

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Вакуліч Ілони Олександрівни

академічної групи 281-20з-1 ФМ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

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

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри
прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління

(повна назва)

О.Г. Вагонова

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

Студентці Вакулич І.О. академічної групи 281-20з-1 ФМ
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
за освітньою програмою 281 Публічне управління та адміністрування
на тему «Розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» № 475-с від 27.05.2024 р.

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідження понятійно-категоріального апарату. Формування потенціалу публічних службовців. Основи механізму формування професійного потенціалу публічних службовців	13.05.24 – 10.06.24
Аналітичний	Аналіз викликів для системи публічного управління зумовлені правовим воєнним станом. Особливості розвитку професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та повоєнний період в Україні. Особливості розвитку професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та повоєнний період в Україні	11.06.24 – 24.06.24
Прикладний	Особистісний потенціал публічного службовця як умова подолання складних життєвих ситуацій. Рекомендації щодо розвитку потенціалу публічних службовців у воєнний та повоєнний період в Україні	24.06.24 – 02.07.24

Завдання видано _____ Сергієнко Е.О.
(підпис керівника) (прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 травня 2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 03 липня 2024 р.

Прийнято до виконання _____ .Вакулич І. О.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

ПОТЕНЦІАЛ, ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період».

57 стор., 2 рис., 1 табл., 35 джерел, додатки

Об'єктом дослідження є процес формування потенціалу публічних службовців.

Предметом дослідження є розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження процесу формування потенціалу публічних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період.

У першому розділі здійснено аналіз теоретичних аспектів формування потенціалу публічних службовців.

У другому розділі досліджена проблематика впливу воєнних дій на систему публічного управління в контексті розвитку потенціалу публічних службовців.

Третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо розвитку потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період.

Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій, направлених на розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат формування потенціалу публічних службовців	8
1.2. Основи механізму формування професійного потенціалу публічних службовців	16
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	23
2.1. Виклики для системи публічного управління зумовлені правовим воєнним станом.....	23
2.2. Особливості розвитку професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ	36
3.1. Особистісний потенціал публічного службовця як умова подолання складних життєвих ситуацій.....	36
3.2. Рекомендації щодо розвитку потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні	45
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність роботи. Одним із основних напрямів реалізації Стратегії реформування публічного управління на 2022 – 2025 роки визначено продовження розбудови професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Воєнний час, який наразі переживає Україна, ще більше загострює очікування громадянського суспільства від влади, вимагаючи формувати дієву систему публічного управління, що відповідатиме не лише за поточне відновлення, а й за стратегічний повоєнний розвиток країни, захищаючи національні інтереси. І в цьому контексті важливо артикулювати наступне: розвиток професійного потенціалу публічних службовців в умовах сьогодення виступає головною умовою для формування потенціалу публічної служби України та її подальшого якісного наповнення. Адже формування потенціалу публічної служби України залежить безпосередньо від рівня професіоналізму публічних службовців, який формується за допомогою цілеспрямованого, поступового, комплексного та безперервного розвитку професійного потенціалу публічних службовців.

Актуальність вирішення зазначеної проблеми формує мету та завдання роботи, тема якої «Розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період».

Теорії людського потенціалу, людського розвитку у відносно цілісному вигляді оформилися лише на межі 80 – 90-х років минулого століття. Проблеми, що стосуються різних аспектів розвитку людських ресурсів в Україні досліджувались у працях вітчизняних вчених, зокрема О. Амоші, В. Антонюк, С. Бандури, Є Бородіна, А. Гальчинського, В. Гейця, Н. Гончарук, В. Куценко, Н. Липовської, Н. Нижник, В. Олуйка, С. Серьогіна, І. Шпекторенка та інших вчених. Цими та іншими авторами розглянуто проблеми теоретико-методологічних засад управління людськими

ресурсами та їх розвитком, з'ясування їх ролі й місця у розвитку публічного управління в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз механізму формування потенціалу публічних службовців і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період.

Для досягнення зазначеної мети передбачається вирішити такі основні завдання:

1. Здійснити аналіз понятійно-категоріального апарату формування потенціалу публічних службовців.
2. Узагальнити теоретичні засади механізмів формування потенціалу публічних службовців.
3. Висвітлити виклики для системи публічного управління зумовлені правовим воєнним станом.
4. Проаналізувати особливості розвитку потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні.
5. Описати особистісний потенціал публічного службовця як умову подолання складних життєвих ситуацій.
6. Обґунтувати рекомендації щодо розвитку потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування потенціалу публічних службовців.

Предмет дослідження – розвиток потенціалу публічних службовців в воєнний та повоєнний період.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано загальнонаукові теоретичні методи наукового дослідження (діалектичний, логіко-семантичний, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія тощо). За допомогою методу аналізу проаналізовано особливості розвитку потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. Методи класифікації і групування

дали змогу дослідити виклики для системи публічного управління зумовлені правовим воєнним станом.

Джерелом інформації послужили, офіційні статистичні матеріали, інформаційно-аналітичні огляди, матеріали дисертацій, монографій, підручників, статей у наукових збірниках та наукових періодичних виданнях; матеріали сайтів інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання в реальних умовах запропонованих рекомендацій, направлених на розвиток професійного потенціалу публічних службовців.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (35). Текстова частина викладена на 57 сторінках, проілюстрована на 2 рисунках і 1 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат розвитку потенціалу публічних службовців

В основі розвитку професійного потенціалу публічних службовців, лежать два основоположних поняття – поняття потенціалу та поняття особистості, адже саме публічне управління має на меті якісні перетворення в суспільстві, які стають можливими виключно за умови активної участі публічних службовців у розвитку суспільних, економічних, соціальних, морально-етичних тощо відносин, які узагальнюються в сукупності суспільно-економічних відносин. Тому характер суспільно-економічних взаємовідносин є свідченням рівня соціально-історичного і цивілізаційного розвитку суспільства, регіону, спільноти, де головну роль відіграє особистість. Готовність особистості, індивідууму, до постійного розвитку, самовдосконалення та самопізнання є визначальним фактором для високоефективних суспільних взаємовідносин. Крім того, для особистості особливе значення мають норми моралі, відчуття гідності та сумління, що мають стати основою діяльності публічних службовців у демократичній державі.

Відтак, базовими для понятійно-термінологічного апарату дослідження розвитку професійного потенціалу публічних службовців стають поняття «потенціал», «людський потенціал», «особистість», на основі яких ґрунтується компетентний підхід до зміни філософії публічного управління.

«Потенціал» з латини (*potentia*) перекладається як «сила». Сучасні наукові дослідження дозволяють визначити потенціал як універсальну загальнонаукову категорію, що означає «сукупність наявних засобів, можливостей у конкретній області» [1, с. 223]. Теоретичне обґрунтування

поняття «потенціал» знаходимо в таких науках, як публічне управління, психологія, педагогіка, економіка, фізика тощо. Зокрема, теоретики публічного управління визначають потенціал як приховані здібності, сили для певного виду діяльності, що можуть проявитися за певних умов [2, с. 54]; Набір параметрів, що забезпечують певні можливості, здібності, ресурси, які призначені для самозбереження та для перетворення середовища [3, с. 517]; можливості, здібності, ресурси [4, с. 214].

Аналіз теоретичних підходів до вивчення поняття «потенціал» та узагальнення його як сукупності наявних засобів і можливостей, дозволили нам сформулювати такі його властивості:

- 1) потенціал передбачає розвиток і актуалізацію;
- 2) потенціал ототожнюється з поняттями ресурсів, можливостей, резервів;
- 3) потенціал проявляється у певних зовнішніх обставинах;
- 4) потенціал здебільшого співвідноситься з поняттям особистості;
- 5) потенціал пов'язаний із діяльністю індивідуумів.

Потенціал найбільш повномасштабно розкривається у контексті життя, діяльності та власного розвитку особистості. Дійсно, розроблення нових принципів публічного управління в умовах подолання неналежної ефективності та низького рівня довіри суспільства до нього – одне з основних проблемних питань в науці публічного управління, але головна орієнтація цих принципів у XXI столітті – на людину та її потенціал [5]. Як зазначав В. Князев, не можливо вибудувати стратегію розвитку суспільства, не актуалізуючи при цьому потенціал [6, с. 35]. Серед напрямів, які японські дослідники називають як визначальні в XXI столітті для забезпечення ефективності та результативності професійної діяльності, розвиток потенціалу особистості займає перше місце. Ще один – розвиток групової діяльності та підвищення мотивації [7].

Для того, щоб розкрити сутність поняття потенціалу особистості, ми розглянули наукові підходи до визначення поняття «особистість». Сутність особистості є багатогранною, тому не будемо заглиблюватись у філософські,

психологічні чи етичні підходи, зосередимось на тлумаченні з позицій публічного управління. Так Н. Нижник, В. Цветков, Г. Леліков визначають особистість як «...поєднання індивідуальних властивостей особи з особливостями її участі у суспільних відносинах (у межах її діяльності як державного службовця)» [7, с. 34].

Підходи до тлумачення категорії «особистості» можна узагальнити в декількох концепціях:

- діяльнісна (професійність, соціальний досвід, вмотивованість, біологічна зумовленість тощо);
- індивідуальна (здібності, світогляд, цілісність світогляду та переконань, наявність або відсутність у них протиріч, які відображають протилежні інтереси різних прошарків суспільства (у тому числі, здатність протистояти конфлікту інтересів), ступінь усвідомлення людиною її місця в суспільстві, зміст і характер потреб та інтересів, стійкість і легкість їх переключення, їх вузькість чи багатогранність,);
- психологічна (характер, психологічні особливості, енергія, спрямованість, специфіка співвідношення та прояву різних особистісних якостей тощо).
- соціальна (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації тощо) [7].

Таким чином, структура особистості включає соціальні і індивідуально-типологічні особливості людини та характеризується її взаємодією із дійсністю та мотиваційно-вольовими установками. Водночас, особистісні риси індивідууму нерозривно пов'язані з потенціалом особистості, який є певним спектром можливостей, які вона використовує чи не використовує, але які визначають готовність і здатність до виконання дій у межах посадових компетенцій.

Узагальнивши різні підходи і напрямки у вивченні особистісного потенціалу, у найбільш загальному виді можемо виокремити наступні:

- життєвий: здоров'я, інтелект, почуття, воля;

- соціальний: здібності, пізнання (мова, комунікація), світогляд, цінності, стратегії;
- творчий: задатки, нахили, інтереси та їх спрямованість (гнучкість), швидкість засвоєння, загальний інтелект, наполегливість, спрямованість, працелюбство, оволодіння навичками, здатність до самореалізації, креативність);
- професійний: знання, креативність, адаптивність, дієвість, активність, цілеспрямованість, професійна мотивація, компетентність, цінність, здоров'я;
- духовний: спілкування, спрямованість, характер, самоусвідомлення, досвід, інтелект, психофізіологія;
- трудовий: здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість та освіта, асертивність, професіоналізація, ресурси робочого часу;
- смисложиттєвий: життєві цілі, особистісні цінності, смисли, сенс життя;
- емоційний: ставлення, переживання, афект, усвідомлення і переусвідомлення, відображення, амбівалентність, переживання, суб'єктивність, задоволення, гнів, радість;
- адаптаційний: ставлення позиції, установки, спрямованості людини до світу;
- система знань, переконань; система можливостей;
- психологічна установка; здатність до само здійснення, самореалізації і саморозвитку [15]) тощо.

Таким чином потенціал – це можливості особистості, а ресурси – витoki цих можливостей, джерела саморозвитку.

На нашу думку, важливою властивістю потенціалу особистості є те, що він акумулює наявні властивості, засоби та можливості особи, які вона може використати в тій або іншій сфері. Причому ці можливості може використовувати як одна окрема особа, так і певна група, комунальне

підприємство, ОМС, держава, або людство в цілому для досягнення певної мети або для розв'язання конкретного завдання.

Все це підводить нас до розуміння людського потенціалу. Якщо потенціал особистості характеризує ресурси, резерви та можливості однієї окремої особистості та визначається індивідуально-психологічними особливостями, то людський потенціал має інтегративний характер і застосовується для характеристики суспільства та окреслюється гуманітарно-економічними показниками.

Звертаючись до сутності поняття «людський потенціал», відзначимо, що як зазначають окремі дослідники, зокрема, Куркіна М., Зотов В., в основі поширеного розуміння дефініції «потенціал» сукупність засобів для реалізації можливостей досягнення певної мети. Таким чином, вони узагальнюють, що досить поширене трактування поняття «потенціал» подається як «джерело можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якої-небудь задачі або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі» [8].

Виділяють групи концепцій людського потенціалу, які можна розділити на три групи парадигм: загальнотеоретичну, соціально-економічну та соціологічну. Наприклад, в контексті загальнотеоретичного напрямку визначається соціальна сутність людини, уточнюються його потенційні властивості як фактору соціального прогресу. Тут людський потенціал розглядається в рамках загальної теорії соціального прогресу, який розкривається як трансформаційна модернізація характеристик потенціалу населення. Ми тут додали б також і характеристики потенціалу території (територіальної громади), який великою частиною залежить від конкретної особистості і загальної характеристики мешканців, у тому числі, публічних службовців.

Осучаснення, вдосконалення змістовного навантаження людського потенціалу відбувається через оновлення здібностей «вільного суб'єкта»,

його спроможності виходити за власні межі, прориватися через стримуючі труднощі, «переступати кордон». І якщо розглядати особистість як певний змістовний центр, який реалізує потенційні можливості у соціальній системі, то звісно, людський потенціал – це сукупність здібностей людини щодо реалізації соціальної дії у процесі своєї життєдіяльності.

В цілому, за десятиліття дослідження поняття людського потенціалу українськими не склалось єдиного його визначення, деякі з яких наведені нами нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «людський потенціал» в інтерпретації українських науковців

Значення	Автор і джерело
Людський потенціал – це високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета суспільного розвитку	О. Амоша, В. Антонюк, О. Новікова
Людський потенціал – це здібності, можливості й потреба людей працювати, сукупність різних їх якостей, що визначають особистість, як фізичних, так і духовних	Л. Безтелесна
Людський потенціал – це сукупність наявних або природних здібностей до інтелектуальної, творчої, розумової, економічної, культурної діяльності з метою індивідуального та суспільного розвитку	О. Стефанишин
Людський потенціал – це сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров'я і моральності, постійного розвитку навиків і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння	Л. Мартинова
Людський потенціал – це сукупна здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку	Л. Шаульська

Спільною їх рисою у цих тлумаченнях є комплексний підхід до розуміння людського потенціалу, намагання відобразити його багатосторонню структуру. Разом з тим, у контексті публічного управління,

ми найбільше схилиємось до визначення Л. Шаульської, яка пов'язує людський потенціал з розвитком територіальних громад.

Тому ми визначаємо людський потенціал як сукупну здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремого індивідуума до економічної і соціальної діяльності та розвитку на основі якісних характеристик людини, можливостей і компетентностей.

Рівень розвитку України в майбутньому визначається тим, наскільки результативним виявиться процес нарощування людського потенціалу країни і як ефективно цей потенціал використовуватиметься. Тому в Україні пріоритетним напрямками розвитку людського потенціалу є формування належної якості і безпеки життя, забезпечення стійкості і достатнього рівня доходів, формування моделі безперервної освіти та самоосвіти, забезпечення якісно нового рівня охорони здоров'я.

Узагальнюючи теоретичні засади розвитку професійного потенціалу публічних службовців, відмітимо специфіку діяльності у публічному управлінні, яка визначається принципами, які вказані у Статті 4 Закону України «Про державну службу»:

- 1) верховенство права – відповідність Конституції України;
- 2) законність – діяльність лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 3) професіоналізм – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- 4) патріотизм – відданість та вірне служіння українському народові;
- 5) доброчесність – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова від надання переваги приватному інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективність – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення мети державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політична неупередженість – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорість – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільність – призначення публічних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів [9].

З іншого боку, формування людського потенціалу ототожнюється з процесом розвитку людської сутності, а розкривається вона через підвищення наявних соціальних здібностей індивідів шляхом формування певних компетентностей, тобто чітко відстежується у сучасній теорії публічного управління, філософії, навіть економіці, компетентнісний підхід до розвитку потенціалу територій. Зокрема, дослідники зосереджені на розгляді двох основних форм прояву людського потенціалу:

– по-перше, здоров'я і довголіття людини (розвиток тіла людини і фізичних здібностей соціуму). У цьому контексті роль публічного управління зосереджується на пропагуванні здорового способу життя, розвитку сфери охорони здоров'я, спорту, дозвілля а також збереженні природного середовища й забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності;

– по-друге, духовність людини, багатство розвитку потреб (розвиток свідомості і потенційних здібностей людини до інтелектуальної діяльності, духовне багатство соціуму). Еволюція у цьому напрямі передбачає конкретні

розробки, пов'язані з факторами розвитку особистості, змістом компонентів цього розвитку, які б стали основою для формування кадрової політики в умовах реформування публічного управління

Таким чином, людський потенціал формується у всіх верствах населення, спроможних до будь-якої соціально-позитивної діяльності, охоплює такі аспекти, як можливості і кількісного, і якісного розвитку людської спільноти, можливості економічної і соціальної діяльності, соціальної взаємодії і взаєморозуміння.

Категорія «людський потенціал» характеризує відносини стосовно самореалізації особистості як у трудовому процесі, так і за його межами. Виходячи з цього, соціально-економічне трактування категорії «людський потенціал» тісно пов'язане зі становленням теорії ефективного суспільного функціонування, концепцій сталого суспільного розвитку а також формування стилю державно-управлінської діяльності за принципами демократії та висуває на передній план компетентнісний підхід розвитку професійного потенціалу публічних службовців.

1.2. Основи механізму формування професійного потенціалу публічних службовців

Для подолання незбалансованості публічного управління та низького рівня довіри суспільства до нього необхідна трансформація системи публічного управління, яку наразі переживає Україна, утверджуючи демократичний лад у державі. Такі перетворення потребують нових підходів до механізмів забезпечення формування сукупності компетентностей й інтегральної компетентності керівників усіх ланок публічного управління.

Роль людини, її потенціалу як ніколи стала вагомою для розвитку економічної системи, особливо це питання актуальне під час економічних кризи, наприклад 2008 р. або сьогодні, в умовах військової агресії, які були зумовлені не історичними чинниками чи об'єктивною реальністю, а

суб'єктивним фактором – особистими властивостями людей й їх управлінськими компетентностями. Крах Lehman Brothers засвідчив, що криза через людський фактор спричинила втрату \$600 млрд. – сума більша за ВВП багатьох країн. Відповідно до досліджень Світового Банку, економічні досягнення країн завдячують не стільки природному капіталу, частка якого складає 20 %, та не фізичному капіталу, на який припадає 16 %, а саме людському капіталу, який становить 60 % у загальному економічному розвитку [33]. Тому особистісний розвиток, розвиток професійного потенціалу особистості є основою конкурентоспроможності держави.

Важливість розвитку професійного потенціалу особистості усвідомлюється та підтримується міжнародною спільнотою. Зокрема, держави-члени ООН затвердили Декларацію тисячоліття, в якій сформульовані мета і принципи в галузі розвитку, та щорічно на засіданнях ООН проголошуються «Доповіді про розвиток людини». Для забезпечення стабільності розвитку держави необхідною передумовою стає розвиток професійного потенціалу [10], який переростає у людський капітал. Ті сфери, де є розуміння необхідності забезпечення безперервного навчання, мають найбільш кваліфікований персонал і, як наслідок, є успішними у своїй діяльності.

Це питання піднімається й в національних правових документах, зокрема, у Стратегії сталого розвитку «Україна –2025», закону України Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами у контексті адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу.

Ці документи та інші мають за мету забезпечення побудови сучасних, професійних інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх інтеграцію у єдиний державний механізм управління країною, що відповідатиме європейській моделі належного урядування, а

також професіоналізації державної служби, інтелектуальному та інституційному зміцненню фахової спроможності публічних службовців.

Таким чином, економічні зрушення в суспільстві, інформатизація всіх сфер життя, глобалізація та значний технічний прогрес потребують від сучасної людини перебудови «стосунків зі світом», підвищення темпу і якості життя, уміння швидко сприймати та аналізувати інформацію.

У зв'язку з цим важливим завданням актуалізується використання людиною всіх наявних у неї ресурсів та їх всебічний розвиток. З погляду ефективного функціонування суспільства у межах забезпечення економічного зростання ідея розвитку професійного потенціалу людини, її можливостей, відображає останні тенденції у визначенні необхідних умов забезпечення сталого розвитку країни. Сучасні підходи до вивчення питання розвитку професійного потенціалу свідчать про необхідність цілісності та довгої тривалості цього процесу.

На нашу думку, розвиток професійного потенціалу особистості, а особливо керівника, є визначальним для подальшої долі економічної, політичної, соціальної, духовної сфер життя України й створення умов для її переходу до інноваційної моделі функціонування системи публічного управління.

Таким чином, розвиток професійного потенціалу особистості є одним із чинників забезпечення конкурентоспроможності держави та ґрунтується на самореалізації особистості. Оскільки поняття «самореалізація» є основоположним для визначення сутності процесу розвитку професійного потенціалу особистості, доречно більш детально розглянути його. Самореалізація найповніше розкривається узагальнення змісту інтегральної компетентності, яка об'єднує лідерський, інтелектуальний, соціально-психологічний, управлінський, трудовий, психофізіологічний, творчий потенціал тощо. У словнику термінів «Лідерство в місцевому самоврядуванні» це поняття визначається як певна властивість індивіда, яка відповідає за бажання людини досягнути вершини як особистісного, так і

професійного розвитку, самовдосконалитися, а також як характерна ознака існування особи чи системи, що відповідає за розвиток [2, с. 39].

На основі визначення професійного потенціалу публічних службовців, та сутності розвитку професійного потенціалу особистості під розвитком професійного потенціалу можна розуміти процес, унаслідок якого виникає якісно новий стан особистісно-професійних ресурсів, потреб та інтересів публічних службовців. Країни з ринками, що розвиваються, до яких ми відносимо й Україну, мають вивчити багато уроків кризи, включаючи важливість людського чинника, лідерства для послідовного економічного зростання, особливо в контексті розвитку професійного потенціалу, адже вони безпосередньо відповідають за реалізацію державної політики.

Оскільки розвиток професійного потенціалу публічних службовців має безпосередній вплив на систему публічного управління, він передовсім повинен бути спрямованим на формування відповідального ставлення до власних дій та самосвідомості. Це, певним чином, самовідкриття, самовдосконалення та самореалізації. Зважаючи на те, що професійний потенціал публічних службовців, є багатограним поняттям, а його розвиток має важливе значення для всієї системи публічного управління і передбачає самовідкриття, самовдосконалення та самореалізацію, зміну механізмів публічного управління, які забезпечують розвиток професійного потенціалу публічних службовців, повинні мотивувати останніх максимально усвідомлено управляти собою та навколишньою дійсністю, перетворюючи її на благо суспільства.

Публічне управління на сучасному етапі його розвитку переживає етап, коли всі його підходи все більше переміщуються в площину технологій ведення бізнесу, тобто набувають властивостей управління у приватному секторі. У цьому процесі публічних службовців, повинні бути проактивними менеджерами, які готові брати на себе відповідальність за свою професійну діяльність, повинні мати можливість діяти настільки ж вільно, як і працівники у приватному секторі, коли регулювання діяльності останніх є

пом'якшеним, а їх функціонування спрямоване на досягнення поставленої мети.

Тобто нове публічне управління, або врядування, передбачає конкретизацію функцій, конкуренцію та мотивацію [6]. Воно повинно ґрунтуватися не стільки на плануванні, скільки на цілях. Крім того, все частіше серед цих цілей – забезпечення ефективності та результативності діяльності не інституції, а окремих посадових осіб, які в них працюють.

А для досягнення результативності рекомендується послабити бюрократію за рахунок конкретизації функцій підрозділів в цілому. Вважається, що менші групи можуть працювати більш ефективно, зокрема завдяки тому, що зникають «знеособлені» бюрократи, а з'являються конкретні службовці, наділені компетенціями й особистою відповідальністю в межах цих компетенцій та мають відповідні компетентності.

Важливим етапом у визначенні механізмів забезпечення формування і розвитку публічних службовців, є аналіз наукових розробок сутності механізмів публічного управління. Механізми публічного управління у контексті нового підходу до управління представлені Р. Паусуном та Н. Тіллі, які зазначають, що механізми публічного управління нового зразка мають три риси:

- вони повинні відображати включеність у соціальну реальність;
- вони повинні формувати таку модель, в якій соціальна спрямованість буде зрозумілою на різних рівнях;
- результати функціонування механізмів повинні відповідати діям та ресурсам, що залучаються.

Таким чином, до механізмів публічного управління відносяться практичні заходи, засоби, стимули, які чинять вплив на соціальні системи для досягнення певної мети, у нашому випадку – це практичні заходи, методи, стимули та інструменти формування професійного потенціалу публічному управлінні.

Для публічного управління важливим є не лише забезпечувати розвитку професійного потенціалу окремої особи, а й пошук людей із високими показниками професійного потенціалу, яких поважають як колеги, так і підлеглі, які є компетентними та креативними, дбають про інших, готові діяти, відкриті до критики, прагнуть високої продуктивності та знають, як її досягнути за мінімальних зусиль й ресурсів.

Серед критеріїв професійного потенціалу є особиста та професійна відповідальність, соціальний, емоційний та фізичний комфорт, уміння бути ефективним у міжособистісних відносинах.

Механізми публічного управління, які застосовуються для формування професійного потенціалу публічних службовців, повинні створювати умови для мотивування публічних службовців, до максимально усвідомленого управління собою та навколишньою дійсністю, перетворюючи її на благо для суспільства, регіону, громади.

Перш за все, визначимо види механізмів публічного управління розрізняються відповідно до критеріїв їх групування. Так О. Б. Коротич виокремлює економічний, мотиваційний, організаційний, політичний, правовий механізми. За критерієм засобів, що використовуються, Ю. П. Сурмін та В. Д. Бакуменко виокремлюють політичні, економічні, соціальні, організаційні, правові та комплексні механізми. Згідно з «Енциклопедичним словником з публічного управління», механізми публічного управління поділяються на: правові (прийняття та дія нормативно-правових актів); організаційні (організаційні елементи управлінської діяльності); фінансово-економічні (складові економічної політики – бюджетування, податки); кадрові (кадрове забезпечення); соціальні (соціальний розвиток); мотиваційні (формування морально-психологічних основ); матеріально-технічні (ресурсні); інформаційні.

Додамо також, що механізми формування професійного потенціалу публічних службовців передбачає наявність творчого, інтелектуального, морально-психологічного, лідерського, управлінського, кваліфікаційного,

комунікативного, психофізіологічного потенціалу, а отже виникає необхідність у ресурсному забезпеченні їх розвитку та мотивації публічних службовців до саморозвитку та самовдосконалення

Узагальнюючи, можна виокремити такі механізми формування професійного потенціалу публічних службовців:

- правовий (прийняття та нормативно-правових актів та запровадження їх реалізації);
- економічний (за допомогою бюджетно-податкової політики формування ресурсного забезпечення);
- мотиваційний (формування морально-психологічних основ матеріального і морального заохочення публічних службовців до саморозвитку та прояву кращих лідерських властивостей);
- організаційний (запровадження організаційних елементів діяльності, при який конкретизуються функції й компетенції і у відповідності з ними – відповідальність);
- ресурсний (формування матеріально-ресурсного забезпечення у відповідності з потребами сучасного навчання і управління);
- інформаційний (забезпечення прозорості та відкритості інформації у публічному управлінні та залучення громадян до публічного управління шляхом електронної демократії).

Таким чином, зазначені механізми формування професійного потенціалу, утворюють організаційно-правові, мотиваційно-ціннісні та інші інтегровані інструменти стимулювання публічних службовців до самовдосконалення та самореалізації з метою вирішення завдань і виконання функцій органів публічної влади. Саме людина є головною цінністю, на яку спрямована реалізація публічного управління та яка виконує завдання і функції органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Виклики для системи публічного управління, зумовлені правовим воєнним станом

Воєнний стан є особливим правовим станом, який запроваджується у випадку збройної агресії чи загрози нападу, що становить небезпеку для державної незалежності країни та її територіальної цілісності. Це означає передачу відповідних повноважень відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та місцевим органам самоврядування для протидії загрозі, стримування збройної агресії та забезпечення національної безпеки.

Організація роботи публічних службовців, захист їхніх прав і законних інтересів, а також створення безпечних умов для виконання ними професійних обов'язків є надзвичайно складним завданням в умовах воєнного стану. Проте, за можливості забезпечення роботи інституцій та створення безпечних умов для праці, державні службовці повинні продовжувати свою діяльність та втілювати державну політику в межах встановлених законом норм [12].

Ефективність системи публічного управління залежить від успішності функціонування певних механізмів, які забезпечують:

- спільне, спрямоване та ефективне керівництво громадськими процесами;
- адекватний організаційно-управлінський вплив на розвиток країни;
- реалізацію цілей та завдань публічного управління, як загальних, так і конкретних, що стосуються різних сфер суспільного життя.

Ефективність системи публічного управління варто розглядати як комплексну характеристику потенційних і реальних результатів її

функціонування з урахуванням ступеня відповідності отриманих результатів поставленим цілям та завданням розвитку [13].

В Україні процес публічного управління перебуває в стадії постійних трансформацій та адаптації до воєнного стану й курсу євроінтеграції. Однією з основних функцій публічного управління є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. У демократичній країні це також передбачає впровадження стратегії сталого розвитку та захист прав і свобод людини.

Для публічного управління в Україні характерна низка наступних недоліків:

- поширена корупція;
- наявність конфліктів та внутрішніх суперечностей;
- несистематичне законодавче врегулювання;
- проблеми з кадрами, недостатні компетенції вслужбовців;
- низький рівень прозорості й відкритості;
- нечітке визначення меж політичної та адміністративної сфер;
- недосконалість механізму політичного й адміністративного контролю [14].

Усі ці фактори є деструктивними для створення ефективної системи публічного управління, їх усунення залишається актуальним навіть в умовах воєнного стану в Україні.

Умови війни в Україні не лише ускладнили виконання посадових обов'язків публічними службовцями, але в деяких випадках зробили це неможливим на їхніх робочих місцях.

Обов'язок державних службовців полягає в забезпеченні функціонування державних інституцій. Вони відповідають за виконання завдань, пов'язаних із формуванням та реалізацією політики, розробленням законодавчих ініціатив та виконавчою діяльністю. Забезпечення стабільності та ефективності роботи уряду й інших адміністративних установ також належить до їхніх обов'язків. Крім цього, публічні службовці відіграють

важливу роль у зміцненні демократії та розвитку верховенства права. На сьогодні для підвищення загальної ефективності механізму публічного управління в Україні було впроваджено низку заходів (рис. 2.1)

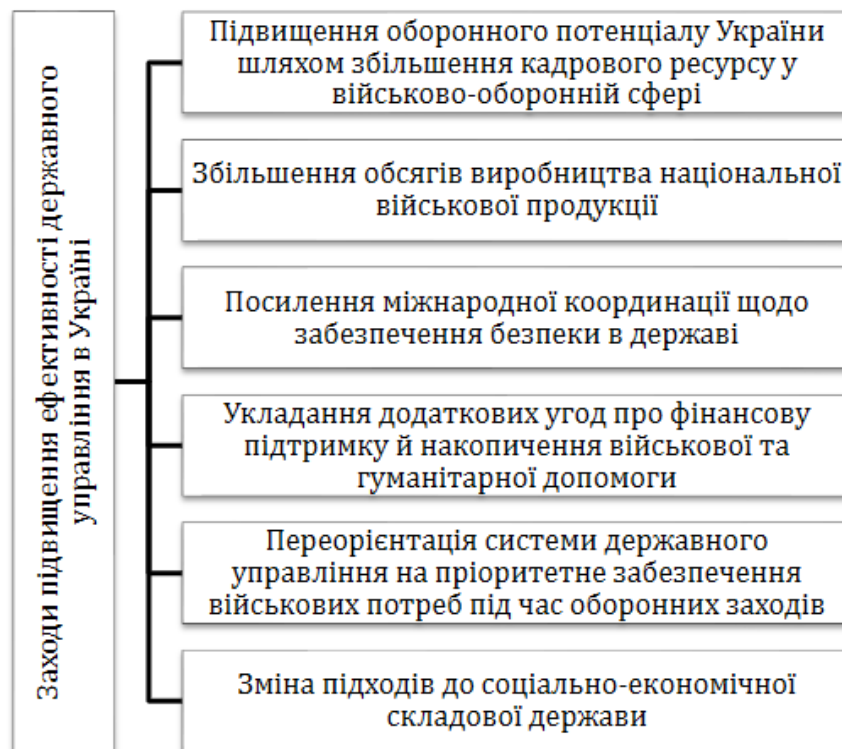


Рис. 2.1. Основні заходи для підвищення ефективності публічного управління в Україні в умовах воєнного стану

Важливу роль у цьому відіграє також забезпечення інформаційної безпеки держави. Особливо для Збройних сил України важлива інформаційна політика, оскільки вона прямо впливає на можливості та результативність воєнних операцій. Державно-владний механізм має організовувати та регулювати діяльність відповідних органів у цій сфері публічного управління.

З метою зміцнення інституційної стійкості органів державної влади в контексті забезпечення національної безпеки в Україні важливими є наступні кроки:

- завершення розробки та впровадження Стратегічного оборонного бюлетеня;
- впровадження Концепції забезпечення інституційної стійкості;
- розроблення оптимальної моделі територіальної оборони, відповідної сучасним викликам і загрозам;
- проведення систематичних міжвідомчих навчань і тренувань із залученням територіальної оборони, резервістів, цивільного населення та активних військовослужбовців;
- розроблення механізмів участі громадянського суспільства в забезпеченні національної безпеки та зміцненні інституційної стійкості, враховуючи широку співпрацю з органами державної влади;
- створення регіональних центрів безпеки, які б склалися з представників громадянського суспільства, органів державної та місцевої влади, бізнесу та наукових установ;
- покращення національної системи оцінювання загроз [15].

Окремо варто виокремити проблему державного управління на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій. Воєнні дії призвели до того, що Україна тимчасово не може ефективно захищати основні права громадян на окупованих територіях. Це підкреслює труднощі, з якими стикається державне управління під час війни, особливо в питаннях юрисдикції та правосуддя [15].

У населених пунктах, де інфраструктура та логістика були зруйновані або порушені, виникають проблеми не лише із забезпеченням потреб населення та створенням максимально безпечних умов життя, але й з управлінням, документами, організацією евакуації, створенням гуманітарних коридорів і продовольчої логістики. У більшості подібних населених пунктів система публічного управління частково адаптувалася до критичних умов і захищає національні інтереси, представляючи державу в тилу ворога.

У зонах активних бойових дій, відповідно до статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [18], створено військово-цивільні адміністрації, які, крім публічних управлінців, мають військову кваліфіковану кадрову базу, зокрема військовослужбовців, працівників правоохоронних органів зі спеціальними навичками та досвідом. Цей фактор сприяє підвищенню ефективності публічного управління в умовах воєнного стану.

Воєнні дії вплинули на соціальну роботу в Україні, зокрема на її актуалізацію, що зумовлено потребою більшої кількості населення в соціальних послугах, особливо це стосується внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Соціальна робота в умовах воєнного стану та військової агресії виступає одним із найважливіших напрямів діяльності держави. Її визначення потребує врахування як пріоритетів сталого розвитку, так і принципів дії в кризових ситуаціях та ситуаціях екстреної допомоги. Основна мета соціальних послуг полягає в тому, щоб забезпечити доступ до них людям, які опинилися в скрутному становищі та не можуть самостійно долати ці труднощі.

Відповідно, важливо, щоб процес надання цих послуг був організований із дотриманням військового законодавства, що, своєю чергою, вимагає наявності гнучкої системи управління соціальною сферою.

Перед Україною з початком війни постали нові виклики: вимушене переміщення мільйонів людей, необхідність організації евакуації, втрата житла, майна, робочих місць і засобів до існування, а також погіршення стану фізичного та психічного здоров'я.

Умови воєнного стану поставили перед органами місцевого самоврядування питання щодо надання адміністративних послуг, зокрема здійснення обліку внутрішньо переміщених осіб, особливо в періоди пікових навантажень.

Навіть у період воєнного часу в Україні у 2022 році тривали реформи державної служби, і особлива увага була приділена підвищенню якості кадрів та оптимізації процесів відбору державних службовців і розвитку їх компетентностей. Зокрема, запроваджувалися програми стажувань в установах країн Європейського Союзу, розроблялися механізми стимулювання повернення фахівців для післявоєнної відбудови, а також формувалася модель державної служби на основі впровадження дистанційних технологій надання адміністративних послуг.

Впровадження можливості отримання електронних публічних послуг через мобільний додаток «Дія» з середини квітня 2022 року значно зменшило кількість фізичних звернень за цими послугами. Нові послуги, які надаються в умовах війни з використанням мобільного застосунку «Дія», стосуються подання заяв про пошкоджене під час війни майно фізичними та юридичними особами, державну реєстрацію шлюбу без особистої присутності особи (за певних умов), реєстрацію статусу безробітного та інші.

Процеси децентралізації відіграли позитивну роль у сучасному функціонуванні державного управління в Україні. Вони спричинили розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування та дали змогу громадам самостійно розв'язувати свої проблеми й контролювати якість наданих публічних послуг.

Реформа децентралізації сприяла спрощенню доступу громадян України до соціальних послуг. Воєнний стан підтвердив здатність громад згуртовуватися й ефективно розподіляти ресурси, як матеріальні, так і людські, з урахуванням найгостріших потреб та викликів.

Важливою складовою здійснення реформи децентралізації в Україні стало створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). В Україні сьогодні працює понад 800 ЦНАПів, і їхня кількість поступово збільшується для того, щоб усі громадяни могли отримувати

швидкі та якісні адміністративні послуги в будь-якому населеному пункті.

Для підвищення якості та швидкості надання таких послуг в умовах війни та децентралізації особливо актуальним є питання передачі повноважень на рівень органів місцевого самоврядування. Це передбачає передачу повноважень та фінансових ресурсів від державних органів до місцевих.

Уряд України прийняв низку рішень, які значно прискорили надання адміністративних послуг під час війни, зокрема:

- продовження дії «протермінованих» паспортів та водійських посвідчень;
- автоматичне продовження соціальних виплат;
- можливість отримання пенсій та соціальної допомоги незалежно від зареєстрованого місця проживання;
- телефонне підтвердження статусу безробітного;
- створення резервних державних реєстрів та їх перенесення в хмарні сховища.

Окремою проблемою є кризове управління та ефективність заходів безпеки. У контексті війни успішне кризове управління передбачає детальний аналіз дій та реакцій державних органів на загрози безпеці.

Отже, досліджуючи функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану в Україні, можна виокремити декілька груп викликів, пов'язаних із воєнними діями, які матимуть вплив на стійкість держави в післявоєнний період (рис. 2.2).

Наявність якісного стратегічного планування, взаємодія заходів та оперативність реакції на зміни на передовій є важливими аспектами. Ключовим фактором ефективного кризового управління є система комунікації. Умови війни нерідко потребують тісної співпраці між цивільним та військовим керівництвом. Розуміння ролі та відповідальностей сектору є

головним для ефективного проведення операцій та забезпечення безпеки громадян.

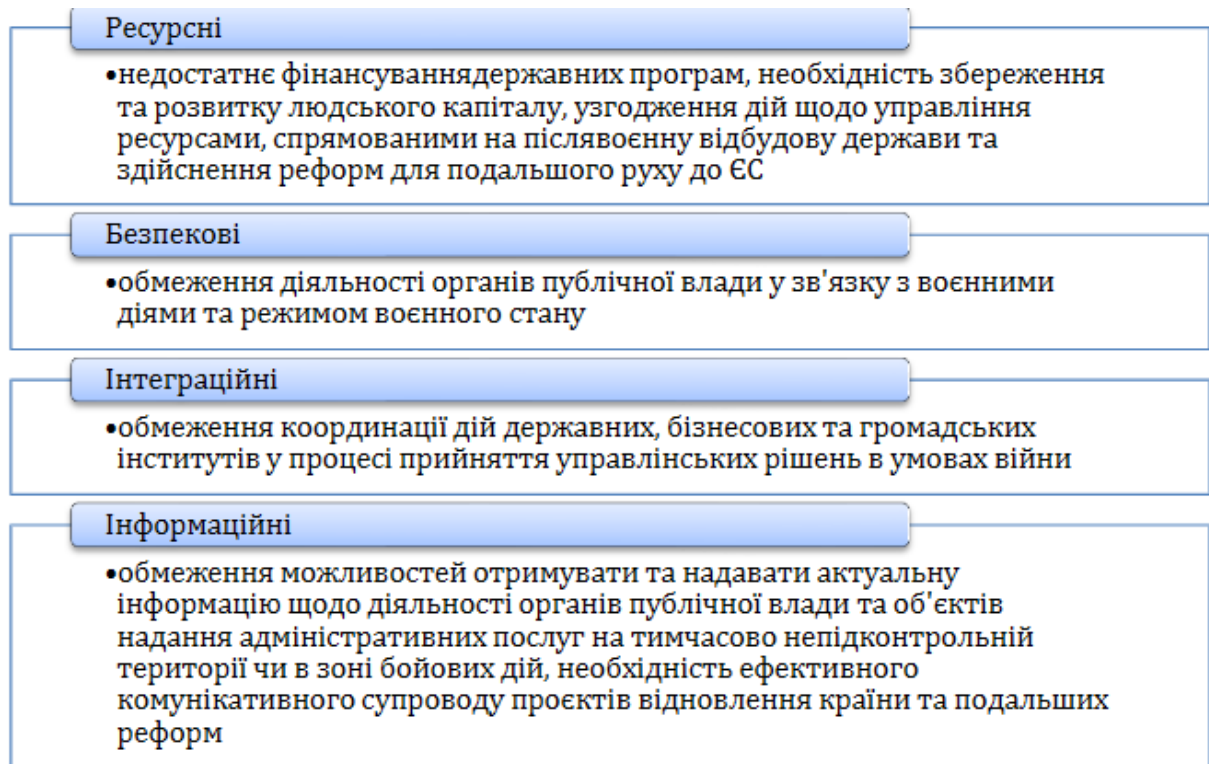


Рис. 2.2. Виклики для системи публічного управління, зумовлені воєнним станом

Отже, публічна служба відіграє важливу роль у розвитку суспільства та забезпеченні добробуту громадян країни. До її основних функцій належить розробка та реалізація соціальних програм, захист прав та інтересів найменш захищених верств населення, а також надання якісних послуг у сферах охорони здоров'я та освіти. Воєнні дії, загроза безпеці та нестабільність змушують українську систему публічного управління переглянути свої пріоритети та стратегії, адаптуватися до нових реалій та впроваджувати інноваційні рішення. Публічне управління в період воєнного стану трансформується у сферу, що передбачає прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реального виконання національних програм і затверджених планів. Це дозволяє сектору безпеки й оборони України ефективно діяти, захищати державу та сприяти її розвитку в

умовах постійних загроз українській державності. Необхідним є вдосконалення механізмів взаємодії між різними органами та інституціями й залучення міжнародної підтримки для забезпечення стабільності й відновлення механізму публічного управління. Лише шляхом спільних зусиль та стратегічного планування можна забезпечити ефективне функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану.

2.1. Особливості розвитку професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні

Правове регулювання державної служби та професійної діяльності публічних службовців в Україні здійснюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу», міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Так, згідно з законом України «Про державну службу» 889-VIII від 10.12.2015 р., державна служба визначається як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, у свою чергу, державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Важливо підкреслити, що у зазначеному законі «Про державну службу» 89-VIII від 10.12.2015 р. також надається визначення професійного розвитку публічних службовців як – безперервного, свідомого,

цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Таким чином, можна вважати, що основою забезпечення принципу професіоналізму державної служби можна вважати професійну компетентність державного службовця, яку у зазначеному законі визначено як здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку.

Професійний розвиток публічних службовців, як пріоритетний напрям і завдання, передбачено також у Стратегії реформування публічного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р.

Отже, положення зазначених нормативно-правових актів визначають шляхи практичної реалізації та функціонування системи державної служби в Україні та наголошують на необхідності посилення уваги на людський фактор (розвиток професійного потенціалу публічних службовців, формування інформаційних компетенцій, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом у сфері державної служби тощо).

Для детального розкриття особливостей розвитку професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний періоди цінним для нашого дослідження є аналіз офіційних даних опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби у 2022 році на тему: «Організація роботи публічних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», проведеного з метою дослідження особливостей організації роботи та оплати праці публічних службовців в умовах воєнного стану.

Встановлено, що під час війни більшість публічних службовців (83,4 %) не змінили своє місцезнаходження, з них 67,8 % продовжують виконувати посадові обов'язки у штатному режимі та 7,2 % поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі [27].

В умовах воєнного стану навантаження збільшилося у близько половини публічних службовців (45,1 %), а результативність та якість роботи, як показало опитування, серед публічних службовців, переважно залишилися без змін. У той же час за даними опитування, було встановлено вплив на зміну рівня заробітної плати публічних службовців рівня навантаження, результативності та якості.

Цікавим фактом є те, що в умовах війни 73,6 % публічних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7 %), ніж ті хто внутрішньо-переміщені (63,4 %). Найбільше відчують сили та ресурси респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7 %) [27].

Майже 80 % публічних службовців зазначили, що відчують підтримку колег та завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи [9].

Таким чином, як показали дані опитування, чим більше державні службовці відчують внутрішні сили, підтримку колег, отримують зворотний зв'язок, почуваються у безпеці та мають необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у них навантаження, вища продуктивність та якість роботи (59,3 % респондентів зазначили, що вони щасливі бути публічними службовцями, 35 % – частково та 5,7 % – зазначили, що не щасливі бути публічними службовцями) [27].

Оптимістичні результати показали дані, які свідчать, що продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 90,9 % публічних службовців, а після війни 86,4 %, таким чином, високе навантаження спонукає продовжити роботу в умовах воєнного стану, але змінити її після війни, що є доволі тривожним сигналом і потребує подальшого вивчення і аналізу.

Професійна діяльність публічних службовців носить суспільний характер, а продукт їх праці має дві основи: продукт діяльності державного службовця суб'єктивний і залежить від професіоналізму суб'єкта діяльності; продукт діяльності державного службовця об'єктивний і має суспільно значущий характер [28].

Тобто професійна діяльність публічних службовців визнається якісною тільки тоді, коли усвідомлення та оцінка результату своєї діяльності самим суб'єктом – адекватні усвідомленню і позитивній оцінці результату його діяльності членами соціуму [28].

Вторгнення країни-агресора на територію незалежної, суверенної, демократичної України докорінно змінило життя українського народу і важливого значення набувають не тільки боєздатна армія, але і дипломатичний фронт, на якому велику роль відіграють саме державні службовці різних рівнів, які не тільки взаємодіють із населенням, територіальною обороною, а й представляють нашу країну на міжнародній арені [30].

На нашу думку, розвиток професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний періоди має включати як зовнішню, так і внутрішню складову.

До зовнішньої складової процесу розвитку професійного потенціалу публічних службовців ми пропонуємо віднести:

- ефективне законодавче регулювання забезпечення професійної діяльності публічних службовців,
- ефективну кадрову політику та систему управління персоналом,
- використання дієвих методів мотивації публічних службовців, технологій менторства тощо.

До внутрішньої складової належить здатність особистості державного службовця до реалізації усіх сторін саморозвитку та саморегулювання:

- самовираження, самореалізація, самовдосконалення, самоствердження, спрямованість на досягнення поставлених цілей;

- вміння оптимально планувати професійну діяльність [30].

В умовах воєнного стану надзвичайно актуальним постає завдання розвитку професійного потенціалу публічних службовців з урахуванням існуючих обставин та ціннісно-орієнтаційних аспектів діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ
СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ3.1. Особистісний потенціал публічного службовця як умова подолання
складних життєвих ситуацій

У сучасних умовах публічне управління стикається з численними викликами, включаючи швидкі соціально-економічні зміни, політичні кризи, технологічні нововведення, та зростаючі очікування громадян. Ефективне функціонування публічного сектору в таких умовах великою мірою залежить від особистісного потенціалу публічних службовців, що визначає їх здатність адаптуватися до змін, приймати рішення у критичних ситуаціях та забезпечувати високу якість надання публічних послуг. Високий рівень особистісного потенціалу службовців є необхідною умовою для подолання складних життєвих ситуацій, як у професійній, так і у приватній сферах життя.

Життєвий шлях особистості пов'язаний з проходженням різних критичних ситуацій, які можуть змінити життя, надати йому сенс, зробити його більш повним і змістовним. Напрямок цих змін буде залежати від особистісних особливостей особистості та її спроможності інтегрувати психотравмуючий досвід у подальший розвиток. Життєві ситуації потребують гнучкого реагування вони поділяються на повсякденні та складні.

Протягом всього життя кожна людина різних сферах свого буття, опиняється ускладній ситуації, яка є невід'ємною частиною її розвитку та здатна змінити сприйняття навколишнього світу [29].

Умовою успішного подолання складних життєвих ситуація може виступати особистісний потенціал людини як інтегральна системна характеристика індивідуально-психологічних особливостей особистості, що

лежить в основі здатності особистості виходити із стійких внутрішніх критеріїв, орієнтирів у своїй життєдіяльності, зберігати стабільність смислових орієнтацій та ефективність діяльності на тлі тисків й змінних зовнішніх умов. Особистісний потенціал є стійкою сукупністю особистих якостей, накопичених людиною в процесі життєдіяльності, що зумовлюють здатність, можливість до оптимального здійснення діяльності [29].

Проблема особистісного потенціалу, являє собою сучасну постановку порівняно традиційної проблеми психологічних факторів та механізмів динамічної стійкості та ефективності діяльності особистості у світі, що змінюється.

Особистісний потенціал визначається як «..системна властивість, індивідуально-психологічна якість людини, що визначає результативність життєдіяльності, виходячи з власних внутрішніх критеріїв та цінностей» [29]. Він виступає базовою характеристикою особистості, обумовлює фізичну та духовну енергію, діяльнісну позицію, спрямованість на творче самовираження, що у підсумку впливає на якість життя.

Потенціал існує як система прихованих можливостей людини, повністю або частково, перетворюються на актуальний ресурс. Існуючи саме як можливість, яка носить скритий характер, потенціал «витагується» на поверхню силою мотивації та «використовується» для вирішення завдань та досягнення мети.

Особистісний потенціал – це найбільш значущі для регуляції психічної діяльності і самого процесу пристосування характеристики людини, що включають: емоційну стійкість, резистентність, толерантність до стресу; самооцінку особистості, механізми саморегуляції і т.д. [7, с. 18]. Це таке психологічне утворення, що впливає на моделювання різноманітних стратегій адаптивної поведінки, дозволяє не лише зберігати психічний гомеостаз, але й передбачає оптимізацію постійної взаємодії з середовищем для встановлення стабільного балансу.

Особистісний потенціал як інтеграція розвинутих, прихованих і ще не розкритих задатків, забезпечує процеси самоздійснення, дозволяє успішно досягати мети, не зважаючи на вплив зовнішніх, і не завжди сприятливих обставин. Він реалізує функції збереження автентичності особистості і стабільності смислових орієнтацій; характеризує рівень зрілості, компетентності людини в складних процесах життєорганізації.

Особистісний потенціал публічних службовців – це система особистісних установок на позитивний результат; виявляє функції спрямованості та життєстійкості; реалізує уміння впливати на обставини та протидіяти перешкодам. На його основі формується довіра до себе, переконання у своїй здатності бути ефективним в тій чи іншій ситуації.

Особистісний потенціал є внутрішнім фундаментом досяжної активності, висвітлює людину як носія досвіду та якостей, необхідних для продуктивної життєтворчості. Його можна визначити як консолідацію ресурсів, як актуальних так і латентних, уміння їх використовувати у власних інтересах. Особистісний потенціал включає не лише природно задану здатність до життєдіяльності, але й систему постійно відновлюваних і примножуваних ресурсів: інтелектуальних, інструментальних, вольових та ін. Найвищими його проявами, за визначенням Л. Сердюк, виступають успішна самореалізація, здатність до вирішення складних ситуацій та досягнення психологічного благополуччя [30].

Особистісний потенціал публічного службовця охоплює сукупність індивідуальних якостей, навичок, знань та ціннісних орієнтацій, які визначають його здатність ефективно виконувати службові обов'язки та вирішувати проблеми. Основні складові особистісного потенціалу включають:

- психологічну стійкість: Здатність витримувати стрес, залишатися спокійним і зберігати працездатність у складних ситуаціях;
- адаптивність: Здатність швидко і ефективно адаптуватися до змін, приймати нові умови роботи та нові виклики;

- комунікативні навички: Уміння ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом та громадськістю, зокрема у кризових ситуаціях;
- професійні знання та навички: Володіння сучасними методами управління, знання законодавчої бази, володіння цифровими інструментами;
- етичні та моральні якості: Відданість принципам доброчесності, відповідальність, справедливість.

Близьким до поняття особистісного потенціалу є поняття життєвого досвіду. Життєвий досвід – це зафіксований в ході життєдіяльності індивіда накопичений ресурс, розвинутий потенціал і т.д, які забезпечують вирішення проблем діяльності та соціалізації [31].

Досвід – це прижиттєвий здобуток, що є наслідком актуалізованого потенціалу. Особистісний потенціал визначається «як самоуправлінська якість внутрішніх відновлюваних ресурсів, що виявляється у діяльності, спрямованій на отримання соціально значимих та суб'єктивно цінних результатів».

Особистісний потенціал публічних службовців обумовлюється потребами у саморозвитку, визначається аналізом та оцінкою власних можливостей необхідних для досягнення успіху. Він представлений системою здатностей, знань, умінь та навичок, які розкриваються через різні механізми активності та регуляції.

Процес саморозвитку публічних службовців – це позитивний поетапний процес, але не є однорідним цілісним процесом чи окремою діяльністю, а здійснюється у різних взаємопов'язаних формах, до яких відносяться самоутвердження, самовдосконалення, самоактуалізація і самореалізація.

Під час самоутвердження людина переконується сама або переконує інших і існування якостей і характеристик, притаманних лише їй. Самовдосконалюючись, вона набуває нових знань, навичок, якостей особистості, обмежує або долає небажані властивості. У процесі самоактуалізації розвивається, задовольняючи свою потребу бути

особистістю. Такі форми саморозвитку, таким чи іншим чином, зумовлюють особистісне зростання особистості, яке є результатом даного процесу [32].

Саморозвиток публічних службовців визначається життєвими і особистісними смислами, який пронизаний смислоутворенням, яке наближує до самого себе через зростаюче саморозуміння і самоустремління. Але процес саморозвитку пов'язаний з подоланням труднощів (бар'єрів), які свідомо чи несвідомо сприймаються як перешкоди саморозвитку. Подолати їх людина може самостійно, володіючи достатньою волею та мотивацією, або ж за допомогою інших людей, які візьмуть на себе відповідальність за керування саморозвитком особистості.

Найважчими перешкодами саморозвитку є:

- відсутність відповідальності за власне життя;
- нерозвиненість здатності до самопізнання;
- вплив стереотипів та установок;
- несформованість механізмів саморозвитку;
- перешкоди, створені іншими людьми (з почуття заздрощів, прагнення до переваги над іншими).

В теоретичній моделі саморозвитку публічних службовців як структурні складові системи розглядаються:

- потенціал саморозвитку особистості (психологічний зміст актуального і найближчого розвитку),
- психологічні ресурси саморозвитку (потреба, умови і механізми його здійснення),
- мотиваційно-вольові регулятори саморозвитку, які забезпечують переростання особистості в суб'єкта власних змін (мотиви, цілі, засоби і готовність до саморозвитку).

Становлення суб'єкта саморозвитку має свої закономірності, утворені стійкими причиннонаслідковими зв'язками між зовнішніми та внутрішніми умовами. Їх урахування сприятиме активізації становлення особистості як суб'єкта саморозвитку.

Таким чином, саморозвиток є здатністю людини ставати і бути справжнім суб'єктом свого життя і здійснюється у процесі життєдіяльності людини у процесі прояву активності, яка передбачає здатність здійснювати особистісні вибори в процесі пізнання себе.

Проте є немало людей, які, будучи суб'єктами життєдіяльності, так і не стають суб'єктами саморозвитку. Вони живуть сьогоднішнім, не прагнучи змінитись, чогось набути чи позбутися поведінки чи рис, які їм дійсно заважають, і вони щасливі, не перевантажуючи себе проблемами, особливо тими, які пов'язані з самовдосконаленням і саморозвитком. Або ж навпаки, частими є випадки, коли людина обираючи саморозвиток як життєву стратегію, стикається з багатьма труднощами, бар'єрами, перешкодами, невизнанням тощо, тобто небезпеками, які можуть призводити не до саморозвитку, а до негативних явищ та неврозів.

Саморозвиток публічних службовців відбувається повсякденно, і якість його залежить від ступені усвідомлення подій життя, сприйняття їх цінності та важливості для особистості. Наведемо деякі приклади саморозвитку з великої кількості можливих:

- навчання (освіта) (можливість пізнання, отримання нових знань та досвіду);
- професійна діяльність (інвестування власного часу у навчання ефективності та результативності);
- дозвілля (отримання задоволення від улюбленого заняття, додаткове навчання для удосконалення власних вмінь та опанування нових знань);
- захоплення, творчість (прикладання зусиль, часу та уваги власному хобі для отримання емоційного задоволення, які сприяють емоційному здоров'ю);
- подорожування (пізнання світу, прояв інтересу до нового, що формує емоційне збагачення та розвиток).

Саморозвиток – це завжди зміна. Коли людина втрачає інтерес до зміни, не відчуває особистісного зростання, втрачає мету, вона починає

здумуватись про життєвий сенс – сенс того, що оточує, і сенс себе власного. В даному контексті сенс розуміється як переживання суттєвого, значимого у свідомості особистості, і виконує функцію особистісного розвитку, зростання, через яку здійснюється самозміна особистості.

Саморозвиток публічних службовців охоплює різні заходи, які покращують усвідомлення і ідентичність, розвивають можливості і таланти, можуть підвищити якість життя і зробити реальними свої мрії та прагнення, допомагають набути нових соціальних ролей.

Саморозвиток публічних службовців може сприяти:

- поглибленню самосвідомості і самоусвідомлення;
- покращення самопізнання;
- удосконалення навичок та набуття нових;
- актуалізації відчуття власної гідності; розвитку духовності;
- виявленню власного потенціалу;
- підвищенню якості життя;
- покращенню здоров'я;
- здійсненню мрій;
- відновленню і ініціюванню особистих і життєвих перспектив;
- реалізації особистих планів особистісного розвитку; у
- досконаленню соціальних навичок.

Саморозвиток може також включати в себе і розвиток інших людей, через виконання професійної діяльності, особисту компетентність.

Психологічні ресурси традиційно розглядаються в зв'язку з дослідженням конструктивного начала особистості, проведеного в рамках гуманістичного напрямку в психології. Найбільш важливі дослідження полягають у вивченні того, як люди справляються з важкими життєвими подіями, за рахунок яких якостей і властивостей вони долають стрес

Особистісний потенціал публічних службовців відображає достатність сил для діяльності, дозволяє співвідносити мету із засобами, а бажання з результатами; проявляється у завзятості, наполегливості та

самоефективності; забезпечує різноманіття можливих векторів розвитку та варіантів трансформації особистості за рахунок розширення активності та залучення нових резервів. Він дозволяє окреслювати напрямки та зміст життєдіяльності, залучати новий досвід, погоджувати наявні ресурси з перспективами самореалізації.

Отже, життєстійкість публічних службовців визначається ефективним вирішенням складних життєвих ситуацій та обумовлюється процесом самопізнання, які спираються на знаходження необхідних внутрішніх ресурсів. Вона зароджується під час переломних моментів внутрішньої боротьби, надає відчуття осяяння.

Лише сильна людина, яка пройшла життєве випробування, здатна сформувати життєстійкість, що надає сили мужньо приймати виклики долі, незважаючи на невизначеність майбутнього, орієнтує на нові звершення, сприяє адекватній самооцінці, сприятливому самостваленню та конструктивному розвитку.

Отже, особистісний потенціал публічних службовців є ключовим фактором у подоланні складних життєвих ситуацій, оскільки дозволяє їм не тільки ефективно реагувати на виклики, але й забезпечувати стабільність та надійність у виконанні своїх обов'язків. Основні аспекти впливу особистісного потенціалу включають:

1. Психологічну стійкість. Психологічна стійкість дозволяє службовцям зберігати ясність мислення і приймати раціональні рішення у стресових умовах. Це особливо важливо під час криз, коли від публічних службовців вимагається швидка і точна реакція на змінні обставини. Психологічно стійкі службовці краще справляються з високим рівнем навантаження та можуть уникнути емоційного вигорання.

2. Адаптивність. Адаптивність сприяє швидкому освоєнню нових завдань і процесів, що дозволяє службовцям ефективно працювати у ситуаціях змін і невизначеності. Це якість особливо важлива в умовах

реформування публічного управління, де швидка адаптація до нових процедур і технологій є критичною.

3. Комунікативні навички. Ефективні комунікативні навички дозволяють службовцям не тільки ефективно передавати інформацію, але й координувати дії з іншими колегами, що сприяє більш оперативному вирішенню проблем. Крім того, хороша комунікація з громадськістю підвищує рівень довіри до органів влади і покращує взаємодію з громадянами.

4. Професійні знання та навички. Високий рівень професійних знань і навичок дає змогу службовцям ефективно використовувати наявні ресурси, застосовувати найкращі практики управління і впроваджувати інноваційні рішення. Це допомагає забезпечити безперервність роботи навіть у найскладніших ситуаціях.

5. Етичні та моральні якості. Етичні якості службовців визначають їхню здатність приймати рішення, які відповідають принципам справедливості і доброчесності. Це забезпечує довіру з боку громадськості і сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади.

Для забезпечення високого рівня особистісного потенціалу публічних службовців необхідно: інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечить оновлення знань і навичок; забезпечувати психологічну підтримку через програми стрес-менеджменту та коучинг; сприяти розвитку комунікативних навичок через тренінги і практичні заняття; підтримувати етичні стандарти через впровадження кодексів етики і регулярне їх оновлення.

3.2. Рекомендації щодо розвитку потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні

З початком воєнних дій, в Україні правові, організаційні та психологічні умови діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування зазнали значних змін.

З організаційно-правової точки зору ці зміни зумовлені дією Закону України «Про правовий режим воєнного стану», яким визначаються підстави для трансформації функцій органів державної влади та місцевого самоврядування, порядку утворення військових адміністрацій, їх підпорядкування та узгодження діяльності з військовим командуванням, щоб забезпечити реалізацію відповідних заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки та порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо.

Нові умови роботи або їх зміна завжди потребують адаптації, тобто пристосування як організаційного, так і психологічного, яке супроводжується змінами у змісті й формах здійснення управлінської діяльності, протіканні психічних функцій та процесів, емоційному станові фахівців, появою нових міжособистісних відносин, необхідністю організації взаємодії. Втім в умовах війни такі зміни є надмірними, дуже динамічними і супроводжуються значними перевантаженнями у процесі виконання професійних завдань і функцій, інтенсивними переживаннями, загрозами власному життю та здоров'ю, а також життю та здоров'ю рідних, близьких, цивільного населення, військових, які перебувають у зоні воєнних дій чи інтенсивно працюють в тилу, щоб забезпечити потреби фронту. Такий стан характеризується високою нервово-психічною напругою, хронічною втомлюваністю, підвищеною тривожністю, дратівливістю тощо.

При цьому виконання професійних обов'язків продовжує потребувати обробки значних масивів даних, прийняття великої кількості різнопланових і

відповідальних рішень (часто в умовах невизначеності й загроз), що може призводити до розвитку інформаційного емоційного та професійного стресів, і відтак – психоемоційного та професійного вигорання фахівців, значного погіршення стану їх соматичного й психічного здоров'я.

Дії, які спрямовані на те, щоб подолати синдром вигорання, припускають як самодопомогу, так і зовнішнє надання професійної допомоги. У першому випадку «вигораючим» працівникам потрібно навчитися усвідомлювати симптоми психологічного стресу і керувати ним, опанувати широкий спектр прийомів саморегуляції та подолання перших симптомів прояву стресу на роботі. Якщо ж, така допомога самому собі виявиться недостатньою, буде потрібно і професійна – для профілактики та подолання синдрому вигорання. У такому випадку повинні залучатися фахівці, які володіють методами стрес-менеджменту [34].

Існує чимало конкретних способів припинити шлях синдрому емоційного вигорання:

- культивування інших інтересів, не пов'язаних з професійною діяльністю;
- внесення різноманітності в свою роботу;
- підтримання свого здоров'я, дотримання режиму сну і харчування;
- оволодіння технікою медитації;
- відкритість новому досвіду;
- уміння не поспішати і давати собі достатньо часу для досягнення позитивних результатів у роботі і житті;
- обдумані зобов'язання;
- читання не тільки професійної, а й іншої хорошої літератури;
- участь у семінарах, конференціях, де надається можливість зустрітися з новими людьми і обмінятися досвідом;
- періодична спільна робота з колегами, яка значно відрізняються професійно і особистісно;

- участь у роботі професійної групи, що дає можливість обговорити виниклі особистісні проблеми, пов'язані з роботою;
- хобі, що приносить задоволення.

Також одним із засобів профілактики емоційного вигорання може бути музична терапія [35].

Зазначимо, що всі існуючі види профілактичної допомоги можна об'єднати у дві великі групи :

1. Надання допомоги на організаційному рівні: ехнології, які використовуються керівниками в організаціях.
2. Надання допомоги на особистісному рівні: технології, які використовуються психологами-консультантами.

На рівні особистості подають індивідуальну технологію профілактики та подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання», у публічних службовців яка складається з декількох послідовних фаз та системи конкретних прийомів.

1. Профілактика синдрому «професійного вигорання» публічних службовців розпочинається з аналізу професійної ситуації. Вона полягає в когнітивній оцінці ситуації (виявлення стрес-факторів, аналіз власної стресової реактивності чи толерантності тощо) та зниження впливу стресорів. Це передбачає застосування системи спеціальних прийомів, які є бар'єрами на шляху до стресу.

До таких прийомів належить :

- 1) розпізнавання стресу. З цією метою слід навчитися ідентифікувати деякі сигнали, які попереджають про стрес;
- 2) здійснення глибшої оцінки ситуації, а саме з'ясування основних стрес-факторів у професійній ситуації людини та здійснення спроб «усунути» їх;
- 3) ведення «Щоденника стресових подій», де збирається інформація за 7 компонентами щоденно (стреси цього дня, реакції на кожен стресор, що з'явився, способи адаптації до стресора, кращі способи адаптації, прийоми

релаксації, які використовувалися Вами в цей день, ефективність цих прийомів релаксації, відчуття, які були в цей день);

4) аналіз того, чи мають місце в конкретній ситуації глобальні професійні (життєві) зміни (наприклад, реорганізація на роботі; зміна місця проживання та ін.);

5) Визначення основних стрес-факторів, які викликають емоційне вигорання, та укладення контракту із самим собою щодо використання певних прийомів подолання стресу протягом певного часу та визначення певної системи винагород або покарань для самого себе;

6) визначення основних мотивів здійснення людиною професійної діяльності. Для цього необхідно скласти перелік усіх причин (реальних та абстрактних), які спонукають працівника виконувати дану роботу;

7) прийняття рішення про те, чи продовжувати працівнику працювати на даному робочому місці;

8) тимчасове зниження навантаження та опанування навичок раціональним управлінням своїм часом;

9) за допомогою спеціальних прийомів та засобів здійснення спроби змінити свій імідж «трудоголіка»;

10) складання списку під назвою «Я дійсно хочу цим займатися»;

11) демонстрація асертивної (впевненої) поведінки, адже впевненість у собі – це здатність виражати себе та задовольняти свої власні потреби;

12) визначення свого розуміння успіху в житті (що для людини означає успіх?);

13) створення групи соціальної підтримки. Соціальна підтримка – це почуття причетності, почуття того, що тебе приймають та люблять таким, яким ти є, а не тому, що ти можеш що-небудь зробити для когось;

14) турбота про правильне харчування. Визначення для себе збалансованої дієти.

2. На фазі сприймання професійної ситуації як стресової (такої, що викликає стурбованість) у публічних службовців слід використовувати прийоми, які виступатимуть бар'єрами на шляху до стресу:

- 1) стратегія вибіркового сприймання;
- 2) сприйняття життя як свята;
- 3) використання гумору як буфера між стресовою ситуацією та людиною;
- 4) визначення типу поведінки в ситуації стресу, який притаманний для людини (тип А чи тип Б);
- 5) аналіз впевненості у собі та своїх рішеннях, оскільки це уможливлює успішний контроль за власним життям;
- 6) аналіз локусу контролю в управлінні стресом (локус контролю – це ступінь контролю, який дає можливість людині керувати подіями її життя);
- 7) застосування різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ, які слід вибирати та використовувати із врахуванням індивідуально-психологічних особливостей [36].

До цього часу не склалося єдиного уявлення про стрес, механізми його виникнення, моделі протікання, вплив на організм. Це зумовлено тим, що у кожної особистості прояви стресу (чи їх комбінація) різні, а отже, і механізми та інструменти боротьби з ним чи запобігання йому теж є індивідуальними.

У системі публічного управління умови виникнення, прояви й вплив стресу на діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування майже не вивчалися навіть у мирні часи. Тому для збереження працездатності, критичного мислення, прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень у висококваліфікованих, мотивованих і професійних кадрів в умовах військових дій та управління державою і громадами у період дії режиму воєнного стану вкрай необхідно здійснювати як профілактику стресу, так і протидіяти його наявним проявам.

Тому важливими напрямками діяльності в органах публічної влади мають стати формування навичок стресостійкості у державних службовців і

посадових осіб місцевого самоврядування різних рівнів управлінської ієрархії, а також організація заходів з відновлення психічного здоров'я у тих фахівців, які вже мають ознаки погіршення, розвитку хронічних хвороб чи зазнали посттравматичних стресових розладів.

Для цього, залежно від специфіки території виконання посадових обов'язків, доцільно використовувати різні методи, методики й інструменти.

В умовах військового стану саме керівники мають з особливою уважністю стежити за психоемоційним станом публічних службовців, щоб унеможливити їх від зривів; використовувати відповідні методи впливу:

- організаційні (здійснювати внутрішню ротацію, пропорційний і справедливий розподіл праці, аналіз навантаження і його нормування, розвивати зворотний зв'язок, удосконалювати планування, систему контролю; обов'язково дбати про своєчасні відновлення та відпочинок),

- психологічні (визначати індивідуальні й групові мотиви, враховувати їх при цілевизначенні, формувати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат, розвивати організаційну культуру, формувати почуття важливості, участі й причетності кожного до досягнення загального успіху, розвиваючи зворотний зв'язок, тощо).

Формування навичок стресостійкості відбувається шляхом розвитку адаптивної саморегуляції публічних службовців. При цьому варто пам'ятати, що успіх не приходить одразу, а стрес часто розвивається латентно. Тому невідповідні особи можуть не зважати на сигнали, які надсилає організм про можливість настання кризи від перевтоми чи надмірного зацікавлення справою, коли при тривалому напруженні не помічаються ознаки стресу, а еустрес перетворюється на дистрес.

Крім того, важливим чинником є природжена здатність протистояти стресові: у когось поріг особистісної тривожності низький та високий рівень розвитку вольових якостей, самоконтролю, і тому такі люди є стресостійкими, а комусь потрібно цілеспрямовано виробляти відповідні

навички протистояння стресові, оскільки такі фахівці є вкрай стресонестійкими.

Саме тому формувати навички стресостійкості доцільно за такими основними напрямками:

- просвітництво – ознайомлення фахівців із сутністю, ступенями і фазами прояву, фізіологічними, психологічними, поведінковими та медичними ознаками, причинами й наслідками стресу; виявлення джерел, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків публічних службовців, що провокують виникнення стресу; роз'яснення і навчання простим методикам самопомоги при перших ознаках стресу;

- профілактика – вжиття психологічних і організаційних заходів щодо недопущення або мінімізації прояву і впливу стрес-факторів у діяльності органів публічної влади (формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; управління емоціями, конфліктами; своєчасне консультування фахівців з питань особистісного і професійного розвитку, подолання внутрішніх конфліктів; розвиток організаційної культури; зворотного зв'язку; раціональний розподіл функцій і повноважень; нормування управлінської праці; забезпечення умов праці, відпочинку та відновлення; ефективне планування, мотивація, контроль діяльності тощо);

- діагностика – дослідження індивідуально-психологічних якостей та особливостей фахівців, їх схильності до стресу, емоційного та професійного вигорання (дослідження типу темпераменту, екстраверсії-інтроверсії, рівнів ситуативної та особистісної тривожності, суб'єктивного контролю, досягнення успіху та ін.), здатності працювати в команді;

- корегування – розробка індивідуальної (чи групової) програми щодо подолання індивідуально-психологічних проблем; формування програми індивідуального розвитку фахівців у відповідності до їх психоемоційного стану, траєкторії професійного розвитку, стратегії розвитку органу публічної влади, подолання опору змінам тощо;

– стресотренування – цілеспрямоване вироблення умінь протистояти стресові, яке доцільно проводити як подолання конкретних стресових ситуацій для особистості шляхом формування відповідних алгоритмів поведінки у екстремальних умовах, розвитку самоконтролю, оволодіння навичками і техніками прогресивної релаксації чи медитації тощо;

– реабілітація – безпосередня робота з фахівцями, які мають досвід роботи і професійно допомагають подоланню посттравматичних стресових розладів.

Безумовно, що діагностика, корегування, а тим більше стресотренування і реабілітація мають здійснюватися фахівцями-психологами. Тому до складу служб управління персоналом органів публічної влади доцільно вводити посади цих спеціалістів або запрошувати на умовах договору чи волонтерів-практиків.

Важливо також розробляти цільові тренінгові програми формування навичок стресостійкості з урахуванням факторів впливу, які можуть виникати в умовах воєнного стану, а також провокувати стреси у мирний час для окремих груп фахівців у залежності від сфери управління чи галузі.

Реалізація такого підходу, що ґрунтується на поєднанні організаційних та психологічних заходів для створення в органах влади комплексу умов, які сприяють подоланню або попередженню виникнення і розвитку у фахівців стресу, дозволяє зберігати психічне здоров'я публічних службовців і досягати високих цілей функціонування органів публічної влади щодо захисту, підтримки, надання послуг, вирішення проблем кожної людини чи родини, які в умовах воєнного стану звертаються по допомогу.

Отже, в умовах воєнного стану в Україні державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зіткнулися зі значними змінами у правових, організаційних та психологічних умовах своєї діяльності. Впровадження нових норм, зумовлених Законом України «Про правовий

режим воєнного стану», створило передумови для адаптації функцій органів влади і місцевого самоврядування до викликів часу. Це призвело до виникнення специфічних вимог до їх роботи, спрямованих на забезпечення реалізації заходів оборони, цивільного захисту, громадської безпеки та порядку.

З організаційно-правової точки зору, ці зміни забезпечують новий підхід до управлінської діяльності, включаючи взаємодію з військовими адміністраціями та узгодження дій з військовим командуванням. Такі трансформації супроводжуються значними психологічними перевантаженнями, що викликає необхідність пристосування до нових умов роботи. Професійні обов'язки державних службовців залишаються інтенсивними і часто виконуються в умовах невизначеності та загроз, що призводить до розвитку інформаційного, емоційного та професійного стресів, і, як наслідок, до професійного вигорання.

Для подолання цих викликів потрібен комплексний підхід, що включає як самодопомогу, так і зовнішню професійну підтримку. Ефективні стратегії саморегуляції, використання технік медитації, створення груп соціальної підтримки, а також зміна стилю роботи можуть знизити рівень стресу та запобігти емоційному вигоранню. Окрім цього, організаційні та психологічні заходи мають бути інтегровані в систему роботи органів публічної влади для підтримки психічного здоров'я фахівців.

Також в сучасних умовах потрібно проводити профілактику стресу. Розвиток стресостійкості серед державних службовців є ключовим напрямом у формуванні ефективного публічного управління під час воєнних дій. Важливо, щоб керівники відповідально підходили до організації роботи, стежили за станом здоров'я своїх підлеглих, забезпечували їх своєчасне відновлення та залучали фахівців-психологів для надання професійної допомоги. Комплексні підходи до діагностики, коригування і стресотренування дозволять не лише зберегти працездатність державних

службовців, а й забезпечити ефективність їх діяльності у вирішенні завдань, що стоять перед суспільством в умовах воєнного стану.

Отже, підсумовуючи, слід визначити рекомендації щодо розвитку потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні:

1. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку:

- розробити та впровадити спеціалізовані освітні програми, курси та тренінги для публічних службовців, які охоплюють управління в кризових умовах, безпеку, роботу з громадянами в умовах стресу, гуманітарні аспекти тощо;

- навчання сучасним технологіям, кібербезпеці та використанню інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні.

2. Адаптація до змін у робочому середовищі:

- забезпечення безпечних умов праці, надання засобів захисту, облаштування безпечного робочого простору;

- надання доступу до психологічної допомоги, консультацій, груп підтримки для допомоги у подоланні стресу та травматичних ситуацій.

3. Формування навичок стресостійкості та адаптивності:

- навчання технік управління стресом, медитації, релаксації, та інших методів зменшення психоемоційного напруження;

- програми для підвищення емоційної компетентності, розуміння та управління власними емоціями та емоціями інших;

- організація тренінгів з управління змінами, прийняття невизначеності та адаптації до нових умов.

4. Формування ефективної комунікації:

- розробка та впровадження стратегій ефективної комунікації з громадянами, медіа та іншими зацікавленими сторонами;

- навчання технікам комунікації в кризових ситуаціях, управління інформацією, протидії дезінформації.

5. Формування етичних стандартів та цінностей:

- впровадження та підтримка етичних стандартів в управлінні, забезпечення прозорості та підзвітності;
- формування ідеалів служіння громаді, відповідальності, інтеграції суспільних інтересів в управлінські рішення.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене у роботі дослідження розвитку потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні, дає підстави для формулювання ряду підсумовуючих висновків та пропозицій, які в узагальненому вигляді можна звести до наступного.

1. Здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату формування потенціалу публічних службовців. Базовими для понятійно-термінологічного апарату дослідження розвитку професійного потенціалу публічних службовців стають поняття «потенціал», «людський потенціал», «особистість», на основі яких ґрунтується компетентний підхід до зміни філософії публічного управління. Ми визначаємо людський потенціал як сукупну здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремого індивідуума до економічної і соціальної діяльності та розвитку на основі якісних характеристик людини, можливостей і компетентностей.

2. Узагальнено теоретичні засади механізмів формування і розвитку професійного потенціалу публічних службовців. Визначено сутність та особливості поняття «професійний потенціал державних службовців», як сукупність наявних у державних службовців нерозкритих, прихованих професійно важливих якостей (можливостей), сформованих на базі культури особистості та системи професійних компетенцій як умов для їх розкриття, уявлень про них і професійних переконань про належний професійний розвиток, що реалізуються у формі більш ефективного виконання професійної діяльності, де головним компонентом виступає морально-психологічний та соціально-відповідальний аспект особистості; набуття нових та / або удосконалення існуючих особистісно-професійних компетенцій з метою досягнення максимально можливого рівня професійного становлення та самовизначення особистості.

Доведено, сукупність інструментів розвитку професійного потенціалу складає організаційну основу мотивування публічних службовців до самовідкриття, самовдосконалення та самореалізації з метою забезпечення ефективності та результативності їх діяльності, що у свою чергу зумовить підвищення рівня ефективності функціонування системи публічного управління. Виокремлено такі механізми формування професійного потенціалу публічних службовців: правовий, економічний, мотиваційний, організаційний, ресурсний, інформаційний.

3. Схарактеризовано виклики для системи публічного управління зумовлені правовим воєнним станом. Доведено, що воєнні дії вплинули на публічне управління в Україні, зокрема на соціальну роботу, що зумовлено потребою більшої кількості населення в соціальних послугах, особливо це стосується внутрішньо переміщених осіб. Ефективним розв'язанням складних проблем, спричинених викликами воєнного стану, є співпраця між органами державної влади, лідерами місцевих громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Загалом, у період воєнного стану публічне управління переорієнтовується на функції прогнозування, програмування, бюджетування та забезпечення реалізації національних стратегій і планів. Це сприяє ефективній діяльності сектору безпеки й оборони, захисту держави та її розвитку в умовах постійної загрози.

4. Проаналізовано стан нормативно-правового регулювання особливостей професійної діяльності публічних службовців в Україні та офіційні статистичні дані щодо функціонування державної служби в умовах воєнного стану. Визначено пріоритетні напрями та перспективи розвитку професійного потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні.

5. З'ясовано, що особистісний потенціал є фундаментальною умовою для подолання складних життєвих ситуацій публічними службовцями. Психологічна стійкість, адаптивність, комунікативні навички, професійні знання та етичні якості є ключовими складовими, які дозволяють

службовцям не лише ефективно виконувати свої обов'язки, але й сприяти розвитку та вдосконаленню публічного управління. Підвищення особистісного потенціалу через систематичне навчання, підтримку та розвиток є критично важливим для забезпечення стійкості та ефективності публічного сектору.

6. Обґунтовано, що розвиток потенціалу публічних службовців під час війни та в поствоєнний період є критично важливим для забезпечення ефективного управління, підтримки державних функцій та забезпечення громадського добробуту. Розроблено рекомендації, що можуть сприяти підвищенню потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану та відновлення: підвищення кваліфікації та професійного розвитку, адаптація до змін у робочому середовищі, формування навичок стресостійкості та адаптивності, формування ефективної комунікації, формування етичних стандартів та цінностей.

Отже, розвиток потенціалу публічних службовців у воєнний та поствоєнний період вимагає комплексного підходу, що охоплює професійний розвиток, психологічну підтримку, ефективне управління та інновації. Застосування цих рекомендацій сприятиме не лише ефективному функціонуванню державного апарату в умовах кризи, але й забезпечить сталий розвиток в поствоєнний період, зміцнення громадянського суспільства та відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко П. М. Словник-довідник соціального працівника : навч. посіб. Київ. 2007. 322 с.
2. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Харків. 2015. 156 с.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5 : Територіальне управління. Харків.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
5. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. Польща, Варшава. 2016. Vol.2. URL: <http://archive.ws-conference.com/wp-content/uploads/1363.pdf>.
6. Нова державна служба: нова модель державного сервісу / Реформи в Україні. URL: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds28.11.2014.pdf>.
7. Державний службовець в Україні (пошук моделі) : наук. вид. Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков [та ін.] ; під заг. ред. Н. Р. Нижник. Ктїв. Ін-Юре, 1998. 272 с.
8. Замараєв А. В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>.
9. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

10. Міляєва В. Р. Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості. Проблеми сучасної психології: *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2013. С. 405 – 415.

11. Перспективи професійного розвитку трудового потенціалу України, «Alumni» поради [Електронний ресурс] / Асоціація Випускників Українського Католицького Університету – Режим доступу: <http://www.usc.edu.ua/alumni/advice.club/work.in.Ukraine/>.

12. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>.

13. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/11>.

14. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>.

15. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 136–144. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka-/article/download/8989/9036>.

16. Масик-Бесова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського*. 2024. № 1. С. 122–126. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21>.

17. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>.
18. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>.
19. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. № 5. С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>.
20. Шаповалова А. М., Новаленко Я. В. Ефективність роботи державних інституцій України з початку та під час агресії рф. *The 13th International scientific and practical conference «International scientific innovations in human life» (Manchester, July 6-8, 2022)*. Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 2022. С. 377–384. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/42956/1/INTERNATIONAL-SCIENTIFIC-INNOVATIONS-IN-HUMAN-LIFE-6-8.07.22.pdf#page=377>.
21. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. № 14 (91). С.196–207. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.
22. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.
23. Гординя Н.Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. No 1. (71). С. 48–58.
24. Кириченко Р. В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. No 4. С. 93–97.

25. Багрім О.А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту : дис. канд. наук держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2020. 261 с.

26. Стратегія реформування державного управління в Україні на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. No 831-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.

27. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік : результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya>.

28. Багрім О. Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та поствоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>.

29. Доценко О. А. Особистісний потенціал в структурній організації успішності людини. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. 34(73). С. DOI <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/01>.

30. Гриньова Н. В. Діагностика та корекція життєстійкості як складової психічного здоров'я особистості. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Том. XI: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. 2020. Випуск 21. С.66–79.

31. Чиханцова О. А. Життєстійкість та її зв'язок із цінностями особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2018. Вип. 42. С. 211–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2018_42_13.

32. 5.Хамініч О. М. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність? *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Психологічні науки». Вип. 6. Т. 2. 2016. С. 160–165.

33. Весельська М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2 (68). С. 37-40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5)

34. Арефнія С. Основні напрямки практичної психолого-педагогічної роботи із синдромом вигорання в службовців державних органів влади. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 3. С. 81–86.

35. Блінов О. А. Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Вісник. Збірник наукових статей Київського міжнародного університету*. Серія : Психологічні науки. 2008. Випуск 12. С. 9–2.

36. Ключков В. В. Особливості формування психологічної стійкості майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 70 (6). С. 67–77. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-67-77>