорювати вирішення службових питань або утруднювати їх. Протекціонізм, корупція та інші негативні явища існують лише завдяки неформальній структурі управління. Тому так важливе використання неформальних структур із позитивною спрямованістю і своєчасне припинення дій угруповань, що здійснюють негативний вплив.

Організація процесу управління передбачає реалізацію постійно повторюваних стадій управлінського циклу: підготовка й прийняття управлінського рішення, доведення його до підлеглих, мобілізація їх на виконання даного рішення, контроль за ходом виконання рішення та його корекція. Кожна із стадій потребує врахування певних психологічних аспектів.

Психологічне забезпечення процесу підготовки й прийняття рішень – інтелектуально насичена діяльність, тому завдання керівника полягає у виборі таких методів, що стимулювали б інтелектуальний потенціал підлеглих. Доведення рішень до підлеглих – психологічною сутністю тут є формування у свідомості підлеглих образу майбутньої діяльності (що робити?, як?, у якій послідовності? та ін.). Мобілізація підлеглих на виконання завдань – вплив на їх мотиваційну сферу, найчастіше – на мотиви службового обов'язку, відповідальності, самоствердження, колективізму. Контроль та внесення корективів – сприяє мобілізації, укріпленню віри підлеглих у свої сили, впевненості у значимості виконуваної діяльності.

2.2. Психологічні аспекти професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону

Діяльність керівників органів охорони державного кордону (ООДК) пов'язана з умовами екстремальної діяльності: діяльність із загрозою для життя, особиста відповідальність за прийняття управлінських рішень, дефіцит/корегування оперативного часу на виконання оперативно-службових/бойових завдань, обробка великого обсягу інформаційних потоків, постійний стан очікування виникнення ситуативних змін на державному кордоні та тиск на психологічну готовність до діяльності в екстремальних умовах тощо.

Дуже часто поняття «прийняття управлінських рішень» використовується не тільки для визначення управлінської діяльності, але й для опису системи управління загалом. М. Мескон відзначає, що суть управління полягає у «впливі на організацію і зміну її структури з метою прийняття оптимальних рішень» [9].

Серед чинників, які впливають на успішність прийняття рішень в екстремальних ситуаціях професійної діяльності керівників ООДК, можна виділити об'єктивні та суб'єктивні. До перших можна віднести чинники, які не залежать від особистості керівника: особливості проведення оперативно-службових заходів/бойових дій, ступінь їхнього забезпечення, тактика дій порушників кордону/озброєних формувань, соціально-психологічні особливості персоналу (керівного складу, підлеглих) ООДК, віддаленість підрозділів та фізико-географічні умови, нормативно-правове регулювання професійної діяльності. Особливу увагу привертають екстремальні умови діяльності, характерними ознаками яких є дотримання законів/право застосовувати силу та зброю щодо правопорушників, які порушують законодавство України. Відповідна складність у прийнятті рішення на застосування зброї вимагає від керівного складу психологічної готовності, варіативної оцінки обстановки та відповідальності за наслідки прийняття рішення/дій персоналу [5, с.14]

До суб'єктивних чинників належать психологічні особливості керівників ООДК: психічна напруга, емоційна стійкість, рівень професійних знань та навичок щодо прийняття рішень в складних ситуаціях оперативно-службової діяльності/бойовій обстановці, сформованість необхідних для цього рис та якостей керівника, мотивація, швидкість мислення, компетентність, самооцінка, моральні, вольові та інші якості особистості.

Між зазначеними чинниками існує взаємозв'язок та взаємообумовленість. Об'єктивні чинники часто позначаються на зміні психічних властивостей, якостей керівника. Відповідно, від суб'єктивних чинників залежить вміння керівного складу враховувати, передбачати та змінювати об'єктивні умови функціонування організації та на ділянці охорони державного кордону впливати на них і управляти власною поведінкою, можливостями командної роботи персоналу (під час організації управління, реалізації рішень) в умовах професійної діяльності.

Екстремальні ситуації у професійній діяльності керівників ООДК мають нестандартний характер. Нестандартна ситуація – це певна система чинників середовища, які перевантажують сенсорну, пізнавальну, емоційно-вольову, виконавчу сферу керівника, а також впливають на процеси прийняття ним рішень. У нашому дослідженні встановлено, що екстремальні ситуації можуть викликати у керівного складу два типи реакцій: неспецифічні реакції (які є відносно незалежними від виду труднощів і які є в будь-якій стресовій ситуації) і специфічні реакції (зумовлені певним видом труднощів, перешкод чи загроз). На думку дослідників [5, с. 3], у неспецифічній реакції особистості можна виділити три основні фази: мобілізацію, розлад і деформацію. Ці фази не обов'язково відбуваються послідовно. Це залежить від типу труднощів/ситуативних змін, часу (відведеного терміну на вирішення завдання), особливостей особистості тощо.

Фаза мобілізації характеризується певним емоційним напруженням, що додатково впливає на дії, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Підсилюється рухливість і гнучкість мислення, виникають несподівані й

оригінальні асоціації. Керівники у цій фазі комфортно визначають альтернативні рішення, передбачено прогнозують їхні результати/наслідки. При цьому необхідно звернути увагу на скорочення терміну/часу їхнього вирішення.

У фазі розладу в процесі прийняття рішення з'являються окремі труднощі. Насамперед, зменшується пластичність і рухливість мислення. Безліч розглянутих альтернатив управлінської діяльності/рішень піддається скороченню, що свідчить про обмеженість у передбаченні наслідків остаточно прийнятого рішення. На цій фазі можливий прояв феномену «глобальності рішень», що полягає у виборі занадто неточних варіантів дій.

Встановлено, що фаза деформації у професійно-управлінській діяльності призводить до значного порушення організаційного процесу прийняття рішення. На цій фазі керівник не здатний прийняти раціональне рішення, його рішення стають стереотипними, не враховують конкретних умов, сподіваючись «на везіння», або застосовують адміністративні алгоритми управлінської діяльності, які «гальмують» та створюють видимість роботи. При цьому виявляються негативні емоції, неврівноваженість, прояви гніву і злості, якими людина не здатна керувати. У фазі деформації управлінські рішення залежать не стільки від ймовірності і корисності результатів, скільки від випадкових чинників. Тому за таких умов прийняття оптимального рішення стає фактично неможливим або малоефективним.

Було виявлено взаємозв'язок особливих умов професійно-управлінської діяльності із задіяними організаційно-психологічними можливостями керівного складу ООДК в процесі прийняття рішень. Зокрема, з'ясовано, що екстремальні умови прикордонної діяльності детермінують залучення потенційних можливостей керівників ООДК на рівні напруження духовних сил на свідомому рівні. Разом із тим, як показують дослідження поведінки людей в екстремальних ситуаціях, що проведені іншими науковцями, надекстремальні умови вимагають використання особистістю додаткових можливостей своєї психіки на рівні підсвідомості [73].

Аналіз сутності і змісту психічних станів керівників ООДК в екстремальних ситуаціях управлінської діяльності пов'язаний із виявленням впливу чинників підвищеної інтенсивності на психіку особистості, її переважаючих психічних станів в умовах оперативно-службової діяльності/бойової обстановки на кордоні. Під час прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях показники організаційно-психологічної підготовки керівного складу впливають на функціонування ООДК.

Результати організаційно-психологічної підготовки членів управлінської команди для забезпечення успішної професійно-управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях можна розподілити таким чином:

- сприятливі – організаційно-психологічний рівень підготовки керівників, робота в команді дозволяє досягнути поставленої мети на основі інноваційних рішень. Керівний склад виступає в статусі «лідерів». Організація має можливості стратегічного розвитку – 40 %;

- переважно сприятливі – середній рівень організаційно-психологічної підготовки керівного складу забезпечує самостійне управління, функціонування організації, впровадження організаційних змін мають тенденцію до невизначеності – 29 %;

- більше сприятливі, ніж несприятливі – 11 %;

- переважно несприятливі – низький рівень організаційно-психологічної підготовки, труднощі здійснювати інноваційну діяльність, керівний склад не готовий до введення організаційних змін, потребує постійного адміністративного контролю старшого за статусом керівника – 10 %;

- несприятливі – недостатній рівень організаційно-психологічної підготовки, нездатність трансформувати теоретичний рівень підготовки керівного складу в практичну діяльність для забезпечення прийняття управлінських рішень. Члени управлінської команди очікують управлінського рішення «зверху». Виникає потреба в проведенні ротації керівного складу з метою введення необхідних організаційних змін – 10%. [5]

Результати психологічного аналізу об'єктивних аспектів, перш за все, наявних екстремальних ситуацій, у яких опинялись керівники, вказують на те, що ці ситуації можна згрупувати за кількома змістовними блоками [73]:

1. Нестандартні ситуації, що пов'язані із загрозою, небезпекою для життя та здоров'я персоналу ООДК.

2. Нестандартні ситуації, що пов'язані зі специфікою оперативно-службової/бойової діяльності (зміна умов професійної діяльності, недостатній рівень психологічної готовності та ін.). Такі стресогенні умови професійної діяльності призводять до підвищення тривожності, недостатньо оптимальної роботи психіки керівників, особливо в перший період, за відсутності досвіду, при низькому рівні психологічної готовності до їхнього вирішення.

3. Нестандартні ситуації, пов'язані з дефіцитом часу на їхнє розв'язання. Дефіцит часу – показник екстремальності умов у більшості видів оперативно-службової/бойової діяльності. В ході дослідження виявлено, що 100 % опитаних керівників ООДК мали практичний досвід приймати відповідальні рішення у обмежених часових проміжках. Час у цьому випадку є екстремальним чинником.

4. Нестандартність ситуацій для керівного складу, що приймає рішення, створював і такий чинник, як відповідальність. Функціонування ООДК знаходиться в зоні суспільної уваги: державних органів влади, громадських організацій, населення, громадян інших країн тощо. Це формує у свідомості керівного складу позицію про неприпустимість невиконання поставленої мети, завдання та ін. Почуття надвідповідальності, що виникало внаслідок цього, також істотний, як позитивний (мобілізуючий), так і негативний (стресогенний) вплив. Це дає підставу вважати відповідальність екстремальним чинником діяльності.

Варто зазначити, що аналіз рішень керівників ООДК у нестандартних ситуаціях дозволяє зробити висновок про те, що в нестандартних ситуаціях виявляються певні відхилення від послідовності прийняття рішення. Крім того, виникнення нестандартної ситуації саме по собі вже є вихідним пунктом для

включення керівників до пошуку рішення про вихід з проблемної ситуації, що склалася в умовах оперативно-службової/бойової обстановки, а також у процес координування прийняття управлінських рішень.

Чинники професійно-управлінської діяльності в умовах екстремальних ситуацій. Їхній розподіл виглядає таким чином:

- якість підготовки керівних кадрів – 21,6 %;
- стан психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності – 19,8 %;
- організація командної роботи – 16,2 %;
- відповідальність за рішення – 12,6 %;
- брак часу на прийняття рішення – 10,8 %;
- неочікувана тактика, варіативність в діях, поведінці порушника (ів) кордону – 10,8 %;
- інші – 7,2 % [5, с.18].

На основі аналізу діяльності керівного складу в екстремальних ситуаціях встановлено домінуючі психологічні механізми регуляції поведінки. Вони складають сутність психологічних особливостей прийняття управлінських рішень у нестандартних ситуаціях. Ними є:

- психологічні механізми підтримки впевненості щодо управління підлеглими: під час прийняття рішення в екстремальних ситуаціях керівники ООДК прагнуть демонструвати рівень підготовленості, упевнено віддають розпорядження і команди, приймають рішення щодо їхнього виконання, психологічно підтримують персонал, за необхідності вживають заходів впливу на підвищення професійної активності військовослужбовців;

- психологічні механізми подолання особистого страху і попередження (припинення) паніки в бойових умовах серед персоналу підрозділів ООДК. При цьому ефективно вирішують завдання, як правило, ті керівники, які у період прийняття рішень здатні забезпечити психологічну готовність і самоконтроль в поведінці, мають навички розпізнавання морально-психологічного занепаду

серед підлеглих і здатні до рішучих, вольових дій щодо припинення джерел страху, паніки;

- психологічні механізми, що здатні послабити різні функціональні порушення

- розумові, сенсорні і рухові процеси чи запобігти їхнім наслідкам;

- результати дослідження підтверджують активізацію психологічних механізмів професійно-управлінської діяльності керівників ООДК, спрямованих на подолання деструктивних психічних станів: фрустрації, психічного напруження, тривожності, що виникають у службовій діяльності.

Тому можна стверджувати, що від суб'єктивного аспекта, а саме від психологічної готовності керівного складу ООДК до прийняття рішень в екстремальній ситуації, більшою мірою, ніж від об'єктивних обставин, залежить ефективність професійно-управлінської діяльності.

Суб'єктивна екстремальність є інтегрованою формою прояву людської психіки, що викликає підвищену тривожність, емоційно-вольову напруженість і стає значущою для керівника під час прийняття управлінського рішення. Суб'єктивно екстремальними під час дослідження були виділені безпосередні психологічні передумови, тобто базові чинники, які впливали на поведінку керівників ООДК:

- психодинамічні особливості особистості (тип темпераменту та його властивості: емоційна врівноваженість, нейротизм, екстравертивність-інтровертивність, агресивність, ригідність та ін.);

- індивідуальні властивості (схильність до предметної дії чи спілкування, керівництва чи виконання, соціальна адаптація/дезадаптація);

- структурно-ієрархічні риси індивідуальності (реакція на психічне перевантаження, рівень тривожності, сміливість, наполегливість у досягненні мети, винахідливість, емоційність, конфліктність, самостійність, сумлінність, стриманість, активність і т.п.).

Було виявлено, що частка управлінських завдань, зумовлених екстремальними умовами, ситуативними змінами на державному кордоні, склала 23 %. З них:

- вимагає психологічної готовності до вирішення нетипових завдань в екстремальних ситуаціях/ситуативних змінах – 25,0 %;
- вимагає організації командної роботи – 27,5 %;
- вимагає поінформованості – 19,5 %;
- вимагає удосконалення професійно-управлінських дій – 24,0 %;
- інше – 4,0 %. [5, с.20]

Більшість із тих, хто приймав управлінські рішення в екстремальних ситуаціях, випробували на собі сильне психологічне навантаження (62,5 %), з них – емоційне 75 % та інтелектуальне – 40 %. Значно більші організаційно-психологічні проблеми проявляються у керівників, які мали стаж служби на керівних посадах до 10 років. В ході проведення тренінгової підготовки лише 45% з керівного складу за таких умов здатні до самоорганізації. Вище зазначене вказує на необхідність цілеспрямованого покращення підготовки керівного складу на психологічних засадах з метою забезпечення психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності і прийняття управлінських рішень.

Домагаючись об'єктивної оцінки психологічної реальності, слід пам'ятати, що людиною приймаються рішення часто не з урахуванням зважених ймовірностей можливих подій і визначення співвідношення ризику і корисності, а під впливом пережитих психічних станів. З іншого боку, успішно вироблений індивідуальний стиль поведінки, що забезпечує продуктивність навчальної та службової діяльності, відображається в особливостях формування та актуалізації психічних станів [73].

Психологічна готовність офіцерів ООДК до прийняття ефективних рішень в екстремальних та нестандартних ситуаціях потребує постійної цілеспрямованої підготовки щодо вирішення управлінських завдань на основі розвитку рефлексивно-особистісного потенціалу, а також підвищення їхньої

емоційно-вольової стійкості. При цьому психологічна підготовка повинна поєднувати організаційно-психологічний (функціональні аспекти розвитку властивостей особистості) потенціал керівника, стійку мотивацію щодо професійної діяльності, динаміку постійного розвитку керівного складу до професійно-управлінської діяльності.

Перспективами подальших досліджень вбачається у визначенні та висвітленні з позиції системного підходу організаційно-психологічних особливостей професійно-управлінської діяльності керівників ООДК, а також у виявленні закономірностей та особистісних детермінант управлінської самореалізації керівників в умовах оперативно-службової діяльності.

РОЗДІЛ 3

ЗМІНА ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Керівник органів державної влади відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні персоналом. Успіх його діяльності залежить від здатності працювати з людьми. Для цього важливо мати знання психологічних аспектів управління. На жаль, більшість сучасних керівників органів державної влади, орієнтуючись на управління персоналом та організацію їх діяльності щодо виконання функцій та завдань держави, не враховують психологічного аспекту управління та не знайомі з психологічними елементами, які слід використовувати в процесі управління. Однак управлінська діяльність полягає не лише у виконанні обов'язків, покладених на керівника організації, а й в умінні спілкуватися з підлеглими, враховувати нюанси в настрої та поведінці працівників, уміти будувати стосунки з ними, вирішувати психологічні проблеми, що виникають у процесі управлінської діяльності. Психологічна компетентність керівника, його вміння, уміння творчо використовувати психологічні знання в ситуаціях, що виникають у процесі роботи, впливають на ефективну роботу органу державної влади.

Особистісні якості та рівень психологічної компетентності керівника мають суттєвий вплив на результати роботи органу, який він очолює, а психологічні вимоги до керівництва полягають у високому рівні культури та освіченості, здатності до лідерства, уміння будувати відносини в команді, хорошу організацію, самообмеження, емоційну стабільність, рівновагу, високий рівень самоконтролю, доброту, чуйність; готовність реагувати на складні ситуації, уміння знаходити відповідний спосіб вирішення певної проблеми, уживатися з людьми, уникати демонстрації негативного ставлення до них.

Важливим напрямком удосконалення сучасної державної служби є комплексний підхід до управління персоналом у державному управлінні, в

якому всебічне вивчення психологічних аспектів управлінської діяльності керівництва набуває все більшого значення.

Не кожен керівник органу того чи іншого органу державної влади практично відповідає вимогам, визначеним у дослідженні, володіє необхідними якостями та здатний ефективно здійснювати управлінську діяльність. Часто бракує психологічної компетентності – розуміння психології поведінки людини, здатності контролювати психічне здоров'я підлеглих, формувати здоровий морально-психологічний клімат серед персоналу та забезпечувати психологічне виконання конкретних завдань кожним працівником і персоналом загалом.

Успіх управлінської діяльності залежить від значної кількості чинників. Важливе місце серед них посідають психологічні аспекти управління. З погляду психології «управління» – це процес взаємодії керівника з іншими людьми щодо забезпечення активної скоординованої участі всіх у досягненні поставленої мети. Він передбачає вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [46].

Вирішальна роль в ефективному управлінні персоналом належить керівнику організації, а успіх його управлінської діяльності безпосередньо залежить від уміння працювати з людьми. Для цього важливо володіти знаннями про психологічні аспекти управлінської діяльності. Водночас, переважна більшість сучасних керівників органів публічної влади, зосереджуючись на управлінні колективом та організації його діяльності щодо виконання функцій і завдань держави, не враховують психологічний аспект управлінської діяльності й не розуміються на психологічних елементах, якими слід користуватися в процесі управління. Однак управлінська діяльність становить собою не лише виконання керівником покладених на нього обов'язків – вона полягає також у вмінні спілкуватися з підлеглими, бачити дрібні нюанси в настрої й поведженні працівників, уміти будувати взаємини з ними, вирішувати психологічні проблеми, що виникають у процесі

управлінської діяльності. Саме від психологічної компетентності керівника, його здібностей, умінь творчо використовувати психологічні знання в ситуаціях, що виникають у процесі роботи, залежить ефективна робота органу державної влади

Водночас наявні підходи до управлінської діяльності на сьогодні не повною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, не враховують пріоритетів нової державної кадрової політики та вимог адміністративної реформи [15]. Численні дослідження фахівців свідчать, що керівний персонал у сфері державної служби ще залишається недостатньо підготовленим до інноваційної діяльності у здійсненні суспільних реформ.

Сучасність вимагає від персоналу державної служби високого рівня професійної підготовки, що є запорукою спроможності надавати якісні управлінські послуги населенню [15]. Частково ця проблематика вирішується на певному рівні в межах чинних нормативно-правових актів щодо державної служби, проте при цьому залишаються неврахованими особистісні якості керівників, психологічні аспекти, які суттєво впливають на управлінську діяльність.

Здійснюючи управлінську діяльність, керівники органів публічної влади насамперед є виконавцями завдань і функцій державного управління. При цьому сама управлінська діяльність становить собою складне соціально-психологічне явище з вираженим переважанням волевиявлення. Вона передбачає здійснення постійних розумових і волевих операцій аналізу, оцінювання, складання прогнозів, вибору, ухвалення рішень, підпорядкування і виконання, надання команд та контролю тощо. Унаслідок цього в колективах органів публічної влади виникає особливий соціально-психологічний мікроклімат. Він впливає на свідомість і почуття людей, формуючи той чи інший тип поведінки [4].

Як стверджують дослідники, близько 80% діяльності керівника зводиться до управління людьми, а також до процесу психологічного впливу керівника на керованих. Керівник органу публічної влади – значною мірою психолог. Саме

від його вміння спілкуватися з підлеглими, вибудовувати ділові взаємини залежить ефективна робота органу, яким він керує [4].

Ідеться насамперед про психологічну культуру, про новий підхід до управління підлеглими, що базується на визнанні пріоритету особистості.

Ураховуючи те, що основною серед функцій керівника є керівництво підлеглими та організація ефективної колективної діяльності, йому важливо сконцентрувати увагу на підвищенні рівня власної психологічної компетентності – удосконаленні знань про психологічні закономірності, індивідуально-психологічні особливості людей, з урахуванням яких він має обирати стиль спілкування з підлеглими і спрямовувати їх на успішну спільну діяльність в організації.

Робота керівника передбачає вміння відчувати найменші зміни в настроях людей. Для цього йому слід уміти [5]:

- розуміти психологічні особливості підлеглих, а отже, розумітися на законах психологічного розвитку людини;
- розуміти психічний стан працівника в певний момент, мати здатність, так би мовити, «помінятися місцями», співпереживати з ним;
- робити аналіз учинків і дій підлеглого, робити висновки про мотиви його поведінки, про його плани і цілі;
- бачити, які соціальні ролі виконують працівники в колективі, який вплив вони здійснюють на морально-психологічний клімат колективу, та допомагати їм віднайти в колективі своє місце;
- розуміти, які соціально-психологічні явища назрівають у колективі, попереджувати й вирішувати конфліктні ситуації;
- розуміти психологічні сутності спілкування людей різних категорій, знати механізми й тонкощі ділового спілкування;
- розуміти особисті психологічні можливості, уміти передбачати наслідки власних дій та об'єктивно оцінювати їх результати.

Від зазначених знань, умінь і навичок залежить рівень психологічної компетентності керівника, його власне особистісне зростання. Саме тому кожен

керівник органу публічної влади має прагнути до підвищення рівня власної психологічної компетентності, вважаючи її чи не основною метою особистісного розвитку, адже вона безпосередньо впливає на якість здійснення управлінської діяльності.

Як відомо, важливою складовою професійного успіху керівника є вміння ефективно спілкуватися, а для того, щоб установлювати контакти з людьми, знаходити з ними спільну мову, переконувати, організовувати їх на колективну діяльність, недостатньо певних природних властивостей, потрібно володіти ще й знаннями з етики та психології ділового спілкування [8]. Дані багатьох досліджень свідчать про те, що застосування у спілкуванні з підлеглими грубості та нетактовності наполовину знижують продуктивність праці останніх.

Ділове спілкування вимагає від його учасників високої загальної, а також психологічної культури організації взаємодії та взаємовпливу (взаєморозуміння та врахування емоційної сторони комунікативного процесу).

Щодо особливостей спілкування слід урахувати, що оскільки робота керівника передбачає спілкування з великою кількістю людей, потрібно, щоб його добре чули й розуміли. Важливе значення мають тон мови, тембр голосу (забарвлення звуку, теплота, м'якість), уміння використовувати паузи, а також міміку, жести, які доповнюють мовне спілкування.

Крім того, досягнення гармонії взаємин з підлеглими є основною психологічною метою спілкування. Для керівника важливо розуміти, що без спілкування неможливо сформувати повноцінний колектив. При цьому слід уміти намагатися зрозуміти людину, а не засуджувати її, визнавати наявність у підлеглого позитивних якостей, а також уміти поставити себе на його місце. Якщо виникає потреба вдаватися до критики, то керівникові треба навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати в них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще люди сприймають конструктивну критику, у якій є підтекст поваги та віра в її здібності, знання та досвід [10].

У процесі управлінської діяльності важливо також уміти передбачати можливість виникнення конфліктних ситуацій в колективі. Для цього знову ж

таки слід володіти культурою спілкування, володіти собою, не переносити ділові конфлікти на особистість, бути об'єктивним і стриманим щодо підлеглих. Стосовно цього у світовій практиці менеджменту навіть існують відповідні правила, які забороняють дії керівників, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування [13]:

- не можна впливати на підлеглих, удаючись до нищівної критики;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання
- недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника в присутності інших, краще
- висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, оскільки успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки говорити слід лише про результати діяльності
- працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і
- сприяти розвитку в них ініціативи, бажання генерувати ідеї тощо.

Найбільш вдалим поєднанням у практиці управління є поєднання в одній особі лідера й керівника. Як зазначав американський «гуру» лідерства, професор психології У. Бенніс: «Понад усе люди хочуть отримати від своїх лідерів бачення й напрямок, мету й сенс, довіру й правду». Крім того, у своїй книзі «Як стають лідерами» він утверджував ідею, що лідерами не народжуються, а стають, і формують лідерів, на його думку, боротьба та труднощі. Водночас американський політолог Р. Такер у своїй книзі «Політика як мистецтво керівництва» застерігає від ототожнення лідерства з функціями посадових осіб. Він зазначає, що лідерство – це щось значно більше, ніж аналіз й ухвалення державновладних рішень, це – вплив на розум, енергію тих людей, яким належить відіграти свою роль у тому чи іншому процесі [8].

Владні позиції керівника суттєво зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, має здатність завоювати прихильність підлеглих завдяки особистим лідерським якостям, серед яких – професійна

компетентність, рішучість, цілеспрямованість, енергійність, ентузіазм тощо, тобто ті лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі [12].

Одним із важливих аспектів загального сприйняття та оцінки керівника є його імідж, оскільки керівник через свою соціальну роль перебуває в центрі організації, на ньому концентрують увагу оточуючі його люди. Імідж – це думка, що містить оцінку, а оцінка формує готовність діяти – психологічну настанову. Позитивним чи негативним є імідж, який залежить від загального ставлення до керівника, що формується внаслідок позитивного чи негативного емоційного сприймання його особистості, системного уявлення про нього та від відповідності змісту іміджу очікуванням людей [13]. Працюючи над своїм іміджем, свідомо керуючи враженням про себе, керівник формує у своїх підлеглих, колег психологічну настанову стосовно себе, що може працювати на благо організації або навпаки [4].

Неабиякий вплив на показники діяльності організації, виконавську дисципліну та психологічний клімат у колективі має стиль керівництва, тобто спосіб впливу на підлеглих. Насамперед він залежить, знову ж таки, від особистісних якостей керівника, а вже потім – від особливостей колективу та ситуації. Правильно обраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Як правило, його підкріплено досвідом, професійними знаннями, вихованням, системою цінностей керівника, його темпераментом, тобто всім, що визначає особистість [4].

Звідси випливають психологічні вимоги до керівника, що полягають у високому рівні психологічної компетентності, культури й освіченості, схильності до лідерства, умінні вибудовувати відносини в колективі, організованості, стриманості, емоційній стабільності, урівноваженості, високому самоконтролі, доброзичливості, чутливості; готовності активно діяти в складних умовах, умінні віднаходити адекватний спосіб вирішення тієї чи іншої проблеми, знаходити спільну мову з різними людьми, уникати прояву негативного ставлення до них.

Таким чином, зосередження уваги керівника на психологічних аспектах управління створює сприятливі умови для успішного досягнення спільної кінцевої мети, а також для повної віддачі підлеглих у процесі спільної діяльності.

Слід визнати, що не кожна особа, призначена на посаду керівника органу публічної влади, на практиці відповідає зазначеним у дослідженні вимогам, володіє необхідними рисами і здатна ефективно здійснювати управлінську діяльність. Досить часто має місце відсутність психологічної компетентності – розуміння психології людей, уміння управляти психічним станом підлеглих, формувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі й на цій основі психологічно забезпечувати виконання конкретних завдань кожним працівником і колективом загалом.

Причина полягає в тому, що наявність у претендентів на керівні посади державної служби психологічної компетентності та потрібних для управлінської діяльності особистісних якостей під час кадрових конкурсів жодним чином не перевіряється. Виявити ж їх можна через упровадження спеціальних психологічних тестів як одного з етапів конкурсного відбору.

Подальшого вивчення в сучасних умовах потребують шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності керівника органу державної влади через виявлення та підвищення рівня його психологічної компетентності та підготовленості

3.1. Психологічні аспекти адаптації керівників до умов воєнного стану

Адаптація керівників державної служби України до умов воєнного стану має свої особливості, оскільки цей стан створює значний психологічний тиск і вимагає специфічних навичок та підходів. Нижче подано докладний огляд психологічних аспектів адаптації керівників державної служби до умов воєнного стану:

1) Стрес та травми.

Умови воєнного стану можуть супроводжуватися значним психологічним стресом для керівників державної служби, оскільки вони повинні приймати важливі рішення та вирішувати надзвичайні ситуації. Важливо розвинути навички ефективного керування стресом та підтримувати психічну стійкість.

2) Підтримка та консультування.

Важливість забезпечення керівникам доступу до психологічної підтримки та консультування. Психологи можуть надавати допомогу в розв'язанні психологічних проблем та впоратися зі стресом.

3) Прийняття важливих рішень.

– Терміновість рішень. У воєнних умовах рішення повинні бути прийняті швидко та ефективно. Керівники повинні бути готові до вирішення важливих питань в обмеженому часі, а також розуміти можливі наслідки своїх дій.

– Оцінка ризиків. Розробка стратегій для оцінки ризиків та мінімізації їх може допомогти приймати обґрунтовані рішення в умовах воєнного стану.

4) Адаптація до незвичайних умов.

– Гнучкість та творчість.

Керівники повинні бути гнучкими та творчими в розробці нових стратегій та рішень в умовах, які можуть бути незвичайними для них.

– Забезпечення безпеки.

Здоров'я та безпека керівників та їхньої команди є важливими. Заходи для забезпечення безпеки повинні бути на першому плані.

5) Збереження спокою.

– Моральний дух та лідерство.

Керівники повинні зберігати спокій та впливати на моральний дух своєї команди. Їх лідерські якості можуть бути вирішальними в умовах кризи.

– Комунікація.

Важливо встановити відкритий та чіткий канал комунікації зі співробітниками та громадськістю для надання інформації та оцінки ситуації.

б) Спілкування та взаємодія з іншими органами влади.

- Співпраця та координація.

Керівники повинні бути здатні до співпраці та координації дій з іншими органами влади, військовими структурами, місцевою владою та громадськими організаціями.

- Дипломатія та міжнародні відносини.

Комунікація та взаємодія з іншими країнами та міжнародними організаціями можуть бути важливими для спільного розв'язання конфлікту та залучення міжнародної підтримки.

7) Підготовка та навчання.

- Постійна навченість.

Керівники повинні постійно навчатися та підтримувати свої навички та знання актуальними в умовах воєнного стану.

- Симуляційні вправи.

Важливо проводити симуляційні вправи та тренування для підготовки до реальних кризових ситуацій.

8) Відновлення після кризи.

- Підтримка та реабілітація.

Після закінчення воєнного стану, керівники та їхні підлеглі можуть потребувати психологічної підтримки та реабілітації для відновлення психічного здоров'я.

- Оцінка та вивчення досвіду.

Важливо аналізувати дії та рішення, які були прийняті під час кризи, для вивчення досвіду та покращення підготовки до подібних ситуацій у майбутньому.

Психологічні аспекти адаптації керівників державної служби до умов воєнного стану включають в себе стрес-менеджмент, прийняття рішень в умовах обмеженого часу, підтримку морального духу та лідерство, а також здатність до гнучкості та співпраці з іншими структурами. Важливо розглядати психологічний аспект на рівні індивідів, команд та органів влади в цілому, щоб забезпечити ефективну реакцію на воєнні умови.

Детальний огляд психологічних аспектів адаптації керівників державної служби до умов воєнного стану:

1) Стрес та травми.

Професійна діяльність керівників органів державного управління України у ряді випадків є дуже напруженою і відповідальною та обумовлюється виконанням великого обсягу складної роботи в умовах гострого дефіциту інформації та часу, особливо в умовах воєнного стану.

Виникнення емоційної напруженості в спілкуванні, високий рівень дратівливості, підозрливості, наявність загрози для життя часто супроводжується стресом.

Термін стрес вперше був запропонований канадським вченим Гансом Сельє. Під час стресу виділяються гормони, змінюється режим роботи багатьох органів і систем (ритм серця, частота пульсу тощо) [77].

Основними причинами виникнення стресу в керівників органів державного управління є організаційні фактори. До них можна віднести велику кількість поставлених завдань, які потрібно виконати за малий проміжок часу, конфлікт ролей, який може відбутися в результаті порушення принципу єдиноначальності, невизначеність ролей, коли працівник невпевнений в тому, чого від нього очікують.

Одними з головних причини виникнення стресу є особисті чинники, а саме: війна, смерть близьких людей, сімейні проблеми хвороба тощо.

Стрес може по різному впливати на поведінку людини: як активізувати діяльність, так і дезорганізувати. Тому Г. Сельє конструктивний стрес, який позитивно впливає на діяльність назвав еустресом, а «шкідливий», який руйнує поведінку, – дистресом. [77]. Він руйнує моральне здоров'я людини і може призвести до тяжких психічних захворювань.

Основними ознаками виникнення дистресу в керівників органів державного управління є: сумний, похмурий або стурбований погляд, часті помилки в роботі, погіршення пам'яті, млявість в рухах, відчуття втрати контролю над собою, недостатньо організована діяльність (неуважність,

прийняття помилкових рішень, метушливість), апатія, підвищена стомлюваність, розлади сну.

Для виявлення стресу варто врахувати і інші його симптоми, такі як: дратівливість, зниження настрою, прискіпливість, необґрунтована критичність, втрата апетиту, збільшення кількості вживання алкоголю та психоактивних речовин (заспокійливих, стимулюючих), головний біль, болі в м'язах, спині, печія, підвищення тиску, неможливість вчасно закінчити роботу [76].

Все це негативно впливає на здоров'я керівників органів державного управління. Стресовий стан організму обумовлюється виділенням залозами внутрішньої секреції різних гормонів. У результаті виділення гормонів у кров, частішає серцебиття і дихання, підвищується кров'яний тиск і рівень цукру в крові, починається посилене потовиділення, розширюються зіниці. Організм готується прийняти додаткове навантаження. Якщо ж зняти стрес не вдається протягом досить довгого часу, то, природно, нашому організму не вистачає часу і сил на відновлення, він просто-напросто виснажується. І як наслідок, коли стрес є дуже серйозною проблемою, у людини розвиваються психічні розлади, з'являються проблеми з серцево-судинною системою тощо. [76]

Після перебування в напружених ситуаціях багато хто з керівників органів державного управління відчують втомленість, розбитість, придушеність, бажання відпочити. В окремих випадках емоційне напруження співробітників може досягати критичного моменту, в результаті чого людина втрачає самовладання та контроль.

При високій стресовій напрузі можливі порушення зв'язку між нервовою системою і внутрішніми органами, що виявляються розладами вегетативних функцій (роботи серця, судин, шлунково-кишкового тракту) і психічної діяльності. Таким чином, порушення життєдіяльності реалізується в різних сферах, але перш за все психічній та вегетативній. Ці розлади виникають в результаті надмірної стресової напруги, неадекватної її тривалості, подальшого виснаження резервних можливостей організму, і нарешті, у разі слабкості систем, які регулюють розвиток стресового стану.

Отже, в результаті стресу страждає, як фізичне так і психічне здоров'я керівників, зокрема, стійкість емоційних станів. Тому особливу увагу потрібно приділяти підвищенню психологічної стійкості керівників органів державного управління. Основною умовою психологічної стійкості є активність особистості співробітника. Висока потреба працівників у пошуку нових способів і можливостей протидії негативним чинникам, творче ставлення до себе і навколишньої дійсності, готовність до освоєння прийомів саморегуляції дозволять подолати негативну дію стресу та сформувати стійкість особистості керівників органів державного управління.

Формування стресостійкості є процесом засвоєння працівниками різних способів адаптації до стресових ситуацій для того, щоб у майбутньому вміти протистояти негативним впливам навколишнього середовища. Важливим чинником у формуванні стресостійкості керівників органів державного управління є вміння управляти власними реакціями на стресові ситуації. Оволодіння навичками саморегуляції дозволить керівникам органів державного управління протистояти негативними наслідками стресів.

Травматична ситуація не може не викликати психо-емоційної реакції, що проявляється в різних людей неоднаково. Ступінь і характер проявлення залежить від психотипу особистості, досвіду зіткнення з катастрофічними подіями й додання їх та їхніх наслідків.

На початку війни можна було спостерігати, наскільки по-різному люди реагують на подію: хтось одразу зібрав речі та виїхав, хтось дзвонив рідним і близьким, шукаючи підтримки, хтось ніби став на паузу і випав з реальності. Такі дії були, власне, демонстрацією різних способів адаптації. Ганс Сельє, засновник теорії стресу, виділяє три фази психофізичного реагування організму на стрес: тривога, опір і виснаження [77].

Типи психологічних реакцій на травматичну подію:

а) Фаза тривоги – тіло миттєво вирішує, яка реакція буде оптимальною: «бий», «біжи» чи «завми». Активна людина частіше обирає перший спосіб реагування: треба щось робити, рішення мають бути блискавичними, особливо

якщо загроза максимальна. Адреналін у крові стимулює до руху, атаки, агресії, імпульсивності, емоційності. Так само реакція «біжи»: їй також притаманна імпульсивність, активність, бо втеча, безсумнівно, потребує блискавичного прийняття рішень. А от реакція «завми» є пасивною, сигналізує про нездатність або неможливість ухвалювати рішення, діяти, а також про те, що пригнічуються всі інстинкти та реакції, а людина намагається злитися з оточенням. Можна порівняти з тим, як у світі природи деякі тварини прикидаються мертвими, щоб перестати бути бажаною жертвою. Подібне може відбуватися і з людиною, особливо якщо до цього в неї вже був досвід уникання як способу розв'язання кризової ситуації.

Усі три реакції є небезпечними, якщо вони неконтрольовані, адже викид в організм гормонів стресу може бути досить потужним. Тому варто спонукати себе зупинитися на хвилину й чітко продумати власні дії, проаналізувати наслідки. Звісно, це не завжди можливо, але потрібно зробити. Варто звернути увагу на те, що спокій і шоківий стан уникання можуть мати схожі ознаки поведінки, хоча сутність їхня різна. У разі уникання людина закривається від сприйняття ситуації, заперечує її – наприклад, може не хотіти евакуюватися, хоча й розуміє, що це необхідно. А стан спокою зумовлений тим, що ситуація проаналізована, висновки зроблені, дії продумані.

б) Фаза опору – передбачає зазвичай, що стресовий подразник усунуто. Але в умовах війни стрес затягується, і організм починає поступово адаптуватися до нього, зберігаючи необхідну активність, удаючись до дій або маючи постійну готовність до них. Стресові реакції вже не є такими гострими, проте вони і не зникають. Поступово організм виснажується від напруження без розслаблення та переходить до третьої фази.

У другій фазі бажано здійснити продумані дії з убезпечення себе, колег та своїх близьких. Адже, навіть перебуваючи на бойовому посту чи в обороні, потрібно поводитися максимально безпечно.

в) Фаза виснаження викликана поступовим вичерпуванням ресурсів активності за одночасного збереження стресового подразника, особливо такого

сильного, як війна. Виснаження може проявлятися як на фізичному, так і на психічному рівнях: з'являється депресивний стан, роздратованість. Це досить добре можна спостерігати в соціальних мережах: запал, згуртованість, активність у перші дні, а пізніше взаємні звинувачення, агресія один до одного, адже психіка потребує викиду негативу, що накопичився під впливом затяжного стресу. Часто в цій фазі також загострюються відносини між колегами та близькими людьми, тому усвідомлення того, що з вами відбувається, може убезпечити від додаткових стресів.

В разі сильного виснаження варто поставитися до себе дбайливо: не вимагати від змученого організму надмірної активності, не вступати ні з ким у баталії ні на робочому місці, ні в соцмережах, ні вдома. Спробувати зменшити потік негативної інформації або хоча б приймати її порційно, віднаходити позитивні повідомлення, концентруватися на них.

З метою емоційного самозбереження, важливо відфільтровувати інформацію в загальному потоці, щоб додатково психологічно не травмуватися неякісними повідомленнями.

У цьому сенсі можна запропонувати наступні психологічні аспекти адаптації керівників:

- Перевірка джерел інформації, відстежування інформації від офіційних джерел або тих, які відповідально ставляться до повідомлюваного.
- Визначення обізнаність людини, яка транслює певну інформацію у соціальних мережах, перед тим, як реагувати на певну інформацію,.
- Перевірка сенсаційного повідомлення, принаймні у двох вірогідних джерелах, перш ніж реагувати чи передавати іншим.
- Утримання від поширення інформації без переконання в її правдивості.
- Уникнення суперечок у соціальних мережах. Вірогідність сперечання з ботом, а не з реальною людиною, є токсичним й виснажливим.
- Утримання від розміщування дописи в стрічці у стані афекту, з метою не допустити емоційного травмування інших людей.

Завдяки сучасним можливостям швидкого поширення інформації людина стає більш обізнаною. З іншого боку, величезні потоки інформації та доступність майданчиків її поширення для нефахівців створюють додатковий простір для травмування в кризовій ситуації. Керівнику треба ретельно стежити за своїми відчуттями та оберігати себе від інформаційного виснаження.

2) Психологічна підтримка.

Забезпечення керівникам державної служби в Україні доступу до психологічної підтримки та консультування є дуже важливим аспектом в умовах війни або кризи. Робота у владній сфері під час конфлікту може бути надзвичайно стресовою і вимагати від керівників великих фізичних і психологічних зусиль. Ось деякі способи, які можуть бути використані для забезпечення психологічної підтримки та консультування:

а) Психологи та консультанти.

Уряд може наймати кваліфікованих психологів та консультантів для надання психологічної допомоги та консультування керівників державної служби. Ці спеціалісти можуть працювати як внутрішні консультанти або бути доступними для конфіденційних сесій.

б) Групові сесії.

Організація групових сесій для керівників може створити можливість для обміну досвідом та спільної підтримки серед колег. Групові сесії також можуть сприяти покращенню міжособистих відносин в команді.

в) Гнучкі робочі графіки.

Надання можливості керівникам державної служби використовувати гнучкі робочі графіки, щоб вони могли відпочити та відновитися, коли це необхідно.

г) Організація тренінгів та семінарів.

Тренінги та семінари з психологічної стійкості та стресоустойчивості можуть допомогти керівникам освоїти методики для ефективного управління стресом та психологічними навантаженнями.

д) Доступ до конфіденційної психологічної підтримки

Забезпечення керівників доступом до конфіденційних консультацій та психологічної підтримки, щоб вони могли вільно обговорювати свої страхи, стурбованості та проблеми.

е) Підтримка сімей.

Родини керівників також можуть переживати стрес через війну або кризу. Доцільно надавати підтримку інформаційно та психологічно, а також забезпечувати доступ до послуг психологічної підтримки їхнім сім'ям.

є) Забезпечення психологічної підтримки та консультування.

Це забезпечення може допомогти зберегти ефективність та рішучість керівників державної служби під час важких часів і знизити ризик вигорання та стресового перевантаження.

3) Прийняття важливих рішень керівниками державної служби під час війни є критично важливим завданням, яке вимагає обдуманості, відповідальності та стратегічного підходу. Ключові аспекти, які потрібно враховувати при цьому процесі:

а) Збір і аналіз інформації: Керівники державної служби повинні мати доступ до надійних джерел інформації та аналізувати її, щоб зрозуміти поточну ситуацію на полі бою, політичні і економічні фактори, гуманітарні питання тощо.

б) Встановлення пріоритетів.

Необхідно визначити головні цілі та завдання військової операції або конфлікту та встановити пріоритети для досягнення цих цілей. Розуміння стратегічних пріоритетів допомагає зосередити зусилля та ресурси на найважливіших завданнях.

в) Консультації з експертами.

Керівники мають консультуватися з військовими та політичними експертами, щоб отримати професійну пораду та оцінку можливих наслідків рішень.

г) Ресурси та стратегічне планування.

Державні службовці повинні оцінити наявні ресурси (людські, фінансові, матеріальні) і розробити стратегічний план для їх оптимального використання. Важливо забезпечити достатні ресурси для ведення операції.

д) Гуманітарні аспекти.

Керівники повинні враховувати гуманітарні наслідки своїх рішень та забезпечувати захист цивільного населення та гуманітарну допомогу, де це необхідно.

е) Зв'язок та інформаційна стратегія.

Важливо мати ефективну інформаційну стратегію та забезпечувати внутрішній та зовнішній зв'язок для висвітлення рішень та отримання підтримки.

є) Планування ризиків.

Розрахунок можливих ризиків та альтернативних сценаріїв. Розробка планів дій у разі негативних розвитків подій.

ж) Чіткість та послідовність.

Рішення повинні бути чіткими та послідовними, і всі члени команди мають розуміти їх і виконувати згідно зі стратегічними вказівками.

з) Оцінка та корекція.

Слід постійно оцінювати розвиток подій та реагувати на зміни в ситуації, вносячи необхідні корекції до стратегії та рішень.

Прийняття важливих рішень в умовах війни – це завдання, яке вимагає високого рівня керівництва, відповідальності та готовності до виконання складних завдань в інтенсивних умовах.

4) Адаптація до незвичайних умов – це навик, який є надзвичайно важливим для керівників державного управління в умовах, коли ситуація може бути нестандартною або непередбачуваною. Ось деякі ключові аспекти адаптації:

а) Гнучкість мислення

Керівники повинні бути готові переглядати та змінювати свої погляди, якщо ситуація вимагає нового підходу. Гнучкість мислення дозволяє швидко адаптуватися до нових обставин.

б) Швидка реакція.

Важливо мати механізми для швидкої реакції на кризові ситуації або несподівані події. Це включає в себе розробку планів дій і взаємодію з командою для ефективного реагування.

в) Комунікація.

Здатність вести чітку та ефективну комунікацію з командою та іншими зацікавленими сторонами є ключовою. Повинно бути встановлено засоби комунікації для оперативного обміну інформацією.

г) Навички прийняття ризиків.

Керівники повинні бути готові ризикувати та приймати нестандартні рішення в умовах невизначеності. Важливо оцінювати ризики та можливі наслідки своїх дій.

д) Навчання на прикладах.

Вивчення попередніх криз та незвичайних ситуацій з метою витягти з них важливі уроки. Це допоможе уникнути подібних помилок у майбутньому.

5) Забезпечення безпеки.

Здоров'я та безпека керівників та їхніх команд – це критично важливий аспект управління в незвичайних умовах. Забезпечення безпеки включає в себе:

а) Плани евакуації та надзвичайні ситуації.

Розробка планів для екстреної евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях. Проводження навчання та симуляції, для готовності команди до реагування на небезпеку.

б) Захист здоров'я.

Забезпечення доступу до медичної допомоги та рекомендуйте здорові практики для збереження фізичного здоров'я.

в) Психологічна безпека.

Забезпечення психологічної підтримки для працівників, особливо в умовах стресу та кризи.

г) Засоби захисту.

Забезпечення працівників необхідними засобами захисту, такими як протимікробні маски, захисні одяг тощо, в залежності від ситуації.

д) Система інформування.

Забезпечення постійного доступу до актуальної інформації щодо здоров'я та безпеки, з метою прийняття працівниками інформованих рішень.

Забезпечення безпеки є невід'ємною частиною управління в незвичайних умовах, і вимагає системного підходу до розробки та впровадження заходів безпеки.

3.2. Шляхи мінімізації психологічного навантаження на керівників в умовах воєнного стану

Мінімізація психологічного навантаження на керівників органів державного управління України в умовах воєнного стану важлива для забезпечення ефективного управління країною в надзвичайних обставинах. У таких умовах керівники стикаються зі стресом, високою відповідальністю та необхідністю приймати важливі рішення. Цей процес вимагає планування, психологічної підтримки та забезпечення умов для здорового функціонування. Нижче наведено докладний план для мінімізації психологічного навантаження на керівників органів державного управління в умовах воєнного стану:

Частина 1. Підготовка та планування в умовах воєнного стану:

- 1) Освіта та навчання:
 - Психоедукація
 - Симуляційні вправи. Проводити симуляційні вправи та тренування для підготовки до реальних кризових ситуацій.

– Курси кризового менеджменту. Забезпечити керівникам можливість проходити курси кризового менеджменту та розвивати навички прийняття рішень в стресових ситуаціях.

2) Створення кризових команд та планів.

– Кризові команди. Створити кризові команди, які включають у себе експертів з різних сфер, для прийняття рішень в умовах кризи.

– Розробка кризових планів. Розробити детальні кризові плани для різних сценаріїв воєнного стану, включаючи плани дій та реагування на негативні події.

3) Комунікація та інформування.

– Чітка комунікація. Розвинути чіткі системи комунікації для оперативного обміну інформацією між органами влади та командами кризового управління.

– Запобігання інформаційному хаосу. Встановити протоколи та фільтри для інформації, що надходить, щоб уникнути інформаційного перевантаження та поширення непідтверджених даних.

Частина 2. Керівництво в умовах воєнного стану.

1) Ефективне управління стресом.

– Самозахист. Посилити усвідомлення про методи самозахисту, включаючи релаксаційні техніки та медитацію для зменшення стресу.

– Психологічна підтримка. Забезпечити доступ до психологічної підтримки та консультування для керівників та членів їх сімей.

2) Збереження балансу між роботою та особистим життям.

– Регулярні вихідні. Заохочувати керівників відпочивати та витратити час з родиною та друзями.

– Гнучкий робочий графік. Застосовувати гнучкий робочий графік для забезпечення можливості відвідування лікарів та отримання медичної допомоги.

3) Делегування влади та відповідальності

- Ефективна команда. Розвивати ефективну команду та делегувати завдання для зменшення навантаження на керівника.

- Система відповідальності. Визначити систему відповідальності, щоб кожен член команди мав чітко визначені завдання.

Частина 3. Забезпечення довгострокової стійкості

- Психологічна реабілітація та відновлення.

- Післякризова підтримка. Забезпечити психологічну підтримку та консультування після кризи для попередження посттравматичного стресового розладу.

- Відновлення співробітників. Розробити програми відновлення та підтримки для співробітників, які можуть бути психологічно травмовані внаслідок кризових ситуацій.

2) Навчання на прикладі.

- Аналіз кризових ситуацій. Проводити аналіз кризових ситуацій та реагування на них, щоб вивчити навчальні приклади та удосконалити стратегії кризового управління.

- Збереження досвіду. Запровадити систему збереження та передачі досвіду для поколінь керівників, щоб надати їм інструменти для дії в подібних ситуаціях.

3) Співпраця та міжнародна підтримка.

- Міжнародна співпраця. Розвивати співпрацю з міжнародними партнерами та організаціями для отримання підтримки та ресурсів.

- Спільна робота. Забезпечувати спільну роботу з іншими країнами, які можуть переживати подібні кризи.

4) Важливість етики та інтегритету.

- Тримати високий стандарт етики. Важливо підтримувати високий стандарт етики та інтегритету в умовах воєнного стану.

- Відкритість і відповідальність. Зберігати відкритість в управлінні та нести відповідальність за свої рішення.

Війна є чи не найпотужнішою катастрофічною ситуацією, тим шоком, на який людська психіка реагує досить важко. Тепер, коли ми бачимо, що війна в Україні розтягнулася в часі, виникає потреба розуміння, як адаптуватися до цього психологічно та як допомогти в цьому іншим. Звичайно, не можливо озброїти кожного керівника державної служби чи працівника відділу кадрів фаховими навичками психолога та всіма професійними інструментами. Однак елементарна грамотність у питаннях психологічного здоров'я може убезпечити від зайвої травматизації, розгубленості, дати змогу знайти способи надання самопомоги та допомоги.

1. Підготовка та планування в умовах воєнного стану.

1) Освіта та навчання.

– Психоедукація або психоосвіта – це пояснення й донесення до нефахівців елементарних знань із психології. Це дуже важливе завдання, особливо в критичні моменти. Проте під час пошуків інформації з питань психології, звертаючись до джерел, варто розуміти рівень їхньої фаховості, адже некритично сприйняті поради можуть завдати шкоди. Виникає потреба узагальнити певну інформацію щодо психологічних реакцій на травматичні ситуації.

З наукової точки зору, психоедукація – це пояснення і донесення до людей необхідної інформації про психічне здоров'я, психологічні негаразди та їх наслідки для особистості. На перший погляд видається, що немає потреби в психоедукації, тому що з появою мережі інтернет доступно дуже багато інформації. Та, на жаль, в Україні на сьогодні недостатньо сформована «культура психотерапевтичного консультування». Пояснення природи психологічної травми, «дороги зцілення», надання літератури для самопомоги, використання різних засобів для ознайомлення з психологічною проблемою адаптації керівників в умовах воєнного стану – інформаційних буклетів, книжок, відеофільмів, індивідуальних та групових лекцій, тренінгів, семінарів є важливим компонентом сучасної психоедукації. Важливо пам'ятати, що психоедукації потребують також близькі та родичі керівника.

Психоедукація як шлях до розуміння власних проблем з метою усунення небажаних реакцій і формування здорових реакцій дуже важлива. Так само важливо розвивати в собі дорослу частину свідомості, тобто високий рівень розуміння своїх дій та їхніх наслідків. За визначенням Еріка Берна, у нашій особистості можуть проявлятися ролі Дорослого, Дитини та Батька (про це можна прочитати в літературі з психології). І саме доросла частина важлива для продуманості дій. Безумовно, не можливо розвинути її миттєво в кризовій ситуації, тому що це потребує постійної роботи над собою. Основні елементи психоедукації ілюструє рис. 3.1.

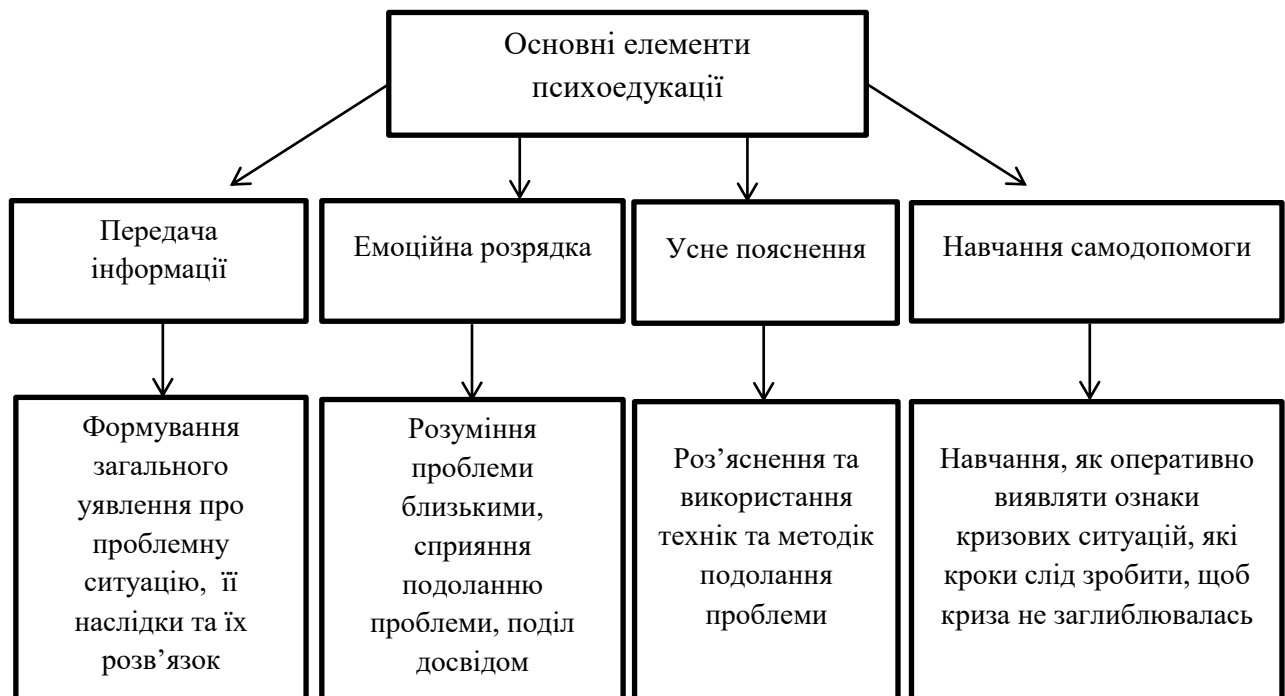


Рис. 3.1. Основні елементи психоедукації

– Симуляційні вправи – це метод навчання, який включає в себе створення умов, які імітують реальні ситуації, щоб навчитись реагувати на них або вирішувати проблеми. Симуляційне навчання – це метод навчання, який включає в себе використання імітаційних систем або сценаріїв для навчання керівників та співробітників різним навичкам та процедурам, які їм потрібні для виконання своїх обов'язків. Симуляційні вправи можуть бути виконані на

різних рівнях складності та включати різні типи умов, що дозволяє керівникам набувати практичних навичок та досвіду без реальних ризиків і помилок.

Використання симуляційних вправ дозволяє зробити робочий процес більш привабливим, збільшити ефективність процесу за рахунок задіяння обох півкуль мозку (бачу, чую, відчуваю). Виконання вправ знижує ризик виникнення страху та підвищує здатність опановувати хвилювання у реальних умовах, навчає роботі в команді і чіткому запам'ятовуванню алгоритму дій при виникненні загрози життя, як власного, так і постраждалого. Симуляційне навчання є надзвичайно корисним для керівників державної служби України, особливо в умовах військового стану, де вони можуть стикатися з небезпечними ситуаціями та критичними станами постраждалих.

Серед переваг симуляційного навчання для керівників в умовах військового стану можна виділити наступні:

– Безпека. Симуляційне навчання дозволяє навчатись рятувальних процедур та маніпуляцій без ризику для життя людей або для себе. Керівники та співробітники можуть допустити помилки, вчитись на них та вдосконалювати свої навички без наслідків.

– Реалістичність. Симуляційне навчання дозволяє створювати віртуальні сценарії, які можуть бути дуже реалістичними та схожими на реальні ситуації.

– Взаємодія. Симуляційне навчання дозволяє керівникам і підлеглим працювати в команді та взаємодіяти між собою. Вони можуть навчитись співпрацювати та координувати свої дії в складних ситуаціях, що є надзвичайно важливим під час військового стану.

– Економія часу та коштів. Симуляційне навчання може бути вартісно-ефективним, оскільки воно дозволяє уникнути реальних ризиків та витрат, пов'язаних з навчанням на робочому місці. Державні службовці можуть навчитись в умовах симуляції, що дозволить їм більше практикувати та вдосконалювати свої навички, не витрачаючи додатковий час та гроші.

– Можливість адаптації до незвичайних ситуацій. Симуляційне навчання дозволяє керівникам вчитись реагувати на незвичайні ситуації та надавати допомогу в умовах обмеженої доступності ресурсів.

Отже, можна зробити висновок, що симуляційне навчання є дуже важливим для керівників державної служби, особливо в умовах військового стану. Воно дозволяє отримати реальний досвід вирішення проблем та ситуацій, з якими вони можуть стикнутися у майбутньому. Симуляційне навчання допомагає керівникам розвивати свої професійні навички, виробляти стресостійкість та покращувати свою співпрацю в команді.

Також важливо зазначити, що симуляційне навчання дозволяє керівникам державної служби України вчитись реагувати на незвичайні ситуації та адаптуватись до нестандартних умов.

– Курси кризового менеджменту

Такі курси стануть у нагоді як державним службовцям, так і посадовим особам місцевого самоврядування, та допоможуть ефективно реагувати на виклики, пов'язані з війною. Мова йде про побудову ефективної комунікації та механізми з дотримання прав людини. Доцільним видається застосування онлайн-курсу, який створено з ініціативи Національного агентства України з питань державної служби спільно з Програмою розвитку ООН в Україні та за сприяння Міністерства цифрової трансформації України. Курс розроблено за фінансової підтримки Уряду Данії та Уряду Німеччини та вже доступні на платформі Дія.Освіта.

2. Керівництво в умовах воєнного стану.

Умови воєнного стану створюють надзвичайно напружені ситуації, які можуть суттєво вплинути на психічне та емоційне становище працівників, зокрема керівників органів державного управління. Ефективне управління стресом є важливим елементом забезпечення не лише продуктивності управління, але й здоров'я та добробуту керівників і їх сімей.

1) Самозахист.

Усвідомлення стресових ситуацій. Розвинення усвідомлення керівниками можливих стресових ситуацій та їх впливу на психічне здоров'я. Наприклад, регулярні тренування відповіді на стресові ситуації можуть допомогти зменшити психічний тиск.

2) Релаксаційні техніки

Включення в практику релаксаційних технік, таких як глибоке дихання, йога або медитація, для зниження рівня стресу. Наприклад, керівник може використовувати короткі паузи для проведення коротких сеансів релаксації протягом робочого дня.

3) Психологічна підтримка.

– Психологічні консультації. Забезпечення можливості для керівників та членів їх сімей отримувати консультації від професійних психологів. Це може бути у формі індивідуальних сесій або групових тренінгів для обговорення стресових ситуацій та спільного пошуку рішень.

– Підтримка спільноти. Створення спільноти керівників, яка може служити платформою для обміну досвідом та підтримки один одного. Це може включати регулярні наради, в яких керівники можуть відкрито обговорювати свої турботи та спільно працювати над розв'язанням проблем.

4) Реалізація заходів в умовах воєнного стану.

– Система навчання та підготовки. Розробка системи навчання, що включає в себе аспекти самозахисту та стресостійкості в умовах воєнного стану. Наприклад, тренування на симуляторах або проведення ролевих ігор для симуляції стресових ситуацій.

– Створення безпечного робочого середовища. Забезпечення фізичної та психологічної безпеки на робочому місці. Це може включати регулярні інструктажі з питань безпеки, створення механізмів швидкого реагування на стресові ситуації та підтримку в разі травм або кризових ситуацій.

Важливо враховувати індивідуальні особливості керівників та адаптувати підходи до управління стресом під їхні потреби. Розуміння важливості

психологічної стійкості та самозахисту може покращити загальну ефективність управління в умовах воєнного стану.

3. Забезпечення довгострокової стійкості керівників органів державного управління в умовах воєнного стану.

1) Психологічна реабілітація та відновлення:

– Післякризова підтримка

Після виходу з кризової ситуації важливо забезпечити ефективну психологічну підтримку керівників. Наприклад, можна створити групові сесії, де учасники можуть ділитися своїми враженнями та емоціями, а психолог надає консультації щодо того, як ефективно впоратися зі стресом. Це може включати індивідуальні консультації, групові терапії чи навіть тренінги з емоційного інтелекту.

– Відновлення співробітників:

Розроблення програм відновлення та підтримки для співробітників, які можуть бути травмовані під час кризових ситуацій. Наприклад, це може включати проведення тренінгів зі стресостійкості для всього колективу, а також створення механізмів для звернення до психологічної підтримки в разі потреби.

2) Навчання на прикладі.

– Аналіз кризових ситуацій.

Проведення аналізу кризових ситуацій та реагування на них є ключовим елементом навчання. Наприклад, можна організувати семінари, під час яких керівники аналізують історії успіху або невдач, вивчають стратегії прийняття рішень та вдосконалюють навички комунікації в умовах великого напруження.

– Збереження досвіду.

Створення системи збереження та передачі досвіду є критичним елементом. Наприклад, можна розробити внутрішню базу даних або електронну платформу, де керівники можуть ділитися своїм досвідом управління кризовими ситуаціями. Це може включати документацію, розповіді про власні дії та навіть відеозаписи конкретних ситуацій.

3) Співпраця та міжнародна підтримка.

В умовах воєнного стану важлива міжнародна співпраця та підтримка. Наприклад, можна створити мережу обміну досвідом між керівниками з різних країн, де вони можуть навчатися один від одного та обмінюватися кращими практиками. Також важливо мати механізми для отримання допомоги від міжнародних організацій чи партнерів у випадку кризових ситуацій.

Загальний підхід до довгострокової стійкості передбачає системний підхід до психологічної підтримки, постійного навчання та аналізу досвіду, а також співпрацю на міжнародному рівні для обміну ресурсами та знаннями.

Мінімізація психологічного навантаження на керівників органів державного управління України в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, включаючи підготовку, ефективне управління стресом, збереження балансу між роботою та особистим життям, післякризову підтримку та співпрацю з іншими країнами. Цей план допоможе забезпечити стійке та ефективне керівництво в надзвичайних обставинах та зберегти здоров'я та добробут керівників та їхніх команд.

ВИСНОВКИ

Варто визначити ключові результати та висновки отримані в процесі дослідження.

Робота визначає об'єкт, предмет та мету дослідження, а також вирізняє основні розділи та підпункти для докладного розгляду. Особлива увага приділяється теоретичним засадам управлінської діяльності та їхньому відображенню в державно-управлінському дискурсі.

У подальших розділах обговорюються характеристика управлінської діяльності керівників в органах безпеки та оборони, зокрема, функціонально-психологічні аспекти, а також аналіз зміни орієнтирів управлінської діяльності в умовах воєнного стану та шляхів мінімізації психологічного навантаження на керівників.

Як можна побачити з першого розділу, детально аналізується обрана тема, розкриваючи теоретичні засади управлінської діяльності та різні підходи до цього поняття. Окрему увагу приділяють психологічним аспектам управління, визначаючи їхню роль у процесі прийняття стратегічних рішень.

Другий розділ спрямований на характеристику управлінської діяльності керівників органів безпеки та оборони в Україні, фокусуючись на функціонально-психологічних аспектах професійно-управлінської діяльності. Вивчаються психологічні впливи на керівництво та прийняття рішень у контексті державного кордону.

Третій розділ досліджує зміну орієнтирів управлінської діяльності в умовах воєнного стану, фокусуючись на психологічних аспектах адаптації та шляхах мінімізації психологічного навантаження на керівників.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівників органів публічної влади, зокрема в органах безпеки та оборони в умовах воєнного стану. Предмет дослідження – психологічні аспекти, що впливають на ефективність управлінської діяльності в органах публічної влади. Мета дослідження – аналіз та визначення ролі психологічних аспектів у процесі

управлінської діяльності, вивчення їх впливу на керівництво та прийняття стратегічних рішень.

На основі проведеного аналізу можна визначити, що психологічні аспекти грають ключову роль у високоефективному управлінні органами публічної влади. Зокрема, виявлено, що психологічний фактор значущий для прийняття рішень та керівництва в умовах воєнного стану. Такий підхід може слугувати основою для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління в органах публічної влади.

В результаті проведеного дослідження, було зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано роль психологічних аспектів у процесі управлінської діяльності в органах публічної влади. Визначено, що ці аспекти мають значущий вплив на ефективність управлінського процесу та прийняття стратегічних рішень.

2. Встановлено ключові функціонально-психологічні аспекти професійно-управлінської діяльності керівників органів безпеки та оборони в Україні. Це сприяє більш глибокому розумінню особливостей управлінської роботи в сфері безпеки.

3. Виявлено психологічні аспекти адаптації керівників до умов воєнного стану. З'ясовано, що підвищення психологічної стійкості та адаптаційних здібностей є ключовими факторами успішного керівництва в умовах кризи.

4. Обґрунтовано необхідність розробки та впровадження нових підходів до професійної підготовки керівників в органах публічної влади, які враховують психологічні аспекти. Доведено, що це сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності.

5. Досліджено вплив психологічних факторів на процеси управління в умовах воєнного конфлікту. Розглянуто, як емоційний і психологічний стан керівників впливає на прийняття стратегічних рішень та організацію управлінського процесу.

6. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи професійної підготовки керівників в органах публічної влади, зокрема в органах безпеки та оборони. Сформовано конкретні пропозиції щодо урахування психологічних аспектів у процесі навчання.

7. Запропоновано вважати за доцільне впровадження нових методів та підходів до психологічної підготовки керівників в умовах воєнного стану. Рекомендовано активно використовувати психологічні знання у формуванні стратегій управління в екстремальних ситуаціях.

Отже, результати дослідження вказують на значущий вплив психологічних аспектів на управлінську діяльність в органах публічної влади та, зокрема, на управління в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ситник Г.П. Основи управління в сфері національної безпеки. Курс лекцій. ТОВ САК Лтд, Київ, 2023. 174 с.
2. Управлінська діяльність в підприємницькому кластері // Ефективна економіка № 5, 2013 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2541> (дата звернення 10.10.2023)
3. Організаційне проектування: конспект лекцій. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Київ, 2020. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Ak1_20.pdf (дата звернення 11.10.2023)
4. Хворост М.Ю. Особистість керівника в екстремальних умовах діяльності. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/40.pdf.pdf (дата звернення 11.10.2023)
5. Журавльов В.В. Психологічні чинники професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону // Організаційна психологія. Економічна психологія. № 1 (8) / 2017
6. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
7. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Харків : ХНУМГ, 2014. 97 с.
8. Журавель Я. В. Правова природа публічного адміністрування у діяльності органів державної виконавчої влади. Юридичний вісник, 2020/2. С. 138–144
9. Вировий С. І., Дяченко Н. П. Публічне врядування: проблеми теорії та практики // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В.

Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 61–62.

10. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ. 2010. 28 с.

11. Гавкалова Н. Л. Публічне управління: методологічний аспект // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 16–18.

12. UN Public Administration Glossary // United Nations Public Administration Network URL: <http://www.unpan.org/Directories/Glossary/tabid/1398/language/en-US/Default.aspx> (дата звернення 31.10.2023).

13. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ : НАДУ, 2017. 775 с.

14. Новий тлумачний словник української мови : у 4 т. / уклад.: В. Яременко, О. Сліпущко. Київ : Аконіт, 2000. Т. 3 (О–Р). 927 с.

15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 8: Публічне врядування / наук. редкол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 488–491. URL: <http://political-studies.com/?p=1286> (дата звернення: 03.10.2023).

16. Nigro F. A., Nigro L. A. Modern Public Administration. 3rd ed. N. Y. ; Evanston ; S. Francisco ; L. : Harper & Row, 2004. 468, XII p.

17. Рогачов Ю. М. Адміністративно-правові відносини в структурі публічного адміністрування податків і зборів. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2014. № 2. С. 148–155. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_Jur_2014_2_23.pdf (дата звернення: 31.10.2023).

18. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Магістр, 2011. 306 с.

19. Андреев А. В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2015. № 3. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvdduvs_2015_3_22.pdf (дата звернення: 20.11.2023).
20. Білозерська Т. О. Реформування публічної адміністрації в Україні як крок до європейської інтеграції. Форум права. 2007. № 2. С. 11–19. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2007_2_4.pdf (дата звернення: 21.11.2023).
21. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. 254 с.
22. Авер'янов В. Б. Реформування українського адміністративного права: ґрунтовний привід для теоретичної дискусії. Право України. 2003. № 5. С. 117–122.
23. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Каф. менеджменту орг. і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.
24. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посіб. / під ред. В. Г. Воронкової. Київ : Професіонал ; Центр учб. літ., 2010. 352 с.
25. Семенчук Т. Б. Сутність категорії «публічне адміністрування» та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 385–390. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_64.pdf (дата звернення: 31.10.2023).
26. Менеджмент організацій і адміністрування : підручник. URL: http://pidruchniki.com/74963/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_i_administrativnaya (дата звернення 25.11.2023).
27. Політологічна енциклопедія : навч. посіб. : у 9 кн. / уклад.: А. О. Карасевич, Л. С. Шачковська. Умань : ФОП Жовтий О. О., 2016. Кн. 4. 635 с.

28. Менеджмент: поняття та сутність. Необхідність управління організаціями : реферат // Освіта.UA URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15415/> (дата звернення: 24.11.2023).

29. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. Адміністративне право і процес. 2013. № 1. С. 8–14. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apip_2013_1_3.pdf (дата звернення: 25.11.2023).

30. Публічне управління та адміністрування // Полтавська державна аграрна академія : офіц. сайт. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/content/specialnist-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya> (дата звернення: 12.10.2023).

31. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 08.10.2023)

32. Про службу в органах місцевого самоврядування Закон України від 07.06.2001 № 2493-III URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 08.10.2023)

33. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук. ред. кос.

34. Орловська Ю. В., Бойко Т. Ю., Управлінська діяльність в підприємницькому кластері, Ефективна економіка № 5, 2013 URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2541> (дата звернення: 09.10.2023)

35. Шкробот М.В., Салоїд С.В. Організаційне проектування, КПП ім. Ігоря Сікорського, Київ, 2020. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf (дата звернення: 10.10.2023)

36. Плещан Х.В. Успішність в управлінській діяльності, Інвестиції: практика та досвід № 15/2011 URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2011/32.pdf (дата звернення: 11.10.2023)

37. Борщевський В.В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне

планування та механізми розвитку, Держава та регіони ISSN 1813-3401. URL: <https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/3218/5.pdf?sequence=1> (дата звернення: 12.10.2023)

38. Куйбіда В., Шпекторенко І. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.

39. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с.

40. Маланчій М. О. Методологічні засади кадрового менеджменту в системі Державної прикордонної служби України : дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро. 2021. 441 с.

41. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР: Дата оновлення : 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 22.10.2023).

42. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навчальний посібник. К.: Міленіум, 2003. С. 33 – 44

43. Державне управління: Навч. Посіб. /А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. К: Знання-Прес, 2003. С. 73 – 98

44. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник /За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

45. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В.Б.Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 1998.-С. 80-83

46. Державне управління: Словн.-довід./ Уклад.: В.Д. Бакуменко та ін. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. С. 5, С.211–212

47. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення : 7 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 22.10.2023).

48. Правовий статус державного службовця. Державна служба : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. С. 149–172.
49. Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями: постанова Каб. Міністрів України від 24.03.2004 р. № 368. Офіційний вісник України. 2004. № 28. Ст. 1062.
50. Сіцинський Н., Віхтюк А. Концептуальні підходи щодо створення національного координаційного центру суб'єктів інтегрованого управління кордонами. Аспекти публічного управління, 2021. 9(5), С. 55-61.
51. Коваль Г. В. Професійна соціалізація державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. С. 1–11. URL : http://el-zbirndu.at.ua/2015_2/5.pdf. (дата звернення: 15.11.2023)
52. Міністерство освіти і науки України : вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 06.11.2023).
53. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. Київ: Знання, 2008. 319 с.
54. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко ; Міністерство освіти і науки України, - Хмельницький: Хмельницький університет управління та права. –2015. – 335
55. Ворон Д.Л. Правові засади публічного адміністрування у сфері вищої освіти : дис. канд. юрид. наук : 12.00.07. Ужгород, 2018. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/18117> (дата звернення: 06.11.2023)
56. Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
57. Кошелева Л.Є. Основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 2(37). С. 13–18.

58. Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration: note by the Secretariat. URL : <https://digitallibrary.un.org/record/566603>. (дата звернення: 08.11.2023)

59. Основи публічного адміністрування : посібник для підготовки до іспиту / Ю.П. Битяк та ін. Харків : Право, 2016. 128 с.

60. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / В. Галунько та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.

61. Колпаков В.К. Адміністративноправові відносини: поняття і види. Юридичний науковий електронний журнал. 2013. № 1. С. 101–104. URL : <http://www.lsej.org.ua>. (дата звернення: 07.11.2023)

62. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html> (дата звернення: 07.11.2023)

63. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. The Page. URL : <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-upovoyennij-chas> (дата звернення: 06.11.2023)

64. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>. (дата звернення: 07.11.2023)

65. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 07.11.2023)

66. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 18.04.2022 № 259/2022 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2592022-42237> (дата звернення: 08.11.2023)

67. Хмеленко Л. В. Створення сприятливого мікроклімату для професійної адаптації молодих спеціалістів на робочому місці / Л. В. Хмеленко URL: <http://klasnaocinka.com.ua/uk/article/stvorennya--spriyatlivogo--mikroklimatu--dlya--pro.html>. (дата звернення: 08.11.2023)

68. В Україні запрацює Національна програма психічного здоров'я. URL : <https://armyinform.com.ua/2022/07/21/v-ukrayini-zapraczyuyenaczialna-programa-psyhichnogo-zdorovya/> (дата звернення: 09.11.2023)

69. Важливі навички в період стресу : ілюстроване керівництво: Копенгаген. Європейський регіональний офіс Всесвітньої організації охорони здоров'я; 2020. Ліцензія CC BY-NC-SA 3.0 URL : <http://ecopsy.com.ua/cpps/Vazhlyvi%20navychky%20v%20periodu%20stresu.pdf> (дата звернення: 09.11.2023)

70. Сахнік О. Психологічні аспекти управлінської діяльності сучасного керівника Державної пенітенціарної служби України. О. Сахнік Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологічні науки. 2016. № 2. С. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarv_pn_2016_2_20 (дата звернення: 15.11.2023)

71. Прищак Л.Д. Психологія управління в організації. URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/343.html (дата звернення: 15.11.2023)

72. Скрипаченко Т. В. Сучасні умови діяльності вітчизняного керівника. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України.- К., Вид-во «Любіть Україну», 2010. т.1, ч. 3. С. 67–74.

73. Сціборовський О. А. Психологічні особливості прийняття ефективних рішень і їхнє врахування при підготовці офіцерів ДПС України до управлінської діяльності. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України* / за ред. С. Д. Максименка. К. : Міленіум, 2005. № 1. С. 34–39.

74. Екстремальна психологія : підручник / за заг. ред. проф. О. В. Тімченка. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2007. –502 с.

75. Хуртенко О. В. Психологічна готовність майбутніх тренерів до прийняття рішень в екстремальних ситуаціях професійної діяльності / О. В. Хуртенко // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки : зб. наук. праць. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. – № 20 (44). – С. 172–178.

76. Чичуга М.М. Особливості виникнення стресу в начальниках відділень соціально-виховної та психологічної служби установ виконання покарань України URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2376> (дата звернення: 02.11.2023)

77. Сельє Г. Стрес без дистресу. Журнал неврології ім. Б. М. Маньковського. 2016. Т. 4, № 1. С. 78-89.