

## Розділ 4

# ПРІОРИТЕТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Про зміну парадигми сприйняття безпековим сектором США загрози національній безпеці йдеться в документі «Оперативна обстановка 2024–2034: широкомасштабні бойові дії», де зазначається, що національна безпека країни вже не вважається більш невразливою. Зокрема, командування армії США попереджає про значне інвестування безпосередніми супротивниками — РФ та КНР, в нарощуванні спроможностей поєднувати кібероперації й кампанії дезінформації з фізичними атаками на критичну інфраструктуру материкової частини Сполучених Штатів задля досягнення максимального ефекту при мінімальному ризику загострення ситуації порівняно з кінетичним ударом. Військові експерти переконані, що зробивши висновки упродовж війни проти України, росія застосовуватиме передусім інформаційні засоби до яких, як оцінюється РФ, Західні демократії ще не готові — за посередництвом регіональних акторів та екстремістських організацій [185, с. 31].

Оцінювання спроможностей країн-підписантів Вашингтонського договору представлено в політичному меморандумі Інституту Гудзону «НАТО не готове до війни: оцінка військового балансу між Альянсом і росією». Зокрема, що Північноатлантичний союз, маючи технологічну й фінансову перевагу та більш значний військовий контингент, не готовий до прямого зіткнення за двох причин. По-перше, РФ, яка підсилюючись за допомогою КНР, КНДР та Ірану, володіє локальною перевагою на його Східноєвропейському фланзі; по-друге, російська оборонна промисловість та військові адаптувалися з роками до виснажливого конфлікту [151, с. 13].

Беручи до уваги виокремлені партнерами і союзниками України виклики й загрози, знаходження нашої країни в тривалому режимі воєнного стану,

перебування населення під постійним інформаційно-психологічним тиском важливим є забезпечення національної стійкості держави. Усе більш очевидно, що досягнення перемоги у війні проти РФ значною мірою залежить від спроможностей, стійкості, міцності Української держави.

Глобальні геополітичні зміни створюють складні умови, зокрема для керівників, вимагаючи від них специфічних навичок, стійкості та адаптації. У програмі ЄС «Європейська оборонно-промислова стратегія», прогнозі до 2035 року, однією з головних цілей визначена підтримка оборонної готовності та стійкості [150]. В документі «Відкрита стратегічна автономія і глобальне лідерство ЄС» продемонстровано про необхідність віднайти баланс між стійкістю та конкурентоспроможністю, наполегливістю й корпоративністю на основі узгодженого набору правил задля того, щоб Євро-союз подолав свою економічну вразливість, став глобальним актором [178]. На засіданні в м. Вашингтон Двосторонньої ради з питань торгівлі і технологій США-ЄС (2024 р.) підкреслено роль «Клубу стійкості» в розбудові відкритих економік, виведення потенціалу обох сторін у площину вільної конкуренції [130].

Перераховані вище ініціативи міжнародних наддержавних інститутів диктують потребу у перегляді підходів і вдосконалення державою кадрової політики й її інструментів. Практичним відображенням кінцевого результату повинен стати інформаційно-психологічний захист державних інституцій та інститутів. Теоретичні напрацювання в цій області покликані окреслити механізми формування в керівних кадрах здатності ефективно функціонувати і досягати поставлених цілей, проявляти лідерські якості.

#### **4.1 Забезпечення національної стійкості як пріоритет суб'єктів системи державного управління**

Виникнення концепту «національна стійкість» завдячує трансформації підходів із забезпечення національної безпеки, розвитку теорії систем. Його інтегрування в систему національної безпеки зумовлене, зокрема потребою прийняття невідкладних управлінських рішень зі своєчасного та ефективного реагування на значний спектр загроз і кризових ситуацій.

Як визначає О. Резнікова, можна говорити про чотири типи стійкості за походженням, що формують основу національної стійкості, це: 1) стійкість набута і 2) стійкість вбудована; 3) вплив державної політики; 4) потенціал суспільства, громад, організацій, держустанов [87, с. 71]. Розвиваючи цю думку дослідниці, окреме важливе завдання, це здійснення державою

кризового управління, оскільки безпекове середовище знаходиться у постійному змінюванні.

Адже гібридні загрози, наслідки від інформаційно-психологічних спеціальних операцій (інших заходів впливу) не завжди відразу очевидні, вони можуть проявлятися з часом. Беручи до уваги управлінський аспект, національна стійкість повинна бути не лише апіорі вбудована в систему національної безпеки і поширюватися на управлінський персонал корпусу державної служби, та програми з його навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки, а й постійно приростати, щоб відображатися на потенціалі всіх державоутворювальних компонентів, забезпечуючи їх стабільній і сталий розвиток на системному рівні.

Віднаходячи смисловий зв'язок між цими, та іншими, системними елементами у контексті організації ефективної протидії викликам чи загрозам та відновлення рівноваги, можемо ствердно говорити про те, що така поведінка є визначальною для складних відкритих систем. Таким, як, зокрема система державного управління, або система національної безпеки, з їх розмаїттям суб'єктів і об'єктів, завдань, напрямів й інших складових.

Спроможність наведених вище систем формується цілеспрямованими заходами суб'єктів безпекового сектора з підвищення національної стійкості та/або досягненням спільного суспільного результату від оптимальної взаємодії, кризовим управлінням, іншими спільними заходами з іншою системою публічної сфери чи підсистемами. До прикладу, політичною, економічною, оборонно-промисловою, зовнішньополітичною, інформаційною, освітньою тощо. Тобто національна стійкість, принцип якої вбудовано в систему національної безпеки, проявляє ознаки системного суспільного явища. Іншими словами — мета, ціль, місія, завдання забезпечення національної безпеки, це зберігати, досягати, розвивати національну стійкість задля збереження самої системи.

У спектрі такої інтерпретації сутнісного прояву концепту національної стійкості, О. Резнікова, в своїй монографічній праці торкається питання важливості вибору ключових принципів моделі забезпечення національної стійкості, яка повинна відображатися на формулюванні політики національної безпеки, з однієї сторони, та визначальних параметрів для організації забезпечення системи національної безпеки, з іншої сторони [87, с. 110].

Міркування над змістовним наповненням моделі національної стійкості, елементи якої вбудовуються в систему національної безпеки, спрямовують нас до окремих критеріїв світової практики публічної політики. В цілому, можна говорити про два основні підходи, *широкий* і *вужкий* (традиційний). За широкого підходу, національна безпека торкається практично усіх суспільних

сфер, вузького — окремих секторів, як складників загальної системи національної безпеки.

При формулюванні й імплементації *вузького* підходу утворювальною основою є вдосконалення кризового управління з захисту населення та критично важливих об'єктів, забезпечення спроможності функціонування системи державного управління в секторах енергетичному, транспортному, продовольчому, охорони здоров'я, урядування. Що притаманно розвиненим демократіям, економічно і фінансово потужним країнам, членам провідних міжнародних безпечових блоків спрямованих на дотримання верховенства права.

Вважається, що принцип національної стійкості достатньою мірою закладено в систему кризового управління Норвегії, Данії, Швеції, Великої Британії, США, Німеччини. До прикладу, в програмі стратегії ФРН національної безпеки «Міцність. Стійкість. Сталість. Інтегрована безпека для Німеччини» [179] передбачається реалізація трьох окремих компонентів, що формують її наскрізний смисл. Першим — «*Німеччина в Європі та світі*», визначено безпекову ідентичність країни, її цінності й інтереси, окреслено безпекове середовище, в якому знаходиться країна. Наступний, «*Інтегрована безпека для Німеччини*», описує принципи, а саме: «*Міцність*» у контексті захисту миру і свободи; «*Стійкість*» — відстоювання демократичних цінностей розвитком внутрішніх силових резервів; «*Сталість*» — захист національних природних ресурсів. В останньому компоненті, «*Будуємо інтегровану безпеку разом*», намічено ключові інструменти розвитку *німецької національної стратегічної культури* через взаємодію федеральної влади з громадянським суспільством, спільне визначення необхідного для забезпечення безпеки й свободи задля посилення міцності, стійкості, сталості державного устрою [14].

Інший приклад. Про стійкість населення у разі агресії з боку іншої країни йдеться в спеціалізованій брошурі «У разі кризи або війни», опублікованої на замовлення уряду Швеції для поширення серед громадськості. У ній міститься перелік загроз, яким слід виявляти опірність, а саме: кібератаки; саботаж інфраструктури; терористичні акти проти великої кількості людей або ключових установ; спроби вплинути на тих, хто приймає рішення; порушення транспортного сполучення, що спричинить дефіцит продуктів та інших товарів; авіаудари, ракетні обстріли чи інші бойові дії [148, с. 12].

Розглядаючи *широкий* підхід, за якого передбачається імплементація принципу стійкості в усі сфери національної безпеки, він реалізований передусім в Естонії, Фінляндії, Новій Зеландії, Нідерландах. Зокрема, поміж визначених Фінляндією загроз (до набуття країною членства в НАТО), головна увага на прикордонні з рф території, де було зафіксовано високу активність російських суб'єктів з придбання власності в секторі нерухомості.

Принципові положення фінської системи національної безпеки були побудовані у напрямі нейтралізації ефекту явища так званої «сірої зони» передусім навчанням населення інформаційній грамотності та основам стійкості для протидії кампаніям дезінформації [129, с. 18].

Вдалу спробу визначити який підхід найбільш адаптивний для України, знаходимо в О. Резнікової. Дослідниця, зіставляючи обидва варіанти, враховуючи притаманний високий рівень ризиків і загроз практично в усіх сферах, де має місце багато уразливостей через неефективність державного управління, незавершеність реформування сектору безпеки й оборони та процесів децентралізації, недостатній рівень консолідації суспільства, системні вади національної економіки тощо, вважає, що «модель забезпечення національної стійкості в Україні має базуватися на *широкому* підході і не обмежуватися лише формуванням ефективної системи кризового менеджменту на основі систем захисту населення від надзвичайних ситуацій та безпеки об'єктів критичної інфраструктури [88, с. 179]».

Відаючи належне авторці, тут можна додати декілька аргументів на користь саме широкого підходу:

По-перше, межування України кордоном з країною-агресоркою, проголошення рф планів перетворити українські прикордонні території на *сіру зону*, зумовлює важливість інформаційно-психологічного чинника. Крім убезпечення від військових загроз, першорядності набуває й набуватиме надалі, за будь-якої інтенсивності чи тривалості збройного конфлікту, чи його гібридної фази протягом післявоєнної доби, чи нині водночас з військовими діями — інформаційно-психологічний чинник. Внаслідок регулярного здійснення російськими акторами деструктивного інформаційно-психологічного тиску на населення цих регіонів України.

По-друге, на *тимчасово окупованих територіях* відбувається інтенсивна пропагандистська обробка українських громадян на предмет переваг «руського міра», освітній процес орієнтований на виключно російські навчальні програми.

По-третє, українське населення *звільнених територій* потребує допомоги від органів влади у психологічному відновленні та подоланні стресу, відкритого діалогу.

По-четверте, *за кордоном*, українські біженці війни є об'єктом підвищеної уваги російських акторів разом пов'язаних з ними місцевих проросійських суб'єктів. Це потребує окремої уваги вітчизняного зовнішньополітичного відомства, лідерів українських національних

меншин чи міграційних спільнот на предмет організації ефективної інформаційної та психологічної протидії.

По-п'яте, втім, не останній аргумент, процес *відновлення* України вимагатиме значних зусиль від української влади у згуртуванні населення навколо єдиної цілі, мотивуванні тих українців хто за кордоном, зацікавленні зарубіжних партнерів тощо провадженням відповідної наступальної інформаційної політики.

Річ у тім, що широкий підхід до ідентифікації загроз, реагування на них, створення безпечного інформаційного і публічного простору як всередині України, так й на зовні, вимагає комплексного ставлення до відтворення вітчизняної системи національної безпеки. У розгортанні якої, вона була б спроможна, за оптимальної взаємодії, сприяти ефективним зв'язкам. З одного боку, між державними інститутами й інституціями усіх рівнів урядування, а з другого — вітчизняним громадянським суспільством, та зарубіжними зацікавленими сторонами.

Концептуальні підходи влади з державного регулювання сфери національної безпеки України, що викладені у програмі «Стратегія забезпечення державної безпеки» [108], визначають реальні і потенційні загрози. Увагу привертає п. 9 Стратегії, у якому відзначається про зовнішні й внутрішні джерела деструктивної пропаганди з боку рф задля розпалення ворожнечі, підриву суспільної єдності на тимчасово окупованих територіях. Також, у п. 19 йдеться про посилення загрози для критичної інфраструктури у зв'язку з триваючими гібридними нападами з боку суб'єктів розвідувально-підривної діяльності. Серед напрямів державної політики у сфері забезпечення державної безпеки передбачено запровадження *національної системи стійкості* (п. 23), з цією метою необхідним визнано прийняття й ухвалення відповідних законодавчих та інших нормативно-правових актів (п. 25).

З викладеного у Стратегії, можна дійти висновку про запровадження авторами цього програмного документу понятійної категорії «*національна система стійкості*», яка розкривається в контексті забезпечення національної безпеки. Інтерпретуючи — як підсистема складної системи національної безпеки: адаптивної, подільної, відкритої. В цілому, це принципово не суперечить викладеному вище підходу в цьому підрозділі рукопису, проте зазначається в дещо іншому контексті. Тож, концептуалізація понять «національна стійкість» та «національна система стійкості» — парадигма, що потребуватиме подальших методологічних і теоретичних опрацювань.

Ще одна відмітна риса Стратегії, що інформаційно-психологічний чинник має безпосередню дотичність до природи походження визначених у програмі,

а також потенційних загроз. Оскільки, відповідний Указ Президента України приймався на підставі рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року — тобто напередодні повномасштабного вторгнення росії. Отже концептуальні підходи потребують модернізації виходячи із сучасної ситуації в світовому та вітчизняному безпековому середовищі.

## **4.2 Забезпечення стійкості суб'єктів системи державного управління**

Трансформаційні процеси в рамках сучасної парадигми активізації інформаційно-психологічної складової й пов'язану з цим трансформацію суб'єктності країн, фактор перспективи яких усе чіткіше окреслює їх становище у площині «суб'єкт-об'єкт-спостерігач», актуалізують потребу модернізації діяльності суб'єктів державного управління в забезпеченні інформаційного і психологічного захисту компонентів державного устрою.

Як одна із складових суб'єктності — корпус державних службовців та працівники, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу». Оскільки саме від їх психологічної стійкості залежить ефективність прийняття й реалізації управлінських рішень, контролю за їх виконанням. Звідси — важливість забезпечення відповідного стану функціонування суб'єктів різного рівня у межах їх компетенції, починаючи від окремої структурної адміністративної ділянки в державній інституції до системи державного управління в цілому.

Беззаперечно, умови воєнного стану відображаються на функціонуванні керівників вимагаючи від них специфічних навичок, швидкої адаптації. Тому проблематика психологічної стійкості виявляється однією із центральних у вивченні особистості, відпорності на негативні чинники в службовій діяльності. На практиці, феномен «психологічна стійкість» проявляється через вміння індивіда володіти собою в екстремальних та стресових ситуаціях в професійній праці. Для владних суб'єктів — застосовувати превентивні механізми протидії деструктивному інформаційно-психологічному впливу на публічну сферу. До прикладу, вирішення завдання на місцевому рівні в задоволенні нагальних потреб у сфері ментального здоров'я мешканців і стійкості міста, вирішується в Київській міській державній адміністрації залученням новітніх технологій від благодійної організації Bloomberg Philanthropies з цифровізації послуг населенню [49].

Термін психологічна стійкість, а саме її особистісна складова, розкриваємо через поняття резильєнтності, як найбільш усталене в науковому

дискурсі. За систематизації О. Чихонцовою [49] праць вітчизняних (Л. Сердюк, І. Данилюк) і зарубіжних вчених (J. Clarke, Sh. Heshmat, E. Morel, S. Southwick, G. Bonano, A. Master, C. Panter-Brick, R. Yehuda, K. Stricker, D. Hellerstein), нею запропоновано перелік чинників підвищення резильєнтності особистості, це: оптимізм, соціальні контакти, самопроекування, самоставлення, цілі, смисли. Доповнюючи, в умовах війни на першому плані є *специфічні* характеристики особистості управлінця. Їх високий рівень необхідний для ефективного виконання управлінської діяльності під постійним деструктивним інформаційно-психологічним впливом, стресом, загрозами, невизначеності задля збереження чіткості мислення, оптимізму, контролю емоцій. Отже, проявом цілісної, інтегральної індивідуальності завдяки психологічній стійкості також є *адаптаційні реакції* на зовнішні чи внутрішні фактори, пошук оптимальної моделі поведінки у відповідності до об'єктивних вимог, саморегуляції, саморозвитку, самокорекції.

Спираючись на сукупність виокремлених вище чинників, за системного підходу, виникає потреба врахувати додаткові складові резильєнтності, що пов'язані зі здатністю особистості зберігати внутрішню стійкість в кризових ситуаціях. А саме, такі компоненти, як: *когнітивний* (здатність до розумової оцінки ситуації), *афективний* (здатність регулювати емоційні реакції і бути емоційно стабільним); *поведінковий* (використання конструктивних копінг-стратегій подолання стресу).

Виходимо з того, що управлінська діяльність є найбільш напруженою й складною, ніж інші професії. Вона супроводжується негативними емоціями, гнівом, тривогою, розчаруванням, депресією, втомою, нервовими струсами, синдромом внутрішнього вигорання, розладами функціонування внутрішніх органів. Їх інтенсивність збільшується в період стресу, воєнного стану, кризових ситуацій, постійного тиску від деструктивного інформаційно-психологічного впливу.

У загальному контексті, керівники, враховуючи їх індивідуальні характеристики, по-різному реагуватимуть на наслідки стресу. Адже уміння управляти стресом сприятиме благополуччю підлеглих, підвищуватиме продуктивність праці. Тому оптимальний профіль управлінця з точки зору гнучкості, внутрішньої інтегральності та належного емоційного контролю полегшує їм справу зі стресовою ситуацією. Можна стверджувати, що наявність психологічних особливостей є важливим прогностичним фактором реагування на стрес. Так, управлінці з підвищеною тривожністю контрпродуктивно впливатимуть на своїх підлеглих, а відповідальні управлінці ефективно організуюватимуть робочий процес та високу продуктивність праці. За визначенням, *стрес* — це реакція організму на взаємодію з будь-яким подразником

навколишнього середовища. Стресори є скрізь, хоча реагують на них по-різному або це залежить від того, як одна людина може краще управляти внутрішнім стресом, ніж інша, оскільки реакції на стрес не можна вважати універсальними [196].

Характеристика особистості зумовлена її інтелектуальним рівнем, внутрішніми (особистісними, поведінковими) та зовнішніми (середовище) факторами, які впливають на дії індивіда [174]. Термін «особистість» позначається як набір його психологічних рис і підходів, за допомогою яких відбувається систематизація задля взаємодії з внутрішньопсихічним, фізичним й соціальним середовищем [155]. Відтак, зокрема анкетуванням [16], було досліджено вплив особистісних характеристик керівних кадрів на управління стресом, з-поміж яких: тривожність, відповідальність, агресивність, рішучість, задоволеність. За предмету — вивчення особливостей психологічної стійкості державного управлінця в умовах військової агресії.

У дослідженні взяло участь 302 працівника управлінської ланки виконавчого органу місцевого самоврядування Бучанського району (Київська область). Використано розроблений опитувальник психологічної стійкості з 40 запитань. Відповіді за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «ні» = 1 до «так» = 5). Встановлена задовільна загальна надійність інструменту опитування на рівні 0,850. Таким чином, дослідження проведено після виконання всіх необхідних припущень з дотриманням вимог щодо надійності та конструктивної валідності опитувальника. Для належного збору вибірових даних прийнято метод випадкової вибірки. Респондентам було розповсюджено 700 анкет через Гугл-форму, електронні листи, ознайомлено протягом відвідування. Завдяки цьому, встановлено 301 респондент з рівнем відповіді приблизно 51 %. Серед усіх опрацьованих анкет визнано придатними 242, які було використано для обробки. Отримані дані аналізувалися за допомогою статистичного пакету для соціальних наук статистичного аналізу даних (IBM SPSS Statistics) версії 26.0. Внутрішня узгодженість (надійність) серед елементів визнана задовільною.

З-поміж респондентів 57,02% чоловіки ( $n = 138$ ), 42,98 % — жінки ( $n = 104$ ). Більшість учасників віком понад 40 років, тобто 61,15 % ( $n = 148$ ) і 7,43 % ( $n = 18$ ) — до 25 років. Порівняння отриманих результатів дозволило стверджувати, що переважна більшість обстежених управлінців мають достатньо розвинуту психологічну стійкість. Також здійснено виокремлення найбільш стійких внутрішніх взаємозв'язків психологічної стійкості на особистісному рівні функціонування.

Середнє значення кількості показників коливалося від 2,35 до 4,05. Максимальний діапазон стандартного відхилення 1,68, мінімальний — 0,37.

Надійність кожного показника вище 0,5, що вважається задовільним, хоча загальна надійність на рівні 0,845 (див. Табл. 4.1).

Множинний регресійний аналіз та кореляція Пірсона виявили відсутність співвідношення між тривожністю і психологічною стійкістю ( $r = 0,237$ ;  $p = -0,203$ ;  $t = 6,548$ ;  $p < 0,01$ ) (Табл. 4.2, 4.3). Встановлено значущу позитивну кореляцію між відповідальністю й психологічною стійкістю ( $r = 0,489^{**}$ ;  $p = 0,428$ ;  $t = 5,32^{**}$ ;  $p < 0,001$ ) (Табл. 3). Не виявлено кореляції між агресивністю та психологічною стійкістю ( $r = 0,204$ ;  $p = -0,167$ ;  $t = 0,335$ ;  $p < 0,01$ ). Підтверджено значущу позитивну кореляцію між рішучістю і психологічною стійкістю ( $r = 0,312^{**}$ ;  $p = 0,402$ ;  $t = 7,435$ ;  $p < 0,001$ ) та впливом рішучості на управління стресом. Виявлено значущу позитивну кореляцію між задоволеністю і психологічною стійкістю, значний вплив задоволеності на психологічну стійкість ( $r = 0,256^{**}$ ;  $p = 0,312$ ;  $t = 5,432$ ;  $p < 0,001$ ).

Таблиця 4.1 — Описова статистика анкети та її надійність методом альфа Кронбаха (N = 252)

№	Показники	М	SD	$\alpha$
1	Психологічна стійкість	3,45	1,47	0,88
2	Тривожність	3,41	0,44	0,84
3	Відповідальність	3,90	0,86	0,79
4	Агресивність	2,35	1,68	0,76
5	Рішучість	3,81	0,45	0,76
6	Задоволеність	4,05	0,37	0,82

Джерело: за даними [16]

**Примітка:** М = середнє арифметичне; SD = стандартне відхилення;  $\alpha$  = альфа-надійність Кронбаха

Таблиця 4.2 — Кореляція Пірсона (N = 252)

№	Показники	1	2	3	4	5
1	Психологічна стійкість	—	—	—	—	—
2	Тривожність	0,237	—	—	—	—
3	Відповідальність	0,489**	0,501*	—	—	—
4	Агресивність	0,204	0,388	0,278	—	—
5	Рішучість	0,312**	0,394**	0,298	0,204**	—
6	Задоволеність	0,256**	0,298**	0,194*	0,156*	0,373**

Джерело: за даними [16]

**Примітка:** \*\* — Кореляція є значущою на рівні  $p < 0,01$  (двостороння критична область); \* — Кореляція значуща на рівні  $p < 0,05$  (двостороння критична область).

Таблиця 4.3 — Множинний регресійний аналіз (N = 252)

Показники	R	t	Значущість
Тривожність	-0,203	6,548	p < 0,01
Відповідальність	0,428	5,32**	p < 0,001
Агресивність	0,167	0,335	p < 0,01
Рішучість	0,402	7,435	p < 0,001
Задоволеність	0,312	5,432	p < 0,001
Значення F		89,465	
R <sup>2</sup>		0,547	
Скоригований R <sup>2</sup>		0,543	

Джерело: за даними [16]

Примітка: залежна змінна — психологічна стійкість, p\* < 0,01; p\*\* < 0,05

Таким чином, проведений аналіз емпіричних даних отриманих в окремо взятому районі показав, що гіпотеза щодо суттєвого впливу тривожності й агресивності на психологічну стійкість не підтверджується. Проте, відповідальність, рішучість і задоволеність мають позитивний вплив на підвищення психологічної стійкості. Висока імовірність, що схожі ствердження матимуть місце в інших регіонах України, де умови функціонування суб'єктів системи державного управління, та керівних кадрів подібні.

### 4.3 Вдосконалення кадрової політики з питань забезпечення інформаційно-психологічного захисту

Державна кадрова політика в Україні, з-поміж завдань якої є навчання, підготовка і перепідготовка кадрів відповідно до суспільних потреб, формується положеннями ключових програмних документів «Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки» та «Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки». До основної категорії віднесено керівні кадри державної служби, їх здатність забезпечувати ефективну державну політику і лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. Механізми реалізації, вимоги й процедурні питання окреслено профільними нормативно-правовими актами, такими як: «Порядок стажування державних службовців», «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

На міжнародному рівні, зокрема у доповіді Департаменту з питань економічної та соціальної політики ООН «Розкриття людського потенціалу для

підвищення ефективності державного сектору» [193] пропонується розширити підходи від застосування в управлінській діяльності лише командного стилю й контролю до реалізації керівником його професійних навичок, мотивації, порядності, лідерських якостей. Оскільки від цього залежить ефективність управлінських рішень, зміцнення колективного духу, цінностей, норм і стандартів установи. Значення цього документа не втрачено й актуалізується за військового часу, соціальної нестабільності, порушення впорядкованого характеру розвитку суспільних відносин. Особливо в умовах війни, коли управлінці разом із високими інтегральними, загальними, фаховими компетентностями повинні володіти такими особистісними рисами, як: рішучість, визначеність, самодисципліна, витримка, лідера, здатність приймати рішення в умовах невизначеності або стресу.

Стають критичними здібності управління емоціями, комунікації, мобілізації персоналу в надзвичайних чи кризових ситуаціях. Як наголошують, зокрема в контексті міжнародного військового співробітництва Г. Ситник, Т. Паламарчук, Г. Заворітня: «підвищити ефективність державного управління ... можна лише застосовуючи комплексний підхід, який має охоплювати необхідність вирішення усіх проблем: від бюрократичних бар'єрів до турботи про психологічний стан тих, хто це управління здійснює [98, с. 82]».

Відповідно до конструкту системно-функціональної парадигми кадрової політики в державному управлінні від І. Гасюка та М. Баюка, представлено класифікацію факторів впливу на систему: 1) політичний; 2) системний; 3) соціальний; 4) економічний; 5) громадянської позиції [26]. Можемо говорити, що в умовах воєнного стану найбільша синергія досягається від дії одномоментно усіх чинників, які формують зазначені фактори. Поряд з цим, у запропонованій ученими парадигмі окреслені ризики впливу на стійкість системи, це: організаційні; інформаційні; політичної й економічної нестабільності; невідповідності вимог до морально-етичних та фахових компетентностей працівників [там само].

Слушно було б інтегрувати в запропоновану модель зокрема й *інформаційно-психологічний фактор*, який обумовлений передусім такими чинниками, як: деструктивний інформаційно-психологічний вплив на вітчизняний публічний простір походженням зовні чи зсередини; геополітичні виклики; довготривала повномасштабна військова агресія та інтенсифікація її інформаційної складової; воєнний стан; дезінтеграція соціальна і територіальна; зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб; біженці війни України.

Позаяк з підвищенням ступеня змістовності системи державної кадрової політики з розвитку керівного складу органів державного управління, зростатиме рівень її адаптованості до сучасного стану суспільства.

Ототожнюємо працівників, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу» [80], рівно як об'єкт цілепокладання кадрової політики так і водночас як невід'ємний складник системи публічної влади. Таким способом результати їх навчання, підготовки, послідовна управлінська діяльність відобразатимуться на ефективності забезпечення державою інформаційно-психологічного захисту не лише керівної ланки, а й окремого підрозділу чи інституції в цілому. У широкому сенсі, можемо говорити про всю архітектуру державного устрою.

У підходах Т. Коломієць, Т. Кулаковського, О. Мосієнко до визначення головних психологічних чинників управлінської діяльності, науковці виділяють лідерські якості — здатність впливати на групу для досягнення цілей. Відзначають риси лідера — рішучість, визначеність, самодисципліна, витримка, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, струсу. Наголошують на критичних здібностях — управління емоціями, комунікації, мобілізації персоналу [56]. Підтримуючи цю позицію, серед специфічних характеристик особистості управлінця в умовах війни на перший план також виходить його психологічна стійкість. Її високий рівень, який необхідний для ефективного функціонування в умовах постійного стресу, загроз та невизначеності задля збереження чіткості мислення, контролю емоції, збереження оптимізму і працездатності, навіть у складних екстремальних ситуаціях.

Як відзначають Х. Хассан, С. Асад, Я. Хошіно — лідерський потенціал особистості реалізується в одному зі стилів управлінської діяльності, яких було систематизовано ними всього 39 [146]. З найпоширеніших — авторитарний, демократичний, партисипативний, директивний, орієнтований на завдання / стосунки, трансформаційний, трансакційний, харизматичний, потуральний, лідерство-служіння [56].

Вивчення широкого кола наукових джерел щодо надзвичайних ситуацій, до яких можна віднести й умови війни, свідчить, що *авторитарний* стиль управління виявляється найбільш ефективним у *короткостроковій* перспективі, оскільки одноосібне прийняття рішень дозволяє заощадити час на їх розробку, швидко і централізовано реагувати на обставини. Натомість при ньому допускається ігнорування значною мірою вмотивованості підлеглих, примушення їх діяти відповідно до сформованого керівником бачення ситуації. Однак, низький рівень готовності й можливості зворотного зв'язку, стримування ініціативи на нижчих ступенях ієрархії робить його неефективним у *довгостроковій* перспективі. Тож в умовах довготривалої екстремальної ситуації, пролонгованих військових дій дієвим є *партисипативний* стиль управління, який заохочує участь підлеглих у формуванні рішень, сприяє підвищенню рівня їх вмотивованості, психологічної стійкості.

Досліджуючи чинники психологічної стійкості, В. Шабуніна, В. Саранча, О. Тур серед зовнішніх виокремлюють: психологічну підтримку соціальним оточенням; підтримання психологічної близькості і довірчих відносин з близькими; досягнення в навчанні чи роботі; сприятливий клімат у колективі [118]. До головних внутрішніх (особистісних) чинників психологічної стійкості Б. Бенард відносить: *соціальну компетентність* (чуйність, комунікабельність, емпатійність, дбайливість, співчуття, альтруїзм, здатність пробачати); *здатність вирішувати проблеми* (здібності до планування, гнучкість, винахідливість, критичне й інсайтне мислення); *автономію* (позитивна ідентичність, інтернальний локус контролю, ініціативність, самоефективність, майстерність, адаптивна дистанційованість, опірність, самосвідомість, почуття гумору); *усвідомлення мети і майбутнього* (мета-вказівка, орієнтація на успіх, мотивація досягнення, навчальна спрямованість, постійність, оптимізм, віра у світле майбутнє, почуття послідовності, духовність, сенс життя, креативність, розвинена уява) [127].

Таким чином, вивчення стилів управління й виокремлення найефективніших з огляду на довготривалу перспективу, змістовного наповнення внутрішніх (особистісних) та зовнішніх чинників психологічної стійкості дає змогу говорити про коректність припущень.

Розмірковуючи над ефективними механізмами з вдосконалення кадрової політики, щоб запобігти функціональному вакууму в системі державного управління через нестачу кваліфікованих управлінців з відповідними до сучасних вимог високим рівнем психологічної стійкості, можемо відзначити передусім такі методи і прийоми, як: комплексна перевірка; систематизація; виокремлення загальних тенденцій й індивідуальних особливостей; навчання службовців державного і муніципального рівнів, а також їх перекваліфікація, вузькопрофільна спеціалізація, стажування за кордоном.

З-поміж окреслених вище механізмів, першість за встановленням рівня загальної психологічної стійкості окремої особи, що зумовлено важливістю завдання насамперед у період стресу та неспокою. Практичними інструментами можуть стати: 1) *анкетування* — складання стандартизованої спеціальної анкети з визначення психологічного стану, наявності стресу, загального стану здоров'я; 2) *онлайн опитування* — використання відкритих платформ для взаємодії з населенням, фокусного опитування окремих соціальних груп на предмет ефективності дій влади, соціального діалогу тощо; 3) *соціальні медіа й аналітика* — отримання даних з соціальних мереж чи інших онлайн джерел для аналізу публічних висловлювань держслужбовців; 4) *психологічні тести* — використання стандартизованих профільних опитувальників для оцінки рівня психологічної стійкості відібраних груп керівних кадрів;

5) *зворотний зв'язок* — від населення під час надання сервісних послуг держави на предмет виявлення у користувачів цих послуг асоціативних реакцій, оцінювання їх рівня; 6) *діалоговий інтерфейс* у комунікаціях між органами влади, інститутами громадянського суспільства або окремими індивідами сприятиме розвитку цифровізації, програмній обробці даних; 7) *тестування* на предмет оцінювання мешканцями окремої адміністративно-територіальної одиниці управлінських рішень місцевого або муніципального органу влади.

На практиці, моніторинг показників психологічної стійкості в умовах стресових ситуацій (*військові дії, диверсії, інформаційно-психологічні спеціальні операції й інші заходи впливу*) доцільно проводити комплексно, поетапно, або за визначеним форматом. До прикладу: 1) збором вихідних даних до, під час й після стресогенного фактору (анкетуванням, психологічним тестуванням, спостереженням); 2) зіставленням отриманих даних з попередніми даними (це дозволить оцінити зміни в психологічній стійкості під впливом стресу. Показники можуть включати різні аспекти психічного та емоційного благополуччя такі, як: *стресостійкість* (здатність опанувати стрес, адаптуватися до змін в житті без значного погіршення психічного стану); *емоційна стабільність* (здатність контролювати і регулювати власні емоції, уникати екстремальних коливань настрою чи емоційних вибухів); *оптимізм й позитивне сприйняття* (здатність бачити ситуації в оптимістичній перспективі і знаходити позитивні рішення в складних ситуаціях); *почуття власної цінності та самоповаги і самовизначення* (впевненість в собі, своїх можливостях, значущості); 3) *реагуванням на результати*, якщо моніторинг показує зниження рівня психологічної стійкості шляхом застосування спеціальних заходів, таких, як психологічна підтримка, навчання стресостійким методикам, публічні просвітницькі кампанії; 4) *публікацією* інформації й інтерактивним діалогом чи онлайн, у соціальних мережах; 5) розробленням і *імплементацією* програм, інноваційних рішень та заходів на підтримку психологічної стійкості управлінської ланки з використанням переваг новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту для створення алгоритмів поведінки людини, яка знаходиться в умовах стресу.

## Висновки до четвертого розділу

Виходячи із визначальних характеристик підходу забезпечення стабільності системи державного управління, а також сутнісного прояву явища «національна стійкість» як системного і суспільного, доцільним є інтегрування принципу національної стійкості в систему національної безпеки

заразом з розвитком кризового управління на даному транзитному етапі розвитку Української державності. Це дасть можливість впроваджувати широкий вибір заходів з протидії деструктивному інформаційно-психологічному впливу зовні у життєво важливі суспільні сфери, галузь державного управління.

Враховуючи розгортання світового гібридного устрою, набуття вагомого значення інформаційно-психологічного чинника, який стає усе більш визначальним у формуванні національної стійкості, досягнення Україною перемоги у повномасштабному військовому й інформаційному протистоянні з агресором зумовлюватиметься модернізацією концептуальних підходів влади з урахуванням сучасних реалій. Оскільки, розвиток міжнародної безпекового середовища диктує необхідність нарощення власних спроможностей, стійкості і міцності Української держави.

Цільові заходи держави з підвищення психологічної стійкості в системі державного управління в цілому і відносно працівників, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу» зокрема зменшуватимуть вплив стресових факторів, особливо в умовах воєнного стану. Актуальним залишається розроблення цільових державних програм на покращення психологічних характеристик управлінців — відповідальність, рішучість, а також розвиток адаптаційних реакцій: самопроекування, саморозвиток, самокорекція, інші.

Виявлення проблем управління стресом в адміністративній роботі буде ще не достатнім фактором для оцінювання ефективності управлінської діяльності. Тому сприянню встановлення здорового клімату та протидії деструктивному інформаційно-психологічному впливу на управлінців закликані великою мірою державні програми, стратегія підвищення психологічно стійкості в комплексі. Як на індивідуальному рівні, так й інституціональному рівні.

Система державного управління України, зокрема одна з її складових — державна кадрова політика, при її формуванні до повномасштабної військової агресії та інтенсифікації інформаційної складової гібридного протистояння, нині потребує модернізації в контексті нових викликів, ризиків, загроз.

Посилення деструктивного тиску на публічний і соціальний простір диктує переосмислення місця, значення й ролі інформаційно-психологічного фактора у системно-функціональній парадигмі кадрової політики, вдосконалення змісту методик та навчальних програм, вчасної перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Потребується перегляд теоретичних напрацювань, проведення прикладних дослідження впливу інформаційно-психологічного чинника на

публічний і соціальний простір, стилі управлінської діяльності керівників в умовах тривалих загроз, ризиків, надзвичайних чи кризових ситуацій, воєнного стану.

У контексті формування психологічної стійкості, відзначаємо партисипативний стиль управлінської діяльності. Адже його ефективність, достатньою мірою у порівнянні з іншими управлінськими стилями, завдячує підвищенню рівня вмотивованості підлеглих, їх психологічної стійкості.

Вочевидь, що корпус державних службовців, поруч з тим, що є об'єктом державної кадрової політики, становлять також суб'єктну складову системи державного управління. Звідси — їх психологічна стійкість та інформаційно-психологічний захист, це запорука стабільності всієї системи інституційного устрою України.

Доведено, що одним із надійних інструментів оцінювання психологічної стійкості керівних кадрів є їх опитування, а її вимірювання — через механізм управління стресом. Таким чином, анкетування цільової групи управлінців або фокусної групи населення окремого регіону України, за подібних в країні умов воєнного стану, або в країні тимчасового перебування біженців війни України може використовуватися в системі державного управління як інструмент дослідження психологічної стійкості особистості в цілому й управлінців зокрема.

У контексті суб'єкт-об'єктної взаємодії в системі державного управління перспективними інструментами можуть бути цифровізація сервісних адміністративних послуг органів влади, застосування інтерактивних платформ, відкритий діалог.

Окремий напрям, це розробка й вдосконалення теоретичних підходів дослідження феномену психологічної стійкості з міждисциплінарних позицій в системі державного управління. Серед перспективних рішень — комплексне застосування на рівні органів державної та місцевої влади інструментів дослідження психологічного стану з метою коригування, включно на інноваційній основі, переваг науково-технічного прогресу.