

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

ДОРОШ ІРИНА МИРОНІВНА

УДК 351:005:159.944.4(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ  
ВЛАДИ

281-Публічне управління та адміністрування

28-Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня  
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ І.М.Дорош

Науковий керівник:  
Подольчак Назар Юрійович  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2021

## АНОТАЦІЯ

Дорош І.М. Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2021.

На шляху до реалізації стратегії євроінтеграції України першочерговим завданням стає реформування усіх сфер життєдіяльності суспільства, таких як освіта, наука, медицина, і, насамперед, публічне управління та адміністрування. Проте особливо важливим в цьому процесі є перехід до абсолютно нової парадигми реалізації державної політики в розрізі інституцій, норм та людського потенціалу. Ускладнюється цей процес радянською спадщиною, яка залишила по собі величезний розрив у світоглядах різних верств населення. Історичні наслідки спричинили некоректне сприйняття статусу «державного службовця», що створює перешкоди у цілісності реалізації професійно-ділових обов'язків, які покладено на публічних службовців. Нашарування системних змін та існування часового лагу між цінностями посадових осіб органів публічної влади та суспільства загалом зумовлює надмірні стресові впливи на публічних службовців, що пов'язані не лише з професійною діяльністю, а й із психолого-особистісними якостями. Обивателі та громадянське суспільство часто сприймає представників державної влади як суб'єкта створення проблем, незручностей, а не як партнера, котрий намагається адекватно реагувати на державну політику та розв'язувати проблеми в межах своїх повноважень. З іншого боку, відсутність активності та партисипативності громадян зумовлюють ухвалення неадекватних рішень. Така ситуація потребує вирішення шляхом формування дієвої системи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, яка буде невід'ємною складовою галузі публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції.

Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методичних та прикладних засад адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження є процес адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та методичні підходи до адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

У процесі виконання дослідження використовувались такі основні методи: аналіз та синтез, системний підхід, систематизація, метод аналогій, порівняння, анкетування, статистичні методи (кореляційний, метод однофакторної та багатофакторної дисперсії, кластерний аналіз), графічний метод, абстрактно-логічний метод, тощо.

За своєю структурою дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність досліджуваної теми, сформульовано мету та завдання, описано новизну та практичну значущість отриманих результатів виконаного дисертаційного дослідження.

У першому розділі дисертаційної роботи **«Теоретичні та прикладні аспекти адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади»** розглянуто концептуальні підходи до визначення категорії «стрес», встановлено особливості виникнення стресових ситуацій в органах публічної влади, а також ресурси, необхідні для їх конструктивного вирішення.

У процесі визначення концептуальних та прикладних аспектів поняття «стрес» встановлено його зв'язок із розвитком парадигми державного управління. Розмежовано понятійний апарат «стресових ситуацій» та «стресового середовища», з метою встановлення важелів адміністрування в органах публічної влади. Запропоновано декомпозицію стресової ситуації у професійній діяльності персоналу органів публічної влади із визначенням її

рівнів, чинників та факторів. Проаналізовано підходи до визначення поняття «професійний стрес» та «професійний стрес в органах публічної влади».

Виділено основні інституційні ознаки органів публічної влади, серед яких встановлено інституційні чинники професійних стресів. Обґрунтовано доцільність використання терміну «адміністрування», коли мова йде про внутрішні управлінські процеси в органах публічної влади, а саме аспекти кадрової політики. Консолідовано комплекс понять «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець», як важливий етап до розуміння та використання нової концепції публічної служби на шляху трансформування чинної системи державного управління у систему публічного управління, а державної служби – у публічну службу.

Розглянуто найбільш поширені трактування стресостійкості у сучасній науковій літературі. Встановлено, що поняття «ресурсів стресостійкості» є понятійно ширшим, а ніж «ресурси особистості», яке ототожнюється із особистісними, первинними, індивідуально-психологічними складовими ресурсів стресостійкості. Досліджено ресурси, необхідні для конструктивного вирішення стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців в межах компетентісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами на публічній службі. Для розуміння прикладного змісту цього підходу в органах публічної влади, розмежовано поняття «компетенція» та «компетентність». Встановлено, що стресостійкість публічного службовця – це захисна функція організму, яка не завжди впливає позитивно на результати його професійної діяльності. Для цього необхідні конструктивні стратегії поведінки (копінг) та управління емоційною сферою (емоційний інтелект).

Аналітичний огляд мотиваційних складових процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади дав змогу встановити зв'язок між стресом і стресостійкістю публічних службовців та рівнем задоволення їхніх первинних та вторинних потреб у теорії мотивації Маслоу, а також рівень стресу та стресостійкості, залежно від задоволеності чи незадоволеності працею за Герцбергом.

У другому розділі «Аналізування і оцінювання чинників та процесів адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади» сформовано нормативно-правовий базис адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади; проаналізовано управлінські підходи та чинники професійних стресів в органах публічної влади із врахуванням особливостей галузі. Першочерговим завданням на законодавчому рівні визначено конкретизацію вимог до претендентів на посади в органах місцевого самоврядування та приведення норм ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» у відповідність до норм ЗУ «Про державну службу».

Згенеровано зарубіжний досвід забезпечення високого рівня стресостійкості публічних службовців у процесі формування системи добору й відбору кадрів на публічну службу та оцінювання ефективності та результативності їх роботи. Виокремлено ті правові аспекти, які варто запозичити для впровадження у вітчизняній галузі публічного управління та адміністрування.

Встановлено, що для органів публічної влади характерна доволі слабка корпоративна культура, суттєва різниця в системі мотивації між вищим управлінським корпусом в державі та працівниками цієї сфери нижчої категорії, характерна наявність різновікових груп працівників, а також домінування стресостійкості та емоційного інтелекту над професійними та методичними знаннями, що зумовлено потребою до самомотивації та численними нормами у професійній діяльності.

Виокремлено основні чинники стресових ситуацій в органах публічної влади та запропоновано теоретичні підходи до їх групування. Сформовано напрямки адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади в межах різних наукових парадигм. Згенеровано усі описані підсистеми (чинники, джерела, управлінські та особистісні підходи, соціально-психологічні аспекти) з точки зору інституційних ознак органів публічної влади у вигляді системи адміністрування стресових ситуацій.

Досліджено мотивацію до подолання стресових ситуацій в органах публічної влади на основі низки сучасних теорій (модель внутрішньої мотивації М. Чиксентмихайї, R – теорія мотивації Н.Ю. Подольчака). Розвинуто 5-факторну часову теорію мотивації (HEVEN теорію мотивації) Н.Ю. Подольчака в розрізі еволюції системи цінностей державного управління у період незалежності України. Встановлено існування часового лагу між системою цінностей суспільства та системою цінностей публічних службовців, що зумовлює додаткове стресове навантаження на галузь публічного управління загалом та персонал органів публічної влади зокрема.

Представлено результати опитування публічних службовців, що здійснювалось за допомогою анкетування із використанням Google Форми, з метою виявлення внутрішніх (організаційних) та зовнішніх чинників (детермінант) стресових ситуацій в органах публічної влади. Провівши попереднє оцінювання відповідей респондентів на деякі запитання, отримано підтвердження гіпотези про вагомість впливу інституційних джерел професійних стресів персоналу органів публічної влади, а саме: відсутність досконалого законодавства в галузі публічного управління, що здатне сформувати відчуття захищеності в умовах системних змін.

За результатами кластерного аналізу респондентів розділено на групи за низкою спільних ознак, таких як: вік респондента, стаж роботи на публічній службі та система цінностей і ставлення до роботи. В результаті такого групування проведено аналогію із теорією поколінь Штрауса та Хоува та присвоєно кожній групі приналежність до того чи іншого покоління: кластер 1 – представники покоління У, кластер 2 – представники покоління Х, кластер 3 – здебільшого представники покоління «бемі-бумерів». Встановлено, що представники різних поколінь мають різні пріоритети у професійній діяльності. Це, перш за все, стосується мотивів, які спонукають їх ефективно та результативно виконувати свої обов'язки. І, власне, врахування цих мотивів та особливостей при формуванні системи адміністрування стресових ситуацій

дасть можливість отримати максимальний результат для організації та галузі публічного управління загалом.

У третьому розділі **«Удосконалення адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади»** запропоновано модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх прийняття на службу; розроблено систему рамкових вимог до посад щодо граничних рівнів стресостійкості в органах публічної влади, а також змістовно-методичні інструменти адміністрування стресових ситуацій із врахуванням етапів життєвого циклу кар'єри публічних службовців.

У запропонованій моделі відображено можливі методи пошуку кадрів і їх безпосереднього (конкурсного) відбору. Деякі з них є більш вартісними, інші потребують більших затрат часу та професійності кадровиків і консультантів організації. Однозначних рекомендацій та критеріїв вибору цих методів немає, а позитивний результат залежить від злагодженої та продуктивної роботи вищого керівництва і служби управління персоналом організації, а також ефективної кадрової політики. В основу моделі покладено принцип оптимізацій, тобто підбір здійснюється за чітко визначеним «компетентнісним портретом» посади, що описаний за допомогою нечіткої дискретної множини, шляхом визначення мінімальних відхилень серед претендентів.

Використовуючи законодавчо визначені категорії посад в органах публічної влади, запропоновано поєднати різні наукові підходи до управління стресовими ситуаціями, шляхом розроблення системи маркування стресового навантаження кожної групи посад за принципом психології кольору Макса Люшера, який розробив «кольоровий тест» для визначення особливостей характеру людини за вподобаннями певної кольорової гами у одязі та повсякденному житті. Такий підхід дає змогу адаптувати конкретні заходи із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, залежно від інтенсивності стресового навантаження у професійній діяльності.

Розроблено пропозиції щодо наповненості «компетентнісних портретів» посад, маркованих одним кольором відповідними стрес-компетентностями, а

також встановлені порогові значення коефіцієнта відповідності, як зваженої середньоарифметичної експертної оцінки, з метою оптимізації напрямів адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Встановлено важливість оцінювання ефективності навчальних програм та програм підвищення кваліфікації публічних службовців, з метою їх постійного коригування й удосконалення. Для цього проаналізовано довготермінові та короткотермінові програми на Порталі управління знаннями НАДС за змістом і попитом на них. Запропоновано розвинути методикау Дональда Кіркпатріка для розробки алгоритму оцінювання ефективності використаних навчальних програм та програм підвищення кваліфікації в органах публічної влади, визначаючи їх вплив на зміну компетентностей посадових осіб. Це дасть змогу раціоналізувати процес навчання та зробити його дієвим методом адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Розвинуто теорію життєвого циклу кар'єри публічних службовців В.Карковської, шляхом встановлення обернено пропорційної залежності між достатністю заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади та інтенсивністю професійного стресового навантаження на посадових осіб. Введено поняття «достатності заходів», яке визначає рівень відхилення кривої життєвого циклу кар'єри у бік збільшення чи зменшення стресового навантаження у професійній діяльності. Встановлено етап найбільшої доцільності використання цих заходів, а саме – утримання на службі.

На основі кластерного аналізу результатів анкетування, сформовано матрицю особливостей посадових осіб органів публічної влади на кожному етапі життєвого циклу їх кар'єри. Встановлено існування різних груп публічних службовців, основні цінності та мотиви яких не перетинаються. При цьому визначено, що важливою умовою адаптування системи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади відповідно до цінностей різних поколінь публічних службовців є перебування в загальній системі цінностей всього суспільства, оскільки однією з основних ознак органів публічної влади є спрямованість на виконання суспільних завдань та функцій.



Висновки до дисертації включають узагальнені результати дослідження, а також рекомендації щодо їх практичного застосування. Теоретичне значення виконаної роботи полягає в тому, що її результати дають змогу більш ретельно зрозуміти сутність процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості їх використання у практиці діяльності органів публічної влади при: формуванні «компетентнісного портрету» посади публічного службовця із врахуванням інтенсивності професійного стресового навантаження на ній, організуванні системи добору та відбору кадрів відповідно до сформованого компетентнісного портрету, організуванні професійного розвитку публічних службовців з метою накопичення ресурсів стресостійкості та оцінюванні його ефективності тощо. Практична значущість отриманих результатів підтверджена їх використанням при виконанні науково-дослідних робіт кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», а також у навчальному процесі цього закладу вищої освіти та діяльності органів публічної влади.

**Ключові слова:** адміністрування, стресові ситуації, публічний службовець, органи публічної влади, компетентності, посади, професійний розвиток, життєвий цикл кар'єри, ефективність.

## ABSTRACT

Dorosh I.M. Administration of stressful situations in public authorities. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 - Public management and administration. – Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2021.

On the way to the implementation of Ukraine's European integration strategy, the priority is to reform all spheres of society, such as education, science, medicine, and, above all, public management and administration, the formation of new values. However, especially important in this process is the transition to a completely new paradigm of public policy in terms of institutions, norms and human potential. This process is complicated by the Soviet legacy, which has left a huge gap in the worldviews of various segments of the population. The historical consequences have led to an incorrect perception of the status of "civil servant", which creates obstacles to the integrity of the implementation of professional and business responsibilities imposed on public servants. The layering of systemic changes and the existence of a time lag between the values of public officials and society in general leads to excessive stress on public servants, which is associated not only with professional activities, but also psychological and personal qualities. This situation needs to be resolved by the formation of perfect administration system stress in public authorities, which will be an integral part of public sector management and administration in terms of European integration.

The purpose of the dissertation is to develop conceptual, theoretical and methodological and applied principles of administration of stressful situations in public authorities.

The object of the study is the process of administration of stressful situations in public authorities.

The subject of the study are theoretical and methodological and methodical approaches to the administration of stressful situations in public authorities.

The following main methods were used in the research process: analysis and synthesis, system approach, systematization, method of analogies, comparison, questionnaires, statistical methods, graphical method, abstract-logical method, etc.

According to its structure, the dissertation consists of an introduction, three chapters, divided into sections, conclusions, references and appendices.

The introduction substantiates the relevance of the research topic, formulates the purpose and objectives, describes the novelty and practical significance of the results of the dissertation research.

In the first chapter of the dissertation "**Theoretical and applied aspects of administration of stressful situations in public authorities**" the conceptual approaches of definition of the category of "stress" are considered, the peculiarities of the occurrence of stressful situations in public authorities and the resources needed for their constructive solution have been established.

In the process of defining the conceptual and applied aspects of this concept, its connection with the development of the paradigm of public administration has been established. The conceptual apparatus of "stressful situations" and "stressful environment" is distinguished in order to establish the key factors of administration in public authorities. The decomposition of a stressful situation in the professional activity of the staff of public authorities with the definition of its levels, factors and factors is offered. Approaches to the definition of "professional stress" and "professional stress in public authorities" are analyzed.

The main institutional features of public authorities are highlighted, among which the institutional factors of professional stress are established. The expediency of using the term "administration" when it comes to internal management processes in public authorities, namely aspects of personnel policy, is substantiated. The system of concepts "public authorities", "public service" and "public servant" has been consolidated as an important step towards understanding and using the new concept of public service on the way of transforming the current system of public administration into public administration and state service into public service.

The most common interpretations of stress resistance in the modern scientific literature are considered. It is established the category of "stress stability resources" is conceptually broader than "personality resources", which is identified with the personal, primary, individual and psychological components of stress stability resources. It is determined the stress stability of a public servant is a protective function of the body, which does not always have a positive effect on the results of his professional activity. This requires constructive behavioral strategies (coping) and emotional management (emotional intelligence).

In the second chapter "**Analysis and evaluation of factors and processes of administration of stressful situations in public authorities**" was formed the legal framework for the administration of stressful situations in public authorities; the managerial approaches and factors of professional stresses are analyzed with taking into account features of the researched branch. The priority task at the legislative level is to specify the requirements for applicants for positions in local governments and to bring the norms of the Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies" to the norms of the Law of Ukraine "On Civil Service".

Foreign experience in ensuring the stress stability of public servants in the process of forming a system of assortment and selection of personnel for the public service and evaluating the effectiveness and efficiency of their work has been generated. The legal aspects that should be borrowed for implementation in the domestic sector of public administration are highlighted.

It is established that public authorities are characterized by a rather weak corporate culture, a significant difference in the system of motivation between the top management in the state and employees of this lower category, the presence of different age groups, as well as the dominance of stress stability and emotional intelligence over professional and methodological knowledge which was caused by the need for self-motivation and numerous norms in professional activity.

The main factors of stressful situations in public authorities are highlighted and theoretical approaches to their grouping are proposed. The directions of administration of stressful situations in public authorities within various scientific paradigms are

formed. All the described subsystems (factors, sources, managerial and personal approaches, socio-psychological aspects) from the point of view of institutional features of public authorities in the form of a system of stress management are generated.

Motivation to overcome stressful situations in public authorities on the basis of a number of modern theories (model of internal motivation of M. Chiksentmykhay, R - theory of motivation of N.Yu. Podolchak) is investigated. A 5-factor time theory of motivation (HEVEN theory of motivation) was developed by N.Yu. Podolchak in the context of the evolution of the system of values of public administration during the independence of Ukraine. The existence of a time lag between the system of values of society and the system of values of public servants has been established, which causes additional stress on the public administration industry in general and the staff of public authorities in particular.

The results of a survey of public servants, which was conducted using a questionnaire using the Google Form, in order to identify internal (organizational) and external factors (determinants) of stressful situations in public authorities. After a preliminary assessment of respondents' answers to some questions, the hypothesis of the importance of the impact of institutional sources of professional stress on public authorities, namely the lack of perfect legislation in the field of public administration, which can create a sense of security in the terms of systemic changes.

According to the results of cluster analysis, respondents are divided into groups on a number of common features, such as: the respondent's age, length of service in the public service and the system of values and attitudes to work. As a result of such grouping, an analogy was made with the theory of Strauss and Howe generations and each group was assigned to a particular generation: cluster 1 - representatives of generation Y, cluster 2 - representatives of generation X, cluster 3 - mostly representatives of the generation of "baby boomers". It is established that representatives of different generations have different priorities in professional activity.

The third chapter "**Improving the administration of stressful situations in public authorities**" proposes a model for ensuring the maximum levels of stress stability of public authorities at the stage of their recruitment; the system of framework requirements for positions on the maximum levels of stress resistance in public authorities has been developed and also the content-methodical tools of administration of stressful situations with taking into account the stages of a life cycle of career of public servants are offered.

The proposed model reflects possible methods of personnel search and their direct (competitive) selection. The model is based on the principle of optimization, the selection is based on a clearly defined "competence portrait" of the position, which is described by a fuzzy discrete set, by determining the minimum deviations among the applicants.

Using legally defined categories of positions in public authorities, it is proposed to combine different scientific approaches to stress management by developing a system for marking the stress load of each group of positions on the principle of color psychology by Max Luscher. This approach makes it possible to adapt specific measures for the administration of stressful situations in public authorities, depending on the intensity of stress in professional activities.

Proposals have been developed for filling the "competence portraits" of positions marked with one color with the relevant stress competencies, also it was determined the liminal values of the correspondence factor as a weighted arithmetic expert assessment, in order to optimize the administration of stressful situations in public authorities.

The importance of evaluating the effectiveness of training programs and advanced training programs for civil servants, with the aim of their constant adjustment and improvement was established. It is proposed to develop Donald Kirkpatrick's methodology for developing an algorithm for evaluating the effectiveness of used training programs and advanced training programs in public authorities, determining their impact on changing the competencies of officials.

The theory of the life cycle of public servants of V. Karkovska was developed by establishing an inversely proportional relationship between the sufficient of measures for the administration of stressful situations in public authorities and the intensity of professional stress on officials. The concept of "sufficient of measures" is introduced, which determines the level of deviation of the career life cycle curve towards increasing or decreasing the stress load in professional activities. The stage of the greatest expediency of use of these measures, namely - keeping on service is established.

Based on the cluster analysis of the survey results, a matrix of features of public authorities at each stage of their life cycle is formed. The existence of different groups of public servants, the basic values and motives of which do not intersect, have been established. It is determined that an important condition for adapting the system of administration of stressful situations in public authorities in accordance with the values of different generations of public servants is to be in the general value system of society, as one of the main features of public authorities is the focus on public tasks and functions.

Conclusions to the dissertation include generalized research results and also recommendations for their practical application. The theoretical significance of the work performed is that its results allow to understand in more detail the essence of the process of administration of stressful situations in public authorities.

The practical significance of the results of the research consist in the possibility of their use in the practice of public authorities in: forming a "competence portrait" of a civil servant taking into account the intensity of professional stress load on it, organizing a system of assortment and selection in accordance with the formed competence portrait public servants in order to accumulate resources of stress resistance and evaluate its effectiveness, etc. The practical significance of the obtained results is confirmed by their use in research work of the Department of Administrative and Financial Management of the Lviv Polytechnic National University and in the educational process of this university and the activities of public authorities.

**Key words:** administration, stressful situations, public servant, public authorities, competencies, positions, professional development, career life cycle, efficiency.

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації

#### 1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Подольчак, Н. Ю., Дорош, І. М. та Дорош О.І. (2013). Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*, №778, 101-109. (Особистий внесок автора: запропоновано графічну інтерпретацію моделі професійної стресової ситуації персоналу організації).

2. Подольчак, Н.Ю. та Дорош, І.М. (2015). Особливості мотивування конструктивного вирішення професійних стресів на підприємствах. *Ефективна економіка*, №1. Відновлено з: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (Особистий внесок автора: запропоновано модель подолання професійного стресу залежно від рівня вмотивованості базових когнітивних потреб посадовця).

3. Дорош, І.М. (2015). Вплив ефективності менеджменту підприємства на рівень стресостійкості його персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, Вип. 25.2, 392-398. (Особистий внесок автора: запропоновано характеристики системи менеджменту організації, які дають змогу конструктивно вирішувати стресові ситуації).

4. Дорош, І.М. (2015). Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, № 1 (17), 90-94. Відновлено з: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>. (Особистий внесок автора: розроблено модель забезпечення високого рівня стресостійкості персоналу на етапі працевлаштування).



5. Дорош, І.М. та Дорош, О.І. (2018). Правові засади регулювання стресових ситуацій в державних організаціях та установах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №1. Відновлено з: <http://www.dy.nauka.com.ua>. (Особистий внесок автора: згенеровано основні правові норми адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади).

6. Дорош, І.М. та Дорош, О.І. (2019). Стресостійкість персоналу в системі вітчизняного публічного менеджменту: чинники та особливості. *Теорія та практика державного управління*, №1, 187-193. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.01>. (Особистий внесок автора: досліджено особливості діяльності публічних організацій на пострадянському просторі, здійснено порівняльний аналіз систем класичного та публічного менеджменту в Україні).

7. Подольчак, Н.Ю., Данилович-Кропивницька, М.Л. та Дорош, І.М. (2019). Система мотивації як інструмент забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ. *Інфраструктура ринку*, Вип. 29, 275-280. Відновлено з: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/44.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/44.pdf). (Особистий внесок автора: досліджено місце категорій «стрес» та «стресостійкість» у класичних та сучасних теоріях мотивації в розрізі публічних установ).

8. Карковська, В.Я. та Дорош, І.М. (2019). Сучасне лідерство: особливості вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*, №5, 98-103. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-18>. (Особистий внесок автора: досліджено вплив лідерських якостей керівника на його стресостійкість у професійній діяльності).

9. Дорош, І.М. та Дорош О.І. (2020). Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 10. Відновлено з: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.31>. (Особистий внесок автора: згенеровано зарубіжний досвід оцінювання результативності та ефективності професійної діяльності публічних службовців).

10. Дорош, І.М. (2020). Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління", № 2(8), 144-152.* DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.144>. (Особистий внесок автора: здійснено теоретичне аналізування змісту ресурсної концепції стресу, доведено важливість прикладного застосування цього підходу в галузі вітчизняного публічного управління, який може стати підґрунтям для вирішення проблем підвищення рівня стресостійкості публічних службовців).

## **1.2. Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, яке включене до міжнародної наукометричної бази**

11. Князь, С., Скриньковський, Р., Дорош, І. та Мацук, В. (2021). Інституційні детермінанти стресових ситуацій в органах публічної влади України. *Traektoriâ Nauki, Vol. 7.No 2.* Відновлено з: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/863>. (Особистий внесок автора: запропоновано теоретичне та емпіричне обґрунтування інституційних детермінант стресових ситуацій в органах публічної влади України, з метою пошуку шляхів їх адміністрування).

## **1.3. Стаття у іншому періодичному науковому виданні**

12. Дорош, І.М. (2013). Стреси як результат адміністративно-організаційних наслідків кризових явищ підприємства. *Кримський економічний вісник. Науковий журнал, Ч.1, С.143-146.* (Особистий внесок автора: визначено взаємозв'язок між кризовими явищами в організації та галузі і стресовим навантаженням на персонал).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

13. Дорош, І.М. (2013). Особливості управління стресовими явищами на підприємствах. *Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності*: тези доп. I Міжвузівської науково-практичної конференції, Львів, 24-26 квітня 2013 р., Львів.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 30. (Особистий внесок автора: виділено особливості професійних стресових явищ в організаціях та на підприємствах як окремої управлінської категорії).

14. Дорош, І.М. (2013). Управління стресами: досвід іноземних компаній. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*. Матеріали I Міжнародної науково – практичної конференції, Львів, Славське, 10-12 жовтня 2013р., Львів: «Бест Друк», 42-43. (Особистий внесок автора: згенеровано досвід іноземних корпорацій в управління стресами).

15. Дорош, І.М., Подік, В.О. та Тарас, І.М. (2014). Сучасні проблеми розвитку соціально-трудового потенціалу. *Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю*: тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції, Львів, 13 травня 2014 р., Львів.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 28. (Особистий внесок автора: досліджено вплив заходів із розвитку соціально-трудового потенціалу підприємства на стресостійкість його персоналу).

16. Михальчишин, Н.Л. та Дорош, І.М. (2017). Вплив глобалізації на формування публічних установ у сфері економічної конкуренції. *Глобальний економічний простір: детермінанти розвитку*. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Миколаїв, 15 грудня 2017 року, Миколаїв:МНУ імені В.О.Сухомлинського, Ч.1, 109-111. (Особистий внесок автора: охарактеризовано наслідки глобалізаційних процесів для вітчизняних публічних установ).

17. Дорош, І.М. (2019). Подолання опору змінам у процесі реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 18-19 квітня 2019 року, 112-113. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/konferenc/3774-2019-03-27-1k.html>. (Особистий внесок автора: на основі міжнародного досвіду реформування галузі публічного управління визначено важливість інституційних змін, що безпосередньо регулюють роботу органів публічної влади, спрощення правил та процедур їх співпраці).

18. Дорош, І.М. (2019). Архетипні засади забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ в умовах реформування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Херсон, 19 листопада 2019 р., Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 186-187. Відновлено з: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80580/1/Opanasiuk\\_educational\\_district.pdf;jsessionid=64168159096495BAF185FDDE24E79DB6](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80580/1/Opanasiuk_educational_district.pdf;jsessionid=64168159096495BAF185FDDE24E79DB6). (Особистий внесок автора: досліджено архетипні засади забезпечення стресостійкості публічних службовців).

19. Дорош, І. М. (2020). Лідерство та емоційний інтелект як ресурси стресостійкості державних службовців. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С.140-141. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf>. (Особистий внесок автора: досліджено ресурси стресостійкості державних службовців).

20. Простапчук, А. Ю. та Дорош, І. М. (2020). Система мотивації державних службовців: особливості та проблеми. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020, 136-137. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf>. (Особистий внесок автора: досліджено особливості мотивування державних службовців як чинники професійних стресових ситуацій).

21. Веселов О.О. та Дорош І.М. (2020). Проблеми удосконалення організаційних структур в публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020, 136-137. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf> (Особистий внесок автора: досліджено проблеми організаційних структур в публічному управлінні, що перешкоджають конструктивному вирішенню стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців).

22. Дорош, І.М. та Потапська, Б.В. (2020). Визначення поняття «емоційний інтелект», його основні складові та вплив на професійну діяльність менеджера. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, Черкаси, 16–17 квітня,

2020 року, 182–183. Відновлено з: <https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/suchasni-tekhnologii-menedzhmentu-informaciyne-v-umovakh-evrointegracii-2020-04-maket.pdf>. (Особистий внесок автора: досліджено емоційний інтелект управліня як важливий ресурс стресостійкості).

23. Дорош, І.М. (2021). Зарубіжний досвід забезпечення стресостійкості державних службовців у процесі формування системи добору та відбору кадрів в органи публічної влади. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 21 квітня 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С.775-777. (Особистий внесок автора: згенеровано зарубіжний досвід забезпечення стресостійкості державних службовців у процесі формування системи добору та відбору кадрів в органи публічної влади).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	32
1.1. Концептуальні аспекти етимології поняття «стрес» в розрізі парадигми державного управління.....	32
1.2. Професійне та інституційне середовище адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.....	46
1.3. Ресурси стресостійкості як складові особистісної компетентності публічних службовців.....	67
Висновки за розділом 1.....	86
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ ЧИННИКІВ ТА ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	88
2.1. Оцінювання нормативно-правового базису та зарубіжного досвіду адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.....	88
2.2. Аналізування управлінських підходів та групування чинників професійних стресів в органах публічної влади із врахуванням особливостей галузі.....	106
2.3. Діагностування причин та наслідків стресових ситуацій в органах публічної влади.....	130
Висновки за розділом 2.....	144
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	148

3.1. Обґрунтування напрямків формування системи підбору кадрів в органах публічної влади із врахуванням граничних рівнів стресостійкості службовців.....	148
3.2. Розроблення системи рамкових вимог до посад щодо граничних рівнів стресостійкості в органах публічної влади .....	164
3.3. Змістовно-методичні інструменти адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади із врахуванням етапів життєвого циклу кар'єри публічних службовців .....	185
Висновки за розділом 3.....	199
ВИСНОВКИ.....	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	207
ДОДАТКИ.....	232



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На шляху до реалізації стратегії євроінтеграції України першочерговим завданням стає реформування усіх сфер життєдіяльності суспільства, таких як освіта, наука, медицина, і, насамперед, публічне управління та адміністрування. Проте особливо важливим в цьому процесі є перехід до абсолютно нової парадигми реалізації державної політики в розрізі інституцій, норм та людського потенціалу. Ускладнюється цей процес радянською спадщиною, яка залишила по собі величезний розрив у світоглядах різних верств населення. Історичні наслідки спричинили некоректне сприйняття статусу «державного службовця», що створює перешкоди у цілісності реалізації професійно-ділових обов'язків, які покладено на публічних службовців. Нашарування системних змін та існування часового лагу між цінностями посадових осіб органів публічної влади та суспільства загалом зумовлює надмірні стресові впливи на публічних службовців, що пов'язані не лише з професійною діяльністю, а й із психолого-особистісними якостями. Обивателі та громадянське суспільство часто сприймає представників державної влади як суб'єкта створення проблем, незручностей, а не як партнера, котрий намагається адекватно реагувати на державну політику та розв'язувати проблеми в межах своїх повноважень. З іншого боку, відсутність активності та партисипативності громадян зумовлюють ухвалення неадекватних рішень. Така ситуація потребує вирішення шляхом формування дієвої системи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, яка буде невід'ємною складовою галузі публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції.

Систематизація чинників, розвиток нових підходів до формування управлінських моделей адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади дасть змогу підвищити ефективність професійної діяльності публічних службовців. Встановлення зв'язків між чинниками та наслідками професійних стресів публічних службовців допоможе розробити дієві механізми їх конструктивного вирішення.

Ця проблематика знайшла своє відображення у значній кількості вітчизняних і зарубіжних наукових праць. У цьому контексті варто відмітити важливість досліджень Г. Сельє, Б. Голдстоуна, Р. Лазаруса, С. Фолкман, Л. Леви, В.Я. Апчела, О.В. Поліщука, С.М. Злепка, Л.А. Китаєв-Смика, Л.Ф. Бурлачук, Н.Е. Водопьянної, О.М. Назарука, Т.М. Дзюби, О.М. Корнева, К.А. Заславської, Н.В. Гагіної, К.М. Мельника, що мають психологічне спрямування; Дж. Гринберга, Я.Ц. Зелінської, Л.М. Карамушки, А.Я. Боднар С.В. Герасіної, М.С. Кудінової, що досліджували професійний стрес у різних галузях, зокрема й у публічному управлінні; П. Друкера, О.І. Пархоменко-Куцевіл, Н.В. Васильєвої, О.Є. Кузьміна, Н.Ю. Подольчака, О.І. Білик, М.Ф. Гончара, В.Й. Жежухи, які розглядали проблему з точки зору управлінської науки. Міждисциплінарний характер дослідження дало змогу використати інструментарій різних науково-теоретичних, емпіричних та прикладних підходів, з метою досягнення синергетичного ефекту в галузі публічного управління.

У представлених наукових працях увага акцентується здебільшого на психологічних особливостях стресів, наукові напрацювання із стрес-менеджменту сфокусовані на комерційну сферу, що має принципові відмінності від публічних організацій, потребує адаптування та формує об'єктивні потреби у більш глибокому дослідженні зазначеної проблематики. Саме неоднозначність та багатогалузевість підходів до інтерпретації системи адміністрування стресових ситуацій, а також недостатність дослідження проблеми стресових ситуацій саме, як управлінської категорії у галузі публічного управління актуалізує тему дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації № 0118U000345), в якій обґрунтовано доцільність використання інноваційних методів публічно-приватного

партнерства, з метою підвищення рівня стресостійкості публічних службовців в органах публічної влади.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, теоретико-методичних та прикладних засад адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади. Для досягнення цієї мети необхідне вирішення низки завдань:

- удосконалити підходи до еволюції змістовної сутності поняття «стрес» у розрізі парадигми державного управління;
- уточнити систему понять «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець»;
- розвинути поняття «часового лагу спізнення» між системою цінностей суспільства та системою цінностей публічних службовців;
- сформуванати методологічну модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх працевлаштування;
- розробити метод маркування інтенсивності стресових навантажень окремих категорій публічних службовців та посад;
- удосконалити систему індикаторів ефективності навчальних програм розвитку професійних компетентностей публічних службовців;
- уточнити інструментарій адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади;
- розвинути існуючу теорію життєвого циклу кар'єри публічного службовця.

**Об'єктом дослідження** є процес адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методологічні та методичні підходи до адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

**Методи дослідження.** В ході дослідження використовувались такі методи: *аналіз та синтез* – при формуванні концептуальних засад етимології поняття

«стресові ситуації» в розрізі парадигми державного управління; *системний підхід* – при визначенні органів публічної влади, як підсистем системи публічного управління; *систематизація* – при групуванні чинників та елементів існуючих управлінських моделей стресових ситуацій в органах публічної влади; *метод аналогій* – при встановленні аналогій системного підходу до управління за П.Друкером із системним підходом до адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади; *порівняння* – при аналізуванні принципів відмінностей галузі публічного управління та адміністрування та менеджменту комерційних структур; *анкетування* – при проведенні опитування публічних службовців; *статистичні методи (кореляційний, метод однофакторної та багатфакторної дисперсії, кластерний аналіз)* – при опрацюванні результатів емпіричних досліджень в органах публічної влади; *графічний метод* – при формуванні графічних інтерпретацій пропонованих моделей адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади; *абстрактно-логічний метод* – при узагальненні отриманих результатів та формуванні висновків.

Теоретичною та методологічною базою дисертаційного дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні інтернет-ресурси, результати власних емпіричних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що:

***вперше:***

– сформовано методологічну модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх працевлаштування, шляхом пошуку оптимального співвідношення між компетентностями кандидатів і вимогами посади, як дискретної нечіткої множини, використовуючи метод мінімізації розбіжностей, що, своєю чергою, дасть можливість зменшити професійні стресові навантаження на посадовців та розвинути їхній подальший потенціал;

– розроблено метод маркування інтенсивності стресових навантажень окремих категорій публічних службовців, що ґрунтується на принципі

психології кольорів Макса Люшера та дає можливість адаптовувати адміністрування стресових ситуацій, розробляючи необхідні професійні програми розвитку та встановлюючи їх ефективність, шляхом визначення впливу на зміну стрес-компетентностей посадовців органів публічної влади;

***удосконалено:***

– класифікацію підходів до еволюції змістовної сутності поняття «стрес», яка у порівнянні з існуючими, визначає недоліки їх використання в органах публічної влади та встановлює зв'язок із розвитком парадигми державного управління;

– інструментарій адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, який на відміну від існуючих, комплементує чинники, підходи та напрямки в розрізі існуючих наукових парадигм, акцентуючи увагу на необхідності використання міждисциплінарного принципу, з метою отримання ефекту синергії;

– метод оцінювання ефективності навчальних програм за Д. Кіркпатріком, що вирізняється ідентифікуванням зв'язку між результатами навчання та встановленими цілями, а також виокремленням етапу формування системи індикаторів, яка має бути максимально адаптована до компетентнісного портрету займаної посади службовцем в органах публічної влади, а також індивідуальної програми розвитку фахівця;

– теорію життєвого циклу кар'єри публічного службовця, що на відміну від існуючих, встановлює можливості його відхилення, внаслідок зміни вагомості професійних стресових впливів на кожному з етапів. Введено поняття достатності заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, як складної багатокомпонентної системи, спрямованої на розвиток особистісних та професійних якостей публічних службовців, а також формування мотивів і цінностей, що співпадають із цінностями розвитку суспільства у процесі реалізації функцій органів публічної влади;

***отримали подальший розвиток:***

– система понять «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець» шляхом консолідування, з метою уніфікування категорійного апарату, як важливого етапу до розуміння та використання нової концепції публічної служби, а також трансформування чинної системи державного управління у систему публічного управління;

– поняття «часового лагу спізнення» між системою цінностей суспільства та системою цінностей публічних службовців, яке зумовлює додаткове стресове навантаження на галузь публічного управління загалом та персонал органів публічної влади зокрема.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості їх використання у практиці діяльності органів публічної влади при: формуванні компетентнісного портрету посади публічного службовця із врахуванням професійних стресових впливів на ній, організуванні системи добору та відбору кадрів відповідно до сформованого компетентнісного портрету, організуванні професійного розвитку публічних службовців з метою накопичення ресурсів стресостійкості та оцінюванні його ефективності тощо. Окремі положення дисертації використовуються у практиці роботи органів публічної влади Департаменту економічної політики ЛОДА (довідка № 1-12/130 від 03.08.2021), Львівської міської ради (довідка № 2305-вих-72174), Бібрської міської ради Бібрської ТГ (довідка №1900 від 06.08.2021) тощо. Практична значущість отриманих результатів підтверджена їх використанням при виконанні науково-дослідних робіт кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», а також у навчальному процесі цього закладу вищої освіти під час викладання дисципліни «Стрес-менеджмент» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») (довідка № 67-01-1336 від 23.07.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, представлені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у

співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності (м. Львів, 24-26 квітня 2013 р.), Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку (м. Львів, с.м.т.Славське, 10-12 жовтня 2013р.), Проблеми управління експортно-імпортою діяльністю (м. Львів, 13 травня 2014 р.), Глобальний економічний простір: детермінанти розвитку (м. Миколаїв, 15 грудня 2017 року), Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ (м. Херсон, 18-19 квітня 2019 року), Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ (м. Херсон, 19 листопада 2019 р.), Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ (м. Херсон, 25 березня 2020 р.), Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції (м. Черкаси, 16–17 квітня, 2020 року), Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано 23 наукові праці, серед яких: 10 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, 1 стаття в іншому науковому періодичному виданні України, 11 тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, наукових семінарах. Загальний обсяг опублікованих праць – 5,9 друк. арк., з яких особисто автору належить – 4,3 друк. арк.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту становить 175 сторінок. Дисертаційна робота містить 18 таблиць, 25 рисунків, список використаних джерел із 224 найменувань та 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Концептуальні аспекти етимології поняття «стрес» в розрізі парадигми державного управління

Впровадження нової парадигми публічного управління в Україні зумовлює низку суттєвих змін в цій галузі. В першу чергу, це посилення вагомості людей як активних учасників процесу прийняття стратегічних рішень у публічному управлінні та адмініструванні, що, своєю чергою, робить процес реалізації основних функцій держави більш прозорим, збільшуючи, таким чином, відповідальність органів публічної влади перед громадськістю. Відповідно змінюються вимоги до публічних службовців. Професійна діяльність в умовах високих вимог та активних змін створює передумови для професійних стресових явищ, які, за невмілого управління чи ігнорування, можуть запускати деструктивні механізми як на рівні окремих органів публічної влади, так і на державному рівні загалом.

Поняття «стрес» є міждисциплінарним, адже це категорія, яку можна віднести до медицини, психології, біології, тощо. Із розвитком школи людських відносин (Е. Мейо) в управлінській діяльності стрес став елементом системи менеджменту. Проте питання стресових явищ у галузі державного управління розглядались здебільшого з точки зору психології, а не управління. Саме тому, вивчаючи етимологію поняття «стрес», варто проводити паралелі із змінами в сфері державного управління, зокрема в умовах переходу до нової концепції публічного управління, відслідковуючи взаємозв'язки між ними. Це дасть можливість побудувати модель адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, враховуючи особливості вітчизняних архетипів.

Стрес – це постійний супутник керівників усіх рівнів управління, адже їх робота насичена значною кількістю інформаційних потоків, а це, своєю чергою,



вимагає акумулювання низки компетентностей для оптимального управління ними. У публічному управлінні стрес є поняттям багатограним і таким, що не має єдиного визначення. Його трактують як позитивне, так і негативне явище, розглядають і різноманітні моделі стресу, зокрема в органах публічної влади.

Системний підхід до проблем адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади спонукає до розгляду моделей саме організаційного стресу, які формувалися у певній хронологічній послідовності. Це дасть нам можливість сформулювати власне визначення поняття «стрес», яке буде повніше розкривати цю категорію в розрізі управлінської науки, зокрема в галузі публічного управління та адміністрування.

У перекладі з англійської мови «stress» – це тиск, натиск, напруга. Вперше поняття «стрес» було введено канадським фізіологом Гансом Сельє у 1936 році. За словами науковця, стрес є неспецифічною відповіддю організму на будь-який вияв вимоги, що допомагає пристосуватися до труднощів, які виникають, впоратися з ними. Науковець помітив, що різні подразники, такі як холод, спека, смуток, радість спричиняють одні й ті ж біохімічні реакції організму (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Проте Г. Сельє писав: «Не слід боятися стресу. Його не буває тільки у мертвих. Стресом потрібно управляти. Керований стрес несе в собі аромат і сенс життя». У ході досліджень науковцем було розмежовано поняття позитивного стресу та негативного, який отримав назву «дистрес». Із англійського «distress» - горе, нещастя, виснаження, потреба (Сельє, 1979).

Таке відкриття Ганса Сельє носить чимале практичне значення у галузі медицини, психології та державного управління. Воно знайшло продовження у дослідженнях інших науковців 20 століття. Вивчення явища стресу як наукової концепції, яка полягає в тому, що стрес-фактори запускають загальний адаптаційний синдром, який є певним ресурсом особистості, дає змогу по-іншому розглядати проблему стресостійкості публічних службовців, що знаходяться сьогодні в умовах інституційних змін.

Основоположник поняття «стрес» висунув гіпотезу про обмежену кількість адаптаційної енергії кожної людини, задану від народження, так званий адаптаційний капітал. Існує верхня межа кількості адаптаційної енергії, яка може бути використана індивідом в будь-який час (Сельє, 1960; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Проте гіпотеза про вичерпність адаптаційної енергії була спростована. Так Б. Голдстоун згодом довів відновлюваність цієї енергії, а також можливість її накопичення. Постійні слабкі негативні стимули збуджують систему адаптації, більш сильні стимули можуть привести до її повного вичерпання. Такий результат, безумовно, формує передумови для управління стресовими ситуаціями в органах публічної влади (Goldstone, 1952).

У 1984 році психологи Р. Лазарус та С. Фолкман запропонували визначення стресу як «дисбаланс між потребами та ресурсами особистості», або ж «перевищення тиску на особистість над її здатністю протистояти цьому тиску» (Lazarus and Folkman, 1984). Власне, здатність чинити опір тиску – це і є описаний Г.Сельє адаптаційний синдром. Окрім цього Р.Лазарус вперше розділив психологічне та фізіологічне поняття стресу. До фізіологічного стресу вчений відніс все, що пов'язане із реальними подразниками, а до психологічного – те, що людина оцінює як загрозу (Лазарус, 1970; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Поняття «стрес», яке ми досліджуємо, є, насамперед, організаційно-психологічним явищем, оскільки перед нами стоїть завдання визначити основні управлінські детермінанти професійних стресів публічних службовців, з метою їх адміністрування. Проте окрім психологічного, окремо виділяють емоційний стрес. Такого виду стрес супроводжується переживаннями негативних емоцій, що відповідним чином впливає на вчинки людини (Леви, 1970; Апчел, Лимаренко, Павлова та Леонтьев, 2012).

На думку О.В. Поліщук, стрес – це не що інше як прояв множини неспецифічних біохімічних, фізіологічних, психологічних та поведінкових реакцій у відповідь на вплив подразників різноманітної природи та характеру,

що мобілізують резерви організму, з метою забезпечення його гомеостазу та адаптації до чинників зовнішнього середовища (Поліщук, 2014).

Низка дослідників відзначає, що стрес – це нормальне явище і є одним із обов'язкових станів людини, залежно від ситуації, в якій вона опинилась. Проблема полягає не в тому, щоб повністю усунути стрес, а в тому, щоб навчитись керувати ним, переводячи його в безпечний стан. Адже стрес не обов'язково є деструктивною силою і може бути важливим для людського виживання і благополучного існування, а також досягнення високих результатів у професійній діяльності (Злепко, Сергеева, Белзецький, Аль-Адемі та Азархов, 2010; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

На сьогодні науковці виділяють два поняття стресу робочого середовища – організаційний та професійний. Організаційний стрес спричинений недосконалістю організаційних умов, а професійний – особливістю професійного оточення (Пальм, 2012).

Як зазначають О.Є. Кузьмін та М.Ф. Гончар, притаманна властивість людей об'єднуватись у формальні та неформальні групи задля досягнення спільних цілей, зокрема і в процесі реалізації професійного потенціалу, зумовлює необхідність дослідження моделей та чинників організаційного стресу. Формування таких моделей та ідентифікування чинників варто здійснювати з огляду на існування внутрішнього та зовнішнього середовища організації (Кузьмін та Гончар, 2017b).

Варто виділити традиційний (екологічний) і сучасний (транзакційний) підхід до визначення поняття «організаційного стресу». Традиційний підхід до визначення стресу базується на вивченні зовнішнього середовища, що оточує людину, працівника. Що ж до сучасного підходу, то тут основна увага зосереджена на ідентифікуванні процесів між працівником та зовнішнім середовищем. Такий підхід ще називають транзакційним, оскільки він розглядає стрес у розрізі транзакцій, визначаючи його як змінну величину (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007).

До традиційних моделей визначення стресу відносять моделі, що базуються на стимулі та моделі відповідної реакції. Однією із традиційних моделей, що визначає стрес є модель відповідної реакції, або ж модель, що базується на реакції. Ця модель ґрунтується на дослідженнях основоположника самого поняття «стрес» Г.Сельє. Згідно з його дослідженнями, вимоги зовнішнього середовища спонукають людину до певної реакції, «загального адаптаційного синдрому», який складається із трьох фаз: «реакція тривоги», фаза опору та фаза виснаження. Переживання людиною постійного стресу негативно впливає на її організм, сприяючи виникненню різноманітних захворювань. Г.Сельє спрямовував власні дослідження на практичні аспекти впливу стресу на людину, що сприяло узагальненню цього поняття та ототожненню його із низкою медичних діагнозів. При цьому не враховувалась позитивна сторона поняття «стрес», яка є необхідною для зростання, розвитку та мотивації працівника. Таким чином подальші дослідження були сфокусовані на зовнішнє середовище, оточення працівника, яке може спричиняти стрес.

Модель, що базується на стимулі, розглядає стрес як незалежну змінну – те, що відбувається із людиною, певний набір причин. Така модель особливу увагу акцентує на життєві ситуації та події, умови зовнішнього середовища. Основною моделі, що базується на стимулі є ідентифікування потенційних джерел стресу. Особливої популярності ця модель отримала в часи стрімкого розвитку промисловості. Для мінімізації негативного впливу стресу на результати роботи працівників проводились дослідження та ідентифікація джерел стресу, при цьому значна увага приділялась умовам праці, таким як освітлення, шум, вентиляція тощо. Модель, що базується на стимулі, не враховує особливостей самого працівника, адже різні стресори по різному впливають на тих чи інших людей. Проте завдяки таким моделям вдалося узагальнити стресори зовнішнього середовища, що дало поштовх для подальших досліджень організаційного стресу (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Чех, 2011).

Окремо потрібно виділити інтеракційний підхід до визначення організаційного стресу. Моделі такого підходу відносять до традиційних, проте

вони є перехідним етапом, сполучною ланкою між традиційними та сучасними моделями визначення стресу. Суть інтеракційного підходу до визначення стресу полягає у причинно-наслідковому, статистичному, кореляційному зв'язку між стимулом та реакцією. Тобто конкретний стресор зовнішнього середовища може спричинити певну реакцію людського організму під впливом зазначеного стресу. Відразу зрозумілим стає складність визначення такого зв'язку, адже зазвичай людина піддається впливові кількох стресорів одночасно, аналогічною є також і ситуація із відповідною реакцією людського організму. Виділити тут дві залежні змінні надзвичайно складно. Проте дослідження вчених за напрямком інтеракційного підходу визначення стресу дали поштовх до розуміння організаційного стресу, як складного трансакційного процесу. Виділимо окремо кілька таких інтеракційних моделей (Зливков, Лукомська та Федан, 2016).

Модель робочого стресу Тетріка і ЛаРокко зазначає, що можливий зв'язок між сприйняттям реальних умов праці та кількістю відповідних реакцій на стрес. Тобто на думку вчених певні ситуативні фактори, характеристики організації, а також індивідуальні відмінності можуть впливати на зв'язок стимулу та реакції (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Пэйн та Купер, 2008). Отже, в даній моделі можна побачити певний «зародок» визначення стресу як процесу.

Модель стресового циклу МакГрета визначає стрес як зв'язок між стресорами та їх наслідками за допомогою трьох процесів, таких як оцінювання, прийняття рішень та дія. Окрім цього МакГрет виділяв так званий зворотній зв'язок для повторного оцінювання стресора. (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007). Таким чином ця модель є дотичною до трансакційного підходу визначення стресу.

Модель відповідності Р-Е визначає стрес як баланс між зовнішнім середовищем та людиною. Будь-яке порушення цього балансу веде до перевтоми і виснаження. Такі порушення можуть виникати в результаті, наприклад, невідповідності особистих характеристик людини вимогам зовнішнього середовища, або ж, навпаки, невиправдання умов зовнішнього середовища сподіванням та очікуванням працівника. Ця модель також містить аспекти

трансакційного підходу (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Пэйн та Купер, 2008).

Модель Карасека «вимоги роботи та контроль над нею» полягає у співвідношенні вимог до роботи працівника та можливостями цього працівника впливати на процес прийняття рішень. Коли між цими показниками виникає дисонанс, то працівник піддається стресу та перевтомі. Проте автори цієї моделі не змогли отримати однозначні результати дослідження таких інтеракцій (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Пэйн та Купер, 2008).

Модель загальних систем Кокса та МакКея визначає стрес як невідповідність вимог зовнішнього середовища можливостям працівника здолати їх. Ще однією інтеракційною моделлю є модель Камінгза і Купера, яка базується на кібернетичному підході. Згідно цієї моделі стрес – це певний алгоритм подій, у якому відбуваються постійні інтеракції між зовнішнім середовищем та людиною. Вказана модель також враховує часовий характер стресової ситуації (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Пэйн та Купер, 2008).

Оглянуті інтеракційні моделі організаційного стресу мають певні недоліки, проте робота над ними, дослідження їх достовірності, та апробація дали можливість зрозуміти складність такого явища як стрес в організаціях. Намагання встановити зв'язки (інтеракції) між двома змінними стрес-процесу виявили значно більшу кількість складових цього явища, які між собою пов'язані складними трансакціями. Окрім цього було встановлено, що одні й ті ж стресові ситуації по різному впливають на різних працівників. Це залежить від сприйняття, когнітивних процесів, емоційного інтелекту тощо.

Отже, розглянемо сучасні, трансакційні або, як їх ще називають, когнітивні моделі стресу. Згідно цих моделей, стрес – це також взаємодія між людиною та зовнішнім середовищем. Проте тут додається сприйняття людиною загроз зовнішнього середовища, так звані когнітивні процеси. Когнітивні процеси дають можливість суб'єктивно оцінити величину загрози та задіяти можливі ресурси для її подолання. Тобто згідно із трансакційними моделями стресу одна і та ж загроза по різному впливає на різних людей. Аналогічно ресурси для

подолання стресу у цих людей також будуть різними (Зливков, Лукомська та Федан, 2016). Розглянемо основні моделі такого підходу.

Трансакційна модель стресу та копінгу Р.Лазаруса базується на вивченні стресу як індивідуальної реакції людини на стресовий фактор. Основою цієї теорії є знання людини та її уявлення про зовнішній світ, які формують суб'єктивне оцінювання конкретної стресової ситуації та набір власних ресурсів для подолання загрози. Таким чином згідно трансакційної моделі стресу Р. Лазаруса одна і та ж стресова ситуація буде по різному впливати на різних людей. Так, наприклад, для однієї людини – це буде стрес, для іншої ж це може не становити особливої загрози (Lazarus, 1993).

Ключовим у формуванні такого сприйняття є набір низки якостей, як вроджених, так і набутих. Тут потрібно брати до уваги умови, в яких народилась та виховувалась людина, її світосприйняття, все пережите нею, досвід, який вона отримувала у житті, її емоційний інтелект, тощо. Також важливим є характер та темперамент особистості. Усе це створює передумови для сприйняття стресових ситуацій, а також для копінгу. Явище копінгу ми детальніше дослідимо у наступному підрозділі дисертаційної роботи. Проте варто також зазначити, що безпосередній вплив на вагомість тієї чи іншої загрози зовнішнього середовища мають умови, в яких людина зараз перебуває. Існує можливість нашарування кількох стресових ситуацій, які будуть підсилювати одна одну. Так, наприклад, негаразди в сім'ї, проблеми зі здоров'ям можуть сприяти проблемам на роботі. При цьому актуальними залишаються питання шляхів управління стресовими ситуаціями, з метою мінімізування їх негативного впливу на публічних службовців, а також можливостей впливати на наявність необхідних копінг-стратегій працівників, досягаючи конструктивного вирішення стресів. Ці питання потребують дослідження низки складових стрес-процесу на базі органів публічної влади. Такі дослідження та їх результати описані у наступному розділі дисертаційної роботи.

Є ще кілька трансакційних моделей стресу, які варто розглянути для глибшого розуміння стрес-процесу. Наприклад, модель стресу Т.Кокса та Дж.

Маккея, яка є доволі схожою із розглянутою нами вище моделлю Лазаруса. Ця модель розглядає стрес, як динамічний процес, що виникає із виникненням у людини певних труднощів та прагнення подолати їх. Стрес – індивідуальний феномен, результат взаємовідносин людини та життєвої ситуації, в якій вона перебуває. Автор моделі виокремлює зв'язок чотирьох аспектів особистості та зовнішнього середовища, а саме: підтримка зі сторони зовнішнього середовища, вимоги зовнішнього середовища, особисті якості, внутрішні потреби та оцінювання (Чех, 2011; Водопьянова, 2009).

Інтегративна модель стресу (автори - К.В.Matheny, D.W.Auscock) включає такі складові:

1) внутрішні та зовнішні вимоги до особистості, що є стресорами. Такі вимоги є стимулом до запуску стресової мобілізації людського організму;

2) оцінювання вагомості вимог та адекватності власних можливостей, вибір варіантів для подолання вимог. Тут людина використовує власні ресурси, а саме когнітивні навички, здоров'я, соціальну підтримку, досвід, оптимізм, наполегливість, самооцінку, тощо;

3) безпосередньо стресова реакція, тобто виникнення певних симптомів.

Автори інтегративної моделі основну увагу приділяють невмінню людини використати наявні у неї ресурси для подолання стресу, а також вводять поняття «превентивного подолання», що являє собою набір способів попередження сприйняття тих чи інших вимог як стресогенних (Чех, 2011).

Модель стресу і копіngu Дж. Едвардса містить елементи теорій мотивації, прийняття рішень та контролю. Автор цієї моделі розглядає поняття «стресу» як різницю між дійсним та бажаним психічним станом людини, при цьому враховується важливість такої різниці для неї. Наявність суттєвої невідповідності у таких станах може носити негативний характер і мотивувати до певних зусиль для вирішення проблеми. Ці зусилля і є копіngом. На думку автора теорії, зростання стресу мотивує людину до пошуку копіng-альтернатив, проте зменшує її спроможність до їх створення і раціонального вибору (Корсун та Ткачук, 2013).



Досліджуючи стресові ситуації як професійне явище в органах публічної влади, варто розглядати їх в інституційних межах, якими власне і є галузь публічного управління. Так, в основу інституціональної економічної теорії, представниками якої є Т. Веблен, Дж. Коммонс, А. Берлі, У. Гамільтон, Е. Богарт, лягло вивчення еволюції різних суспільних інститутів, які, дали можливість по іншому сформуванню уявлення про працівника, як носія людського капіталу. Згодом неінституціональна теорія (Р. Коуз, Р. Познер, С. Пейович) продовжила розвиток гіпотези про гіперраціональну природу людини, яка є сукупністю поглядів, ідей, знань, навиків та здібностей як джерел майбутніх доходів. І саме тут визначальну роль відіграють соціально-економічні інститути, які створюють систему мотивів людської взаємодії у різних сферах життєдіяльності (Терещенко, 2019; Радіонов, 2017).

Таким чином, важливо розглядати поняття «стрес» в органах публічної влади з точки зору міждисциплінарного підходу, використовуючи напрацювання науковців і практиків у галузі психології, медицини, менеджменту та публічного управління. Окрім цього, варто вивчати цю проблему цілісно, враховуючи особливості інституційного середовища – сферу публічного управління та адміністрування.

Саме тому виділені підходи до еволюції змістовної сутності поняття «стрес» необхідно розглянути в розрізі парадигми державного управління (табл.1.1). Адже інтегрування цього поняття в управлінську галузь відбулось не одразу. Варто також врахувати відсутність чітких часових меж у підходах та концепціях, оскільки доволі часто вони розвивались паралельно. Проте доцільно припустити, що інтегрування поняття «стрес» у парадигми державного управління відбулося на етапі виникнення та використання школи людських стосунків, що вивела на новий рівень працівника (посадовця) із врахуванням його потреб та мотивів, задля ефективного управління результатами його праці. Із використанням цієї парадигми виникла необхідність вивчення стресових явищ у професійній діяльності.

Таблиця 1.1

## Класифікація підходів та моделей визначення стресу в розрізі парадигми державного управління

Підходи до визначення стресу	Моделі визначення стресу	Особливості визначення стресу	Недоліки використання у державному управлінні	Інтегрування поняття «стрес» у парадигми державного управління
1	2	3	4	5
Традиційний (екологічний)	Модель відповідної реакції	Вимоги зовнішнього середовища спонукають людину до певної реакції - стресу, «загального адаптаційного синдрому», який складається із трьох фаз: «реакція тривоги», фаза опору та фаза виснаження. Переживання людиною постійного стресу негативно впливає на її організм, сприяючи різноманітним захворюванням.	Не береться до уваги позитивна сторона поняття «стрес», яка є необхідною для росту, розвитку та мотивації працівника.	Класична (адміністративна) школа державного управління із використанням універсальних принципів не враховувала соціальні аспекти процесу, серед яких власне і є стрес. Теорія ідеальної бюрократії зароджувалась паралельно із концепцією «стресу», проте створення спрощених схем управлінської праці не сприяло інтегруванню цього поняття в парадигму державного управління.
	Модель, що базується на стимулі	Стрес - це незалежна змінна, те, що відбувається із людиною, певний набір причин. Особлива увага акцентується на життєві ситуації та події, умови зовнішнього середовища. Основою моделі є ідентифікування потенційних джерел стресу.	Не враховуються особливості самого працівника, адже різні стресори по різному впливають на тих чи інших людей.	
	Інтеракційні моделі:	Стрес – це результат причинно-наслідкового, статистичного, кореляційного зв'язку між стимулом та реакцією. Тобто конкретний стресор зовнішнього середовища може спричинити певну реакцію людського організму під впливом зазначеного стресу.	Складність визначення зв'язку «стимул-реакція», адже зазвичай людина піддається впливові кількох стресорів одночасно, аналогічною є також і ситуація із	Школа людських стосунків вивела на новий рівень працівника (державного службовця) із врахуванням його потреб та мотивів, задля ефективного управління результатами його праці.

## Продовження табл.1.1

1	2	3	4	5
	- Модель робочого стресу Тетріка і ЛаРокко	Виділяє можливий зв'язок між сприйняттям реальних умов праці та кількістю відповідних реакцій на стрес. Тобто певні ситуативні фактори, характеристики організації, а також індивідуальні відмінності можуть впливати на зв'язок стимулу та реакції.	відповідною реакцією людського організму. Виділити тут дві залежні змінні надзвичайно складно.	Із використанням цієї парадигми виникла необхідність вивчення стресових явищ у професійній діяльності. Проте стан розвитку концепцій стресу не давав можливості повною мірою інтегрувати це поняття у всі аспекти державного управління. Синтезуючи основні ідеї класичної школи та школи людських стосунків Пітер Друкер сформував основні принципи емпіричної школи, впроваджуючи управління за цілями та залучення персоналу до визначення цілей. Виокремлення систематизованого вчення про управління як окремої науки створило передумови для розвитку стрес-менеджменту.
	- Модель стресового циклу МакГрета	Стрес – це зв'язок між стресорами та їх наслідками за допомогою трьох процесів, таких як оцінювання, прийняття рішень та дія. Окрім цього МакГрет виділив зворотній зв'язок для повторного оцінювання стресора.		
	- Модель відповідності Р-Е	Стрес розглядається як баланс між зовнішнім середовищем та людиною. Будь-яке порушення цього балансу веде до перевтоми та виснаження.		
	- Модель Карасека «вимоги роботи та контроль над нею»	Стрес – це дисонанс між вимогами до роботи працівника та можливостями цього працівника впливати на процес прийняття рішень.		
	- Модель загальних систем Кокса та МакКея	Стрес – це невідповідність вимог зовнішнього середовища можливостям працівника здолати їх.		
	- Кібернетична модель Камінгза і Купера	Стрес – це певний алгоритм подій, у якому відбуваються постійні інтеракції між зовнішнім середовищем та людиною. Дана модель також враховує часовий характер стресової ситуації.		

Продовження табл.1.1

1	2	3	4	5
Трансакційний (сучасний)	Модель стресу та копінгу Р.Лазаруса	Стрес – індивідуальна реакція людини на стресовий фактор. Основою цієї теорії є знання людини та її уявлення про зовнішній світ, які формують суб'єктивне оцінювання конкретної стресової ситуації та набір власних ресурсів для подолання загрози.	Ускладнюється хід подальших досліджень, оскільки жодну змінну складову стресу не можна виокремити, а лише розглядати як частину трансакційного процесу.	Формулювання ідей соціальних систем у державному управлінні дало можливість розглядати усі процеси в управлінській діяльності з точки зору впливів значної кількості чинників. Проте цей підхід дав можливість зрозуміти складність процесу управління професійними стресами та визначити пріоритетні завдання для його реалізації. Перехід від державного управління до публічного управління, політизація цього процесу, зумовили потребу у нових парадигмах, а, відповідно, пошуку нових ефективних методів адміністрування стресових ситуацій у професійній діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.
	Модель стресу Т.Кокса і Дж. Маккея	Стрес – це динамічний процес, що виникає із виникненням у людини певних труднощів та прагненням подолати їх. Стрес – індивідуальний феномен, результат взаємовідносин людини та життєвої ситуації, в якій вона перебуває.		
	Інтегративна модель стресу	Автори інтегративної моделі основну увагу приділяють невмінню людини використати наявні у неї ресурси для подолання стресу, а також вводять поняття «превентивного подолання», що є набором способів попередження сприйняття тих чи інших вимог як стресогенних.		
	Модель стресу та копінгу Дж. Едвардса	Автор моделі розглядає поняття «стресу» як різницю між дійсним та бажаним психічним станом людини, при цьому враховується важливість такої різниці для неї. Наявність суттєвої невідповідності у таких станах може мати негативний характер і мотивувати до певних зусиль для вирішення цієї ситуації – копінгу.		

Примітка: сформовано автором на підставі (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Пэйн та Купер, 2008; Чех, 2011; Зливков, Лукомська та Федан, 2016; Lazarus, 1993; Водопьянова, 2009; Корсун та Ткачук., 2013, Василенко, 2011)

Досліджуючи стрес, як управлінську категорію в розрізі органів публічної влади, взято до уваги когнітивну модель стресу та копінгу Р.Лазаруса, оскільки ця модель передбачає використання людиною конкретних стратегій (копінгу) у певних ситуаціях, при цьому відбувається оцінювання такої стресової ситуації. Саме ця позиція, яка, на думку низки вчених (С. Нарватов-Бочавер, А. Лібіна, Т. Крюкова), є дещо спрощеною, дає можливість сформулювати критерії для оцінювання публічних службовців, з метою забезпечення необхідного рівня стресостійкості та можливостей адміністрування стресових ситуацій для їх конструктивного вирішення.

Розглянувши різноманітні підходи до визначення поняття «стрес», а також відповідні моделі організаційного стресу, варто відмітити, що всі вони відображають хронологію вивчення цього складного процесу, а також зміну акцентів у його дослідженні із фізіології та медицини до організаційного середовища та його впливу на працівника. Безперечно сучасний транзакційний підхід найкращим чином визначає стрес, як динамічний процес із значною кількістю змінних складових, де «ядром» є людина, її досвід, знання, вміння, особливості характеру та темпераменту, тощо.

Виділивши основні концептуальні засади до етимології понять «стрес» та «організаційний стрес» у контексті розвитку парадигми державного управління, варто відмітити що кожне з них набуває унікальних властивостей, залежно від умов перебування особистості та сприйняття нею усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це система із значною кількістю змінних, яка потребує дієвого управління, з метою отримання конструктивних наслідків.

## **1.2. Професійне та інституційне середовище адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади**

Для повнішого розуміння досліджуваної проблеми розмежуємо поняття «стрес» та «стресова ситуація». Відповідно до транзакційних моделей стрес – це взаємодія між людиною та зовнішнім середовищем, що супроводжується когнітивними процесами, які, своєю чергою, дають можливість людині суб'єктивно оцінити величину загрози та задіяти можливі ресурси для її подолання. Таким чином, людина і середовище – це залежні змінні. Отже, вплив конкретного професійного середовища працівника, його умов, зовнішніх сил, стимулів є вагомим чинником у процесі дослідження організаційного стресу. Саме тому ситуацію варто розглядати як, власне, результат взаємодії особистості та зовнішнього середовища. Кожна ситуація складається із об'єктивних та суб'єктивних параметрів. До об'єктивних відносять фізичні та соціальні атрибути середовища, до суб'єктивних – аналізування, оцінювання та інтерпретацію будь-яких складових ситуації. Складовими ситуації також є учасники, які беруть у ній участь, часові та просторові умови (Водопьянова, 2009; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Ситуації в житті публічного службовця можуть бути різними і саме вони безпосередньо впливають на його стресостійкість. Поняття «ситуація», як управлінська категорія не часто зустрічається в управлінській літературі, проте широко досліджується психологією, а саме психологією середовища.

У науковій літературі часто застосовується взаємозамінне трактування понять «середовище» та «ситуація». Проте, як було зазначено вище, між ними є суттєва різниця. Так середовище – це набір низки умов, зовнішніх факторів, які впливають на особистість та супроводжують її впродовж життя чи професійної діяльності. Ситуація характеризується певними ознаками: короткостроковість, суб'єктивність, спонукання індивіда до певної активності, тощо. Саме тому поняття «середовище» є більш ширшим та менш суб'єктивним, проте і ситуація, і середовище містять певні чинники, які здатні оцінюватись особистістю як

позитивно, так і негативно (Назарук, 2010; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Характер впливу чинників ситуації на особистість дають можливість виокремити наступні їх типи: конфліктна, стресова, критична, надзвичайна, екстремальна, проблемна, травматична, кризова, несприятлива, напружена, несподівана тощо. Деякі з наведених типів ситуації є більш ширші за змістом, а є такі, що мають вузьке значення.

Оскільки кожне середовище містить певний контекст для особистості, то наявність психотравмуючого контексту формує психотравмуючу ситуацію – несподівану критичну подію, яка чинить вагомий негативний вплив, психоемоційне навантаження, загрозу життю та здоров'ю особистості та вимагає екстраординарних зусиль для подолання її негативних наслідків (Дзюба, 2012; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Екстремальна ситуація – це результат взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників, які не дають можливості особистості здолати її. До зовнішніх чинників такої ситуації відносять обмежений термін для її подолання, складні навколишні обставини, ризик життю чи здоров'ю особистості, відсутність підтримки, різка зміна життєвих обставин, тощо. До внутрішніх чинників екстремальної ситуації належить усвідомлення власного безсилля, відсутність мотивів для подолання, тривожність через усвідомлення ризиків, невпевненість у власних силах, тощо (Корнев, 2010).

О.М. Назарук визначає екстремальну ситуацію як інтегроване явище, котре вимагає від особистості чітких, адекватних дій, а також швидкого фізичного та психологічного відновлення після перебування в такій ситуації (Назарук, 2010).

Надзвичайна ситуація – це нестандартна, непередбачувана ситуація, що вимагає оперативних дій (Webster, 1996).

Проблемна ситуація – низка умов та обставин, які створюють проблемні відносини, середовище та положення (Заславська, 2011). У науковій літературі окремо виділяють поняття «проблемної ситуації у стресі», як результат вимушеної та ускладненої взаємодії індивіда із несприятливим фактором

зовнішнього середовища (Поліщук, 2014). Серед ознак такої ситуації виділяють: невизначеність, новизну, протиріччя та активність.

Конфліктна ситуація – це ситуація, що об'єктивно сформувалася як передумова міжособистісного протиріччя через невідповідність мотивів, цілей, інтересів, цінностей та поглядів (Гагіна, 2009).

Кризова ситуація – це переломний момент у діяльності будь - якої системи, внаслідок впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників, що вимагає оперативного та якісно нового реагування з боку керівництва цієї системи (Мельник, 2009).

Єдиного визначення поняття «стресова ситуація» немає, як і самого поняття «стрес». У науковій літературі також немає чіткої градації понять «важка життєва ситуація», «стресова ситуація», «стресогенна ситуація», адже усі вони дотичні до поняття «стрес». Проте «важка життєва ситуація» – це більш широке поняття, а ніж «стресова» чи «стресогенна». Чи буде важка життєва ситуація стресовою залежить від особистості, яка є її суб'єктом, від сприйняття нею загроз, когнітивного оцінювання, а також стресостійкості, копінг – ресурсів для її подолання, тощо (Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Що ж до стресогенної ситуації, то за визначенням Н.Є.Водоп'янової – це ситуація, яка містить потенційну загрозу (ймовірність) спричинити стрес її учасникам (суб'єктам). Виходячи з цього, варто ототожнити поняття «важка життєва ситуація» та «стресогенна ситуація» (Водопьянова, 2009; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Стрессова ситуація – це ситуація із підвищеними адаптаційними вимогами до її суб'єктів, ситуація, параметри якої відмінні від звичної та спричиняють психічну напругу її учасників (Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021). Д. Магнусон пропонує п'ять рівнів визначення ситуації, зокрема стресової (Водопьянова, 2009; Бурлачук та Коржова, 1998):

1) Стимули – це об'єкти та дії. Якщо мова йде про стресову ситуації, то це стресові стимули, що запускають стресові реакції.



2) Епізоди – це важливі події та заходи, які певним чином порушують звичний темп життя людини. Це часовий відрізок стресової ситуації, із певними емоційними навантаженнями та переживаннями.

3) Ситуації – це часові, фізичні та психологічні параметри, визначені зовнішніми умовами.

4) Довкілля – узагальнююче поняття, яке визначає та характеризує тип ситуацій.

5) Середовище – сукупність фізичних та соціальних параметрів зовнішнього світу.

На рис. 1.1 представлена графічна інтерпретація рівнів, чинників та факторів стресової ситуації у професійній діяльності персоналу органів публічної влади. Вона є дещо іншою, а ніж та, яку пропонує Д. Магнусон, оскільки має на меті визначити саме управлінські важелі її перебігу з метою подальшого формування інструментів впливу. У цій декомпозиції варто відмітити наявність, так званого «поля стресу», яке складається із загального середовища стресу, що створюється в силу існуючих економічних, соціальних та організаційних елементів організації. Загальне середовище стресу включає специфічне середовище стресу – це конкретне оточення під час виникнення і зростання рівня стресу, наприклад, хто присутній поряд із учасниками стресової ситуації, чим вони у цей момент зайняті, які ведуться розмови тощо. Складові елементи середовищ стресу чинять безпосередній вплив на сам стрес. Тут можна провести аналогію із стимулами, епізодами (специфічне середовище стресу) та ситуаціями (загальне середовище) за Магнусоном.

На рис. 1.1 також визначені фактори негативного впливу, що впливають на рівень стресу. Такі фактори можуть бути абсолютно не пов'язаними із професійною діяльністю. Це сімейні проблеми працівників, їх фінансові труднощі, проблеми із здоров'ям, різного виду соціальні проблеми тощо. Вони, безумовно, підсилюють рівень професійного стресу (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013). Проте у представленій моделі виділені такі фактори, що можуть як підсилювати стрес, так і амортизувати негатив від нього. Це заробітна плата

працівників, їх цілі, очікування, потреби, ставлення співробітників, система контролювання тощо. Наприклад, рівень стресостійкості працівника прямо залежить від розміру його заробітної плати. Власне ці фактори за своїм змістом та впливом на перебіг стресової ситуації є схожими на рівень довкілля (за Магнусоном) (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

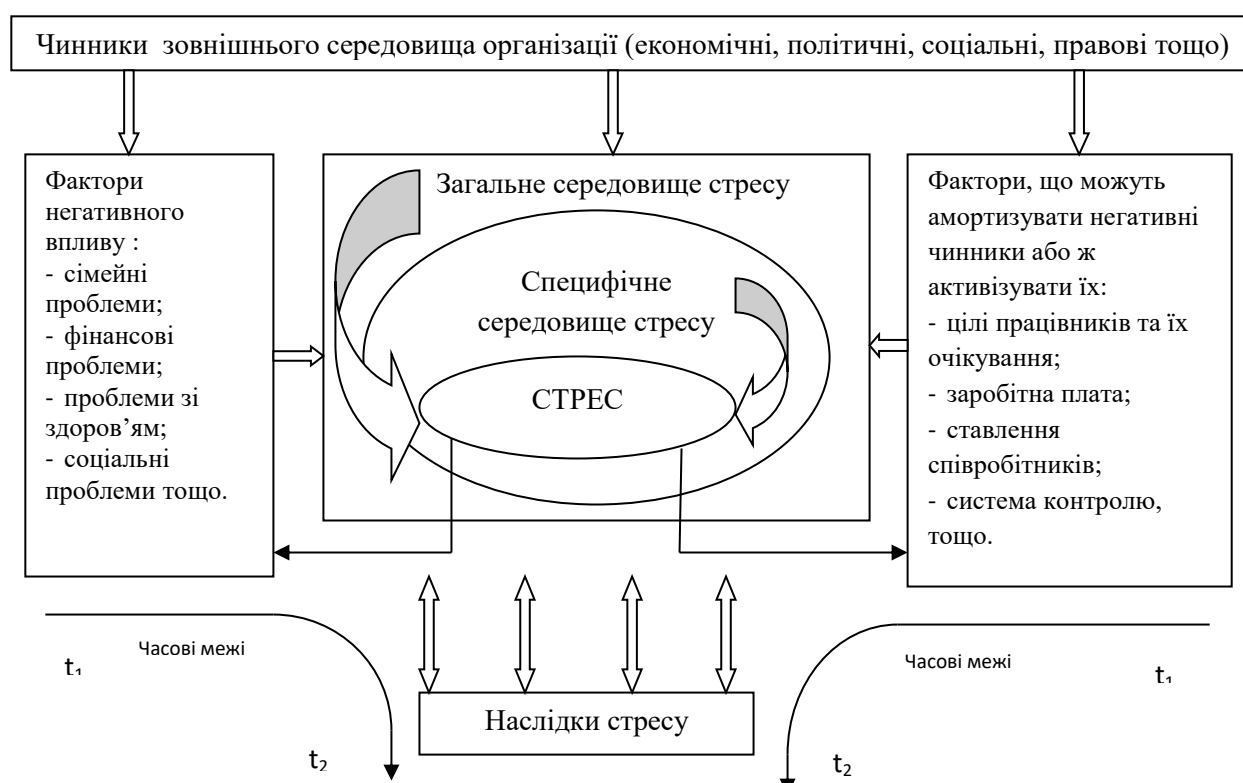


Рис.1.1. Графічна інтерпретація рівнів, чинників та факторів стресової ситуації у професійній діяльності персоналу органів публічної влади

*Примітка: сформовано автором.*

Як правило, фактори стресу виникають за умов змін в середовищі організації (як зовнішньому, так і внутрішньому). І це не що інше, як сукупність фізичних та соціальних параметрів зовнішнього світу (рівень середовища за Д. Магнусоном). Зворотній зв'язок у цій моделі полягає у тому, що наслідки стресу впливають на фактори негативного впливу, а також цілі працівників, їх потреби, очікування, систему контролю в органах публічної влади тощо (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Виходячи із представленої декомпозиції варто виокремити такі управлінські важелі процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади:

- чинники зовнішнього середовища;
- фактори та причини стресу, що негативно впливають на його перебіг (особисті проблеми працівників);
- цілі, очікування та потреби працівників;
- заробітна плата працівників;
- відносини із співробітниками, корпоративна культура;
- загальне середовище стресу;
- специфічне середовище стресу;
- наслідки стресу (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Таким чином, досліджуючи стресові ситуації в межах професійного середовища доцільно розглянути особливості професійного стресу, як можливого наслідку та категорії, що потребує окремої уваги. Професійний стрес проявляється у вигляді психічних і фізичних реакцій на стресові ситуації у професійній діяльності людини, коли до неї виставляються вимоги, що не відповідають рівню її знань, умінь та навиків (Харченко та Лапій, 2010; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Професійний стрес – це доволі складне поняття, оскільки воно пов'язане із великою кількістю чинників, які неможливо виміряти чи передбачити (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013). Професійний стрес є предметом дослідження багатьох науковців у різних галузях, причому актуальність цієї категорії лише зростає з часом. Питання сутності, чинників та наслідків професійного стресу описані у дослідженнях Дж. Грінберга, Р. Карасека, К. Купера, Л. Пейна, Л. Леві, Б. Голдстоуна, Т. Кокса, Р. Лазаруса, С. Фолкман, тощо. Різноманітні підходи до вивчення моделей професійного стресу висвітлені у працях Дж. Грінберга, Л. Карамушки, Д. Куриці, В. Паньковець, тощо. Здебільшого питання професійного стресу досліджується з точки зору чинників, що його спричиняють. Серед найвагоміших виділяють: внутрішнє накопичення

негативних емоцій (Н.В. Самоукіна), дисбаланс між вимогами та можливостями у професійній діяльності (О.А. Кириленко), емоційно-негативні та екстремальні чинники (Л. Джуел), усвідомлення високої особистої та моральної відповідальності (Ю.О. Максимюк), тощо (Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Професійний стрес – це багатоаспектний феномен, що проявляється у психічних та соматичних реакціях на напружені ситуації у професійній діяльності людини. Тобто це викликаний впливом екстремальних та емоційно-негативних факторів стан працівника у процесі виконання його професійних обов'язків (Стельмащук, 2019).

Науковці виокремлюють три підходи до аналізування професійного стресу. Відповідно до першого підходу професійний стрес виникає через невідповідність вимог робочого середовища індивідуальним ресурсам працівника. Цей підхід вивчає вплив негативних наслідків стресу на результативність праці, фізичне та психологічне здоров'я працівника. Що ж стосується аналізування професійного стресу в другому підході, представником якого є, зокрема, Р. Лазарус, то тут основна увага фокусується на суб'єктивній значимості ситуації, в якій діє людина та засоби, за допомогою яких ця людина намагається побороти труднощі. Основним предметом дослідження у третьому підході став механізм регулювання діяльності працівника під впливом різних чинників, а також оцінювання їх вартості з огляду на внутрішні витрати (Харченко та Лапій, 2010; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Кожен із представлених підходів дає можливість у певному аспекті вирішувати проблему адміністрування стресових ситуацій: перших два підходи – з огляду на умови праці та вимоги до неї, а третій підхід, – зважаючи на індивідуальні психоемоційні можливості посадовця (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

На основі проаналізованих концептуальних підходів до розуміння поняття «стрес» (Сельє, 1960; Goldstone, 1952; Lazarus and Folkman, 1984; Леви, 1970; Апчел, Лимаренко, Павлова та Леонтьєв, 2012; Поліщук, 2014; Злепко, Сергеева,

Белзецький, Аль-Адемі та Азархов, 2010) та «стресова ситуація» (Китаєв-Смик, 1983; Бурлачук та Коржова, 1998; Водопьянова, 2009; Назарук, 2010; Дзюба, 2012; Корнев, 2010; Заславська, 2011; Гагіна, 2009; Мельник, 2009), зокрема у професійній діяльності публічних службовців (Гринберг, 2002; Зелінська, 2011; Карамушка та Куриця, 2013; Боднар та Макаренко, 2013; Герасіна, 2016; Кудінова, 2016) сформуємо основні напрямки адміністрування стресових ситуацій органів публічної влади в межах наукових парадигм (рис.1.2).

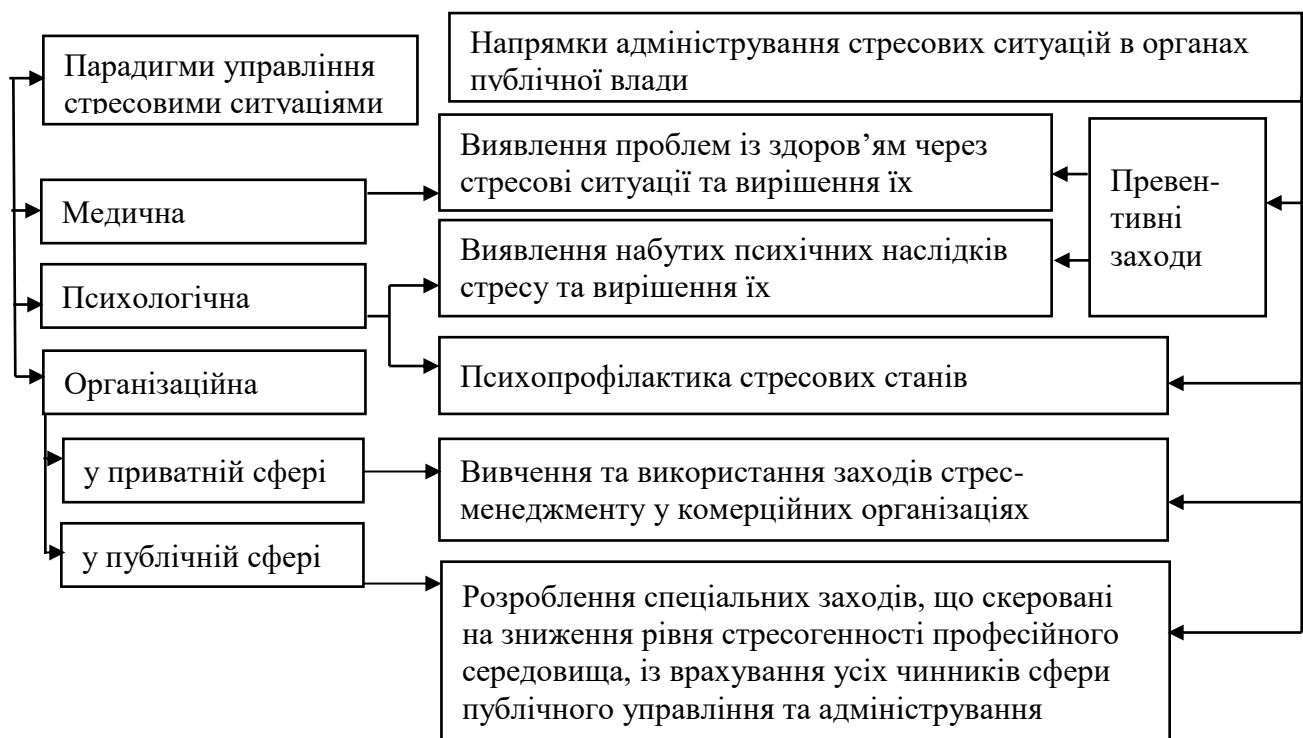


Рис.1.2. Напрямок адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади в межах наукових парадигм

*Примітка: сформовано та розвинуто автором на основі (Водопьянова, 2009)*

За основу візьмемо три напрямки до управління стресами у процесі професійної діяльності: організаційний, медичний та психологічний (Водопьянова, 2009).

Організаційна парадигма передбачає розробку спеціальних заходів, що скеровані на зниження рівня стресогенності професійного середовища, гнучкості корпоративної культури, формування оптимального співвідношення

професійного навантаження та можливостей посадових осіб в органах публічної влади.

Медична парадигма має на меті ідентифікувати стрес, як особисту проблему та адресувати допомогу конкретній людині. Це, перш за все, низка терапевтичних та профілактичних заходів, які адресно реалізувати в межах професійного середовища доволі важко.

Психологічна парадигма базується на розробці напрямків психодіагностики професійних стресових станів та психологічної допомоги, що спрямована на усунення набутих симптомів стресу.

Вивчення організаційного напрямку потребує розмежування на приватну сферу та публічну сферу, у яких можуть функціонувати організації. Адже дослідження особливостей функціонування органів публічної влади, як соціальних систем дав змогу виокремити низку специфічних характеристик, що потребують врахування при розробленні напрямків адміністрування стресових ситуацій в таких організаціях.

Представлені парадигми є узагальненими напрямками управління стресовими ситуаціями в організаціях, які потребують деталізації в межах сформованого об'єкту та предмету дослідження.

Досліджуючи напрямки адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, особливу увагу необхідно приділяти формуванню превентивних заходів щодо виникнення професійних фізичних та психологічних захворювань (в межах медичної та психологічної парадигми), шляхом психопрофілактики стресових станів (психологічна парадигма), розробленню спеціальних заходів, що скеровані на зниження рівня стресогенності професійного середовища, із врахування усіх чинників сфери публічного управління, а також вивченню та використанню заходів стрес-менеджменту у комерційних організаціях (організаційна парадигма), з метою переймання досвіду.

Категорія «адміністрування» (від латинського *administro* – керую) – управління, завідування; у негативному розумінні – процес управління,

обтяжений наказами та розпорядженнями без відповідної роз'яснювальної роботи (Велика українська енциклопедія). Варто зазначити, що негативний підтекст цього поняття в Україні сформувався протягом радянського періоду системи державного управління.

Система адміністрування як складова системи управління будь-якої організації та в публічно-приватному партнерстві розглядається в розрізі сукупності основних, управлінських та допоміжних процесів, що мають на меті забезпечити належний рівень прозорості управління та ефективності використання ресурсів (Ortynska, Kuzmin, Ovcharuk and Zhezhukha, 2020).

На думку О.В. Кузьменко, термін «адміністрування» варто розуміти як процес прогнозування, організування, виконання, розпорядження та контролювання. Якщо ж мова йде про публічне адміністрування, то необхідно здійснювати зміщення пріоритетів в напрямку цілей та завдань, акцентуючи увагу на узагальнених індикаторах результативності процесу та узгодженні усіх його складових із встановленими принципами (Кузьменко, 2009).

О.Ю. Амосов та Н.Л. Гавкалова розглядають публічне адміністрування у вузькому та широкому значенні. У вузькому сутність цього терміну обмежується діяльністю органів виконавчої влади, у широкому – це функціонування усіх гілок влади, причому, як зазначають автори, саме в такому розумінні досліджуване поняття є нічим іншим, як модифікацією класичного менеджменту в усіх сферах суспільного життя, акцентуючи увагу на контролюванні процесу формування ресурсів, з метою їх ефективного використання органами публічної влади (Амосов та Гавкалова, 2014).

Публічне адміністрування – це суспільно-політична влада, в основі якої лежить три її прояви: народовладдя, державна влада та місцеве самоврядування. На думку М.Ю. Максименюка, це окрема сфера суспільного існування (ноосфера), що ґрунтується на науково-раціональній та морально-справедливій основі (Максименюк, 2015).

Цікавою є думка О.Я. Лазор та О.Д. Лазор, щодо змісту складових категорії «публічне управління та адміністрування», а саме: публічне управління

як діяльність публічних осіб, у процесі прийняття владних політичних рішень; адміністрування – як діяльність професійних публічних службовців щодо реалізації цих рішень та контролюванні за їх виконанням. (Лазор та Лазор, 2015). Отже, тут ми також бачимо ототожнення понять «адміністрування» та «виконавча влада». Щодо «публічного управління» та «адміністрування» – це взаємодоповнюючі категорії, проте використання та розгляд їх роздільно є доцільним і дає змогу отримати принципово нові результати.

Публічне адміністрування є складовою публічного управління та розглядається як система із управлінськими процесами у ній, оскільки органи публічної влади використовують функції публічного менеджменту, з метою реалізації управлінського впливу (Бакуменко та Красноручський, 2018).

Проте Є.І. Таран трактує поняття «публічне адміністрування» як нову форму управління у публічному секторі, яке являє собою цілеспрямовану взаємодію публічних адміністрацій та юридичних або ж фізичних осіб щодо забезпечення реалізації законів і підзаконних актів, а також виконання низки основних функцій, таких як: планування, координування діяльності, моніторинг результатів, тощо. Таким чином, на думку автора, категорія «державне управління» за своїм змістом є більш близькою до поняття «публічне адміністрування», де ключовим елементом є держава, а ніж до «публічного управління», ключовим аспектом якого є народ (Таран, 2020).

А.М. Дробязко розділяє поняття «адміністрування» у публічному та приватному секторах, зазначаючи, що воно часто ототожнюється із категорією «менеджмент» саме у приватній сфері. Проте адміністрацією прийнято вважати певну організовану структуру, яка виконує функції реалізації політики тих, хто приймає рішення. Що ж до адміністрації у публічній сфері, то тут науковець також наводить вузький та широкий зміст цього поняття. У вузькому значенні адміністрація – це професійна діяльність державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, що скерована на реалізацію рішень керівництва. Що ж до широкого значення цієї категорії, то це система адміністративних інституцій із чіткою ієрархією, за допомогою якої



відповідальність за виконання важливих державних рішень спрямовується зверху вниз (Дробязко, 2011).

Такою ж є думка К.Л. Бугайчук стосовно близькості за значенням термінів «менеджмент» та «адміністрування», проте доцільним є використання саме категорії «адміністрування», коли мова йде про характеристику внутрішніх процесів органів публічної влади та інших організацій публічної сфери. Що ж стосується поняття «управління», то воно описує зовнішню сферу діяльності органів публічної влади (Бугайчук, 2017).

Проте, розглядаючи стресові ситуації у процесі професійної діяльності в органах публічної влади, доцільним є використання терміну «адміністрування», адже мова йде про внутрішні управлінські процеси, а саме аспекти кадрової політики. Також, досліджуючи саме публічну сферу, варто зазначити, що адміністрування стресових ситуацій органів публічної влади – це система управлінських процесів в межах правового поля, з метою реалізації управлінського впливу на стресові ситуації у професійній діяльності публічних службовців, шляхом скерування їх наслідків у конструктивне русло. Це методологія побудови ієрархії добору та відбору кадрів, формування кадрового резерву, організування професійного розвитку та створення спільної системи цінностей із суспільством, інтереси якого вони представляють. І, власне, середовище дослідження наслідків стресових ситуацій формує специфіку можливих шляхів їх адміністрування. Досліджуючи стресові ситуації саме в органах публічної влади варто визначити такі категорії, як «публічна влада», «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець».

Влада – це спосіб самоорганізації соціальних груп, що базується на принципах розподілу повноважень управління та виконання для досягнення головної мети – упорядкування соціальних зв'язків. Основними ознаками влади є її суспільний характер та можливість застосування примусу. При цьому феноменом влади у сучасному суспільстві є не стільки застосування примусу, скільки розуміння можливостей його реалізації. Таким чином існування влади забезпечується встановленням правил її реалізації (Вільгушинський, 2013).

На сьогодні виділяють дві основні форми реалізації влади: приватну та публічну. Приватна форма влади регулює правові відносини у сфері забезпечення прав і свобод людини та громадянина. Варто зазначити, що реалізація приватної форми влади можлива за наявності публічної влади.

Публічна влада – це влада, скерована на вирішення суспільних справ, яка поширюється за територіальним принципом, має у підпорядкуванні усіх, хто перебуває на певній «підвладній» території. Реалізується вона особливим прошарком людей, які професійно здійснюють управління та формують апарат влади. Своєю чергою, апарат публічної влади, який функціонує за рахунок податків з населення має на меті представляти інтереси громадянського суспільства, перебуваючи під його тиском в умовах демократії (Поняття, види та ознаки органів публічної влади; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Суб'єктами публічної влади є органи публічної влади, які формують відповідну систему, як сукупність елементів, що взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем, з метою досягнення поставлених цілей. Притаманною ознакою публічної влади в Україні є її дуалізм на кожному рівні її організації (Міняєва, 2008; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Варто відмітити, що сьогодні поняття «органів публічної влади» або ж «органів державної влади» в Україні доволі часто ототожнюється з державними установами та організаціями, попри те, що широкого вжитку набує також категорія «публічні організації».

Як зазначено у п. 3.4.4 Державного класифікатора України «Класифікація організаційно-правових форм господарювання», затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 р. № 97, який на сьогодні втратив чинність в розрізі деяких положень, державна організація (установа) – «утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління» (Верховна Рада України, 2004).

Проте ми розглядаємо юридичні особи публічного права, які створюються розпорядчим актом Президента України, органу державної влади чи органу місцевого самоврядування (абзац 3 ч. 2 ст. 81 ЦК України). При цьому варто відмітити, що суб'єктом створення цих юридичних осіб є не зазначені органи, а, безпосередньо, держава та територіальні громади, які ЦК також визначає юридичними особами публічного права (Верховна Рада України, 2003; Кузнецова, 2012).

Серед ознак юридичних осіб публічного права, перш за все, є публічний характер їхніх цілей, а також, здебільшого, наявність владних повноважень. Це широкий спектр організацій, таких як територіальні громади та створювані ними суб'єкти публічного права зі статусом юридичних осіб, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, навчальні заклади тощо. Публічно-правові юридичні особи створюються також для досягнення господарських чи соціальних цілей загального характеру або для задоволення потреб певних груп населення (Кузнецова, 2012).

Як зазначено на офіційному сайті м. Нью Йорка, органи публічної влади – це корпоративні інституції держави, сформовані законодавчим органом для реалізації суспільних інтересів. Це установи із різним рівнем автономії від держави на основі повноважень та обмежень, визначених їх законодавчим мандатом (What is a Public Authority?; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Органи публічної влади, на думку Г. Редфорда, – це установи, створені урядами для безпосереднього залучення економіки до державних цілей (Radford Gail).

Виділяють дві форми публічної влади: державну та муніципальну, які мають низку спільних ознак. Такими ознаками є (Поняття, види та ознаки органів публічної влади; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021):

- реалізація суспільних завдань та функцій;
- функціонування через органи публічної влади (інституційний характер);
- легітимність;

- відокремленість апарату, що реалізує цю владу, від населення;
- територіальна ознака поширення влади на загальних підставах;
- безперервність та універсальність (постійне вирішення усіх справ суспільного значення);
- обов'язковість виконання владних рішень для усіх суб'єктів на певній території;
- діяльність відповідно до законодавчо встановленої процедури та формалізація усіх владних рішень правовими актами;
- можливість використання засобів примусу для реалізації владних рішень у законодавчо визначених межах;
- право визначати та стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення, тощо.

Державна влада – це вид публічної влади, суспільна сила, що здатна з допомогою правових та організаційних важелів реалізовувати волю держави в межах конституції та законів. Це державна організація політичного управління суспільством, що поширюється на усі сфери суспільного життя, використовуючи спеціальний апарат примусу або переконання та володіє абсолютним правом формувати загальнообов'язкові нормативно-правові акти. Основними ознаками такої влади є: легальність, легітимність, законність; неподільність в межах території держави; відкритість; справедливість; реалізація за допомогою суспільної еліти із високими професійними та моральними якостями (Владимиров, 2013).

Муніципальна влада також має низку ознак (Поняття, види та ознаки органів публічної влади; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021):

- джерелом такої влади є народ, а первинним носієм – територіальна громада;
- поширення лише на території муніципій (адміністративно-територіальних одиниць);
- органи такої влади представляють інтереси та діють від імені територіальної громади;

– матеріально-фінансова база муніципальної влади формується комунальною (муніципальною) власністю та місцевим (муніципальним) бюджетом;

– більш тісні зв'язки з населенням;

– відсутність в системі жорсткої ієрархії та підпорядкованості.

У межах представленої класифікації органів публічної влади варто також окремо виділити місцеві органи виконавчої влади, які відповідно до ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» здійснюють виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі. Це організації, які відповідно до законодавства наділені повноваженнями у визначених сферах суспільного життя на визначеній території. Це місцева публічна влада, яка є формою державної влади та, базуючись на принципі дуалізму, функціонує поряд із органами місцевого самоврядування, які, своєю чергою, є формою муніципальної влади (Верховна Рада України, 2020а; Калиновський, 2015; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Визначивши інституційні ознаки органів публічної влади, вже на теоретичному рівні можна виокремити можливі джерела стресу публічних службовців відповідних органів у процесі реалізації їх основних функцій. Перш за все, це постійне перебування під тиском громадянського суспільства, що є доволі зрозумілим явищем в умовах демократії. Проте вітчизняна система державного управління та місцевого самоврядування знаходиться на етапі реформування. Нашарування наслідків організаційних змін, низький рівень мотивування посадових осіб, відчуття незахищеності часто стає причиною опору надмірній увазі зі сторони громадськості. Варто виділити також і упередженість вітчизняного громадянського суспільства до органів публічної влади, що формувалась роками.

Окрім цього вагомим джерелом стресу персоналу органів публічної влади є дуалізм на усіх її рівнях. На найвищому рівні державної влади – це змішана форма правління, яка доволі часто стає причиною дисбалансу влади, політичних

конфліктів та кризових явищ. Це, безперечно, накладає відповідний відбиток на всю ієрархію органів публічної влади в Україні.

Ще одним проявом дуалізму є співіснування місцевих державних адміністрацій, як органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Дублювання функцій, перерозподіл сфер відповідальності внаслідок реформування часто стають причиною непорозуміння між цими установами. Таким чином існування інституційних чинників стресових ситуацій в органах публічної влади створює необхідність виокремлення особливостей професійного стресу публічних службовців (Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021).

Відповідно до Закону України «Про державну службу» державна служба – це публічна, професійна та політично неупереджена діяльність, з метою реалізації завдань та функцій держави. Відповідно, державний службовець – це громадянин України, що займає посаду державної служби в органі державної влади або ж іншому державному органі, отримує заробітну плату за кошти державного бюджету та реалізує встановлені для відповідної посади повноваження (Верховна Рада України, 2015а).

Як зазначає Н.С. Панова, визначення поняття «державний службовець» у Законі України «Про державну службу» 2011 року суттєво відрізняється від такого ж визначення в Законі України «Про державну службу» 2015 року. Проте як в одному, так і в іншому документі немає трактування поняття «публічний службовець», натомість використовується поняття «служби в органах місцевого самоврядування», як таке, що не відноситься до категорій державної служби. Попри це державні службовці та службовці в органах місцевого самоврядування відносяться до компетентностей Національного агентства України з питань державної служби, мають спільну систему цінностей, а також працюють в органах публічної влади (Панова, 2017).

Відповідно до ЗУ "Про державну службу" № 889-VIII від 10 грудня 2015 року державним службовцем є громадянин України, що займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), отримуючи при цьому заробітну плату за рахунок коштів

державного бюджету, здійснює визначені цією посадою повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань та функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби (Верховна Рада України, 2015).

Приналежність конкретної посади до державної служби визначається ЗУ "Про державну службу" та низкою інших законодавчих актів України. Проте, є перелік публічних установ та організацій, які являються юридичними особами публічного права, але їх працівники не є державними службовцями. Тим не менше, вони функціонують у сфері публічного управління, а результати їх діяльності накладають свій відбиток на виконання функцій організації. Також такі працівники знаходяться під прямим чи опосередкованим впливом процесу реформування галузі державного управління чи місцевого самоврядування. Таким чином в ході дослідження варто брати до уваги державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, які відносяться до владних структур, так і ті, що створені для досягнення господарських чи соціальних цілей загального характеру або для задоволення потреб певних груп населення. Спільним для цих організацій є галузь публічної служби в широкому розумінні цього поняття.

Розглядаючи стресові ситуації в органах публічної влади використання понять «державна служба» та «державний службовець» є некоректним, оскільки воно обмежує сферу дослідження до органів державної влади та не бере до уваги органи місцевого самоврядування. Саме тому доцільним є використання таких узагальнюючих термінів як «публічна служба» та «публічний службовець».

Як зазначають Н. Дідик та Я. Павлович-Сенета, ці поняття є новими для вітчизняного законодавства та, відповідно, недостатньо врегульованими. Адже категорію «публічна служба» визначено лише Кодексом адміністративного судочинства України, поєднуючи у своєму змісті такі види служб як: політична, державна та служба в органах місцевого самоврядування (Дідик та Павлович-Сенета, 2019).

Власне зміст поняття "публічна служба" в широкому його розумінні ґрунтується на функціональних аспектах управління, тобто управлінський процес реалізується за допомогою завдань та функцій незалежно від того, хто саме їх виконує. Це можуть бути органи державної влади, місцевого самоврядування, громадський сектор чи бізнес (Кирий, 2018). Такий підхід до розуміння змісту цього поняття базується на вивченні досвіду інших держав у формуванні інституту публічної служби.

Враховуючи це трактування, С.Т. Гончарук та Ю.О. Борщ сформувавши такі ознаки публічної служби (Гончарук та Борщ, 2021):

- професійна діяльність осіб на публічних посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- діяльність на постійній основі або протягом визначеного періоду;
- має на меті здійснення завдань та функцій загальносуспільного та публічного значення, які забезпечують належні умови для реалізації громадянами своїх прав, свобод та інтересів, гарантованих законодавством;
- здійснюється за кошти державного або муніципального бюджетів.

Серед ознак суб'єктів публічної служби як публічної інституції М. Карпа виокремлює такі (Карпа, 2017):

- сформовані державою або народом відповідно до законодавства та функціонують на його підставі;
- наділені публічними або спеціальними функціями, що спрямовані на задоволення публічного інтересу;
- володіють відповідною організаційною та функціональною структурою;
- перебувають в тісній взаємодії із іншими суб'єктами публічної служби;
- мають чітко визначений підвідомчий або територіальний характер діяльності;
- можуть володіти державно-владними повноваженнями задля здійснення юридично обов'язкових дій;



— володіють ресурсами державної або муніципальної власності.

Проте О.А. Задихайло вважає, що категорії державних посад, які є політичними не належать до посад публічної служби. Як аргумент автор наводить класифікацію посад державної служби у Законі України «Про державну службу». Таким чином необхідно вдосконалити закріплене у законодавстві визначення публічної служби (Задихайло, 2016).

На противагу представленим думкам варто розглянути структуру публічної служби держави за типами організацій О.В. Хорошенко, де автор включає до публічної служби службу у спеціальних органах управління розвитком публічної служби, безпосередньо службу в органах публічної влади, службу в правоохоронних органах та установах, службу на державних політичних посадах, службу в системі збройних сил України, службу в державних, комунальних, громадських установах, організаціях і підприємствах. При цьому автор визначає публічну службу як інтегрований суспільний інститут, що має на меті вирішувати суперечності суспільного розвитку. І якщо державні чи муніципальні органи не можуть реалізувати ці функції, то їх на добровільній основі можуть виконати інші організації, які, власне, стають об'єктами публічної служби (Хорошенко, 2014). Проте, як зазначає М. Карпа, такі організації можуть ставати суб'єктами публічної служби, за умови законодавчого закріплення за ними відповідних функцій та відповідальності за їх здійснення. Варто зазначити, що в Україні відсутня практика передачі публічних функцій та статусу суб'єкта публічної служби комерційним організаціям (Карпа, 2016).

С.М. Серьогін, Н.А. Липовська та Є.І. Бородін визначають публічну службу як правовий та соціальний інститут професійної служби в державних та недержавних (муніципальних) суб'єктах публічної влади, працівники яких володіють відповідним публічно-правовим статусом (Серьогін, Липовська та Бородін, 2019).

На думку І.В. Недобора, публічна служба – це професійна неполітична діяльність осіб на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. При цьому автор уточнює, що до публічної

служби також варто відносити аналогічну діяльність в апаратах інших органів державної влади (Недобора, 2018).

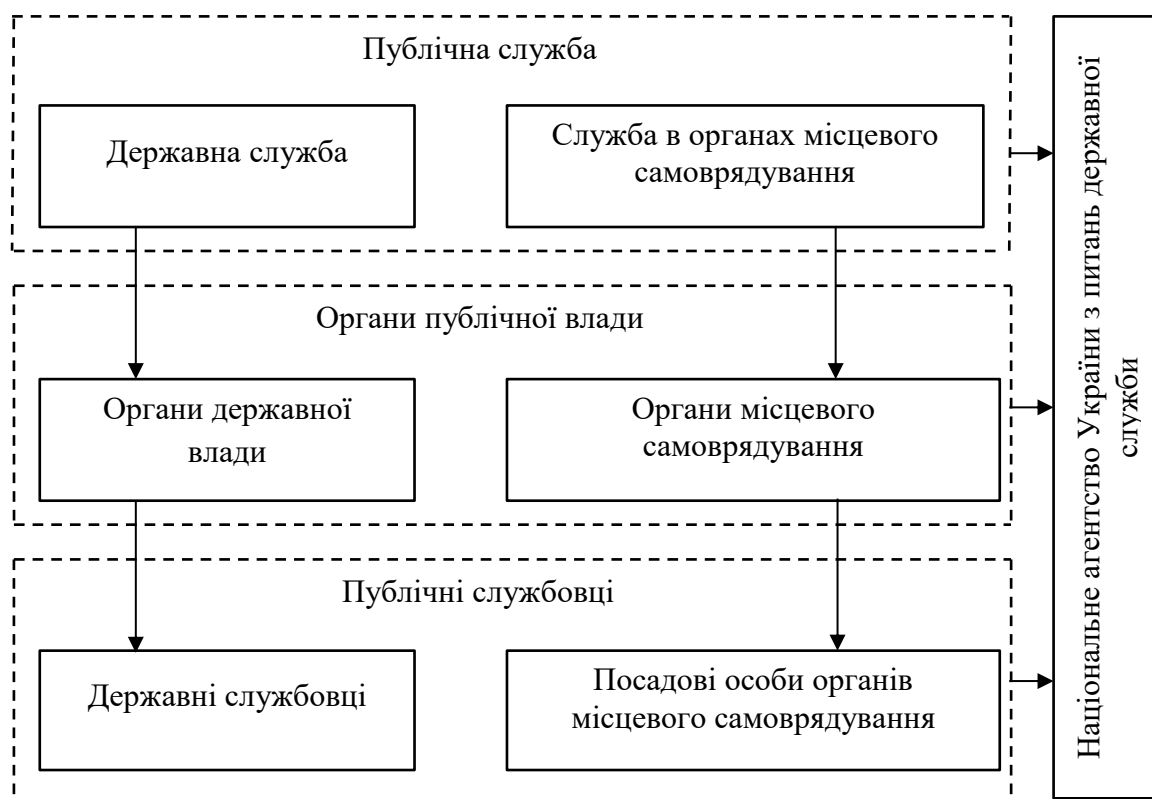


Рис.1.3. Консолідування системи понять в умовах переходу до нової концепції публічної служби України

*Примітка: систематизовано автором на основі аналізованих джерел*

Таким чином варто консолідувати систему понять «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець» (див. рис.1.3). Адже, як вважає І.В. Недобор, важливим завданням є трансформування чинної системи державного управління у систему публічного управління, а державну службу – у публічну службу (Недобор, 2018). І, власне, уніфікування категорійного апарату – це важливий етап до розуміння та використання нової концепції публічної служби.

### **1.3. Ресурси стресостійкості як складові особистісної компетентності публічних службовців**

Стресовий стан особистості може бути спричинений як професійною, так і будь якою іншою соціальною активністю. Проте нашарування стресових умов потребує від фахівця використання особистісних ресурсів для їх конструктивного вирішення. Серед факторів, що впливають на стресовий стан публічного службовця виділяють індивідуальні фактори особистості, наприклад, емоційний інтелект, копінг-стратегії, самооцінка, суб'єктивні судження про проблему, набуті реакції у ситуації, що склалася, життєвий стиль, внутрішні мотиви; фактори зовнішнього середовища, такі як корпоративна культура, соціальна підтримка, організаційна мотивація.

Відповідно до COR – теорії Хобфола кожна людина – це набір низки цінних ресурсів, які вона усвідомлює та прагне зберегти («законсервувати»). Така теорія отримала назву «теорії збереження ресурсів» (Hobfoll and Lerman, 1989). В межах ресурсної концепції стресу доволі новим є поняття «ресурсності», як індикатора наповнення особистості ресурсами, здатними мотивувати її до подолання стресових ситуацій. Так, О. Штепа трактує це поняття як здатність особи свідомо використовувати власні психологічні ресурси (Штепа, 2020; Дорош, 2020b).

Ресурси – це все, що застосовує особистість у відповідь на вимоги середовища (Віденєєв, 2016). Стійкість індивідуума до впливу стресогенних чинників особистості має багаторівневу детермінацію та спричинена як характеристиками зовнішнього середовища, так і особистісними якостями. Таким чином детермінантами стресостійкості є абсолютно усі структурні компоненти особистості: наполегливість, досвід, психічні процеси, когніції, темперамент, характер, життєві та професійні здібності, тощо. Серед цих складових можна виділити первинні та набуті (Корольчук, 2013).

Структурні компоненти особистості (ресурси особистості, ресурси стресостійкості) – це її знання, вміння, навички, емоційний та соціальний

інтелект, які в сукупності формують її стресостійкість, звичку обирати ті чи інші копінг –стратегії для подолання стресових ситуацій. У цьому власне і є суть ресурсної концепції стресу. На початкових етапах стресу людина витрачає особисті ресурси для усунення стрес – факторів. Її захисна реакція вмикається на етапі дефіциту цих ресурсів та обумовлена потребою їх відновлення. У разі виснаження, коли не вдається поповнити втрачені ресурси, людина піддається психологічному стресу (Зелінська, 2011; Дорош, 2020b).

Беручи до уваги описані аргументи на користь забезпечення високого рівня стресостійкості публічних службовців, варто враховувати що це не постійна характеристика особистості. Вона є динамічною: у разі дефіциту особистих ресурсів – рівень стресостійкості знижується. Відповідно із нагромадженням, консервуванням цих ресурсів – рівень стресостійкості буде зростати. Отже, це повинен бути результат вдалого поєднання наявних особистих ресурсів публічного службовця на етапі його працевлаштування із постійним саморозвитком, навчанням, набуттям досвіду, тощо (Дорош, 2020b).

Термін «ресурси особистості» у психології праці трактується як низка цінностей, запасів та можливостей особистості, який вона застосовує або ж потенційно може застосувати у своїй професійній діяльності.

Ресурси особистості – це усі життєві опори, які може використати людина для забезпечення своїх особистих потреб. Як синонім цього поняття використовується також термін «ресурси індивіда» – це життєві цінності, що формують реальний потенціал для подолання важких життєвих ситуацій (Муздыбаев, 1998).

Поряд з поняттям ресурсів особистості у науковій літературі виділяють також «ресурси стресостійкості» – сукупність можливостей особистості, що дають їй змогу використати необхідні для уникнення чи подолання стресу стратегії поведінки; внутрішні та зовнішні детермінанти, що забезпечують психічну стійкість у стресових ситуаціях; життєві цінності, що формують потенціал для конструктивного подолання несприятливих життєвих ситуацій, тощо (Юр'єва, 2015).

У деяких наукових літературних джерелах ресурсами стресостійкості визначають індивідуально-психологічні, соціально-психологічні та поведінкові чинники особистості (Партико, 2020).

Ресурсами, що дають можливість долати стресові ситуації є певний набір особистісних характеристик (ресурсів особистості) та характеристик середовища (ресурси соціального середовища). При цьому особлива роль відводиться мотиваційним компонентам особистості, як спонукальним чинникам, які активують долаючі стратегії особистості (копінг) (Стельмащук, 2015; Проданова, 2020).

Таким чином, можна зробити висновок, що категорія «ресурсів стресостійкості» є понятійно ширшою, а ніж «ресурси особистості», яке ототожнюється із особистісними, первинними, індивідуально-психологічними складовими ресурсів стресостійкості.

Аналізуючи інструменти адміністрування стресових ситуацій, в органах публічної влади, необхідно виділити особистісні характеристики публічних службовців, що працюють на керівних посадах, які є необхідними для запобігання та ефективного подолання стресових ситуацій.

Питання дослідження особистісних ресурсів працівника, необхідних для конструктивного вирішення стресових ситуацій у професійній діяльності варто розглядати в межах компетентнісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами на публічній службі. Цей підхід використовувався при розробленні Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, при формуванні Типових вимог до осіб, що претендують на заняття посад державної служби категорії «А» та Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, що претендують на заняття посад державної служби категорій «Б» і «В» (Верховна Рада України, 2016а, Верховна Рада України, 2017б).

Для розуміння прикладного змісту компетентнісного підходу на публічній службі, варто розмежувати поняття «компетенція» та «компетентність» (див.

Додаток Б). Серед представлених у Додатку Б підходів особливу увагу привертає думка Н. Качан, яка адаптувала ці категорії до галузі публічного управління. Так, компетенція, на думку науковиці, – це заздалегідь задана вимога до знань та досвіду публічного службовця у певній галузі. Водночас це низка повноважень, які повинен використовувати публічний службовець для виконання своїх посадових функцій. Що ж до компетентності, то це рівень володіння компетенцією, прояв особистого ставлення до предмету діяльності, формування особистісних унікальних властивостей, внаслідок формування життєвого досвіду та розуміння значущості предмету діяльності (Качан, 2019).

Відповідно до ЗУ «Про державну службу» професійна компетентність – це здатність особи в межах посадових повноважень використовувати спеціальні знання, уміння та навички, проявляти потрібні моральні та ділові якості для ефективного та результативного виконання поставлених завдань і обов'язків, навчання, а також професійного та особистісного розвитку (Верховна Рада України, 2015).

Таким чином, стресостійкість – це радше компетенція, а конструктивний копінг та емоційний інтелект – компетентність. Досліджуючи стресостійкість в контексті особистісних якостей, необхідних для ефективної професійної діяльності, А.Я. Боднар та Н.Г. Макаренко визначають її як складну комплексну властивість особистості, що пов'язана із сукупністю елементів, яка, своєю чергою, є системою інтелектуальних, когнітивних, емоційних та особистісних характеристик, що забезпечують людині здатність переживати суттєві ментальні, фізичні чи емоційні навантаження, зберігаючи працездатність у стресогенних ситуаціях (Боднар та Макаренко, 2013).

С.В. Герасіна, вивчаючи методи підтримки працездатності ділової людини, трактує стресостійкість як безперервні аутотренінги, з метою запуску захисних механізмів психіки, а також турбота про свій внутрішній стан та комфорт, що має бути пріоритетом для самодостатньої особистості (Герасіна, 2016).

Розглянемо найбільш поширені трактування стресостійкості у сучасній науковій літературі (Китаєв-Смик, 1983; Бодров, 2000; Maddi, 2006; Ришко, 2013; Логвінова та Румкіна, 2017):

- індивідуальна можливість організму підтримувати належний рівень працездатності (К.В. Судаков);
- рівень адаптації організму до впливу екстремальних чинників середовища та професійної діяльності (В.О. Бодров);
- можливості людини соціально адаптуватись, зберігати важливі міжособистісні зв'язки, успішно реалізовувати себе, досягаючи при цьому власні життєві цілі без шкоди для працездатності і здоров'я (Г.С. Нікіфоров);
- життєстійкість особистості (S. Maddi);
- загальна екстремальна стійкість (М. Столяренко);
- особистісний адаптаційний потенціал (А.Г. Маклаков).

М.С. Кудінова виділяє структурні елементи стресостійкості: родові поняття (певні якості особистості) та видові ознаки (передумови стресових станів, їх характеристика та результат впливу на життєдіяльність особистості) (Кудінова, 2016).

Дослідимо залежність стресостійкості публічного службовця від його мотивації та умов професійної діяльності. На думку А. Маслоу, мотивація – це безперервна, складна, нестабільна і майже універсальна характеристика будь-якого стану організму. Особливістю людського організму є постійне відчуття потреб, у процесі задоволення яких постійно виникають інші, більш складні потреби. Наявні зв'язки між мотиваціями утворюють мотиваційний блок. Людина ніколи не буває повністю задоволена, потреби за рівнем домінування утворюють певну ієрархію (Подольчак та Дорош, 2015).

Мотивація не є явищем ситуативним, оскільки кожна ситуація створює лиш певні перешкоди, які кожен індивідуум розглядає по різному. Можливість справитись із важливою проблемою чи загрозовою ситуацією дає людині відчуття успіху. Нездоланні перешкоди постають перед слабкими людьми, схильними до дезінтеграції. Організм – це інтегрована цілісність, яка дає

можливість легко долати незначні проблеми, накопичуючи при цьому сили для подолання більш серйозних проблем (Маслоу, 2009; Подольчак та Дорош, 2015).

Людина прагне до досягнення тих цілей, які їй здаються досяжними. При задоволенні фізіологічних потреб в людини виникають базові потреби в безпеці, причетності, повазі та самоактуалізації. Наступним щаблем ієрархії потреб Маслоу є базові когнітивні потреби, які полягають у бажанні знати та розуміти, а також естетичні потреби. Когнітивні потреби зумовлені розумовою діяльністю людини. Людський організм схильний до пізнання чогось нового, незвіданого, таємничого, навіть під загрозою смерті. Часто пригнічення життєвих функцій організму працівника та його інтелектуальних здібностей є наслідком постійного виконання монотонної та бездумної роботи. Відсутність нової інформації, фактів, які дають поштовх когнітивним процесам організму, сприяють втраті здатності мислити, пристосованості та безініціативності. Постійне задоволення когнітивних імпульсів працівників сприятимуть їх стресостійкості та отриманню синергетичного ефекту у процесі розвитку будь-якої організації (Маслоу, 2009; Подольчак та Дорош, 2015).

А. Маслоу для обґрунтування мотивації працівника запропонував багаторівневу структуру потреб людини, яка являє собою ієрархію, зображену у вигляді піраміди. Два найнижчі щаблі піраміди Маслоу – це фізіологічні потреби та потреби захисту. Науковець відносить їх до первинних потреб, без задоволення яких не можливо перейти на наступні рівні, де знаходяться вторинні потреби (соціальні, потреби в повазі та розвитку) (Маслоу, 2009; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019). Особливістю цієї теорії є, власне, ієрархічна послідовність, яка не отримала емпіричного дослідження та є причиною наукової критики (рис.1.4).

Чим вище розташовані потреби у піраміді Маслоу, тим важче їх задовольнити. На вершині піраміди перебуває потреба у самореалізації. Таким чином, досягаючи задоволеності потреб на кожному рівні, особистість отримує нові, які є джерелом більшого психологічного та емоційного навантаження, а, отже, характерним є домінування іншого виду стресу. Теоретично стрес



модифікується із переходом на кожен вищий щабель, проте залишається відкритим питання із стресостійкістю.

Стресостійкість – це «складна інтегральна властивість особистості, що взаємопов'язана із комплексом інтелектуальних, когнітивних, емоційних й особистісних якостей, які забезпечують індивіду можливість (здатність) переносити значні розумові, фізичні, вольові та емоційні навантаження, зберігаючи ефективність функціонування у стресогенній ситуації» (Герасіна, 2016; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019). Отже, стресостійкість – це, переважно, набуті якості, в результаті самовдосконалення та розвитку, які Маслоу відносить до вторинних потреб. Таким чином із задоволенням все нових і нових потреб стресостійкість також повинна зростати (див. рис.1.4).

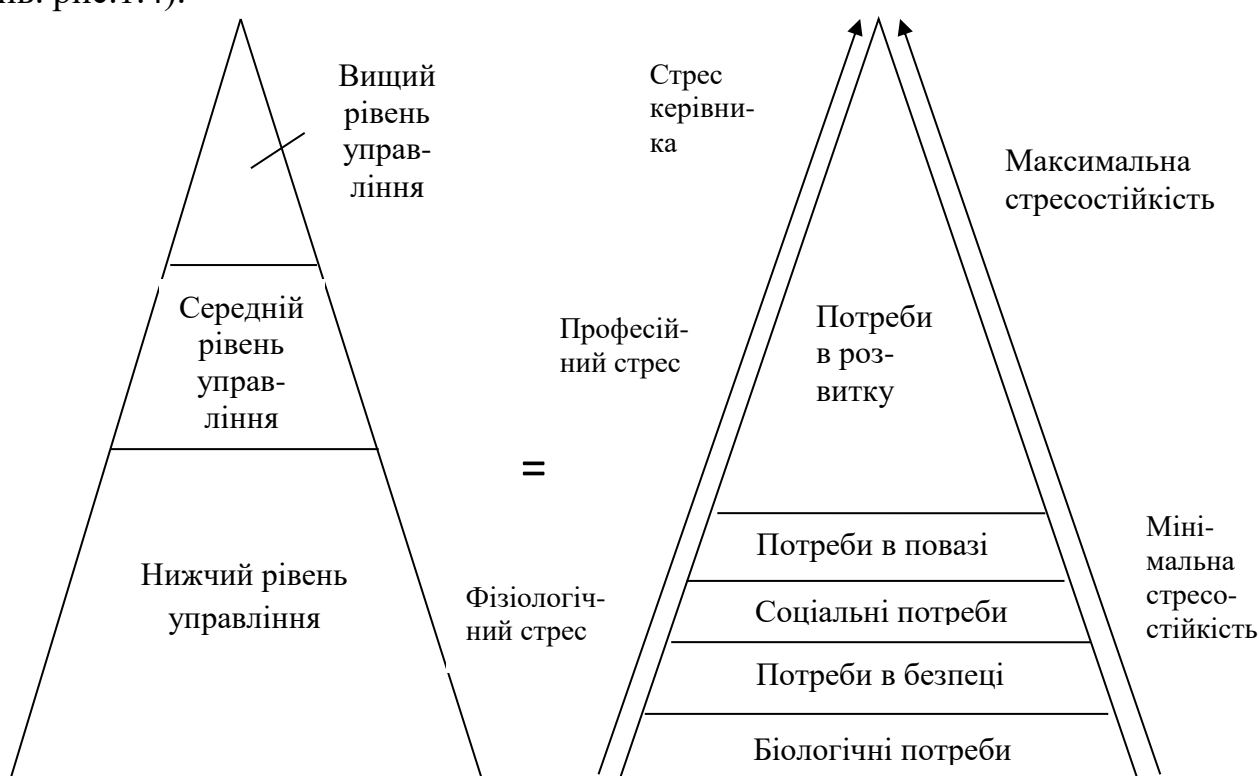


Рис. 1.4. Місце стресу та стресостійкості в ієрархії потреб Маслоу

*Примітка: розвинуто на основі джерел (Маслоу.,2009; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019)*

Ще однією змістовною теорією мотивації, яка дає змогу більш глибоко зрозуміти зв'язок між рівнем задоволеності потреб та стресостійкістю персоналу

є «двохфакторна теорія» Герцберга, яка була сформована у середині 20 ст. Відповідно до цієї теорії існують дві групи чинників професійної діяльності (Резнікова, 2011):

- 1) зміст роботи, до яких відносять фактори, що мотивують персонал;
- 2) умови роботи, які складають гігієнічні фактори, що можуть викликати відчуття незадоволеності роботою.

Отже, наявність належних умов праці та рівня заробітної плати не може бути запорукою мотивації публічного службовця до професійної діяльності. Ці фактори здатні лише формувати відчуття незадоволеності. Справжнім мотиватором, відповідно до теорії Герцберга, є зміст роботи. Проте, якщо посадовець не отримує належної мотивації від змісту роботи, це не викликає у нього відчуття незадоволеності. Особливістю цієї теорії є відсутність зв'язку між задоволеністю та незадоволеністю персоналу. Це протилежні вектори, які не перетинаються (Тарасенко; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Що ж стосується стресостійкості, то, як вже зазначалося, це якості, які потрібно удосконалювати та розвивати. Тому, теоретично, стресостійкість буде зростати із зниженням рівня незадоволеності та зростанням рівня задоволеності працівника. Що ж до величини стресу, то у цій теорії він матиме протилежний напрям росту, а ніж стресостійкість, оскільки відсутність належних умов праці та заробітної плати, яка забезпечить задоволення усіх первинних потреб публічного службовця буде мати вагомий стресогенний вплив, а ніж відсутність задоволеності самою роботою (рис.1.5) (Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Про правильність таких висновків також свідчать результати опитування, проведеного Міжнародним кадровим порталом Head Hunter Україна щодо причин звільнення вітчизняних фахівців у різних сферах діяльності, в тому числі у публічних організаціях. Дані були отримані в результаті опитування зареєстрованих користувачів сайту hh.ua, проведеного в липні 2014 року, у якому брали участь 1175 респондентів із різних регіонів України. Так 44 %

респондентів хотіли б найближчим часом змінити місце праці. При цьому причиною 79 % випадків звільнення є низька заробітна плата. Отже, на сьогоднішній день гігієнічні фактори, що здатні викликати високе незадоволення роботою, спонукають до пошуку нового місця праці більшою мірою, а ніж зміст самої роботи (серед топ-10 причин звільнення «нецікава робота» займає четверте місце) (ТОП-10 причин для звільнення, Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

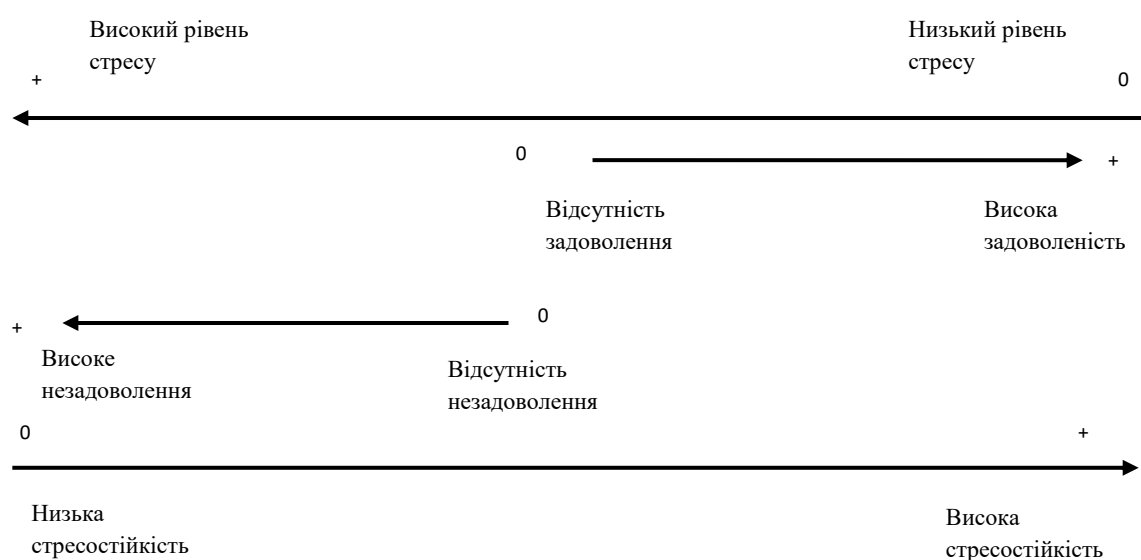


Рис. 1.5. Рівень стресу та стресостійкості, залежно від задоволеності чи незадоволеності працею за Герцбергом

*Примітка: розвинуто на основі джерела (Тарасенко, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019)*

Таким чином, стресостійкість публічного службовця – це захисна функція організму, яка не завжди впливає позитивно на результати його професійної діяльності. Для цього необхідні конструктивні стратегії поведінки (копінг) та управління емоційною сферою (емоційний інтелект).

Основним завданням керівника, котрий в процесі власної управлінської діяльності регулярно має справу із стресовими ситуаціями є належне мотивування підлеглих до їх конструктивного сприйняття та вирішення. Проте не менш важливим є ресурсність підлеглих, їх наповненість відповідними особистісними ресурсами. Саме тому питання адміністрування стресових

ситуацій в органах публічної влади є актуальним ще на стадії підбору працівників. Та чи інша посада потребує певного набору професійних характеристик для належного виконання завдань керівника. Проте лише професійності не завжди достатньо, варто аналізувати певні емоційні компоненти (емоційний інтелект) особистості, без яких у певних умовах неможливо реалізувати її професійність.

У 1990 році Пітер Селові і Джон Д. Майер виділили поняття «емоційного інтелекту», під яким розуміють різновид соціального інтелекту, який включає в себе здатність контролювати власні і чужі почуття та емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для управління емоційною сферою і поведінкою. Таке поняття є дещо ширше ніж раніше описаний нами і запропонований Г. Сельє «адаптаційний синдром». Як і у випадку «адаптаційного синдрому», думки дослідників щодо можливостей набувати за життя «емоційний інтелект» різняться (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Селові і Майер запропонували модель, яка визначила чотири різних чинники емоційного інтелекту (Mayer and Salovey, 1993; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013):

1. Точність оцінювання та вираження емоцій.

Емоції – це певний сигнал про події у нашому оточенні. Уміння розуміти власні емоції, емоції підлеглих чи бізнес-партнерів є запорукою успіху кожного управлінця. Це вміння є здатністю ідентифікувати емоції за фізичним станом та думками, за зовнішнім виглядом чи поведінкою. Таким чином керівник отримує особливу додаткову інформацію для ухвалення важливих рішень.

2. Використання емоцій у когнітивній діяльності.

Емоції фокусують увагу людини на важливі події, вони готують нас до певних дій та впливають на наш розумовий процес. Ця здатність дає можливість зрозуміти, як можна думати більш ефективно, використовуючи емоції. Керуючи емоцією, людина може бачити світ під різним кутом і більш ефективно вирішувати проблеми.

3. Розуміння емоцій.

Емоції викликані певними подіями. Здатність визначити джерело емоцій, класифікувати емоції, розпізнавати зв'язки між словами і емоціями, інтерпретувати значення емоцій, що стосуються взаємовідносин, розуміти складні почуття, усвідомлювати переходи від однієї емоції до іншої і можливий їх подальший розвиток – це мистецтво, яке притаманне не кожному.

#### 4. Управління емоціями.

Оскільки емоції містять інформацію та впливають на когнітивні процеси, варто враховувати їх у процесі логічного мислення, вирішенні важливих завдань, прийнятті рішень, тощо. Результати аналізування емоцій, як бажаних, так і негативних, варто брати до уваги при виборі стратегій поведінки.

Отже, емоційний інтелект – це здатність особистості розуміти як власні емоції, так і емоції інших людей, з метою управління ними, а також отримання інформації для прийняття раціональних рішень, правильної поведінки, тощо. Поняття «емоційного інтелекту» є дещо ширшим від описаного Г. Сельє «адаптаційного синдрому». Як і адаптаційна енергія, емоційний інтелект розглядається як певний ресурс людського організму, що закладається ще при народженні, проте може розвиватися і накопичуватися у процесі життєдіяльності. Проектуючи цю теорію на обов'язкові якості успішних керівників в органах публічної влади, очевидним є володіння потужним емоційним інтелектом. Відповідно до власного емоційного інтелекту управлінець формує стиль керівництва підлеглими (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Добре розвинений емоційний інтелект керівника є запорукою його успіху. Інтернет-журнал «iМолодь» представив дослідження TalentSmart щодо необхідних навичок для успішної кар'єри. Згідно з цими дослідженнями, передумовою продуктивності, від якої залежить 58 % успіху усіх видів робіт, є саме наявність емоційного інтелекту. Статистика показує, що 90% топ-виконавців мають високий емоційний інтелект. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту заробляють більше грошей в середньому на \$ 29000 більше за рік, ніж люди з низьким ступенем емоційного інтелекту. Зв'язок між

емоційним інтелектом і доходами настільки безпосередній, що кожна точка збільшення емоційного інтелекту додає \$ 1300 до річного окладу. Ці висновки справедливі для людей у всіх галузях, на всіх рівнях, у всіх регіонах світу. Не існує жодної професії, в якій продуктивність та заробітна плата не пов'язані тісно з емоційним інтелектом (Що таке емоційний інтелект...; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Описаний емоційний інтелект, який є чинником успіху керівників різних рівнів управління, даючи їм можливість конструктивно вирішувати управлінські проблеми, уникати бар'єрів у спілкуванні з підлеглими та вищим керівництвом, вирішувати конфліктні ситуації, реалістично оцінювати свої здібності, проявляти ініціативу – це сукупність закладених від народження та набутих у процесі самовдосконалення якостей, які визначають рівень управління стресовими ситуаціями. Це підтверджує американський психолог Р. Бар-Он, який виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту (Bar-On, 1997; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013):

1. Самопізнання – розуміння власних емоцій, упевненість у собі, самоповага, самореалізація, незалежність.
2. Навички міжособистісного спілкування – емпатія, соціальна відповідальність, взаєморозуміння.
3. Адаптаційні здібності – вміння вирішувати проблеми, реально оцінювати ситуацію, адаптуватися до нових умов.
4. Управління стресовими ситуаціями – стресостійкість, контролювання імпульсивних спалахів.
5. Домінування позитивного настрою – відчуття щастя, оптимізм.

На думку Р. Бар-Она емоційний інтелект – це набір некогнітивних якостей, вмінь, знань, компетентностей, які дають можливість людині справлятися із різними життєвими ситуаціями (Bar-On, 1997; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Особистість, наділена емоційним інтелектом має додаткову перевагу, оскільки відчувається більш задоволеною, вміло застосовує наявні розумові

здібності, що дає можливість їй ефективніше працювати. Таким чином емоційний інтелект можна віднести до ресурсів стресостійкості.

Отже, емоційний інтелект є здатністю людини до контролювання власних емоцій та зчитування емоцій інших людей, з метою отримання певної інформації для здійснення ефективної управлінської діяльності. Проте наявність емоційного інтелекту у керівника не є гарантією його успішного та результативного використання в умовах стресу. Так, здобута інформація про емоційний стан своїх підлеглих повинна трансформуватися у конкретні дії, з метою запобігання чи подолання наслідків стресової ситуації, тобто у конструктивні копінг-стратегії. Дослідження показують, що керівники із низьким рівнем емоційного інтелекту схильні до самозахисту та ігнорування очевидних проблем. Тобто брак емоційного інтелекту обмежує керівника у сприйнятті, оцінюванні та конструктивному вирішенні стресових ситуацій (Деревянко, 2009; Подольчак та Дорош, 2015).

Специфічним процесом, що потребує окремої уваги у дослідженні стресових ситуацій в органах публічної влади є прийняття рішень у стресі, який визначений як діяльність, скерована на регулювання взаємодії індивіда із стрес-чинником шляхом вибору певної форми поведінки серед наявних альтернативних варіантів, що є нічим іншим як «копінг» (Поліщук, 2014).

При цьому варто відмітити тотожність категорії «стресова ситуація» та поняття «структури стресового епізоду». Це набір елементів, що формують сприйняття та реакцію на стрес посадовцем. Розуміння структури стресового епізоду із сторони керівника дасть можливість ефективно адмініструвати стресові ситуації в органах публічної влади. Згідно з концепцією стресового епізоду Р. Лазаруса виділяють наступні його елементи (Лазарус, 1970; Стельмашук, 2019):

- 1) усвідомлення стресора;
- 2) первинне та вторинне оцінювання;
- 3) емоції та когніції, викликані стресом;
- 4) процес копіngu;

- 5) результат копіngu;
- б) переоцінювання ситуації.

Один і той же стресор може по різному впливати на різних людей. Цей вплив проявляється через емоції, що є результатом первинного сприйняття, та когнітивні процеси, обмірковування ситуації, що склалася. З боку керівника важливо розуміти емоції власних підлеглих, впливати на когніції, що формують подальші реакції на стрес. Особливістю цього елементу стресового епізоду є можливості кількох варіантів впливу на нього. По-перше, це мінімізація стресового навантаження на публічного службовця, з метою уникнення негативних емоцій, по-друге, вплив на процес сприйняття негативу та напруги, а по-третє, підбір працівників на відповідні посади публічної служби відповідно до очікуваного емоційного навантаження у процесі професійної діяльності. Адже попри те, що емоції та когнітивні процеси тісно пов'язані між собою, через відсутність досвіду, або ж надмірну емоційність у працівника можуть з'являтися дисфункціональні емоції, що перешкоджають адекватному сприйняттю ситуації. Правильне сприйняття ситуації запускає відповідні стратегії подолання стресів. Якщо ж працівник не вбачає у ситуації, що склалася, загрози, то вона не стає стресовою.

Розглядаючи поняття «стресового епізоду» та його складових, помітною є схожість до процесу прийняття управлінських рішень у публічному управлінні (рис.1.6).

Алгоритм прийняття управлінського рішення – це, перш за все, правильне сприйняття ситуації, що дає можливість застосувати логічні ланцюжки, а не покладатись лише на інтуїцію чи емоції. Також доволі часто керівники приймають рішення саме в умовах стресових ситуацій. І тут ці алгоритми повинні реалізовуватись одночасно.

Власне, копінг–поведінка являє собою взаємодію характеру особистості із зовнішніми факторами, їх взаємна адаптація, це абсолютно мотивована та цілеспрямована поведінка. Копінг–поведінка удосконалюється у процесі навчання, здобуття досвіду та зникає без певної мотивації, винагороди. Копінг–



поведінка – це також вміння контролювати власну експресивність та емоції. Проте, це більш широке поняття, ніж емоційний інтелект. Адже копінг – це набір ситуативно-особистісних ресурсів працівника, їх комбінації для подолання стресових ситуацій (Подольчак та Дорош, 2015).

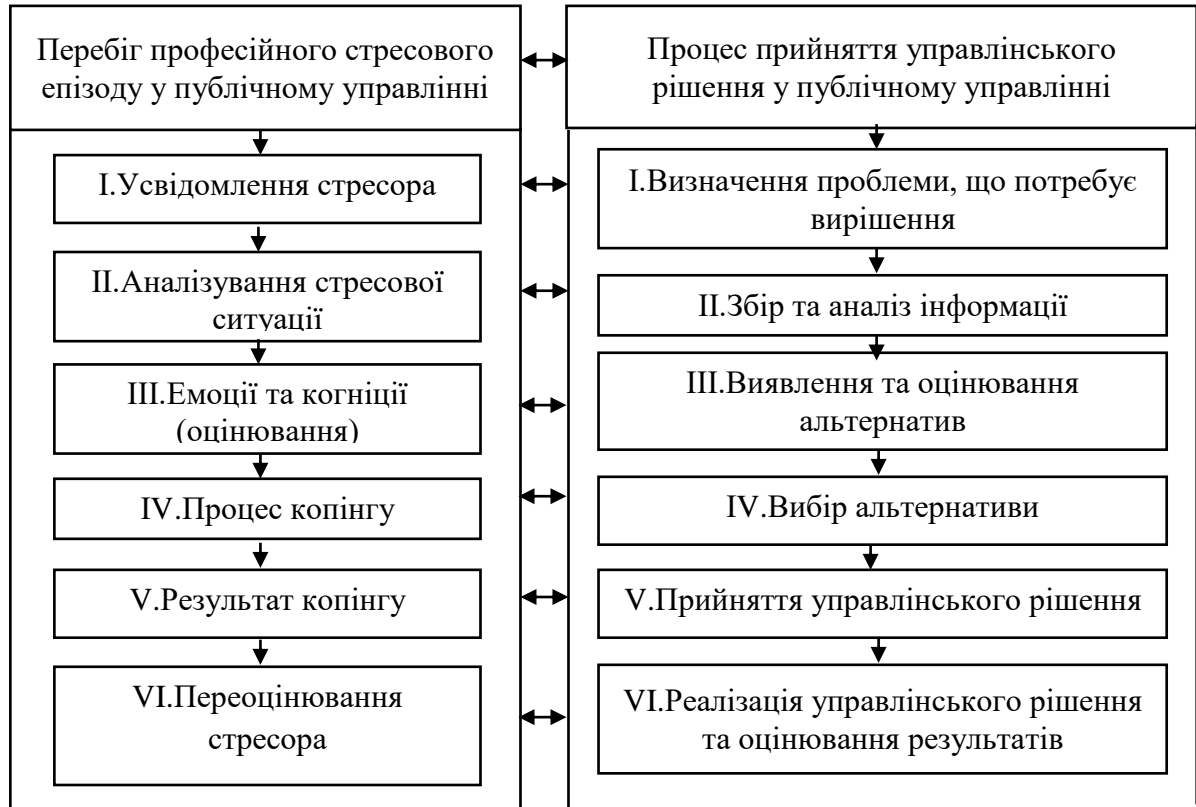


Рис.1.6. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні в умовах стресових ситуаціях

*Примітка: розвинуто автором на основі джерел (Лазарус, 1970; Кузьмін та Мельник, 2003; Стельмащук, 2019).*

Варто відмітити, що на сьогоднішній день існують різні думки щодо стабільності такого явища як копінг. Розглянемо це поняття ретельніше. Як вже було зазначено у п.1.1, стрес – це результат взаємодії людини та зовнішнього середовища, і саме копінг є тією ланкою, яка формує цю взаємодію, певними думками (когнітивними процесами) та діями (поведінковими процесами). Результатом такого процесу є подолання певних вимог зовнішнього середовища чи адаптація до них.

Основоположником поняття «копінг» вважається Л. Мерфі, який у 1962 році проводив дослідження кризового віку підлітків. Проте згодом Р. Лазарус,

аналізуючи професійний стрес, а саме суб'єктивну значимість ситуації, в якій діє людина, та засоби, за допомогою яких ця людина намагається перебороти труднощі, звернувся до цього поняття (Лазарус, 1970). Вчені Лазарус та Фолкман розглядали також поняття копінгу в межах власної транзакційної моделі стресу. За Лазарусом копінг – це когнітивна та поведінкова діяльність особистості, яка стимулюється стресорами, в тому числі в професійній діяльності. Тобто це своєрідний тип подолання стресової ситуації, стратегія. У стресовій ситуації людина здійснює первинну та вторинну оцінку. Первинна оцінка дає можливість зрозуміти усі ризики та загрози цієї ситуації, а вторинна – кількість копінг-ресурсів для подолання чи адаптації (Подольчак та Дорош, 2015).

Розглядаючи стресову ситуацію в органах публічної влади, необхідно враховувати вплив самої організації на вибір копінг-стратегій публічного службовця. Керівництво організації може певним чином впливати на тип поведінки власних працівників в умовах стресу, шляхом формування певних організаційних цінностей, культури, місії, цілей, мотивів вибору доступних копінг-стратегій. На думку Харриса, організація впливає власне на первинну та вторинну оцінку стресової ситуації самим працівником. Так, організаційна структура управління, місія, цілі, культура організації, атмосфера в колективі впливають на оцінювання значення стресогенного зіткнення (первинна оцінка), у свою чергу стиль керівництва, контроль, авторитет керівника можуть впливати на вибір конкретних копінг-ресурсів його підлеглих (вторинна оцінка). (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007).

Поряд із поняттям копінгу виділяють поняття копінг-ресурсів, копінг-дій, копінг-стратегій, копінг-стилів. У процесі здобуття життєвого та професійного досвіду публічний службовець накопичує певні копінг-ресурси, які трансформуються у дії та думки за умов настання стресових ситуацій. Такі дії формують копінг-стратегії особистості, а ті, своєю чергою, відповідні поведінкові стилі у певних стресових ситуаціях. Як і будь-які інші стратегії,

копінг-стратегії бувають конструктивні та деструктивні, залежно від кінцевого результату (Бодров, 1996, Нартов-Бочавер, 1997; Подольчак та Дорош, 2015).

Схильність посадовця обирати ті чи інші копінг-стратегії у певних стресових ситуаціях не має прямої залежності від віку. Так, вчений Маккре провів низку досліджень у цій галузі і виявив стабільність в обранні конкретних копінг-стратегій людьми різних вікових категорій. Отже, життєвий досвід публічного службовця не суттєво впливає на його можливості долати стрес на роботі. Тут потрібно приймати до уваги інші чинники, серед яких важливе місце займають його мотиви. (Федосова; Дорош, 2020b).

На сьогоднішній день не існує єдиної класифікації копінг-стратегій. Дослідники Лазарус та Фолкман, які були одними з перших у вивченні поняття «копінг», запропонували розділяти копінг-стратегії на проблемно-фокусовані та емоційно-сфокусовані. Також можна зустріти класифікацію, в якій виділяють когнітивні, поведінкові та емоційні копінг-стратегії залежно від типів базових процесів (Зливков, Лукомська та Федан, 2016). Л. Федосова виокремлює три типи копінг-стратегій, а саме: «вирішення проблем», «пошук соціальної підтримки», «уникнення». Це, так звані, базові копінг-стратегії, які містять комплекс більш конкретних стратегій (Федосова; Дорош, 2020b).

Розглянемо низку конкретних стратегій копінгу, які характеризують базові класифікаційні групи, подані Л. Федосовою. До стратегій, які спрямовані на вирішення проблем, можна віднести стратегію самовладання та прийняття відповідальності. Це, безумовно, ідеальний варіант для керівника чи відповідального працівника, оскільки такі стратегії дають можливість керуватись не емоціями, а власними думками, певними принципами та етичними нормами. Це добре обдумані дії та рішення (стратегія самовладання), а також розуміння власної відповідальності за них (стратегія прийняття відповідальності) (Дорош, 2020b).

Проте не завжди посадовець має достатній рівень емоційного інтелекту для контролювання власних емоцій у стресовій ситуації. У такому випадку тривожно орієнтована поведінка, яка є копінг-стратегією пошуку соціальної

підтримки, може завадити раціональному конструктивному вирішенню професійного стресу. До цієї ж групи можна віднести стратегію самовиправдання та перебільшення. Постійно виправдовуючи власні вчинки, посадовець не може знайти потрібного вирішення стресової ситуації. А перебільшення чи применшення можливих наслідків накладає певні обмеження на можливість пошуку конструктивних рішень (Дорош, 2020b).

До третьої групи копінг-стратегій можна віднести стратегію безпорадності та втечі. Також сюди варто включити стратегію «навченої безпорадності». Це поняття запропоноване М. Селігманом і передбачає безпорадну поведінку людини навіть у випадках покращення ситуації чи появи можливостей до її усунення (Федосова). Публічним службовцям, які для подолання стресових ситуацій часто обирають третю групу копінг-стратегій, вкрай важко довірити відповідальну роботу, такі люди не здатні адекватно оцінювати можливі наслідки ситуації та шукати шляхи для їх вирішення чи усунення. Таким чином, важливо оцінити, яким копінг-стратегіям надає перевагу фахівець на етапі його найму. Проте зробити це не легко (Дорош, 2020b).

Дж. Маср виділяє три групи людей, відповідно до сценаріїв їхньої поведінки, коли мова заходить про емоції (Гоулман, 2019; Дорош, 2020b):

1) Самосвідомі. Це люди, які чітко контролюють та розуміють власні емоції, мають відмінне психологічне здоров'я; оптимісти, які швидко позбуваються поганого настрою. Самоусвідомлений посадовець буде надавати перевагу копінг-стратегіям, спрямованим на вирішення проблеми.

2) Поглинені емоціями. Це емоційно нестійкі люди, які не завжди усвідомлюють власні почуття, не намагаються долати погані настрої, оскільки почуття завжди беруть верх над розсудливістю. Завдяки копінг-стратегіям пошуку соціальної підтримки емоційно нестійкі посадовці зможуть виправдати власні вчинки, а не вирішити стресову ситуацію.

3) Смиренні. Це, зазвичай, категорія депресивно налаштованих людей, які хоч і розуміють зміст та природу власних настроїв, надають перевагу примиренню із таким станом речей, як із чимось неминучим. Серед смиренних

особистостей рідше трапляються і люди із хорошим настроєм, які не мають підстав щось змінювати. Фахівці із цієї групи для подолання стресових ситуацій використовують стратегію безпорадності чи втечі, навіть, у випадку наявних ресурсів та можливостей для конструктивного результату.

Окрім цього, низкою досліджень доведена часткова залежність конструктивності стратегій вирішення стресових ситуацій від рівня лідерства працівника. Особистості із високим рівнем лідерства здебільшого схильються до позитивних копінг-стратегій, проте не завжди конструктивних. Часом їх поведінка спрямована на відволікання від стресової ситуації та уникнення участі у них. Проте ці ж типи людей можуть дотримуватись стратегії самоконтролю та контролю над ситуацією, а також позитивною самомотивацією. Особи із середнім рівнем лідерства обирають зазвичай негативні стратегії поведінки у стресових ситуаціях, наприклад, втеча, уникнення, заміщення, самозвинувачення, тощо. Що ж стосується людей з невисоким рівнем лідерства, то їм притаманна поведінка, спрямована на зниження рівня стресу шляхом відпочинку та певної рухової активності, що загалом є позитивним. Така теорія обґрунтована дослідженнями Н. Підбуцької серед студентів 19-22 років, які здебільшого не мають досвіду управління персоналом (Підбуцька та Мишакова, 2014). Таким чином, проєктуючи ці дослідження на керівників в органах публічної влади, можна зробити висновок, що високий рівень лідерства разом із досвідом роботи та іншими професійними та особистими якостями, наприклад, емоційним інтелектом, сприятимуть вирішенню вищезазначених завдань, з метою підвищення стресостійкості публічних службовців.

К. Купер, Ф. Дейв та М. О'Драйскол виділяють два підходи до дослідження копінгу, а саме: дедуктивний та індуктивний. Дедуктивний метод базується на вивченні існуючої літератури та результатів досліджень копінгу. Індуктивний метод полягає в аналізуванні дій і думок людей у певних ситуаціях без нав'язування їм конкретних копінг-стратегій на підставі опитування. Дедуктивний метод є досить опосередкованим, коли мова йде про конкретного працівника. Що ж до індуктивного методу, то тут, на думку авторів, є проблема

правильного підбору запитань, а згодом і трактування відповідей у відповідні копінг-стратегії. Останній метод є досить затратний, оскільки потребує індивідуального підходу як до людини, так і до можливих стресових ситуацій у процесі роботи (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007; Дорош, 2020b).

Коли мова йде про органи публічної влади, то потреба у таких дослідженнях повинна визначатись рівнем відповідальності, яка стоятиме перед людиною на цій посаді, а також фінансовими можливостями для їх проведення в межах існуючого бюджету установи чи організації (Дорош, 2020b).

Визначивши такі ресурси стресостійкості, як емоційний інтелект та копінг, варто відмітити, що в умовах виникнення стресових ситуацій в органах публічної влади важливим є не лише наявність цих категорій у керівників різних рівнів управління, а й мотив до їх використання.

## **Висновки за розділом 1**

1. Доведено актуальність дослідження поняття «стрес» у галузі публічного управління. Розглянуто концептуальні підходи, що являють собою еволюційні етапи вивчення цієї категорії. У ході визначення концептуальних та прикладних аспектів зазначеного поняття встановлено його зв'язок із розвитком парадигми державного управління. Розмежовано понятійний апарат «стресових ситуацій» та «стресового середовища», з метою встановлення важелів адміністрування в органах публічної влади. Запропоновано декомпозицію стресової ситуації у професійній діяльності персоналу органів публічної влади із визначенням її рівнів, чинників та факторів. Проаналізовано підходи до визначення поняття «професійний стрес» та «професійний стрес в органах публічної влади». Сформовано напрямки адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади в межах існуючих наукових парадигм.

2. Виділено основні інституційні ознаки органів публічної влади, серед яких встановлено інституційні чинники професійних стресів. Обґрунтовано

доцільність використання терміну «адміністрування», коли мова йде про внутрішні управлінські процеси в органах публічної влади, а саме аспекти кадрової політики. Консолідовано систему понять «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець», як важливий етап до розуміння та використання нової концепції публічної служби на шляху трансформування чинної системи державного управління у систему публічного управління, а державної служби – у публічну службу.

3. Розглянуто найбільш поширені трактування стресостійкості у сучасній науковій літературі. Встановлено, що категорія «ресурсів стресостійкості» є понятійно ширшою, аніж «ресурси особистості», яке ототожнюється із особистісними, первинними, індивідуально-психологічними складовими ресурсів стресостійкості. Досліджено ресурси, необхідні для конструктивного вирішення стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців в межах компетентісно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами у публічній службі. Для розуміння прикладного змісту цього підходу в органах публічної влади, розмежовано поняття «компетенція» та «компетентність». Встановлено, що стресостійкість публічного службовця – це захисна функція організму, яка не завжди впливає позитивно на результати його професійної діяльності. Для цього необхідні конструктивні стратегії поведінки (копінг) та управління емоційною сферою (емоційний інтелект). Аналітичний огляд мотиваційних складових процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади дав змогу встановити зв'язок між стресом та стресостійкістю службовців і рівнем задоволення їхніх первинних та вторинних потреб у теорії мотивації Маслоу, а також рівень стресу та стресостійкості, залежно від задоволеності чи незадоволеності працею за Герцбергом.

Основні результати, отримані у цьому розділі опубліковані в авторських працях (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013; Дорош, 2013а; Подольчак та Дорош, 2015; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019; Карковська та Дорош, 2019; Дорош, 2019а; Дорош, 2019b; Дорош, 2020а; Дорош, 2020 b; Дорош та Потапська, 2020 та ін.)

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ І ОЦІНЮВАННЯ ЧИННИКІВ ТА ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### **2.1. Оцінювання нормативно-правового базису та зарубіжного досвіду адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади**

Проблеми адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади мають свої особливості, які, насамперед, чітко регулюються нормативно-правовими актами. Такі умови суттєво зменшують кількість можливих інструментів впливу на стресостійкість персоналу органів публічної влади, проте вони є обов'язковими до виконання та потребують вивчення. З іншого боку, недосконалість правової бази з цього питання дає можливість ігнорувати ті проблеми, які є в публічних організаціях, зокрема у період проведення реформ державного управління та органів місцевого самоврядування.

Розглядаючи проблему адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, необхідно розмежувати особливості правового регулювання кадрової політики в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування. В органах державної влади існують законодавчі норми, які визначають можливість створення окремого структурного підрозділу з питань управління персоналом та кількості працівників цього ж підрозділу. Так, стаття 18 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII та Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Нацдержслужби від 03.03.2016 р. № 47 (далі Положення №47) визначають форму та чисельність працівників служби управління персоналом будь-якого державного органу. У першу чергу це залежить від загальної чисельності персоналу у державному органі. Згідно зазначених документів, на одного фахівця з управління персоналом має припадати не більше, ніж 20 осіб. Якщо ж чисельність персоналу державного органу – до 10-и



осіб, то рекомендовано обов'язки із управління персоналом покласти на одного з державних службовців. Таким чином, при кількості осіб більше 20-и створюється окремий структурний підрозділ, а саме – служба управління персоналом (Верховна Рада України, 2015; Верховна Рада України, 2016с; Кадровик, 2016; Дорош та Дорош, 2018).

Положенням №47 визначені основні завдання, функції та права служби управління персоналом державних органів, серед яких – добір персоналу, підвищення рівня їх професійної компетентності, розв'язання конфліктних ситуацій, розробка спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», проведення внутрішніх навчань та тренінгів для працівників державного органу тощо (Верховна Рада України, 2016с; Дорош та Дорош, 2018).

Власне таке чітке регламентування кількості працівників служби управління персоналом органів державної влади, а також їх функціональних обов'язків загострює проблематику адміністрування стресових ситуацій та скерування їх у конструктивне русло. Адже в умовах політичної трансформації, яка триває в Україні, на перший план виходить процес формування кадрового потенціалу органів державної влади. Це створення механізму безперервного забезпечення управлінськими кадрами високого рівня державних органів та постійний моніторинг за результатами їх роботи (Дорош та Дорош, 2018).

Що ж стосується органів місцевого самоврядування, то тут такого чіткого обмеження немає, навпаки, відсутні чіткі принципи кадрової політики. Із прийняттям ЗУ «Про державну службу» у 2015 році виникли деякі правові колізії у питаннях формування системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Таким чином, актуальною є проблема приведення норм ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» до норм ЗУ «Про державну службу», зокрема у питаннях кадрової політики (Верховна Рада України, 2001; Верховна Рада України, 2015; Шпекторенко, 2016).

Запущені євроінтеграційні процеси сприяють формуванню нових вимог до управлінського персоналу органів публічної влади, це, своєю чергою, створює

додаткові умови для випробування їх стресостійкості. Така ситуація потребує конструктивного вирішення, яке включатиме визначення рівня стресостійкості управлінського персоналу органів публічної влади вже на етапі працевлаштування, постійний моніторинг відповідності із вимогами займаних посад, створення умов для самовдосконалення, тощо. Основною проблемою тут може стати надмірна формалізація вказаних процесів чи виконання їх «для галочки». Впровадження такого роду заходів потребуватиме докорінної зміни у підходах до будь-яких нововведень у публічних установах (Дорош та Дорош, 2018).

Згідно із Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання низки визначених завдань та функцій держави. Станом на кінець 2020 р. на державній службі працювало 176527 осіб, у тому числі 180 осіб категорії А, 43014 осіб категорії Б, 133333 осіб категорії В, що на 17 % менше ніж 01.01.2018 р. (207028 осіб), і на 25 % менше, ніж 01.01.2017 р. (234756 осіб) (Верховна Рада України, 2015; Звіти про роботу НАДС 2017-2020 рр; Гончарук та Кулакова, 2019).

Високий рівень професіоналізму публічної служби є обов'язковим для цього виду діяльності. Вимоги до публічних службовців різних категорій та рангів прописані у законодавстві. Проте публічні службовці в межах однієї категорії також потребують розмежування за вимогами. Якщо неможливо врахувати різницю переконань, системи цінностей, соціальне походження, то є такі особливості, які варто взяти до уваги. Так, у дисертаційному дослідженні С.В. Арефнії публічні службовці розділені на два типи: управлінці та виконавці. Публічного службовця – управлінця відповідно до класифікації Є.Клімова варто віднести до типу професій «людина – людина», а виконавця – «людина – знакова система». Таким чином, підходи до формування системи якості для оцінювання публічних службовців варто адаптовувати до відповідного типу публічного службовця (Арефнія, 2018; Дорош та Дорош, 2020). Стресостійкість, як одна із найважливіших якостей працівників сфери публічного управління та

адміністрування також повинна досліджуватись із врахуванням цих особливостей.

Спробуємо охарактеризувати наявний стан речей у питаннях забезпечення високого рівня стресостійкості управлінських кадрів органів публічної влади. Насамперед, необхідно проаналізувати вимоги до кандидатів на зайняття посад публічної служби.

Наказом НАДС № 148 від 20.07.2012 р. затверджені Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, які стали базою для розроблення посадових інструкцій для відповідних посад. Цей документ визначає такі поняття, як «профіль професійної компетентності посади державної служби», «рівень професійної компетентності особи», «функціональний аналіз за компетентнісним підходом», «ключові вимоги до рівня професійної компетентності осіб», тощо (Верховна Рада України, 2012).

Із введенням в дію Закону України «Про державну службу» у 2015 р. була реалізована програма «Управління персоналом на державній службі» в рамках спільного проекту Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні і Національного агентства України з питань державної служби «Розвиток спроможності Нацдержслужби щодо замовлення та розроблення програми підвищення кваліфікації державних службовців» (Алюшина, 2016; Дорош та Дорош, 2018).

Програма «Управління персоналом на державній службі», яка реалізовувалась у 2016 р., мала на меті підвищити професійну компетентність керівників служб управління персоналом органів публічної влади для швидкої та ефективної трансформації цих підрозділів у служби управління персоналом відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. В межах цієї програми було організовано 16 тренінгів для 5 цільових груп, до складу яких увійшли керівники служб управління персоналом міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших органів державної влади та

обласних державних адміністрацій. У процесі реалізації програми були виявлені недоліки законодавства щодо проведення конкурсного відбору на посади державних службовців, а також щодо формування вимог до осіб, які претендують на ці посади (Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС; Дорош та Дорош, 2018).

Запорукою успішної роботи органів публічної влади є вдало підібрані кадри, які відповідають як кваліфікаційним, так і спеціальним вимогам до займаних посад. Проте тут постає питання у правильному визначенні вимог, а також встановлення відповідності конкретної особи, що претендує на посаду, визначеним вимогам. Для цього потрібно провести ретельне аналізування особливостей роботи, результатом якого має стати опис та специфікація конкретної роботи. Труднощі виникають із професіями, які не мають кількісного компонента. Адже, як відомо, чітко виражений кількісний компонент піддається вимірюванню. Професія публічного службовця – це професія із кількісно-якісним, або ж виключно функціональним компонентом. Тому тут особлива увага повинна зосереджуватись на спеціальних вимогах до посад (Алюшина, 2016; Дорош та Дорош, 2018).

Що ж стосується кваліфікаційних (загальних) вимог до осіб, що претендують на посади державної служби, то вони чітко обумовлені ЗУ «Про державну службу», це освіта, стаж роботи та володіння державною мовою. Відповідність кваліфікаційним вимогам визначається наявністю конкретних документів, таких як документ про освіту, трудова книжка, сертифікат про проходження тестування на визначення рівня володіння державною мовою. Із введенням в дію цього Закону триває процес удосконалення системи спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби різних категорій (Дорош та Дорош, 2018).

У 2016 р. розпочався перший етап цього удосконалення. Було прийнято низку перехідних нормативно-правових актів, які визначають вимоги до претендентів на посади державних службовців різних категорій. Так, відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про

затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06.04.2016 р. № 72 безпосередній керівник структурного підрозділу вносить пропозиції щодо переліку спеціальних вимог до тієї чи іншої посади держслужбовця відповідно до встановлених форм, а служба управління персоналом державного органу розглядає їх та подає на затвердження керівникові державного органу. Цим же Наказом № 72 запропонований перелік спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В», які носять рекомендаційний характер. Серед компетентностей, що можуть включатися до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б», було запропоновано (Верховна Рада України, 2016а (втратив чинність); Дорош та Дорош, 2018):

1. Лідерство.
2. Прийняття ефективних рішень.
3. Комунікації та взаємодія.
4. Впровадження змін.
5. Управління організацією роботи та персоналом.
6. Особистісні компетентності (аналітичні здібності; дисципліна і системність; інноваційність та креативність; самоорганізація та орієнтація на розвиток; дипломатичність та гнучкість; незалежність та ініціативність; орієнтація на обслуговування; вміння працювати в стресових ситуаціях).

Що ж стосується осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «В», то тут перелік спеціальних вимог був дещо інший (Верховна Рада України, 2016а (втратив чинність); Дорош та Дорош, 2018):

1. Якісне виконання поставлених завдань.
2. Командна робота та взаємодія.
3. Сприйняття змін.
4. Технічні вміння.
5. Особистісні компетентності (відповідальність; системність і самостійність в роботі; уважність до деталей; наполегливість; креативність та

ініціативність; орієнтація на саморозвиток та обслуговування; вміння працювати в стресових ситуаціях).

У цьому ж році прийнята Постанова КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» №448 від 22.07.2016 р., де серед спеціальних вимог до кандидатів є наступні компетентності (Верховна Рада України, 2016b; Дорош та Дорош, 2018):

1. Наявність лідерських навичок.
2. Вміння приймати ефективні рішення.
3. Комунікації та взаємодія.
4. Управління змінами.
5. Управління організацією та персоналом.
6. Особистісні компетентності (принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на вирішення суспільних проблем, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати в стресових ситуаціях).
7. Управління публічними фінансами.
8. Робота з інформацією.

Отже, у переліку особистісних компетентностей, які рекомендовані для осіб, що претендують на посади державної служби категорій «А», «Б» та «В», є вміння працювати в стресових ситуаціях (складова особистісних компетентностей). Проте, визначити, як себе поведе конкретна особа у тій чи іншій стресовій ситуації, вкрай важко. Необхідно розробити чітку градацію посад за рівнем стресостійкості і відповідно до них – оцінювати стресостійкість кандидатів на ці посади. Окрім цього, потрібно сформувати систему постійного моніторингу за рівнем стресостійкості персоналу органів публічної влади. Ця система має бути простою у використанні працівниками служби кадрового забезпечення державного органу, процес опитування не повинен займати багато часу, а результати – мати практичне значення. За результатами такого дослідження потрібно проводити тренінги та скеровувати на підвищення

кваліфікації окремих працівників, з метою забезпечення високого рівня їх стресостійкості (Дорош та Дорош, 2018).

У 2018 та 2019 рр. Постанова № 448 отримала нові редакції, згідно з якими зазнали змін і вимоги до претендентів на зайняття посад державної служби категорії «А». У новій редакції цієї Постанови від 05.11.2019 р. передбачена можливість редагування переліку вимог до компетентності осіб, проте серед рекомендованих окремо виділена стресостійкість із наступними компонентами (Верховна Рада України, 2016b):

- здатність керувати власними емоціями, зберігати оптимізм в складних ситуаціях;
- вміння контролювати себе;
- конструктивне ставлення до зворотного зв'язку та критики;
- вміння та досвід у прийнятті оптимальних рішень в стресових ситуаціях.

Що стосується вимог до претендентів на зайняття посад державних службовців категорій «Б» і «В», то у 2019 р. Наказ №72 втратив чинність. Відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби № 199-18 від 17.08.2018 р. «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади» визначена відповідна методика для використання керівниками державної служби, працівниками служб управління персоналом, керівниками структурних підрозділів та іншими державними службовцями державного органу, які залучені до проведення аналізу посад. Метою такого оцінювання є уникнення дублювання функцій працівників, дослідження впливу посади на результат роботи організації, формування вимог до посади, планування підвищення кваліфікації, уникнення конфліктів та підвищення рівня стресостійкості, планування потреби в кадрах, тощо. (Верховна Рада України, 2018; Дорош та Дорош, 2020).

У цій Методиці передбачений аналіз рівнів службової комунікації та професійної компетентності особи, необхідних для роботи на конкретній посаді.

Рекомендовано запропонувати держслужбовцю самостійно визначити перелік компетентностей, які є необхідними для роботи на його посаді. У переліку пропонувані компетентностей: комунікація, командна робота, лідерство, постійне удосконалення, аналіз інформації, стратегічне планування та прийняття рішень, а також тактовність. При цьому анкета дає можливість запропонувати інші необхідні та важливі компетентності. Цей підхід не дає можливості оцінити відповідність конкретної особи займаній посаді, що обумовлено суб'єктивністю такого анкетування (Дорош та Дорош, 2020). У табл. 2.1 згруповані основні нормативно-правові засади регулювання спеціальних вимог до претендентів на посади державних службовців різних категорій відповідно до ЗУ «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове регулювання спеціальних вимог до претендентів на посади державних службовців різних категорій відповідно до ЗУ «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р.

Категорії посад держслужбовців	Найменування документа	Характеристика
1	2	3
Категорія «А»	Постанова КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» №448 від 22.07.2016 р.	Система вимог до претендентів розділена на загальні та спеціальні. Відповідність загальним вимогам – це рівень освіти, стаж роботи та володіння мовами. Спеціальні вимоги включають знання законодавства, професійні знання відповідно до посади, а також наявність лідерських навичок, вміння приймати ефективні рішення, комунікації та взаємодія, управління змінами, управління організацією та персоналом, особистісні компетентності (серед яких вміння працювати в стресових ситуаціях), управління публічними фінансами, робота з інформацією.
	Постанова КМУ № 448 в редакції від 03.10.2018 р.	Типові вимоги складаються із загальних, спеціальних вимог, а також професійних знань. Передбачена можливість редагування переліку вимог до компетентності осіб та професійних знань.



## Продовження табл.2.1

1	2	3
		Серед рекомендованих компетентностей виділені: лідерство, комунікація та взаємодія, досягнення результатів, стресостійкість та абстрактне мислення. До професійних знань включено обов'язкове знання законодавства.
Категорія «Б» і «В»	Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» № 72 від 06.04.2016 р. – втратив чинність	Передбачені загальні та спеціальні вимоги. Серед спеціальних: знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікації та взаємодія, впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, особистісні компетентності (для категорії «Б»). Спеціальні вимоги до претендентів на посади категорії «В» дещо спрощені: окрім знання законодавства та відповідних професійних знань передбачене якісне виконання поставлених завдань, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, технічні вміння, особистісні компетентності.
	Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» № 199-18 від 17.08.2018 р.	Цим документом передбачений аналіз рівнів службової комунікації та професійної компетентності особи, необхідних для роботи на конкретній посаді. Рекомендовано запропонувати держслужбовцю самостійно визначити перелік компетентностей, які є необхідними для роботи на його посаді. У переліку пропонується компетентностей: комунікація, командна робота, лідерство, постійне удосконалення, аналіз інформації, стратегічне планування та прийняття рішень, а також тактовність.

*Примітка: сформовано на підставі джерел (Верховна Рада України, 2016а, Верховна Рада України, 2016б, Верховна Рада України, 2018, Дорош та Дорош, 2018, Дорош та Дорош, 2020).*

Що стосується посадових осіб органів місцевого самоврядування, то тут вимоги до претендентів на відповідні посади передбачені ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» та, як було зазначено раніше, обмежуються доволі нечіткими рамками, такими як: відповідна освіта, професійна підготовка і

знання державної та регіональної мов (див.рис.2.1). Варто також врахувати, що призначення на низку посад відбувається шляхом обрання та затвердження відповідними радами, а на інші – на конкурсній основі, в порядку, визначеному законодавством України про державну службу. Таким чином першочерговим завданням на законодавчому рівні є конкретизація вимог до претендентів на посади в органах місцевого самоврядування (Верховна Рада України, 2001).

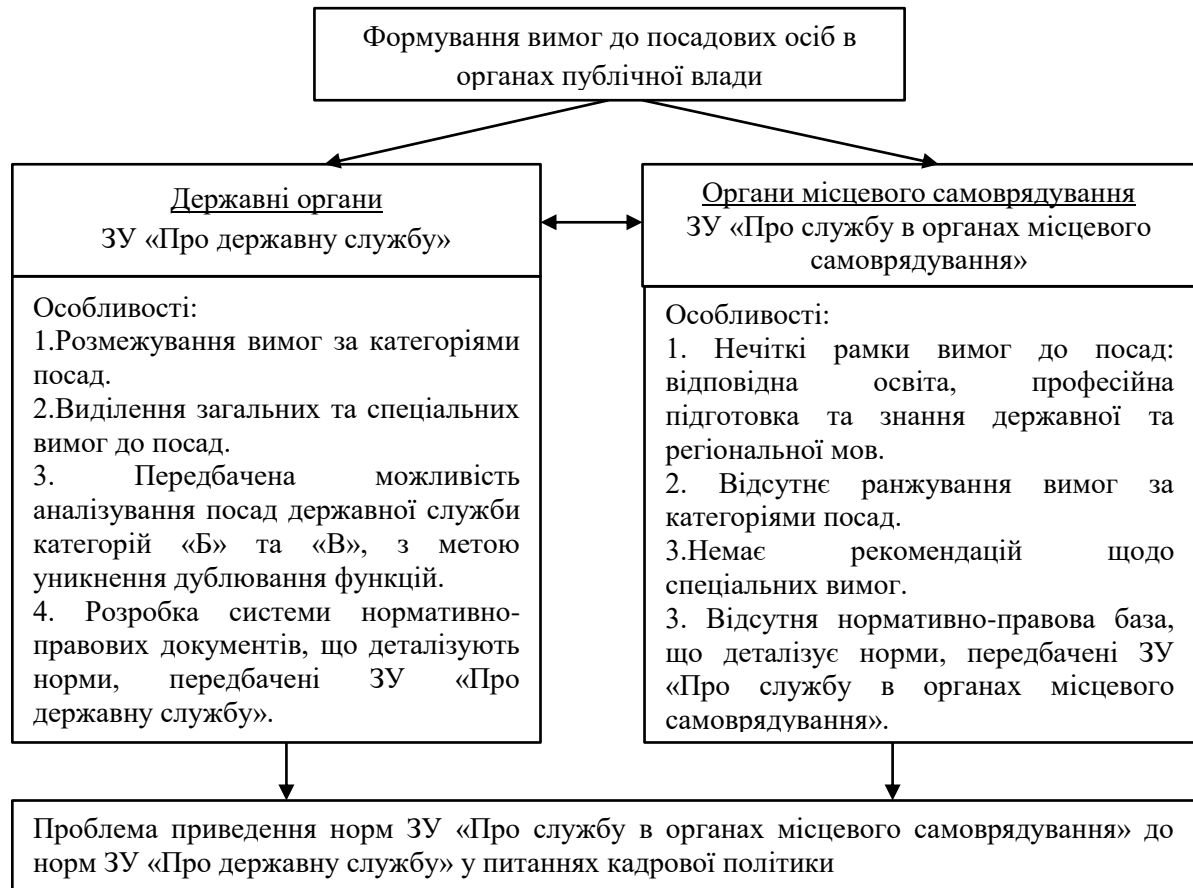


Рис. 2.1. Особливості нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах публічної влади

*Примітка: сформовано на підставі проаналізованих нормативно-правових документів та джерел*

Виділивши особливості нормативно-правового регулювання системи вимог до претендентів на посади державних службовців різних категорій, варто провести порівняльний аналіз із аналогічними вимогами до держслужбовців у європейських країнах. Адже в Україні із введенням в дію ЗУ «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. були зроблені перші кроки до запровадження компетентнісного підходу на державній службі.

Цей підхід базується на наявності необхідного набору професійних якостей (компетентностей) в осіб, що займають відповідні посади в органах публічної влади. Л.М. Гогіною визначено низку понять, які характеризують компетентнісний підхід в управлінні кадрами публічної служби. Отже, компетентність посади публічної служби – це визначене коло проблем, що відносять до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою та визначають вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій. Компетентність публічного службовця – це низка вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі публічної влади, державній установі, організації з огляду на відповідність професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних якостей, управлінських знань, умінь та навичок компетентностям за посадою (Гогіна). Таким чином компетентнісний підхід в управлінні кадрами публічної служби – це створення системи забезпечення відповідності компетентностей публічного службовця компетентностям посади, яку він займає.

Представлені особливості формування системи вимог до претендентів на посади публічних службовців різних категорій частково перекликаються із вимогами до публічних службовців різних країн світу. Наприклад, у Великій Британії серед ключових компетентностей публічних службовців виокремлено можливість особистого впливу та вдосконалення, у Канаді для публічних службовців вищих рангів обов'язковими є компетентності, пов'язані з людськими взаєминами та інші особистісні характеристики, у Сингапурі до ключових компетентностей відносять лідерство, а у США – лідерські метакомпетентності, тощо (Сердюк, 2018). Таким чином, основну увагу варто акцентувати не лише на переліку необхідних компетентностей, а й на методиках їх оцінювання та визначення відповідності, а також на шляхи удосконалення тощо.

Питання забезпечення високого рівня стресостійкості кандидатів на посади в органах публічної влади є актуальним вже на етапі добору та відбору відповідних кадрів. У табл.2.2. згенеровані особливості добору та відбору кадрів

на публічну службу у різних країнах, зокрема в частині визначення особистісних характеристик відповідно вимог посад (стресостійкості як спеціальної компетентності).

Таблиця 2.2

Зарубіжний досвід забезпечення високого рівня стресостійкості публічних службовців у процесі формування системи добору та відбору кадрів на публічну службу

Країна	Особливості добору та відбору кадрів на публічну службу	Забезпечення високого рівня стресостійкості кандидатів
1	2	3
Німеччина	Процедура набору є досить формалізованою. Попередній відбір кандидатів для публічної служби здійснюється на конкурсній основі. Перед вступом на службу кандидати, що пройшли конкурсний відбір, скеровуються на навчання за конкретною спеціальністю.	Різний правовий статус посадовців (підготовка, випробувальна служба, пожиттєве призначення) дає змогу здобути високий рівень стресостійкості для ефективної роботи.
Великобританія	Претендент на посаду публічної служби проходить відповідні процедури відбору і добору, які мають на меті гарантування професійної кваліфікації майбутньої посадової особи. Рішення про результати відповідних вступних випробувань приймають незалежні комісії.	Забезпечення високого рівня стресостійкості здійснюється відповідно до вимог посади.
Франція	Усі конкурси добору на публічну службу здійснюють на основі стандартизованих критеріїв відповідними державними структурами. Порядок проведення конкурсів передбачає можливість письмового чи усного випробування, або ж конкурсу документів, залежно від категорії вакансій.	Вимоги формуються відповідно до рангів, а не посад, що не дає можливості забезпечити високий рівень стресостійкості на конкретній посаді. Проте два найвищі ранги вимагають від кандидатів наявність лідерських якостей та стресостійкості.
США	Система публічної служби є посадовою. Відбір на публічну службу здійснюється за результатами конкурсу: тестування та співбесіда. Рішення про призначення приймає кадровий менеджмент.	Тестування має на меті визначити як професійні знання, так і психологічні особливості кандидата, серед яких і стресостійкість. Це дозволяє співставити їх з вимогами посади.
Сінгапур	Принцип меритократії – основа формування висококваліфікованого корпусу кадрів на публічній службі. Відкритий набір кандидатів здійснюється на основі освітньої кваліфікації. Кандидати, що відповідають базовим та особливим критеріям, проходять	Відкрита конкуренція на посадах публічної служби дає можливість працевлаштовувати в органи влади лише тих, хто максимально відповідає

Продовження табл.2.2

1	2	3
	співбесіду, за результатами якої приймається рішення про подальше їх працевлаштування.	вимогам, в тому числі і за рівнем стресостійкості.
Ірландія	Питаннями залучення і попереднього відбору кадрів для зайняття посад на публічній службі займається спеціально створений державний орган, що дає можливість підвищити ефективність управління персоналом на публічній службі.	Оцінювання рівня стресостійкості кандидата відбувається, якщо це є у переліку вимог до вакантної посади.

*Примітка: сформовано на підставі джерел (Стратієнко, 2013, Гончарук та Кулакова, 2019, Роботодавець, 2019).*

За результатами аналізування зарубіжного досвіду щодо системи добору та відбору кадрів в органи публічної влади (див.табл.2.2), варто відмітити, що важливою передумовою забезпечення високого рівня стресостійкості посадових осіб є правильне визначення вимог до посади (компетентнісного портрету посади), яким має відповідати кандидат.

У ході дослідження нормативно-правового базису адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади варто розділити законодавство на таке, що формує вимоги до претендентів на посади публічних службовців та таке, що регулює процес оцінювання результативності діяльності цих посадових осіб на займаних посадах після вступу на службу. Тут мова буде йти про поточне оцінювання відповідності компетентностей публічних службовців займаним посадам, що є не менш важливим, оскільки дає змогу вжити відповідні заходи щодо поточного регулювання професійних стресів.

Так, наприклад, Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 199-18 від 17.08.2018 р. «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади», проаналізований вище, передбачає використання методики проведення аналізу посад шляхом опитування, з метою уникнення дублювання функцій працівників, дослідження впливу посади на результат роботи організації, формування вимог до посади, планування підвищення

кваліфікації, уникнення конфліктів та підвищення рівня стресостійкості, планування потреби в кадрах, тощо (Верховна Рада України, 2018; Дорош та Дорош, 2020).

Пропонована цим документом Методика передбачає аналіз рівнів службової комунікації та професійної компетентності особи, необхідних для роботи на конкретній посаді. В ході опитування держслужбовцю пропонується самостійно визначити набір компетенцій, необхідних для роботи на його посаді: комунікація, командна робота, лідерство, постійне удосконалення, аналіз інформації, стратегічне планування та прийняття рішень, а також тактовність. При цьому анкета дає можливість запропонувати інші необхідні та важливі компетенції та компетентності. Ця методика не дає можливості оцінити відповідність конкретної особи займаній посаді, що обумовлено суб'єктивністю анкетування. Адже, зважаючи на зацікавленість у результатах оцінювання, працівник не буде обирати ті компетентності, яких у нього немає, або не достатньо розвинені. Таке дослідження може бути доцільним в комплексі в іншими методиками, наприклад, 360 градусів (Дорош та Дорош, 2020).

Постановою КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”» № 448 від 22.06.2016 р. визначені загальні та спеціальні вимоги до держслужбовців цієї категорії. Серед спеціальних вимог Постановою запропоновано стресостійкість, проте не запропоновано конкретних методик для оцінювання відповідності конкретної особи визначеним вимогам (Верховна Рада України, 2016b; Дорош та Дорош, 2020).

Що ж до порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців різних категорій, які вже працюють на посадах, то він визначається Постановою КМУ № 640 від 23.08.2017 р., яка регулює процес оцінювання, проте не містить переліку вимог до посад. Формування ключових показників діяльності державних службовців відбувається в межах установ, де вони працюють із врахуванням особливостей посад та вимог до них (Верховна Рада України, 2017c). Окрім цього, НАДС затвердило Методичні рекомендації щодо

визначення показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (Верховна Рада України, 2017b; Дорош та Дорош, 2020).

У журналі «Держслужбовець» №2 за 2018 р. представлені результати онлайн опитування державних службовців та працівників служб управління персоналом органів публічної влади щодо їх ставлення до описаної вище системи оцінювання. В опитуванні взяли участь близько 530 респондентів із усієї України, серед яких: 44 % – представники місцевих державних адміністрацій, 27 % – центральні органи виконавчої влади і їх територіальні управління, 29 % – інші органи влади (Дорош та Дорош, 2020).

Близько 10% опитуваних станом на лютий 2018 р. ще не узгодили свої ключові показники, при цьому 36 % респондентів не вбачають суттєвої різниці в поняттях «ефективність» та «результативність». Складність у визначенні показників власної ефективності відчули 45 % респондентів, а кожен десятий опитуваний держслужбовець вважає, що такі показники є нікому не потрібними. У 24 % респондентів усі показники є вимірними, при цьому лише 16 % опитаних вважають, що такі показники будуть реально відображати ефективність та результативність їх роботи і відповідних структурних підрозділів.

На думку 70 % респондентів пропонуване щорічне оцінювання державних службовців носитиме лише формальний характер. Лише 28 % опитаних вважають, що його результати будуть справедливими, проте 63 % думають, що вони ніяким чином не вплинуть на якість роботи державних службовців (Держслужбовець, 2018; Дорош та Дорош, 2020).

Що ж стосується посадових осіб органів місцевого самоврядування, які також відносяться до компетенції Національного агентства України з питань державної служби, то рівень їх компетентності, зокрема в частині забезпечення достатньої для якісного виконання своїх посадових обов'язків стресостійкості є абсолютно нерегульованим законодавчо. Відсутні також рекомендаційні методики щодо оцінювання ефективності та результативності професійної діяльності таких публічних службовців.

Проаналізуємо зарубіжний досвід оцінювання та атестації публічних службовців, зокрема щодо рівня стресостійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зарубіжний досвід оцінювання ефективності та результативності роботи публічних службовців

Країна	Способи оцінювання	Хто оцінює	Оцінювання стресостійкості
1	2	3	4
Франція	Щорічне оцінювання за 20-бальною шкалою. Публічний службовець ознайомлюється з оцінкою та має право оскаржити її в суді.	Керівництво установи, де працює публічний службовець.	Якщо визначено компетенціями посади
Великобританія	Оцінювання здійснюється на підставі щорічного звіту публічного службовця та співбесіди щодо професійних компетентностей, при цьому здійснюється порівняння результатів із встановленими цілями	Безпосередній керівник	Оцінюється як чинник впливу на рівень досягнення цілей
Німеччина	Оцінювання діяльності публічних службовців здійснюється за двома складовими: продуктивність та потенціал. Для цього використовується метод спостереження за працівником на робочому місці.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.	Оцінюється як чинник продуктивності
США	Кожне відомство має власну систему оцінювання, розроблену за рекомендаціями Управління публічної служби. Систематичне оцінювання якісного складу публічних служб проводиться за заслугами та сценарієм життя працівників.	Керівник відомства на підставі рекомендацій атестаційних комісій.	Оцінюються наслідки неналежної стресостійкості
Японія	Комплексне оцінювання проводиться щодо вмінь, особистісних характеристик та придатності до роботи на відповідній посаді за низкою чинників. Результати використовуються для прийняття рішень щодо просування по службі, оплати праці, звільнення тощо.	Керівництво відомства та Рада з питань персоналу.	Оцінюється, як важлива особистісна характеристика
Польща	Атестація публічних службовців проводиться кожних два роки за допомогою стандартизованих досье та оцінювальних форм. Проте немає чітких критеріїв просування по службі.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.	Оцінюється опосередковано



## Продовження табл.2.3

1	2	3	4
Угорщина	Використовується складна система оцінювання публічних службовців, з метою об'єктивного висновку про професійні та особисті якості посадовця, перш ніж прийняти рішення про продовження служби чи призначення на більш високу посаду.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.	Оцінюється як особиста якість посадовця
Казахстан	Для атестації використовується комп'ютерне тестування із автоматичним підрахунком результатів. Результати тестування із підписом адміністратора та печаткою впливають на подальшу службу.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.	Оцінюється опосередковано
Латвія	Розроблена чітка система компетентностей для кожної групи посад публічних службовців, яка є основою при оцінюванні їх роботи.	Керівництво установи, Державна канцелярія.	Якщо визначено компетенціями посади

*Примітка: систематизовано автором на основі джерел (Стратієнко, 2013; Зелінський, 2016; Дорош та Дорош, 2020)*

Порівнюючи діючі вітчизняні методики оцінювання результативності та ефективності роботи публічних службовців із методами, що використовуються в різних країнах світу, можна зауважити доволі розмите уявлення про те, як воно має відбуватися. Також відсутня чітка система впливу отриманих результатів на подальшу службу посадовця. Відкритим залишається питання про орган, що здійснює оцінювання та відповідає за його неупередженість і прозорість. Тобто в цій частині нормативно-правового базису щодо моніторингу рівня стресостійкості посадових осіб в органах публічної влади є низка проблемних ділянок, які перешкоджають формуванню системи адміністрування стресових ситуацій (Дорош та Дорош, 2020).

Варто зазначити, що в Україні з 2019 р. при НАДС почав працювати Центр оцінювання кандидатів на посади державної служби, основною метою якого є проведення тестування всіх бажаючих взяти участь у конкурсі на посади державної служби. За результатами цього тестування видається сертифікат для пред'явлення у центральний орган виконавчої влади та проходження подальших етапів конкурсного відбору. Створення такого Центру дає можливість

незалежного оцінювання претендентів на посади, проте важливим є також формування системи атестації діючих посадовців. І тут, мабуть, доцільною буде співпраця безпосереднього керівництва установи, де проводиться оцінювання, та незалежних організацій як, наприклад, в Німеччині, Польщі та Угорщині. Проте тут ми також спостерігаємо відсутність таких же можливостей для посадових осіб органів місцевого самоврядування (Дорош та Дорош, 2020).

## **2.2. Аналізування управлінських підходів та групування чинників професійних стресів в органах публічної влади із врахуванням особливостей галузі**

Науковці Л.М. Карамушка та Д.І. Куриця адаптували визначення професійного стресу до галузі публічного управління, виділивши організаційно-управлінські проблеми, що активують професійний стрес. Так, професійний стрес у публічних службовців – це певна форма порушення фізіологічної та психічної діяльності фахівців, як відповідь на негативний вплив управлінсько-професійної діяльності в органах публічної влади, спричинена характеристиками персоналу, а також соціально-психологічними умовами праці публічних службовців (Карамушка та Куриця, 2013). Серед цих чинників особливе місце займають інституційні джерела стресових ситуацій, які підсилюють внутрішні управлінські проблеми та активують професійний стрес.

На рис. 2.2 представлена класична модель професійного стресу Дж. Грінберга, адаптована до особливостей роботи в органах публічної влади, у якій основна увага акцентується на негативних наслідках, а саме на погіршенні здоров'я працівника, внаслідок виникнення професійних стресів.

Автором згруповані джерела професійного стресу за кількома ознаками, серед яких ті, що безпосередньо стосуються роботи, ролі працівника в організації, можливостей кар'єрного зростання, ставлення до роботи та організаційної культури. У графічній інтерпретації виділені саме ті джерела, які притаманні професійній діяльності в органах публічної влади. Усі ці джерела

через особисті характеристики та зовнішні джерела стресу трансформуються у конкретні симптоми погіршення здоров'я, а згодом у професійні захворювання (Грінберг, 2002; Дорош, 2020b).

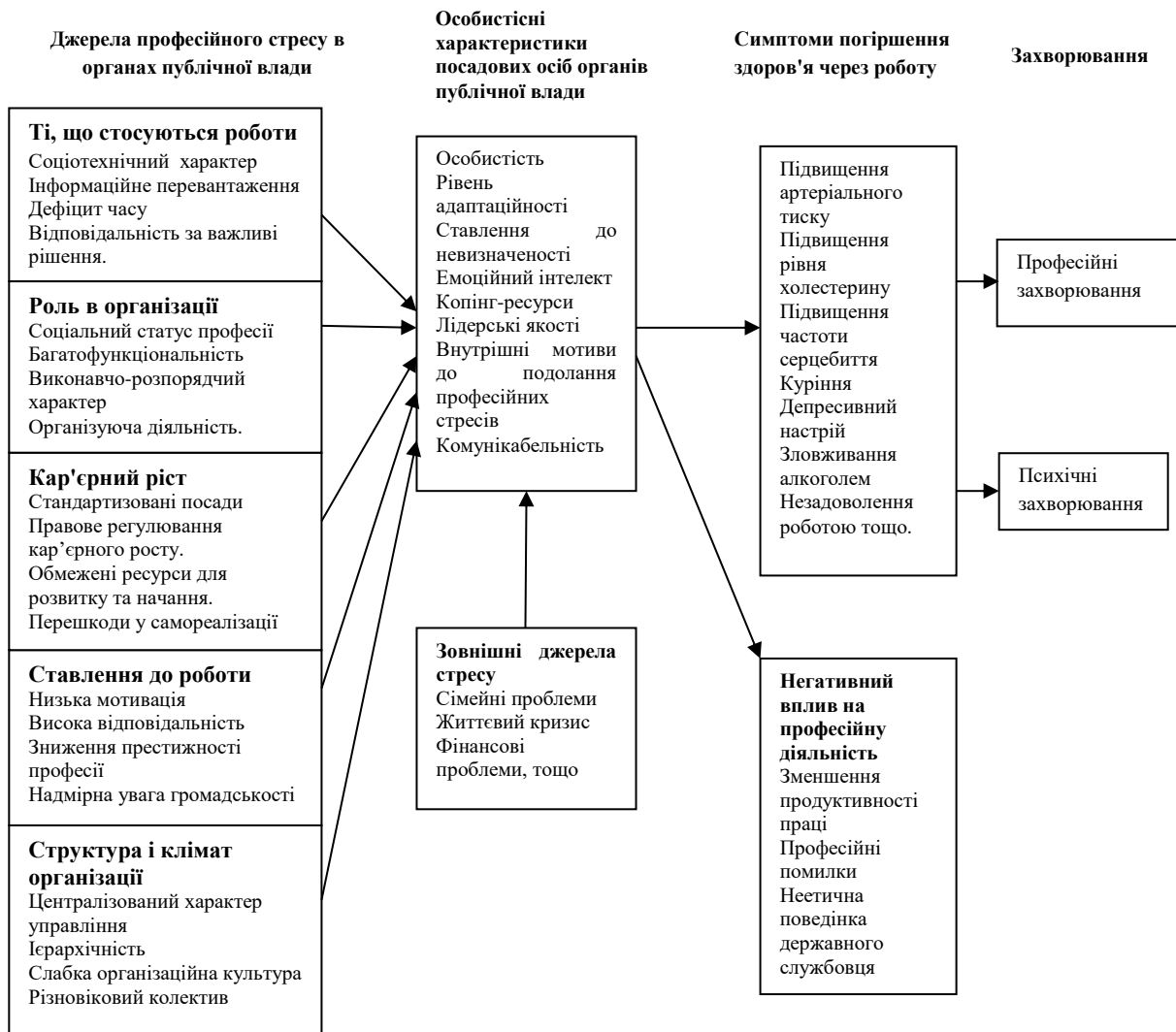


Рис.2.2. Модель професійного стресу Дж. Грінберга, адаптована до особливостей роботи в органах публічної влади

*Примітка: розвинуто автором на основі джерела (Грінберг, 2002; Дорош, 2020b)*

Представлена модель є універсальною для будь-якої професії. Проте для представників професій типу «людина – людина», якою здебільшого і є публічна служба, вона є найбільш актуальною (Дорош, 2020b). Використовуючи цю модель в органах публічної влади сектор особистісних характеристик набуває особливого значення, проте його варто доповнити копінг-ресурсами, емоційним інтелектом, внутрішніми мотивами для подолання стресових ситуацій та

комунікабельністю, що є необхідним для ефективної роботи в органах публічної влади та визначено як рекомендовані компетентності посад державної служби категорій «А», «Б», «В» (Верховна Рада України, 2016b; Верховна Рада України, 2018).

Для ефективнішого використання представленої моделі професійного стресу, запропонованої Дж. Грінбергом, в органах публічної влади варто уточнити джерела професійного стресу публічних службовців та, окрім симптомів погіршення здоров'я, виокремити характер негативного впливу на професійну діяльність. Структурувавши джерела професійного стресу в органах публічної влади, зосередимо увагу на управлінських та соціально-економічних чинниках стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців.

Стрес в органах публічної влади може бути спричинений як професійною діяльністю, так і особистими проблемами. Накладання таких стресів зумовить їх посилення і безумовні деструктивні наслідки у професійній діяльності. Проте самі по собі особисті негаразди можуть накладати відбиток на результати роботи працівника, при цьому можливий сценарій нівелювання негативу за рахунок успішних професійних результатів. Адміністрування стресових ситуацій, спричинених особистими проблемами працівника, з управлінської точки зору стає можливим лише у випадку створення умов для запобігання та конструктивного вирішення професійних стресів (Дорош та Дорош, 2020).

Канадський дослідник у галузі психології Р.Дж. Берк у ході власних досліджень розділив стресові ситуації в організаціях на такі, які необхідно уникати, і такі, які можна спрямовувати у конструктивне русло. Виокремимо стреси, які в процесі адміністрування можуть дати позитивний результат (Берк, 1998; Дорош, 2015a)

У першу чергу, до таких стресів варто віднести перевантаження працівника. З одного боку працівник, який не прикладає жодних над зусиль, виконуючи поставлені перед ним завдання, втрачає певний мотив і задоволення від отриманого результату. З іншого боку, надмірне навантаження, котре робить неможливим позитивний результат, безумовно, спричинить стрес. Тому така

ситуація потребує відчуття тієї межі, яка не дасть втратити інтерес до роботи і, водночас, не спричинить стресової ситуації (Дорош, 2015а).

Варто також виділити стресові ситуації, що виникають внаслідок обмеженості повноважень працівника та відсутності контролю з боку керівництва. Якщо публічний службовець відчуває повну обмеженість власних повноважень при вирішенні поставлених перед ним завдань, то це стає джерелом стресу, що накладе відбиток на ефективність роботи працівника. Проте абсолютна відсутність контролю з боку керівника буде розцінена як байдужість до результатів виконання поставлених завдань і також зумовить стрес. В такому випадку потрібна абсолютна збалансованість повноважень та контролю у виконанні важливих завдань (Дорош, 2015а).

Часто вимагає уваги також стрес, спричинений незрозумілістю завдань, поставлених перед працівником. З однієї сторони це дає певну свободу у їх вирішенні, проте незрозумілим залишається результат такої діяльності. Тому важливою залишається постановка цілей як в організації загалом, так і в конкретному підрозділі. Посадовцям важливо розуміти, що та робота, яку вони виконують, є вагомою лептою у досягненні загальних цілей. Причетність до однієї важливої справи значно підвищує ефективність роботи підлеглих і позитивно впливає на їх стресостійкість (Дорош, 2015а).

Якщо працівник відчуває, що він є недостатньо компетентний для виконання дорученої йому роботи, то така ситуація також нерідко стає джерелом стресу. Тому працівник в організації повинен мати можливості для підвищення власної кваліфікації, здобуття нових компетенцій та компетентностей. Для цього потрібно створювати відповідні умови. Окрім цього, кожен працівник повинен розуміти власні перспективи в організації, а також думку вищого керівництва про свою роботу. Важливо створити умови в організації, в яких кожен працівник розуміє загальну стратегію цієї організації, конкретні цілі підрозділу, власні завдання та цілі, має можливість навчатися, бачить перспективу для себе, керівництво повинно проводити періодичне оцінювання роботи такого працівника тощо (Зелінська, 2011; Дорош, 2015а).

Таким чином, можна зробити висновок, що основним методом конструктивного вирішення стресових ситуацій в органах публічної влади є ефективне управління. Результатом неефективного управління завжди будуть нові стреси, а згодом і низька результативність роботи персоналу органів публічної влади.

У розрізі зазначених управлінських чинників стресових ситуацій в органах публічної влади варто виділити основні завдання керівника щодо їх адміністрування (Бормотов; Дорош, 2015а):

- визначення завдань, ресурсів та цілей, а також їх зміна;
- контролювання результатів роботи;
- підбір працівників на вакантні місця;
- прийняття рішень та відповідальність за них;
- вирішення конфліктів;
- оцінювання персоналу та його мотивація;
- узгодження власних дій із діями інших керівників;
- моніторинг подій за межами власного підрозділу та організації, належна реакція на них;
- створення та управління бюджетом тощо.

Необхідно відмітити, що це не весь список завдань, а лише найважливіші, які чітко консолідуються із умовами конструктивного вирішення стресових ситуацій в органах публічної влади.

За результатами досліджень підходів до визначення поняття «стрес» в розрізі парадигми державного управління (п.1.1) встановлено, що із виникненням школи людських стосунків у сферу державного управління прийшло розуміння важливості дослідження сутності стресових ситуацій та визначення їх місця в управлінських моделях. Синтезувавши основні постулати класичної школи управління та школи «людських стосунків», П. Друкер запропонував модель системного підходу до управління (рис. 2.3).

Елементи представленої моделі чітко консолідуються із завданнями керівника щодо адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Так, на думку П. Друкера, дух звершень – це цілісність організації у моральному та етичному значенні, фокусування на загальний результат, відповідність вимогам зацікавлених сторін, прагнення вийти за межі можливостей, роблячи при цьому вклад в загальне благо (Дорош, 2015а). Адже поняття «загального блага» особливо актуальне для органів публічної влади, оскільки вони є неприбутковими організаціями. Саме дух звершень дає можливість зрозуміти публічним службовцям, для чого вони працюють, та зробити результати їх професійної діяльності зрозумілими і важливими.

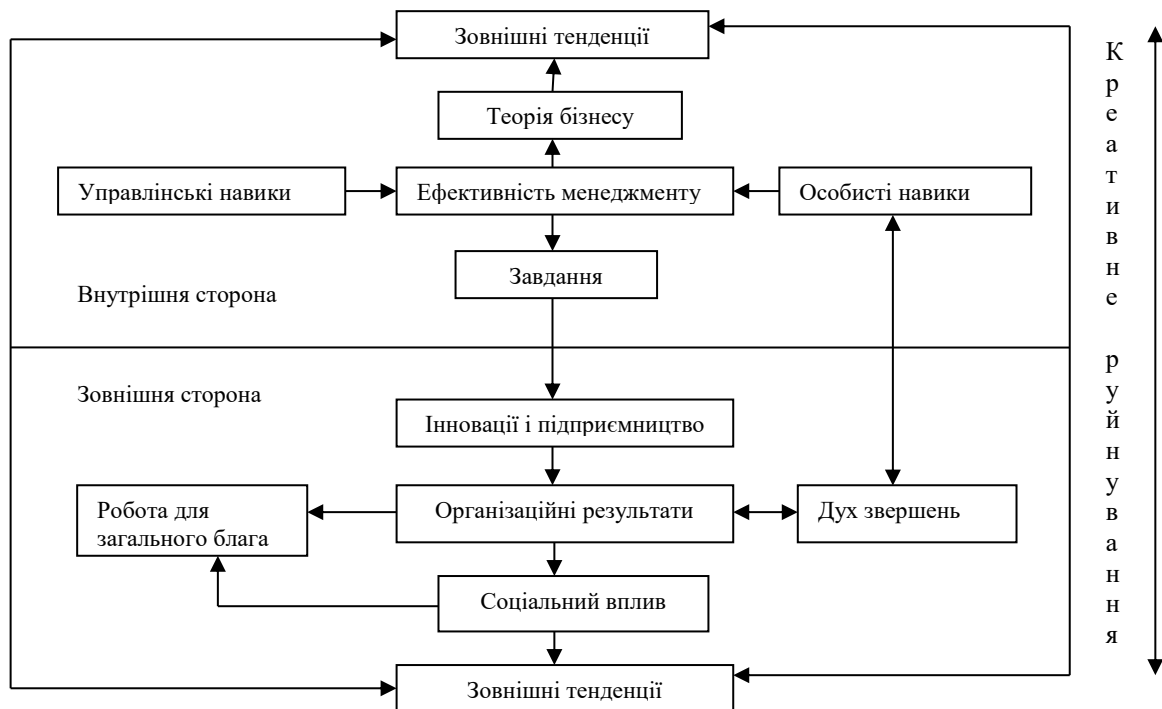


Рис.2.3. Модель системного підходу до управління П. Друкера

*Примітка: розвинуто автором на основі джерела (Друкер та Макьярелло., 2010; Дорош, 2015а)*

Теорія бізнесу – це спосіб створення цінностей для споживачів, тобто: визначення місії, сильних сторін організації, основних груп споживачів, тощо. Формування теорії бізнесу здійснюється із врахуванням зовнішніх тенденцій та поглядів у перспективу (Дорош, 2015а). Як вже зазначалося, органи публічної влади – це неприбуткові організації, проте створені вони задля реалізації суспільних завдань та функцій. Так, розвиток місцевих громад в умовах

реформування повинен бути дотичний до сфери бізнесу в частині його основні принципів, таких як (Приходченко, 2016) фінансова, кадрова та організаційна самостійність. Вміння реалізовувати ці принципи – це не що інше, як використання основних постулатів теорії бізнесу, з метою формування конкурентоспроможності громади.

Соціальний вплив організації визначається результатами її роботи, який зводиться не лише до того, щоб «не нашкодити», а й приносити суспільну користь. Участь організації у певних благодійних програмах, соціальних проектах формує її позитивний імідж у зовнішньому середовищі, а також чинить позитивний вплив на стресостійкість персоналу, який відчуває свою причетність до загального блага (Дорош, 2015а). Мета діяльності органів публічної влади – це, в першу чергу, реалізація суспільних благ, тому соціальний вплив таких організацій – основа їх діяльності. Важливо це розуміти персоналу таких установ та відчувати причетність до важливого соціального впливу.

Це дає можливість створити комфортний соціально-психологічний клімат, насаджуючи відчуття причетності до однієї спільної справи. Доказом цього є Хоторнський експеримент, проведений ще у 1928-1936 рр. Для того щоб реалізувати це, варто доносити до публічних службовців основні стратегічні цілі організації, місію, поточні завдання, шляхом проведення зборів, нарад, із заслуховуванням пропозицій, розробки інформаційних стендів, скриньок для пропозицій, реалізації внутрішнього «піару» (Бормотов; Дорош, 2015а).

Креативне руйнування – це поняття, вперше введене в економічну науку німецьким економістом В. Зомбартом у 1913 р. та згодом отримало свій розвиток у працях Й. Шумпетера, характеризує організації, що лідирують в змінах, визначаючи «майбутнє, що вже настало», тобто це діяльність, що випереджає час. Така «філософія діяльності» організації дає можливість відчувати певну захищеність її персоналу від негативного впливу зовнішнього середовища, що є дуже важливим у процесі підвищення стресостійкості (Дорош, 2015а). Проте цей компонент в сучасних умовах стосується радше сфери бізнесу, а ніж вітчизняних органів публічної влади. Попри це, використання принципів «креативного



руйнування» у публічному управлінні дозволить сформувати передумови для підвищення престижності досліджуваної галузі (Козак, 2015).

Що ж до особистих та управлінських навиків (див. рис.2.3), то це набір якостей, що дають можливість реалізовувати вищезазначені аспекти системного управління. Необхідні управлінські навички П. Друкер розділяє на шість сфер, а саме: прийняття рішень, кадрові рішення, комунікації, бюджетування, оцінювання і контролювання, інформаційна грамотність. Особисті навички розглядаються як набір сильних сторін і постійне прагнення до саморозвитку. У розрізі досліджуваної теми до особистих навиків варто додати рівень емоційного інтелекту публічного службовця та наявні копінг-ресурси, які під впливом особистих мотивів спричинятимуть конструктивні наслідки можливих стресових ситуацій в органах публічної влади (Дорош, 2015а).

Отже, провівши паралелі між конкретними пропозиціями щодо адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади і основними постулатами системного підходу до управління, запропонованого П. Друкером, можна зробити висновок про певну тотожність (Дорош, 2015а). Тобто, коли ефективно працює публічне управління як система, то рівень професійних стресів зводиться до мінімуму.

Усі ці заходи можна назвати «роботою, що мотивує». Класиками науки управління, такими як А. Маслоу, Ф. Тейлор, Ф. Герцберг та ін. доведено, що мотивація – це не лише обмін результатів роботи працівника на заробітну плату, а й внутрішні сили, що спонукають працівника до високого результату. Такі ж внутрішні сили, мотиви спонукають публічних службовців до подолання професійного стресу в органах публічної влади (Пономарёв, 2004; Дорош, 2015а).

Щодо мотивації публічного службовця, то вона, як і будь-яка інша, представлена трьома площинами: когнітивною, емоційною та поведінковою. Когнітивний компонент мотивації формується під впливом професійних знань, уявлень та переконань. Емоційна складова мотивації публічного службовця – це переживання та почуття працівника, що виникають на фоні виконання ним

професійних обов'язків. І, власне, поведінкова площина мотивації публічного службовця – це безпосередня професійна активність, професійна поведінка відповідно до вимог посади та досвіду тощо. Усі ці компоненти тісно пов'язані між собою. Так матеріальна складова системи мотивації публічного службовця співставляється із прикладеними зусиллями, на підставі чого формується його професійна поведінка, відповідний емоційний фон, професійні когніції тощо. Усе це у подальшому формує атмосферу у колективі, взаємовідносини між співробітниками, що часто стає причиною конфліктних чи стресогенних ситуацій (Малімон та Глова, 2015; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Окремої уваги у процесі вивчення мотивації до подолання стресових ситуацій в органах публічної влади заслуговують деякі сучасні теорії мотивації. Наприклад, цікавою є описана у 90-их роках американський вченим М. Чиксентмихайї модель внутрішньої мотивації, або «follow - ефект», який полягає у внутрішній потребі «гострих» відчуттів, свідомого ризику, стресогенних умов тощо. Цього відчуття, яке вчений назвав «follow», постійно потребують альпіністи, екстремальні спортсмени, азартні гравці тощо. Це ж відчуття можна отримати і від професійної діяльності публічному службовцю чи будь-якому іншому працівнику. Для цього потрібно створити відповідні умови для праці (Мерман, 2015). «Follow - ефект» близько межує із поняттям «еустресу» – позитивного, конструктивного стресу, що сприяє продуктивним когнітивним процесам у колективі. Проте ця межа є доволі тонкою (Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Н.Ю. Подольчак пропонує розділяти працівників за схильністю до ризику. Відповідно до його R – теорії мотивації є три групи працівників: схильні до ризику, нейтральні та несхильні. Науковець стверджує, що підбір персоналу в організації необхідно проводити із врахуванням цих схильностей. Таким чином, працівник отримає дуже важливу емоційну складову мотивації, яка у поєднанні із матеріальною дасть вагомий синергетичний ефект, а, отже, і необхідну

стресостійкість (Подольчак, 2011; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Досліджуючи потребу у нових теоріях мотивації, які б дали змогу пояснити поведінку та мотиви працівників різних сфер діяльності в сучасних умовах, Н.Ю. Подольчак запропонував 5-факторну часову теорію мотивації (HEVEN теорію мотивації). Вона передбачає такі аспекти мотивування працівників: досвід, емоції, цінності, очікування та потреби. Таким чином важливим для керівника є позитивний досвід підлеглих, їхнє теперішнє та сприятливе, оптимістичне минуле (Подольчак, 2016).

Проектуючи цю сучасну HEVEN теорію мотивації на органи публічної влади, варто врахувати, наскільки динамічно змінювались цінності системи державного управління в Україні за період незалежності (рис.2.4).

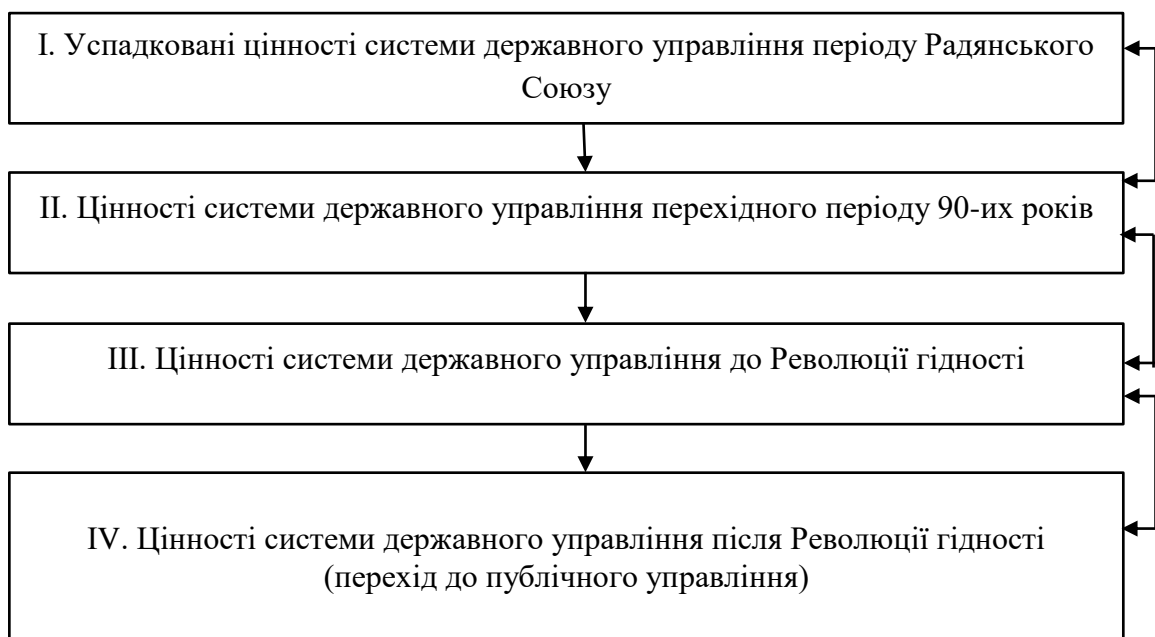


Рис.2.4. Еволюція системи цінностей державного управління (публічного управління) у період незалежності України

*Примітка: розвинуто автором на основі аналізованих джерел*

Варто також врахувати, що така еволюція цінностей у вітчизняній системі державного управління (див.рис.2.4) відбувалась протягом 30 років незалежності. Проте цінності на кожному з представлених етапів – це, перш за все, вимоги суспільства, що потребує змін.

Система суспільних цінностей є вагомим чинником стресових ситуацій в органах публічної влади, як складової галузі публічного управління (рис. 2.5). Також варто взяти до уваги те, що особливістю галузі публічного управління в Україні є різновіковий персонал. Представники різних поколінь мають свої цінності та пріоритети. Суспільні цінності – це багатофункційна категорія. До її функцій відносять формування змісту публічного управління (сенсоутворююча), створення критеріїв ідентифікування державної політики (критеріальна), контролювання державної влади та її інституцій (контролююча), визначення еталонів роботи органів публічної влади (еталонна), забезпечення комунікаційних зв'язків між суспільством та органами публічної влади (комунікаційна), єдність громадян (інтегруюча) тощо (Кобля).

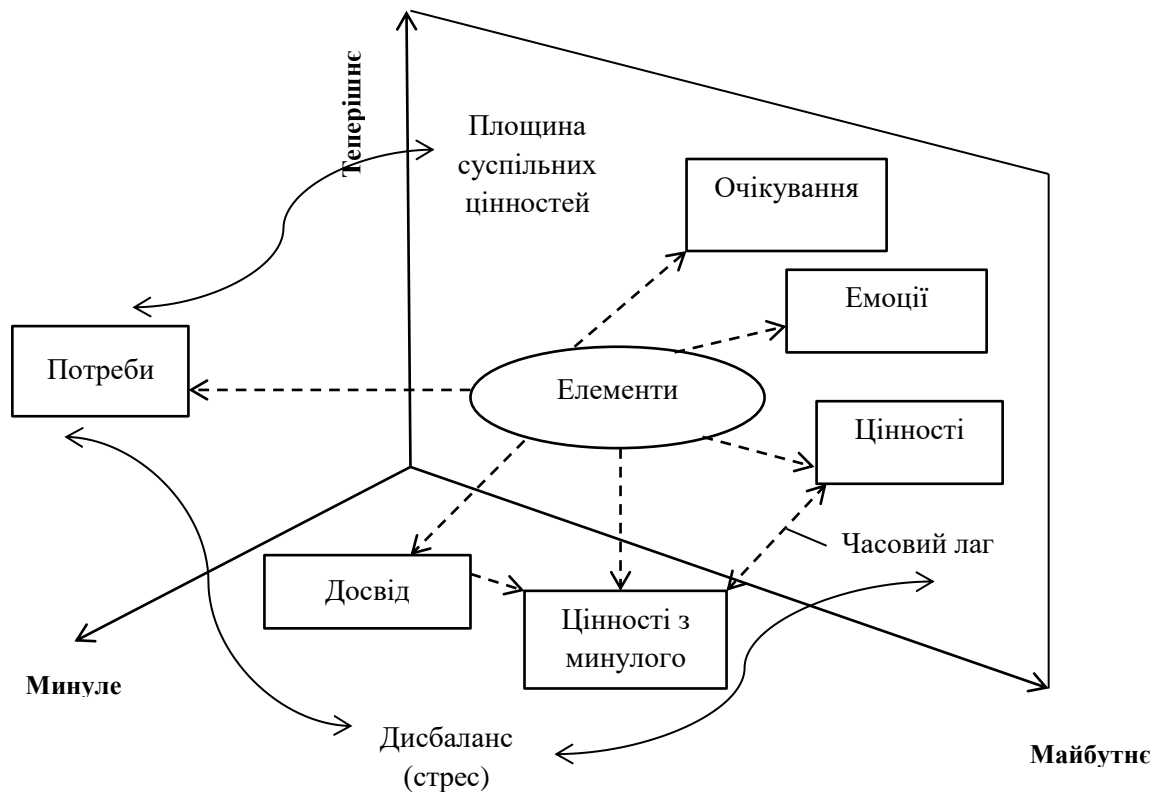


Рис. 2.5. Чинники стресових ситуації в системі публічного управління з точки зору HEVEN теорії мотивації

*Примітка: розвинуто на основі джерела (Подольчак, 2016)*

Система суспільних цінностей – це площина, в якій повинні знаходитись усі елементи системи публічного управління (цінності, емоції, очікування). Проте ми розглядаємо еволюційні зміни цінностей. Відповідно до HEVEN теорії

мотивації наші мотиви залежать від нашого минулого. А цінності публічних службовців не змінюються настільки динамічно, як того вимагає суспільство. Це створює часовий лаг, який зумовлює додаткове стресове навантаження на систему публічного управління загалом та персонал органів публічної влади зокрема.

Часовий лаг – це проміжок часу між певним ефектом та стимулом, що передував йому. Такий часовий проміжок віддаляє прикладені зусилля, спрямовані на досягнення певної мети, від результату цих зусиль. Для більшості суспільно-економічних процесів характерні часові лаги спізнення (Григорків, 2016). Скорочення часового лагу спізнення між системою цінностей суспільства та системою цінностей публічних службовців дасть можливість уникнути великої кількості стресових ситуацій. Проте парадоксом є те, що поява в цій системі невеликої кількості людей, що хочуть змін та відповідають вимогам суспільства, не вирішить вказаної проблеми. Тут потрібні системні реформи, спрямовані на скорочення часового лагу цінностей.

Використання сучасних теорій мотивації в органах публічної влади потребує врахування низки чинників. З однієї сторони специфіка діяльності таких організацій в Україні безпосередньо пов'язана із дотриманням великої кількості чітких правил, процедур та регламентів, що не межує із поняттям «follow - ефект» чи потребою у ризику. Проте це дає можливість сформулювати правильну кадрову політику щодо підбору персоналу на посади публічних службовців і уникнути численних стресогенних ситуацій, а також забезпечити належний рівень їх стресостійкості (Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Ще однією особливістю системи публічного управління є те, що дуже часто недостатня мотивація сприяє корупції публічних службовців. Окрім цього, спостерігається суттєвий розрив у матеріальній складовій системи мотивації низки працівників в органах публічної влади (державні службовці категорії А) та інших бюджетних організацій (медичних працівників, працівників освіти та науки), що призводить до напруги у суспільстві, негативного ставлення до

публічних службовців та надмірної уваги до них. Це безумовно сприяє стресам. Запобігти цьому можна, змінивши ставлення у суспільстві до системи публічного управління, а також формуванням дієвої системи мотивації праці публічних службовців, яка буде включати в себе не лише матеріальну, а й суттєву моральну складову. Це, власне, є питанням часу і має стати основною метою реформ, які тривають в Україні (Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019).

Беззаперечно особливої уваги потребує особистість керівника в органах публічної влади, оскільки саме він є тим чинником, який здатний безпосередньо впливати на процес адміністрування стресових ситуацій у ході професійної діяльності підлеглих. З іншого боку, керівник такої організації також може піддаватись впливу низки стресогенних факторів, що може стати причиною зниження результативності його роботи, а, отже, і організації загалом.

Спрямування емпіричних досліджень не можна обмежувати лише стресостійкістю посадовця, оскільки його особиста здатність конструктивно долати стресові ситуації повинна межувати з емоційним інтелектом, а також здатністю стимулювати власних підлеглих до конструктивного вирішення професійних стресів. Як вже було зазначено, копінг є більш ширшим поняттям, аніж стресостійкість, оскільки він дає можливість оцінити поведінку особистості щодо оточуючих, її емоційність, тип соціального контакту, тощо (п.1.3) (Подольчак та Дорош, 2015; Дорош, 2020b).

Виходячи з проведеного аналізування, можна сформувати модель подолання професійного стресу (рис.2.6) персоналу органів публічної влади, яка враховуватиме ситуативно-особистісні ресурси працівника, його стрес-компетентності та мотиви у подоланні стресових ситуацій тощо.

Отже, публічний службовець із відносно задоволеними базовими потребами, який первинно має середній або високий рівень емоційного інтелекту, буде відчувати базові когнітивні потреби. Тобто у процесі своєї професійної діяльності він повинен отримувати необхідну інформацію для активного мислення, аналізування фактів та реалізації власних інтелектуальних

здібностей. При цьому посадовець повинен відчувати власну успішність. В такому разі зростатиме його стресостійкість. Але це ідеальна модель, якої досягнути досить важко, оскільки в умовах сьогодення відносно задоволення базовими потребами є поняттям хитким, досить часто виникають сімейні негаразди, проблеми із житлом, освітою дітей тощо. Окрім цього необхідно забезпечити працівника роботою, яка повною мірою відповідатиме його професійним здібностям із бажаними перспективами. Тобто первинною стає проблема правильного підбору персоналу, а згодом правильне мотивування до використання конструктивних копінг-стратегій (Подольчак та Дорош, 2015).



Рис.2.6. Модель подолання професійного стресу в органах публічної влади залежно від вмотивованості поведінки публічних службовців

*Примітка: сформовано автором (Подольчак та Дорош, 2015).*

Отже, для ефективного адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади необхідне досконале системне управління, яке забезпечує працівника «роботою, що мотивує», а також особисті ресурси для подолання

стресових ситуацій, які залежать від самого публічного службовця (копінг-ресурси). До таких ресурсів відносять (Дорош, 2015а):

- ставлення до стресу, як до можливості здобути досвід та можливості особистого зростання (мотивація подолання);
- самоповага, самооцінка, самодостатність;
- позитивність і раціональність мислення;
- емоційно-вольові якості;
- фізичні ресурси (стан здоров'я).

Окрім цього, виділяють інформаційні та інструментальні копінг-ресурси (Дорош, 2015а):

- здатність контролювати ситуацію (можливість адекватно оцінювати ступінь впливу стресової ситуації на людину);
- наявність професійних ресурсів для подолання стресу;
- наявність соціальних ресурсів для подолання стресу (підтримка, співучасть інших учасників колективу органу публічної влади);
- когнітивні ресурси (здатність до осмислення та аналізування ситуації);
- матеріальні ресурси для подолання стресу (відчуття матеріальної стабільності для задоволення первинних фізіологічних потреб) (Зелінська, 2011).

Проте ми не розглядаємо організацію лише з огляду відносин між працівником та керівником, існують також зв'язки між працівниками, які певним чином впливають на ефективність адміністрування стресових ситуацій. І тут варто виділити корпоративну культуру органу публічної влади, яка об'єднує усі вище перелічені складові системи адміністрування стресових ситуацій. Це є той набір цінностей, який дає змогу кожному публічному службовцю ідентифікувати себе членом колективу, працювати в одному напрямку, досягаючи спільні цілі. Влив корпоративної культури організації на стресостійкість його персоналу істотний, проте не завжди позитивний. Сильна корпоративна культура організації негативно впливає на нових працівників, які не переймають усіх її атрибутів, умов тощо (Дорош, 2015а).



На рис. 2.7 представлені три групи чинників, що зумовлюють стресові ситуації публічних службовців в органах публічної влади. Не всі приведені чинники викликані професійною діяльністю, проте вони впливають на результати роботи працівників, тому їх теж варто брати до уваги.

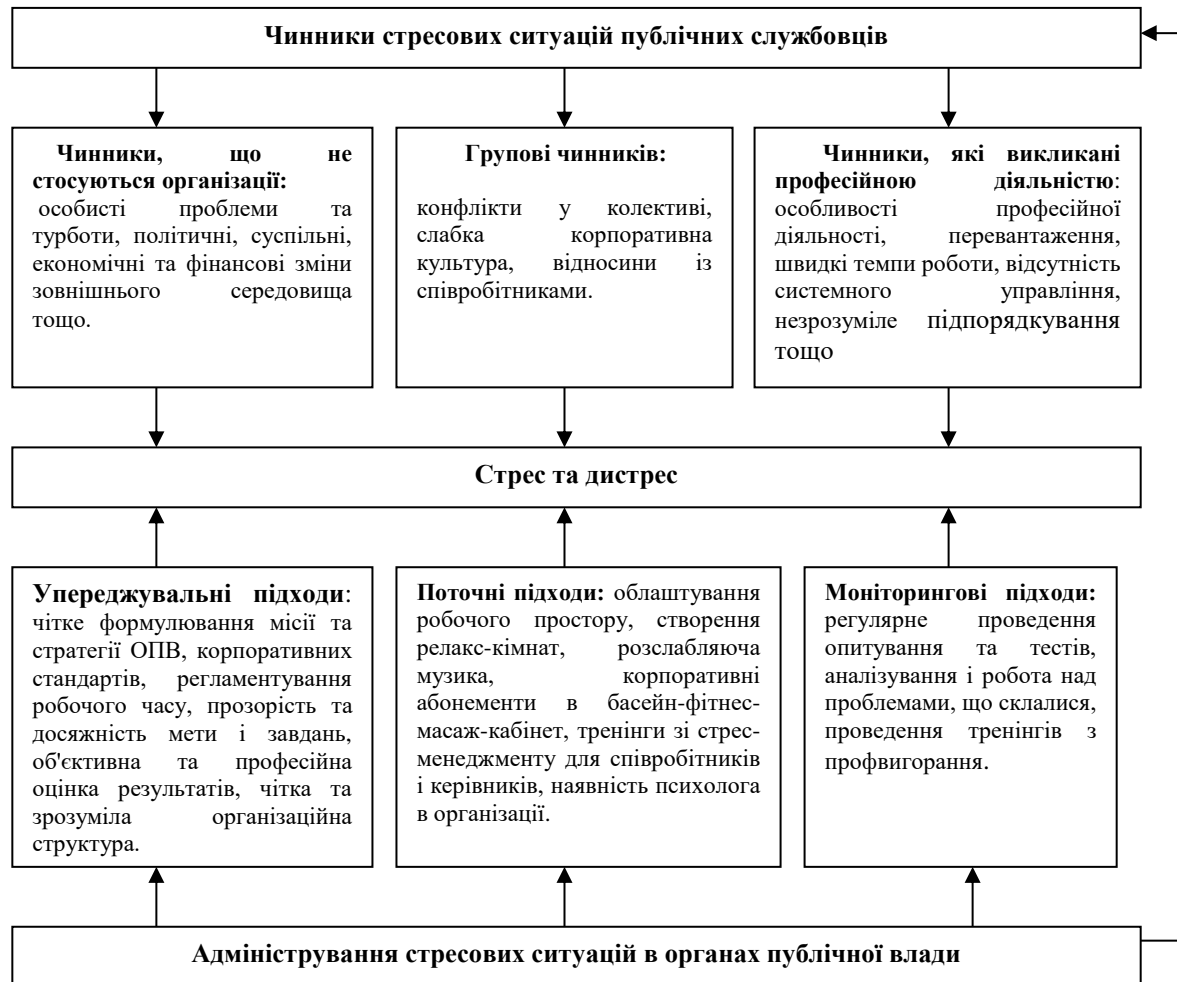


Рис.2.7. Чинники стресових ситуацій в органах публічної влади та підходи до їх адміністрування

*Примітка: сформовано автором (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).*

Окрім чинників, що не стосуються організації, виділені групові чинники та чинники, викликані професійною діяльністю. Групові чинники виникають у процесі співіснування працівника з колективом, його окремими представниками. Серед чинників, викликаних професійною діяльністю, можна виділити швидкі темпи роботи, перевантаження працівника, відсутність ситуативного управління з боку керівництва, а також незрозуміле підпорядкування, що тягне за собою

часто суперечливі завдання, які неспівмірні з часом. Досить часто коучери виокремлюють матричну організаційну структуру управління організацією, як таку, що здатна сприяти стресам працівників, проте вона не є характерною для органів публічної влади (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Серед виділених підходів до адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади є такі, що стосуються застосування управлінського інструментарію, а саме планування (встановлення чіткої місії та стратегії), організування (встановлення чітких повноважень та завдань, підпорядкування), належна мотивація публічних службовців тощо. Наступна група підходів стосується облаштування робочого простору та можливостей відпочинку, зняття напруги. Що ж до останньої групи, то вона включає методи моніторингу за рівнем стресостійкості публічних службовців (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

Публічна служба – це особливий вид управлінської діяльності, який характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, публічності та, зазвичай, недостатньою мотивацією. Також варто відмітити, що поняття «державна служба» – це доволі широкий спектр посад, які важко узагальнити. Посади, що відносяться до категорії «А» – вищий корпус, категорії «Б» – керівники органів публічної влади та їх заступники, є більш мотивованими, що зумовлено заходами із запобігання корупції (Верховна Рада України, 2014b; Верховна Рада України, 2015). Попри це у суспільстві з роками формувалось упереджене ставлення до посадовців таких рівнів, що часто стимулює емоційне навантаження на них. Що ж стосується посад категорії «В», то тут присутня низька мотивація у поєднанні з великим емоційним, інформаційним та соціальним навантаженням. Саме тому публічну службу загалом та державну службу зокрема відносять до виду діяльності із високими вимогами до людини. Згідно із дослідженнями низки науковців 60 % складних ситуацій у діяльності публічних службовців є стресовими, близько 45 % цих ситуацій передують виконанню важливих завдань (Липовська, 2010). Таким чином, питання адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади повинні

вирішуватись на державному рівні, починаючи із відповідності займаній посаді публічного службовця до можливостей постійного розвитку та вдосконалення – накопичення ресурсів для подолання стресових ситуацій (Дорош, 2020b).

Особливістю сфери публічного управління у країнах пострадянського простору, які зараз перебувають у стані реформування є слабкість корпоративної культури, а також підвищена увага зі сторони ЗМІ та суспільства, що є наслідком сформованого упродовж довгого часу негативного ставлення та корумпованості галузі. Зважаючи на це, основними факторами стресового стану публічних службовців варто виділити організаційну культуру, копінг та емоції, а також мотивацію (Дорош та Дорош, 2019).

Як вже було зазначено у п. 1.3, організація впливає власне на первинну та вторинну оцінку стресової ситуації самим посадовцем. Так, організаційна структура, місія органу публічної влади, його цілі, культура, атмосфера в колективі впливають на оцінювання значення стресогенного зіткнення (первинна оцінка), у свою чергу, стиль керівництва, контроль, авторитет управління можуть впливати на вибір конкретних копінг-ресурсів його підлеглих (вторинна оцінка). (Купер, Дэйв та О'Драйсколл, 2007).

Поняття «корпоративної культури», виникло в результаті еволюції теорії організації та теорії людських відносин, коли відбулась зміна предмету науки державного управління із безпосередньо роботи на працівника. При цьому виникла необхідність максимально наблизити цілі працівника до цілей організації, створити систему цінностей, яку б розділяв колектив, відчуючи причетність до спільної справи. Проте вплив корпоративної культури на стресостійкість персоналу є неоднозначним. З однієї сторони, спільна мета, причетність до чогось важливого повинні мотивувати, але не завжди такі нав'язані цінності розділяються усіма працівниками, що може спричинити внутрішній спротив, необхідність вибору, а отже і стресогенність такої ситуації (Дорош та Дорош, 2019).

У сучасній науковій літературі можна зустріти і більш радикальний погляд на вплив корпоративної культури на стресостійкість персоналу. Так, К.Грей

використовує поняття «паноптикуму», щоб охарактеризувати корпоративну культуру з усіма її нав'язаними атрибутами та цінностями, оскільки працівник знаходиться під постійним наглядом та контролем. Усе це суттєво підвищує стресогенність професійної діяльності (Грей, 2008; Дорош та Дорош, 2019).

Якщо спроектувати гіпотезу К. Грея на органи публічної влади, зокрема в Україні, то необхідно зазначити, що роль такого «паноптикуму» виконує суспільство, яке за роки перехідної економіки сформувало чітке негативне ставлення до публічних службовців, що зумовило підвищену увагу та вимоги до них. Що ж стосується корпоративної культури органів публічної влади, то на теренах України вона лише впроваджується, як така, яка підтримується керівниками, а не лише посадовцями. Це відбувається в межах реалізації нової парадигми державного управління (публічного управління).

Також К. Грей зауважив, що корпоративна культура стосується здебільшого працівників організацій, а керівники не задіяні у повному обсязі у цьому процесі, оскільки загальні цінності їм заміняє самоменеджмент та належна система мотивування (Грей, 2008). Тут також доречними будуть паралелі із публічним управлінням, де вищий управлінський корпус (категорії А і Б державних управлінців в Україні) є більш мотивований, аніж працівники органів публічної влади нижчого рівня та посадові особи органів місцевого самоврядування, при цьому суспільні норми та цінності не завжди розділяються ними. Саме тому у розрізі публічного управління варто говорити про культуру не окремої організації, а усієї управлінської еліти, яка не повинна виконувати роль «паноптикуму», а бути аксіомою для суспільства. Прийняття цієї культури для керівників органів публічної влади, добровільне наслідування її цінностей повинно позитивно впливати на стресостійкість персоналу (Дорош та Дорош, 2019).

Окрім цього, керівник органу публічної влади повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, який у поєднанні з професійними якостями та мотивацією дасть можливість раціонально організувати роботу персоналу в умовах стресогенного середовища, використовуючи при цьому конструктивні

копінг-стратегії. Поняття емоційної компетентності саме в публічному управлінні є ключовим для керівника, оскільки дає можливість вирішувати конфлікти та уникати стресів ще до їх настання, переконувати персонал працювати для спільної мети та благ. Це лідер, який не буде застосовувати корпоративну культуру як «паноптикум», а створить атмосферу, де нормально сприймають конструктивну критику та різноманіття думок (Гоулман, 2018; Дорош та Дорош, 2019).

Р.Стернберг та Р.Вільямс проводили дослідження результатів групової діяльності різних людей і виявили просту, але дуже важливу закономірність: чим гармонійніші у плані міжособистісних стосунків групи, тим вищий результат їх діяльності. Чим швидше люди знаходять спільну мову, тим краще проявляються їх здібності на вміння. Таким чином, було висунуто ідею існування групового інтелекту, який власне і є колективним емоційним інтелектом. Це також підтверджено дослідженнями Р. Келлі та Дж. Каплана у науково-дослідному центрі «Bell Labs», коли найбільш успішними ставали працівники не з найвищим рівнем академічних знань, а з здатністю швидко налагоджувати неформальні стосунки та викликати довіру у спілкуванні (Гоулман, 2018; Дорош та Дорош, 2019).

Саме існування групового емоційного інтелекту та наявність лідера із високим рівнем емоційної компетентності – це майбутнє успішного публічного управління. Проте, розглядаючи саме сферу публічного управління та адміністрування, варто особливо виділити соціальну компетентність управлінця, яку часто відносять до складових емоційного інтелекту (Мерман, 2015). Це здатність керівника до самомотивації, правильного оцінювання підлеглих, уміння викликати довіру у співрозмовників тощо. Саме соціальна складова є такою важливою для керівника публічного управління в Україні, де тривають процеси реформування, зміни, що можуть спричинити конфліктні та стресові ситуації серед персоналу. Соціальна компетентність управлінця дає можливість знайти оптимальну реакцію в умовах напруги, що виникає в результаті

конкретних стресогенних умов між керівником та підлеглими (Дорош та Дорош, 2019).

Як вже було зазначено, ще однією особливістю органів публічної влади в Україні є персонал різних вікових категорій, що, з однієї сторони, зумовлено підвищенням пенсійного віку, а з іншої – кадрова політика таких установ дає можливість працювати персоналу і по його досягненню. Це доволі часто стає причиною конфліктів та стресових ситуацій, оскільки у представників різних поколінь є власна система цінностей, яка формувалась під впливом численних життєвих факторів, переживань та досвіду. Згідно теорії поколінь Н. Хоува і В. Штрауса такий набір цінностей змінюється кожні 20 років. Відповідно до цього було виділено кілька типів поколінь. Власне період після 2020 – це період коли представники чотирьох поколінь будуть мати змогу працювати поряд. Це покоління «бєбі-бумєрів» (народжені протягом 1946-1964 рр.), покоління X (народжені протягом 1965-1982 рр.), покоління Y (народжені протягом 1983-2000 рр.) і покоління Z (народжені протягом 2001-2020 рр.) (Теорія поколінь, частина 1; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019; Дорош та Дорош, 2019).

Проте наявність різновікових груп в органах публічної влади – це привід до розробки такої системи комунікації, яка б не лише мінімізувала деструкцію у роботі та відносинах, а й підвищувала загальну продуктивність праці. При цьому кожен працівник повинен отримувати завдання відповідно до власних можливостей, а у спілкуванні повинна бути взаємоповага та розуміння. Для старшого покоління «бєбі-бумєрів» важливим є робоча атмосфера, можливість давати поради, причетність до чогось важливого. Представники покоління X та Y ніколи не знехтують живим спілкуванням, надаючи перевагу електронним засобам комунікації, при цьому у них кардинально різне бачення системи управління. Що ж стосується покоління Z, то за ними майбутнє управлінської еліти в Україні. Це покоління, яке чудово розуміє, що йому цікаво, має здатність до сприйняття великих обсягів інформації, прагне використати усі можливості

для здобуття знань та навиків, конкурентних переваг на ринку праці (Теорія поколінь, частина 2).

Керівник в органах публічної влади повинен чітко розмежовувати обов'язки між підлеглими, враховуючи приналежність до різних вікових груп. Адже саме на етапі реформування (а в Україні саме зараз триває реформа державного управління та органів місцевого самоврядування) робота в органах публічної влади є дуже різноплановою: у таких установах ми не позбулися «бюрократичних моментів» – хто як не «бєбі-бумєри» та покоління X чудово з ними впораються. Що ж стосується впровадження новизни – це варто довірити представникам покоління Y. При цьому також потрібно розуміти, наскільки важливим для держави є прихід нового покоління в публічний сектор. І тут потрібно на найвищому рівні забезпечити можливості для навчання та розвитку майбутньої управлінської еліти, яка буде працювати потім в Україні, і сфера публічного управління – це та галузь, яку вони повинні розглядати як перспективну (Дорош та Дорош, 2019).

Розглянувши характерні особливості галузі публічного управління та адміністрування як управлінської діяльності в органах публічної влади, порівнюємо їх із менеджментом бізнес-структур, зокрема в Україні, виділивши основні категорії у межах проведеного аналізування (табл.2.4).

Отже, різниця між підходами в менеджменті бізнес-структур та в публічному управлінні в Україні є очевидною. Наявність конкретних відмінностей, зокрема в процесі управління персоналом, створює необхідність особливого підходу до адміністрування стресових ситуацій з метою отримання конструктивного результату. Попри визначені відмінності систем основні принципи стрес-менеджменту бізнес-структур можуть бути використані і в органах публічної влади. Адже на сьогодні реформування галузі державного управління зумовлює принципово інше ведення кадрової політики. Наприклад, використання системи KPI, з метою прийняття рішення про продовження служби, чи переходу на іншу посаду, новітні підходи до проведення конкурсів на зайняття посад в органах публічної влади тощо.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика галузі публічного управління та адміністрування та менеджменту бізнес-структур в Україні

Категорії	Публічне управління та адміністрування в Україні	Менеджмент бізнес-структур
Корпоративна культура	Слабкість корпоративної культури компенсується суспільними нормами та цінностями.	Формує почуття причетності до спільної справи, мотивує до підвищення продуктивності та результативності праці.
Мотивація	Велика різниця в системі мотивації між вищим управлінським корпусом в державі та посадовцями даної сфери нижчої категорії. Існує законодавче регулювання у застосуванні матеріальних засобів мотивації.	Система мотивації персоналу розробляється на вищому рівні управління та реалізується за допомогою визначених матеріальних та нематеріальних засобів.
Кадрові ресурси	Характерна наявність різновікових груп працівників, а також незацікавленість висококваліфікованого персоналу та молоді у працевлаштуванні в органах публічної влади.	Кадрова політика є частиною корпоративної стратегії і має на меті залучення висококваліфікованого персоналу та створення кадрового потенціалу організації.
Особисті якості керівника	Домінування стресостійкості та емоційного інтелекту над професійними і методичними знаннями, що зумовлено потребою до самомотивації та численними нормами у діяльності: правовими, моральними, матеріальними тощо.	Набір професійних, соціальних та психологічних компетентностей менеджера, які дають змогу успішно реалізовувати його управлінський потенціал та підвищувати результативність праці підлеглих.

*Примітка: сформовано автором на основі аналізованих джерел (Дорош та Дорош, 2019)*

Таким чином, перш ніж перейти до етапу емпіричних досліджень, варто виділити конкретні категорії, які є пріоритетними при їх здійсненні, та можливість отримання прикладного аспекту в ході їх аналізування. На рис. 2.8 представлена система адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, у якій згенеровано усі описані підсистеми (чинники, джерела, управлінські та особистісні підходи, соціально-психологічні аспекти) з точки зору інституційних ознак та галузевих особливостей органів публічної влади. За результатами аналізування літературних джерел, виокремлені управлінські та особистісні навички, а також інформаційні та інструментальні копінг-ресурси, необхідні для адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.





Рис.2.8. Система адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади

Примітка: сформовано та розвинуто автором на основі джерел (Гринберг, 2002; Зелінська, 2011; Карамушка та Куриця, 2013; Боднар та Макаренко, 2013; Герасіна, 2016; Кудінова, 2016)

Усі вони прямо чи опосередковано мають змогу впливати на управлінські чинники стресових ситуацій. Поєднання цих елементів та врахування їх в управлінні органами публічної влади дає змогу вибудувати систему адміністрування стресових ситуацій публічних службовців.

### **2.3. Діагностування причин та наслідків стресових ситуацій в органах публічної влади**

Серед країн, що першими почали досліджувати проблематику стресу, як явища, яке здатне нанести значних збитків організаціям, а також економіці загалом, лідирують США. Згідно статистичних даних цієї країни 90% її населення постійно перебуває у стані сильного стресу. Близько 60% зазнають стресу 1-2 рази на тиждень, 30% – кожного дня. За даними американських учених, 2/3 візитів до лікаря викликані симптомами, що ґрунтуються на стресі. Практично усі країни витрачають сотні мільйонів доларів на управлінців і публічних службовців та їхню медичну допомогу через захворювання, спровоковані стресом. Як результат – економічні втрати від стресу у США перевищують 300 млрд доларів щорічно. Що ж стосується України, то за приблизними оцінками майже 70% українців постійно перебувають у стані стресу, а третина усього населення – у стані сильного стресу (дані 2010 року). Варто відмітити, що в Україні настільки точної статистики, як у США та Європейських країнах, не ведеться (Статистика стресу; Подольчак та Дорош, 2015).

Ще одним негативним проявом стресу є синдром хронічної втоми; за приблизним підрахунками близько 80% службовців страждають на це захворювання. В результаті такого синдрому значно зменшується ефективність професійної діяльності, що зумовлено поганою увагою, надмірною конфліктністю та слабкістю.

Що стосується європейських країн, то 40 млн. із 147 млн. працівників у цих країнах страждають від стресів, а це зумовлює щорічні витрати в розмірі 19 млрд доларів США. Чимало мешканців країн Європейського Союзу страждають від наслідків стресових ситуацій. Наприклад, 13% скаржаться на постійний головний біль, 17% – на м'язові болі, ще 30% мають неприємні відчуття й болі в області спини (Статистика стресу; Подольчак та Дорош, 2015).

Дослідниками із Університету Карнегі-Меллон (США) були проаналізовані дані 1983, 2006 і 2009 років щодо рівня стресу американських службовців та працівників. У дослідженні було виявлено, що, за власними оцінками людей, за останні три десятиліття їхній рівень стресу зріс на 10–30% (Neal, 2012). Згідно з даними, опублікованими у червні 2012 року в «Журналі прикладної психології» («Journal of Applied Psychology»), жінки, молодь та люди з низькими доходами є більш чутливими до стресу, ніж чоловіки. Проте за останні роки відчувається пришвидшення зростання рівня стресу у чоловіків, аніж у жінок: на 25% і 18% відповідно (Саламатов, 2013; Подольчак та Дорош, 2015).

Стрес як явище, котре спричиняє велике навантаження на людський організм та її працездатність, не може своїми негативними наслідками обійти організації, відомства та підприємства, а також усі види суспільної діяльності. Так, британські науковці оцінили збитки від стресу у розмірі 1,3 більйона (1012) фунтів стерлінгів щорічно. Такі типові й прогресуючі симптоми, як алкоголізм, відчуження, замкненість і передчасна смерть, свідчать про те, що Велика Британія швидко стає світовою зіркою стресу. Заміна одного провідного керуючого внаслідок його хвороб, викликаних стресом, за оцінками провідних європейських організацій, коштує близько 600 тис. доларів. За оцінками журналу «Економіст», будь-яка публічна чи комерційна діяльність втрачає внаслідок стресу в 10 разів більше робочих днів, аніж через страйки. Із загальної кількості смертей, яким не може запобігти сучасна медицина, 48% зумовлені різними видами стресу (Саламатов, 2013; Подольчак та Дорош, 2015).

На сайті [www.forbes.net.ua](http://www.forbes.net.ua) станом на 10.02.2015 р. опубліковані наступні статистичні дані стосовно негативного впливу стресів на стан економіки різних країн та корпорацій (Як подолати стресовий стан):

- у Великобританії понад 13 млн робочих людино-днів щороку втрачається через стрес. Стрес збільшує ризик судових розглядів, а робота з претензіями відбирає величезну кількість часу в публічних службовців. Як стверджують англійські фахівці, стрес також веде до негативного PR на ринку праці та втрати репутації організації;

- Європейське агентство з безпеки та гігієни праці підрахувало: щороку більше половини робочих днів, втрачених у США, пов'язані зі стресом. Середня «вартість» непередбачених прогулів в американських публічних та комерційних організаціях оцінюється в \$602 на одного співробітника, що для великих роботодавців може становити приблизно \$3,5 млн на рік (дослідження опубліковано в журналі BMC Public Health у 2012 році). За даними Statistics Canada, канадські компанії щороку втрачають \$12 млрд через пов'язані зі стресом розлади.

Що ж стосується наслідків стресу працівників вітчизняних організацій, то такої інформації практично немає. Опитування та дослідження, які проводяться в межах певної структури, не відображають загальної ситуації. Відомим також є те, що на державному рівні цьому питанню не приділяють належної уваги, оскільки проблема стресостійкості публічних службовців в органах публічної влади нівелюється чималою кількістю кризових явищ в економіці. В результаті цього ми отримуємо замкнене коло, адже економічна криза згодом стає катализатором для відчуття неможливості впливати на певні життєві процеси, а згодом і для стресу. Це, безумовно, стає великою соціальною проблемою (Подольчак та Дорош, 2015).

Отже, поняття стресу досліджується впродовж кількох десятиліть, проте проблема підвищення стресостійкості публічних службовців, які щоденно піддаються впливу стресогенних факторів та професійного ризику, залишається актуальною для науки управління. Для окреслення меж емпіричних досліджень,

а також напрямків розроблення механізмів адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, на підставі результатів досліджень Карамушки та Куриці, 2013; Боднар та Макаренко, 2013; Кудінової, 2016; Зелінської, 2011; Друкера, 2010; Пономарьова, 2004; Гогіної; Зелінського, 2016; Грейя, 2008; Гоулмана, 2018; Стернберга та Вільямса; Мермана, 2015; Липовської, 2010; Віденєєва, 2016; Корольчука, 2013; Стельмашук, 2015; Проданової, 2020; Mayer and Salovey, 1993; Bar-On, 1997; Деревянко, 2009; Федосової; Маслоу, 2009; Малімон, 2012; Герасіної, 2016; Рєзнікової, 2011; Тарасенка, Заболотної, 2015; Подольчака, 2011; Білик, Хім, 2017; Білик, Блинди та Васькович, 2020; Васильєва та Васильєва, 2018; Васильєва, Васильєва та Приліпко, 2020; Parkhomenko-Kutsevil, 2017; Parkhomenko-Kutsevil, 2018 сформуємо основні вектори анкетного опитування публічних службовців (табл.2.5).

Таблиця 2.5

#### Основні векторні детермінанти стресових ситуацій в органах публічної влади

Векторні детермінанти стресових ситуацій	Характеристика	Особливості в органах публічної влади
1. Інституційні	- Міжнародні; - нормативно-правові; - політичні; - суспільні, - антикорупційні тощо.	Наявність численних нормативно-правових обмежень на міждержавному та державному рівнях, вплив політичних сил, вагомість суспільного тиску, антикорупційні заходи.
2. Соціально-економічні	- Соціальний статус; - рівень якості життя; - економічні стимули та мотиви; - платоспроможність тощо.	Важливість соціального статусу, відповідність рівня життя рівню доходів, низький рівень економічної та фінансової вмотивованості.
3. Організаційні	- Організаційна культура; - мотивація; - кадрова політика; - перспективи кар'єрного росту.	Слабка організаційна культура, вагомість нематеріальної мотивації, особливості кадрової політики (конфлікт поколінь), відсутність чіткого механізму просування по службі.
4. Особистісні	- Фізичні; - психологічні; - емоційні; - сімейні тощо.	Увага суспільства до особистого життя, потреба у фізичному та психологічному здоров'ї, розвинутому емоційному інтелекті, комунікабельності, толерантності тощо.

*Примітка: сформовано автором*

У дисертаційному дослідженні М.Ф. Гончара згруповані основні чинники професійних стресів в організаціях (Гончар, 2018). Проте в ході вивчення особливостей функціонування органів публічної влади в межах існуючих наукових підходів (див.рис.1.2), варто звузити коло чинників, з метою формування векторів емпіричних досліджень.

Першим вектором досліджень є інституційне середовище існування органів публічної влади, у якому варто виокремити як формальні, так і неформальні інститути – правові, політичні, соціальні. Особлива увага повинна приділятися неконгруентності елементів інституційного середовища (Ляховець, 2014).

Другий вектор – соціально-економічні детермінанти, які виявляють соціальний статус посадових осіб, а також його зміну внаслідок реформування, рівень вмотивованості (економічної та фінансової), щоб залишатись на займаній посаді.

Третім вектором визначено умови організаційного середовища, серед яких важливими є розуміння своєї ролі у реалізації місії організації, вплив кадрової політики, організаційної культури, перспектив кар'єрного росту.

Особистісні детермінанти – четвертий вектор досліджень, який спрямований на виявлення особистісних характеристик (ресурсів стресостійкості) публічних службовців, які формують базу (стрес-компетентність) для конструктивного вирішення стресових ситуацій.

На рис.2.9 представлена графічна інтерпретація співвідношення між детермінантами стресових ситуацій в органах публічної влади, що лягли в основу анкетного опитування публічних службовців.

Отже, формування векторів досліджень стресових ситуацій в органах публічної влади дає можливість визначити основні цілі анкетування, як оптимальне співвідношення детермінант з метою фокусування на них напрямів адміністрування.

Представимо результати власного опитування публічних службовців з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх стресогенних чинників у їх роботі, які

впливають на її результативність та ефективність. Це дослідження допоможе зрозуміти, у якому напрямі варто здійснювати оцінювання роботи публічних службовців та інших працівників публічних організацій, а також розробити заходи щодо підвищення їх стресостійкості.

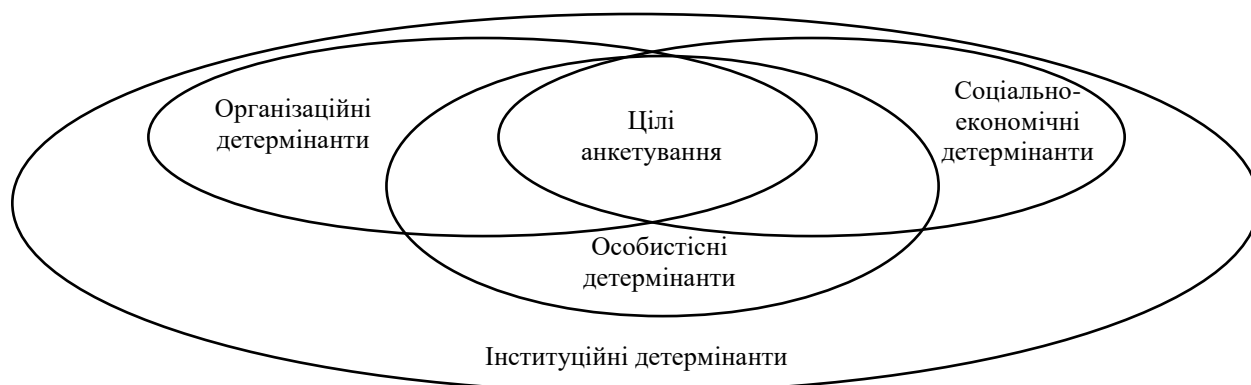


Рис. 2.9. Графічна інтерпретація співвідношення між детермінантами стресових ситуацій в органах публічної влади, що формують цілі анкетного опитування

*Примітка: сформовано автором.*

Опитування здійснювалось за допомогою анкетування із використанням Google Форми, яка надсилалась на електронну адресу органу публічної влади. Електронні адреси вибірково були відібрані із офіційних сайтів обласних рад, районних рад, сайту <https://decentralization.gov.ua/> тощо. Таким чином, було надіслано більше 400 електронних листів на адреси об'єднаних територіальних громад Львівщини, Тернопільщини, Хмельниччини, Житомирщини, Черкащини, а також обласні управління пенсійного фонду, юстиції, виконавчої та міграційної служб, Державної будівельно-архітектурної інспекції України, тощо. В результаті анкетування було отримано 160 відповідей респондентів – працівників вищезазначених установ. Представлене онлайн-опитування проводилось серед публічних службовців. Таким чином сформована вибірка, яка складає 160 респондентів, є достатньою для вибіркової сукупності 335 тис. осіб публічних службовців, з яких 250 тис. осіб – середня кількість державних службовців у кінці 2019 року за даними Національного агентства України з питань державної служби та 85 тис. посадових осіб органів місцевого самоврядування станом на кінець 2015 року (довірча ймовірність 90%, довірчий

інтервал 2,84%). Серед респондентів 25% опитаних – це керівний персонал, решту – публічні службовці різних категорій та рангів, що займають не керівні посади. Також варто зазначити, що було опитано 17 % чоловіків та 83 % жінок (Дорош, 2020b).

Питання в анкеті були спрямовані на виявлення внутрішніх (організаційних) та зовнішніх чинників (детермінант) стресових ситуацій органів публічної влади. Виявлення цих чинників, а також визначення вагомості їх впливу на стресостійкість публічних службовців дасть можливість адаптувати умови праці відповідним чином, збільшуючи результативність та ефективність роботи працівника, максимально мінімізуючи подразники, а також розробити дієві методи адміністрування. Форма анкети представлена у Додатку В.

Провівши попереднє оцінювання відповідей респондентів на деякі запитання (табл.2.6), отримуємо підтвердження гіпотези про вагомість впливу інституційних джерел професійних стресів персоналу органів публічної влади, а саме: відсутність досконалого законодавства в галузі публічного управління, що здатне сформувати відчуття захищеності в умовах системних змін, тобто стресостійкість персоналу органів публічної влади. Окрім цього, варто врахувати можливе незнання усіх інституційних норм, які регулюють професійну діяльність публічних службовців органів публічної влади. Адже розуміння чіткого алгоритму дій (інструкцій) за різних ситуацій у процесі професійної діяльності та відсутність суперечностей у підпорядкуванні (бюрократії) дає можливість уникнути значної кількості джерел стресових ситуацій персоналу відповідних органів у процесі реалізації їх основних функцій.

Таблиця 2.6

## Результати анкетного опитування публічних службовців

Запитання	Отримані результати
1	2
1. Яке з перелічених середовищ є найбільш стресогенним для Вас?	Суспільство та держава – 73,8 % респ.; колектив та керівництво – 16,7% респ.; сім'я – 9,5 % респ.
2. Яка з проблем, актуальних для сфери публічного управління, є найбільш відчутною для Вас?	Низька заробітна плата – 31,7% респ.; бюрократія – 23,9 % респ.; неналежна організація робочого простору – 14,6%



Продовження табл. 2.6

1	2
	респ.; невпорядкований робочий день – 12,2 % респ.; постійна зміна доручень – 12,2 % респ.
3. Які із представлених проблем заважають Вам сумлінно виконувати свої професійні обов'язки?	Нечітке інструктування щодо деталей роботи – 47,5 % респ.; відсутність дієвих матеріальних стимулів у роботі – 37,5% респ.; відсутність перспектив кар'єрного зростання – 15 % респ.
4. Оберіть найбільш вагомий, на Вашу думку, чинник стресу в органах публічної влади.	Низька мотивація – 31,7% респ.; постійні зміни законодавства – 29,3% респ.; спекулювання навколо антикорупційних заходів – 22% респ.; наявність великої кількості правових, моральних та матеріальних обмежень у роботі – 7,3% респ.; слабка організаційна культура – 5% респ.; спілкування з великою кількістю людей – 4,7% респ.

*Примітка: сформовано автором за результатами опитування (Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021)*

Оскільки така ситуація є наслідком недосконалості вітчизняної системи державного управління та ускладнюється процесом реформування (переходом до публічного управління та децентралізацією місцевого самоврядування), то вирішити її можна лише за допомогою чіткого інформування суспільства щодо усіх змін, які відбуваються, та можливих наслідків від цього. Необхідно розробити спеціальні навчальні програми для публічних службовців щодо трактування змін до нормативно-правових актів, а також інструкцій в межах цих документів. Адже розуміння чіткого алгоритму дій в різних професійних ситуацій – це перевага роботи на публічній службі, що дає можливість уникати низки стресових ситуацій, притаманних сфері бізнесу, як і конфлікту інтересів. Також потрібно адаптувати існуючі програми професійного навчання для персоналу органів публічної влади до вимог зовнішнього середовища, спрямовуючи їх на розвиток відповідних особистісних якостей. Окрім цього, варто запровадити механізм моніторингу впливу результатів професійного навчання публічних службовців на ефективність їх професійної діяльності за

допомогою вимірних індикаторів з метою корегування таких програм та вибору найбільш ефективних.

Респондентами в ході анкетування було виділено найбільш необхідні, на їхню думку, ресурси особистості для подолання стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців (рис.2.10).

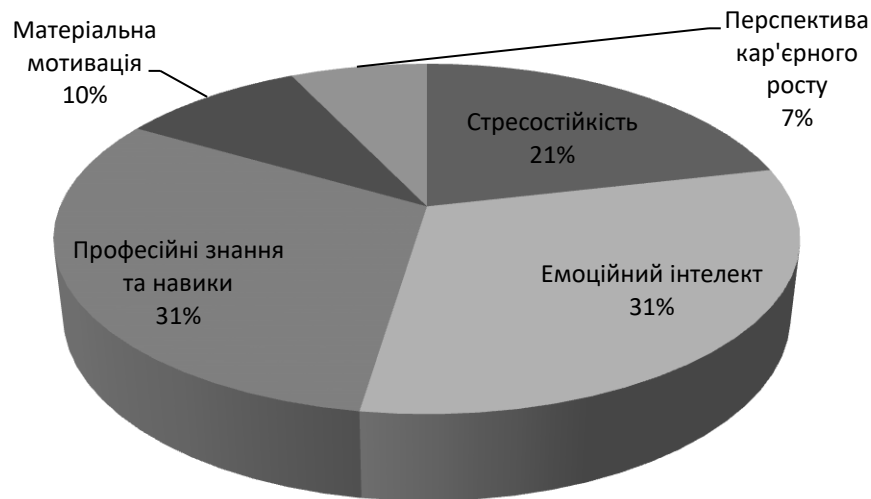


Рис.2.10. Ресурси особистості, необхідні для подолання стресових ситуацій у професійній діяльності, на думку опитаних публічних службовців

Варто зауважити, що 31 % респондентів запропонували як ресурс – емоційний інтелект, така ж кількість обрала професійні знання та навички, 21 % опитаних виділили важливість стресостійкості і лише 10 % вмотивованість (зокрема матеріальну), та ще менше (7 %) – перспективу кар'єрного росту. Це також підтверджує важливість емоційного інтелекту як складової професійної компетентності персоналу публічних органів влади (див. п.1.3).

Для впорядкування множини отриманих результатів та з метою виявлення тісноти зв'язку між різними чинниками стресових ситуацій в органах публічної влади, на думку опитаних публічних службовців, представимо розрахунок коефіцієнтів кореляції (Додаток Г). Серед розрахованих коефіцієнтів у табл. 2.7 виокремимо ті, які свідчать про середню та високу ступінь залежності між чинниками (відповідями респондентів на запитання).

Таблиця 2.7

## Кореляційний аналіз результатів опитування публічних службовців

	Питання2	Питання6	Питання8	Питання11	Питання12	Питання16	Питання17	Питання21	Питання23	Питання24	Питання33
Питання3	0,602										
Питання15		0,462									
Питання16				0,355							
Питання17			0,317								
Питання18						0,389	0,686				
Питання21							0,350				
Питання23					0,542						
Питання27								0,362			
Питання28				-0,358							
Питання29		-0,485								0,315	
Питання31									0,315		
Питання32									0,316		
Питання34											0,357

*Примітка: розраховано автором на основі результатів опитування за допомогою MsExcell*

Про значну щільність зв'язку можна говорити, оцінюючи результати відповідей респондентів на питання 2 та 3, 17 та 18, 12 та 23, коефіцієнти кореляції яких становлять 0,602, 0,686 та 0,542 відповідно. Усі інші значення коефіцієнтів свідчать про помірну щільність зв'язку між отриманими результатами. Досить закономірною є залежність між віком та стажем роботи респондентів (питання 2 та 3), окрім цього значним є зв'язок між можливою причиною зміни місця праці респондента та відчуттям виснаження від роботи з великою кількістю людей (питання 17 та 18). Також коефіцієнт кореляції знаходиться у межах значної щільності щодо відповідей про відчуття загрози від реформування галузі публічного управління та вибору етапу функціонування публічної установи, що потребує нагальних змін (питання 12 та 23).

Усі інші, представлені у таблиці коефіцієнти демонструють помірний зв'язок між множинами відповідей на різні запитання. А це не дає особливої

інформативності для виявлення факторів та ресурсів стресостійкості респондентів, що вимагає застосування інших методів аналізу отриманих результатів опитування.

За допомогою дисперсійного однофакторного аналізу було визначено певні закономірності, які уможлиблюють виділення низки чинників, на які варто звертати першочергову увагу при адмініструванні стресових ситуацій в органах публічної влади (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати однофакторного дисперсійного аналізу анкетування публічних службовців

Гіпотеза, що отримала підтвердження чи спростування	Дисперсійний аналіз			Висновок
	F розрахункове	P-значення	F критичне	
Вік публічного службовця не впливає на задоволеність результатами роботи	9,331071913	0,003082435	3,963472	$F_{\text{розра}} (9,33) > F_{\text{кр}} (3,96)$ ; $0,003 < 0,05$ ( $\alpha$ ), гіпотеза не вірна
Кількість людей, з якими спілкується у процесі роботи публічний службовець не впливає на вибір найбільш стресогенного середовища	11,58237	0,001053628	3,963471921	$F_{\text{розра}} (11,58) > F_{\text{кр}} (3,96)$ ; $0,001 < 0,05$ ( $\alpha$ ), гіпотеза не вірна
Керівна посада не впливає на готовність змінити роботу із більшою оплатою	4,230508475	0,0430468	3,963472	$F_{\text{розра}} (4,23) > F_{\text{кр}} (3,96)$ ; $0,04 < 0,05$ ( $\alpha$ ), гіпотеза не вірна
Кількість людей, з якими спілкується у процесі роботи посадовець не формує відчуття виснаження від людських проблем	2,994312796	0,08751206	3,96347192	$F_{\text{розра}} (2,99) < F_{\text{кр}} (3,96)$ ; $0,08 > 0,05$ ( $\alpha$ ), гіпотеза вірна
Керівна посада не впливає на вибір ресурсів особистості, найбільш необхідних у процесі подолання професійних стресів	14,6371977	0,000261	3,963472	$F_{\text{розра}} (14,63) > F_{\text{кр}} (3,96)$ ; $0,0003 < 0,05$ ( $\alpha$ ), гіпотеза не вірна

*Примітка: розраховано автором на основі результатів опитування за допомогою MsExcell*

Шляхом дисперсійного однофакторного аналізу було відхилено низку нульових гіпотез, що дає можливість зробити наступні висновки:

- готовність публічного службовця змінити роботу на більш високо оплачувану залежить від посади, яку він займає;
- задоволеність результатами роботи респондентів залежить від їх віку;
- відчуття виснаженості на службі не залежить від кількості людей, з якими спілкується посадовець протягом дня; проте це робить професійну діяльність більш стресогенною, на його думку;
- вибір ресурсів особистості, найбільш необхідних у процесі подолання професійних стресів, залежить від посади, яку займає респондент.

Представлені гіпотези дають змогу виокремити низку чинників стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців, які потребують більш ретельного дослідження, зокрема в розрізі вагомості впливу та зв'язків між ними. Серед таких чинників: стаж роботи на публічній службі, чинники професійних стресів у колективі органів публічної влади, чинники стресів загалом у галузі публічного управління та адміністрування, стресогенність робочого середовища, проблеми у професійній діяльності.

Таблиця 2.9

Результати двофакторного дисперсійного аналізу щодо виявлення зв'язку між стажем респондентів та чинників їх професійних стресів ( $p > 0,05$ )

Джерело варіації	SS	df	MS	F	P-Значення	F критичне
Стаж на державній службі	32,44375	39	0,831891	0,651563	0,936786239	1,502515949
Чинники стресостійкості (внутрішні організаційні та зовнішні)	41,86875	3	13,95625	10,93097	2,20835E-06	2,68213172
Похибка	149,3813	117	1,276763			
Всього	223,6938	159				

*Примітка: розраховано автором на основі результатів опитування за допомогою MsExcell*

У табл. 2.9 представлені результати двофакторного дисперсійного аналізу без повторень щодо виявлення зв'язку між стажем роботи респондента на

публічній службі (перший фактор), а також внутрішніми та зовнішніми чинниками професійних стресів (другий фактор).

Отже, двофакторний аналіз не підтвердив вагомість впливу стажу роботи працівника на публічній службі на формування ним набору чинників професійних стресів: як внутрішніх, так і зовнішніх. Що ж до залежності внутрішніх організаційних чинників професійних стресів від зовнішніх, а також їх вплив на вибір стресогенного середовища для респондента, то вона є суттєвою.

Кластерний аналіз, здійснений за допомогою пакета Statistica 10, дав можливість згрупувати опитаних в кластери за віком та стажем роботи, що зумовлено більшою охопленістю досліджуваних факторів. За результатами кластерного аналізу (табл.2.10) можна розділити респондентів на групи за низкою спільних чинників:

- 1) вік респондента;
- 2) стаж роботи на публічній службі;
- 3) система цінностей та ставлення до роботи.

В результаті такого групування можна провести аналогію із теорією поколінь Штрауса та Хоува і присвоїти кожній групі приналежність до того чи іншого покоління: кластер 1 – представники покоління Y, кластер 2 – представники покоління X, кластер 3 – здебільшого представники покоління «бебі-бумерів».

Таблиця 2.10

#### Кластерний аналіз результатів опитування публічних службовців

Чинники стресостійкості	Характеристики кластерів		
	Кластер 1 (Покоління Y)	Кластер 2 (Покоління X)	Кластер 3 («Бебі-бумери»)
1	2	3	4
Вік	До 35 років	35-45 років	Після 45 років
Стаж роботи	До 5 років	10-15 років	Більше 20 років
Можливість впливати на результати своєї роботи	Зусилля не відповідають результату	Зусилля відповідають результату	Не завжди є можливість вплинути на результат
Відчуття інформаційного перевантаження під	Інколи є відчуття	Постійне інформаційне перевантаження	Постійне інформаційне перевантаження

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
час роботи			
Загроза успішній діяльності організації в	Некомпетентне керівництво	Некомпетентне та несправедливе керівництво	Некомпетентне керівництво
Емоційне виснаження від чужих проблем	Виснажують чужі проблеми	Інколи є таке відчуття	Абсолютно не виснажують
Причини можливої зміни місця праці	Низька заробітна плата	Низька заробітна плата	Низька заробітна плата
Важливі ресурси стресостійкості для роботи на держслужбі	Стресостійкість та емоційний інтелект	Професійні знання та стресостійкість	Професійні знання
Основні мотиви у роботі	Сім'я та родина	Результат від роботи, розуміння важливості та вирішення суспільно-важливих справ	Потреба в розумінні та цінуванні, причетність до важливого
Найбільш стресогенне середовище	Суспільство і колектив	Суспільство та держава	Суспільство та держава
Зовнішні загрози на держслужбі	Реформи в галузі	Зміна вищого керівництва, якому підпорядковується установа	Реформи в галузі
Актуальні проблеми галузі публічного управління	Бюрократія та низька заробітна плата	Бюрократія та низька заробітна плата	Бюрократія та низька заробітна плата
Чи помітні результати реформ галузі	Не помітні	Помітні	Помітні
Першочергові зміни, необхідні в галузі публічного управління	Залучення висококваліфікованих фахівців, зміна їх функцій, формування позитивного іміджу держслужби	Залучення висококваліфікованих фахівців і зміна їх функцій, модернізація системи підвищення кваліфікації	Залучення висококваліфікованих фахівців і зміна їх функцій, формування позитивного іміджу держслужби
Найбільш стресогенний чинник в галузі	Низька мотивація та спекулювання на антикорупційних заходах	Зміни законодавства та спекулювання на антикорупційних заходах	Низька мотивація та зміни законодавства
Що може підвищити Вашу стресостійкість	Кар'єрне зростання або впевненість у власних перспективах на роботі	Підвищення заробітної плати та соціального пакету, політична стабільність	Підвищення заробітної плати та соціального пакету
Що найважливіше у професії	Лідерство та особисті професійні якості	Комунікації	Комунікації та ефективні рішення

Примітка: сформовано автором за допомогою пакета Statistica 10

Окрім вікового чинника тут потрібно взяти до уваги чинник стажу роботи на публічній службі. Так, представники покоління У, які мають середній стаж роботи до 5 років, відчують меншу прив'язаність до місця праці, а також основним мотиваційним чинником для таких посадовців є сім'я та родина. Представники покоління Х із середнім стажем роботи 10-15 років відчують себе більш потрібними у цій галузі, мотивуючи себе результатами роботи, її важливістю та вирішенням суспільно-важливих справ. Респонденти третьої групи, представниками якої здебільшого є «бєбі-бумери», що працюють на публічній службі більше 25 років, мотивують себе спілкуванням із великою кількістю людей, не відчуючи при цьому емоційного перевантаження, а також причетністю до важливого.

## **Висновки за розділом 2**

1. Здійснено оцінювання нормативно-правового базису адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади. Проаналізовано нормативно-правове регулювання системи вимог до претендентів на посади державних службовців різних категорій відповідно до ЗУ «Про державну службу». Першочерговим завданням на законодавчому рівні визначено конкретизацію вимог до претендентів на посади в органах місцевого самоврядування та приведення норм ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» до норм ЗУ «Про державну службу».

Згенеровано зарубіжний досвід забезпечення граничних рівнів стресостійкості публічних службовців у процесі формування системи добору та відбору кадрів в органах публічної влади та оцінювання ефективності й результативності їх професійної діяльності. Виокремлено ті правові аспекти, які варто запозичити для впровадження у вітчизняній галузі публічного управління та адміністрування.



2. Порівняльний аналіз підходів до управління персоналом в галузі публічного управління та адміністрування та в інших сферах соціально-економічної діяльності в Україні дав можливість встановити наявність принципових відмінностей, що створює необхідність особливого підходу до адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади з метою отримання конструктивного результату. Встановлено, що для органів публічної влади характерна доволі слабка корпоративна культура, суттєва різниця в системі мотивації між вищим управлінським корпусом в державі та працівниками цієї сфери нижчої категорії, а також в органах місцевого самоврядування, характерна наявність різновікових груп посадовців, а також домінування стресостійкості та емоційного інтелекту над професійними і методичними знаннями, що зумовлено потребою до самомотивації та численними нормами у професійній діяльності.

Універсальну модель професійного стресу Дж.Грінберга модифіковано відповідно до особливостей професійної діяльності в органах публічної влади. Встановлено зв'язок моделі системного підходу до управління П.Друкера із системністю адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади. Враховуючи визначені організаційні та особистісні аспекти адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, сформовано систему адміністрування стресових ситуацій, що враховує специфіку галузі.

3. Досліджено мотивацію до подолання стресових ситуацій в органах публічної влади на основі низки сучасних теорій (модель внутрішньої мотивації М. Чиксентмихайі, R – теорію мотивації Н.Ю.Подольчака). Розвинуто 5-факторну часову теорію мотивації (NEVEN теорію мотивації) Н.Ю.Подольчака в розрізі еволюції системи цінностей державного управління у період незалежності України. Встановлено існування спізнення між системою цінностей суспільства та системою цінностей публічних службовців, яке зумовлює додаткове стресове навантаження на галузь публічного управління загалом та персонал органів публічної влади зокрема. Проте парадоксом є те, що поява в цій системі невеликої кількості людей, котрі хочуть змін та відповідають

вимогам суспільства не вирішить цієї проблеми. Виходячи з проведеного аналізування, сформовано модель подолання професійного стресу в органах публічної влади, яка враховує ситуативно-особистісні ресурси службовців, їх стрес-компетентності, мотиви до подолання стресових ситуацій.

4. У ході вивчення особливостей функціонування органів публічної влади в межах існуючих наукових підходів виокремлено чинники з метою формування векторів подальших емпіричних досліджень. Сформовано наступні вектори анкетного опитування: інституційне середовище існування органів публічної влади, соціально-економічні детермінанти, умови організаційного середовища та особистісні детермінанти.

Представлено результати опитування публічних службовців, що здійснювалось за допомогою анкетування із використанням Google Форми з метою виявлення внутрішніх (організаційних) та зовнішніх чинників (детермінант) стресових ситуацій в органах публічної влади. Провівши попереднє оцінювання відповідей респондентів на деякі запитання, отримано підтвердження гіпотези про вагомість впливу інституційних джерел стресових ситуацій у професійній діяльності персоналу органів публічної влади, а саме: відсутність досконалого законодавства в галузі публічного управління, що здатне сформувати відчуття захищеності в умовах системних змін, тобто стресостійкість персоналу органів публічної влади.

За допомогою дисперсійного однофакторного аналізу було визначено певні закономірності, які дають змогу виділити низку чинників, на які варто звертати першочергову увагу при розробці системи адміністрування стресових ситуацій публічних службовців: стаж роботи на публічній службі, чинники професійних стресів у колективі органів публічної влади, чинники стресів загалом у галузі публічного управління, стресогенність робочого середовища, проблеми у професійній діяльності.

За результатами кластерного аналізу респондентів розділено на групи за низкою спільних чинників, таких як: вік респондента, стаж роботи на публічній службі та система цінностей і ставлення до роботи. В результаті такого

групування проведено аналогію із теорією поколінь Штрауса та Хоува і присвоєно кожній групі приналежність до того чи іншого покоління: кластер 1 – представники покоління У, кластер 2 – представники покоління Х, кластер 3 – здебільшого представники покоління «бєбі-бумєрів». Встановлено, що представники покоління У, які мають середній стаж роботи до 5 років, відчувають меншу прив'язаність до місця праці, а також основним мотиваційним чинником для таких працівників є сім'я та родина. Представники покоління Х із середнім стажем роботи 10-15 років відчувають себе більш потрібними у цій галузі, мотивуючи себе результатами роботи, її важливістю та вирішенням суспільно-важливих справ. Респонденти третьої групи, представниками якої здебільшого є «бєбі-бумєри», що працюють на публічній службі більше 25 років, мотивують себе спілкуванням із великою кількістю людей, не відчуваючи при цьому емоційного перевантаження, а також причетністю до важливого.

Основні результати, отримані у цьому розділі опубліковані в авторських працях (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013; Дорош, 2013а; Дорош, 2013б; Дорош, 2013с; Дорош, 2015а; Дорош та Дорош, 2018; Подольчак, Данилович-Кропивницька та Дорош, 2019; Дорош та Дорош, 2019; Дорош та Дорош, 2020; Дорош, 2020б; Князь, Скриньковський, Дорош та Мацук, 2021 та ін.)

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### **3.1. Обґрунтування напрямків формування системи підбору кадрів в органах публічної влади із врахуванням граничних рівнів стресостійкості службовців**

Беручи до уваги правові аспекти адміністрування стресових ситуацій у органах публічної влади (п.2.1), варто відмітити відсутність чіткої системи підбору кадрів на публічну службу на основі компетентнісного підходу. Так, ЗУ «Про державну службу» визначено порядок вступу на державну службу, а саме: право на державну службу, вимоги до осіб, що претендують на неї, безпосередньо вступ на державну службу, порядок проведення конкурсу тощо. Проте цим законом не передбачені правові основи пошуку кваліфікованих кадрів на посади державної служби за необхідними професійними та особистісними ознаками, окрім цього відсутні чіткі вимоги до посад публічних службовців в органах місцевого самоврядування. Першим кроком до формування системи професійного підбору кадрів було прийняття Верховною Радою України 03.07.2020 р. Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву» (законопроект № 3491), згідно з яким запроваджується інститут «кадрового резерву» на державній службі як один з внутрішніх методів пошуку кваліфікованих кадрів (Верховна Рада України, 2020b). У цій ситуації також варто наголосити, що вказаний Закон стосується виключно державної, а не публічної служби. Окрім цього, цей метод передбачає внесення до резерву лише тих осіб, що прийняли рішення про участь у конкурсному відборі на посади державної служби. Залучення інших кваліфікованих кадрових ресурсів часто відбувається за особистим запрошенням державних службовців, неформальною передачею інформації тощо. Тобто мова йде про відсутність системи, а також здебільшого наявність одностороннього

зв'язку у процесі підбору кадрів (див. рис. 3.1). Така ситуація, в першу чергу, спричинена низькою мотивацією персоналу на публічній службі, особливою увагою суспільства до публічних службовців, суттєвим інформаційним та емоційним перевантаженням тощо (п.2.2). Проте сьогодні ведеться активна робота НАДС та інших органів державної влади щодо підвищення престижності публічної служби. Цьому сприяють різноманітні заходи із приватно-публічного партнерства, залучення молоді до стажування в таких організаціях тощо.

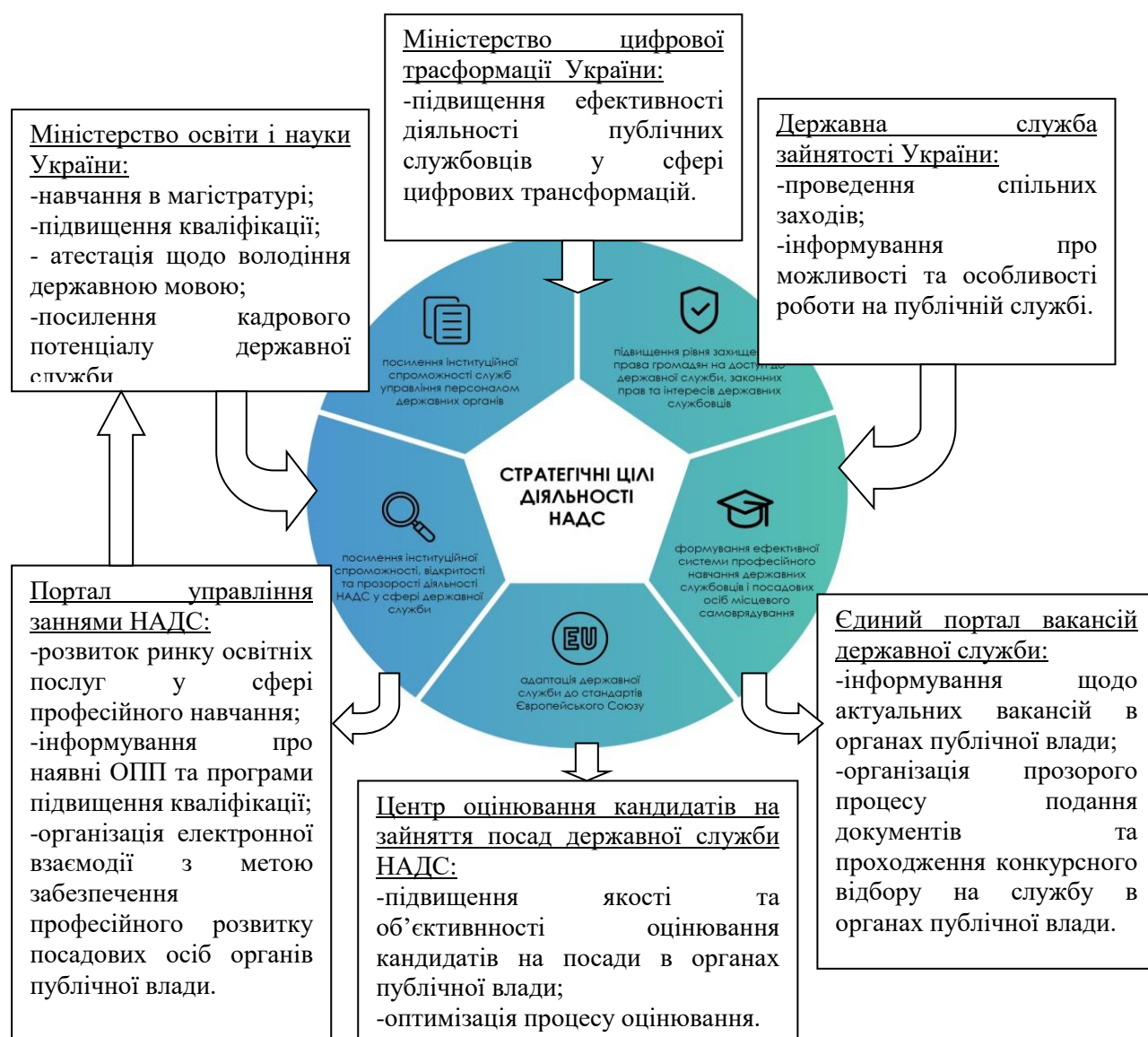


Рис. 3.1. Система кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні

Примітка: сформовано автором на основі джерел (НАДС)

Згенерувавши інформацію з офіційного сайту Національного агентства України з питань державної служби (див.рис.3.1), можна також зауважити вузьке спрямування елементів представленої системи виключно на державну службу, а не на публічну загалом. Попри це, за цих обставин також вагому роль відіграє неправильне використання термінів та понять. Так, скажімо, стратегічні цілі діяльності НАДС стосуються, здебільшого, державних органів та державної служби, проте, більш детальне аналізування пропонованих можливостей та інновацій дає змогу зробити висновок про їх доступність і для посадових осіб органів місцевого самоврядування. Наприклад, підвищення кваліфікації (Потрал управління знаннями, Міністерство освіти і науки України), тестування щодо знання законодавства та державної мови (Центр оцінювання на зайняття посад державної служби), інформування щодо вакансій в органах місцевого самоврядування (Єдиний портал вакансій державної служби) тощо. Окрім цього, адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу, як одна з ключових цілей НАДС, має на мені формування єдиних принципів інституту публічної служби. Отже, тут першочерговою проблемою є відсутність єдиного категорійного апарату. При цьому така ж проблема є актуальною для законів, що стосуються державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (п.2.1). Це беззаперечно створює перешкоди в оптимізації системи кадрового забезпечення органів публічної влади, зокрема в частині стрес-компетентностей публічних службовців.

На думку В.М. Корольчук, мінімальний рівень первинної стресостійкості особистості, збільшений на соціальний досвід, дає можливість отримати оптимальний рівень стійкості до стресогенних чинників. Високий рівень первинної стресостійкості із накопиченням соціального досвіду в результаті дасть змогу отримати високий рівень стійкості до стресогенних чинників. Таким чином, чим вищою є первинна стресостійкість особистості, тим ефективніше вона долає стресові стани у професійній діяльності (Корольчук, 2013). Саме тому у процесі розробки рекомендацій щодо формування системи підбору кадрів в

органи публічної влади увага акцентувалась на забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу відповідно до конкретних посад публічної служби.

Граничні (нормовані) рівні стресостійкості публічних службовців – це оптимальне поєднання первинної стресостійкості (типологічних особливостей особистості) та набутого професійного і життєвого досвіду, що забезпечує адекватне реагування на стресові ситуації у професійній діяльності без негативного впливу на її результативність. Граничні рівні стресостійкості залежать від професійних стресових навантажень конкретних посад публічної служби.

Варто зазначити, що при формуванні системи підбору кадрів для публічної служби необхідно враховувати її особливості. В ході дослідження були визначені теоретичні, правові та прикладні аспекти служби в органах публічної влади, які дуже часто стають джерелами стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців.

На сьогоднішній день науковці виділяють різноманітні методи пошуку працівників, методи підбору персоналу тощо. Проте результатами дослідження встановлена необхідність вибору тих методів, які дають можливість здійснювати пошук та підбір кадрів не лише за професійними ознаками, а й з огляду граничних рівнів стресостійкості. Лише таким чином обраний працівник зможе проявити свою професійність повною мірою. Також потрібно взяти до уваги можливості служби, яка буде здійснювати підбір кадрів за рівнем стресостійкості. Адже існуючі кадрові служби в органах публічної влади виконують здебільшого формалізацію та документальний супровід такого процесу. Що ж стосується оцінювання рівня професійності, а зокрема рівня стресостійкості, то тут необхідно створювати службу із фахівців різних підрозділів організації, а також зовнішніх експертів. Важливо також оцінити різні методи підбору кадрів за їх ціною доступністю для органів публічної влади (Дорош, 2015b).

Розглянемо низку сучасних методів підбору кадрів з точки зору можливого використання їх в органах публічної влади. Ці методи варто розділити на

зовнішні та внутрішні залежно від того, хто здійснюватиме підбір кадрів: безпосередньо служби установи чи зовнішні організації. До внутрішніх методів пошуку кадрів відносять формування та використання власного кадрового резерву, участь організації у ярмарках кар'єри, подання оголошень у ЗМІ, співпраця з ЗВО тощо. Зовнішні методи пошуку кадрів: HR-консалтинг, аутстафінг, рекрутинг, краутсорсинг, використання послуг центрів зайнятості, прелімінаринг тощо (Шипуліна, 2009; Дорош, 2015b).

Окремо варто виділити використання Інтернет-ресурсів для пошуку працівників, оскільки цей метод може використовуватися як самою організацією, так і із залученням зовнішніх HR-фахівців. На сьогоднішній день набуває популярності рекрутинг із використанням соціальних мереж, таких як Twitter, Facebook, LinkedIn тощо (Дорош, 2015b).

Що ж до вибору методів пошуку кадрів для органів публічної влади, то тут необхідно врахувати низку чинників. У першу чергу, це стосується категорії фахівця, який потрібен, а також вартості використовуваного методу. Відомо, що деякі зовнішні методи пошуку кадрів є вартіснішими і виправдовують себе у випадку пошуку висококваліфікованих фахівців та досвідчених управлінців. До таких методів належить активний рекрутинг, а саме такі його види як Head Hunting та Executive Search. Ці методи зазвичай використовуються для переманювання кваліфікованих менеджерів у інших компаніях. Звичайний рекрутинг може бути більш дешевим і полягати в перегляді резюме, анкет та відбору потрібних кандидатів відповідно до представлених вимог установи чи організації (Дорош, 2015b). Проте варто відмітити, що застосування методів активного рекрутингу на публічній службі ускладнюється відсутністю законодавчо визначеної процедури. А за таких умов надмірна увага до конкретного кандидата на посаду в органах публічної влади з боку представника кадрової служби може бути розцінена як корупційне правопорушення (Кашлакова, 2020).

HR-консалтинг – це комплекс послуг, які включають діагностування наявної організаційної структури управління організацією, встановлення



категорій фахівців, які необхідні їй в поточному періоді, тощо. Варто зауважити, що HR-консалтинг також є досить витратним методом і ефективним за умов пошуку управлінців вищого та середнього рівня управління (Дорош, 2015b). Проте специфіка публічного управління та адміністрування суттєво обмежує можливості використання всього спектру таких послуг. Це і фінансові, і правові обмеження. Проте на сьогодні частину таких послуг для органів публічної влади надає Національне агентство з питань державної служби (див. рис.3.1).

Аутстафінг – це синонім поняття «оренда працівників», тобто це використання працівників, які працюють у штаті кадрового агентства (Домбровська та Геращенко). Оскільки при використанні аутстафінгу працівники «орендуються» на певний період, то проводити дослідження їх стресостійкості є недоцільним. Цікавим методом для пошуку кадрів є краутсорсинг, який фактично має статус способу використання фахівців-аматорів на безоплатній основі або ж за мінімальну плату для надання послуг організації. Проте таким чином можна віднайти необхідного працівника для постійного працевлаштування. Такий метод є довготривалим і часто має випадковий характер, оскільки основною метою краутсорсингу є використання вже виконаної роботи (наприклад, конкурс логотипів, дизайну упаковки тощо) (Дорош, 2015b). Проте питання аутстафінгу на сьогодні чітко не врегульовані трудовим та цивільно-правовим законодавством України, що ускладнює його використання у комерційних організаціях. Що ж до органів публічної влади, то цей метод також потребує чітко визначеної законодавчої процедури та випадків, коли його доцільно застосовувати.

Використання послуг державних центрів зайнятості в Україні є неефективним для пошуку висококваліфікованих фахівців, оскільки їх робота зводиться здебільшого до облікування не працевлаштованого населення (Дорош, 2015b). Проте, налагодження співпраці Національного агентства з питань державної служби та Державної служби зайнятості України на сьогодні є доволі актуальним питанням. Така співпраця допоможе підвищити рівень поінформованості осіб, що претендують на посади в органах публічної влади

щодо вимог та вакансій. Організація спільних заходів дасть можливість популяризувати публічну службу в Україні. Проте ця співпраця має бути двохсторонньою. Існування Єдиного порталу вакансій державної служби при НАДС (див. рис.3.1) дає можливість автономно організовувати добір та відбір кадрів на службу в органи публічної влади, проте це не вирішує проблему формування якісного кадрового резерву із осіб, що не проходили конкурсів на посади публічної служби.

Адже для успішного функціонування будь-якої організації як комерційної, так і неприбуткової важливим є процес планування власного розвитку та оцінювання перспектив, а для цього їй потрібні кваліфіковані кадри. Зважаючи на це, доцільним є створення власної бази даних із резюме потенційних кандидатів для майбутньої співпраці. Для цього організація може використовувати ярмарки кар'єри, які часто організовуються в Україні, співпрацю із ЗВО, у складі яких є відділи зв'язків із організаціями. Часто успішні великі компанії виставляють стійки з анкетами в операційному залі, що свідчить про їх постійний ріст та розвиток, а, відповідно, і потребу у кадрах (Шипуліна та Каспрук, 2009; Дорош, 2015b). Адже працевлаштування молодих фахівців може бути досить ефективним, якщо організація має достатньо часу на навчання та стажування таких працівників. Окрім цього це доволі дешевий метод пошуку кадрів. Існує практика стажування студентів ЗВО ще під час навчання із перспективою їх майбутнього працевлаштування (Дорош, 2015b). Одним із таких методів є прелімінаринг. Це, власне, залучення молодих фахівців-випускників профільних ЗВО до походження практики та стажування із можливістю подальшого працевлаштування. Цей метод є доволі популярним в Японії, проте в європейських країнах він є менш затребуваним. Враховуючи специфіку органів публічної влади, прелімінаринг є раціональним методом як підбору кадрів, так і формування кадрового резерву. Проте тут варто враховувати відсутність досвіду роботи у таких кандидатів на посаду, а також вік. Окрім цього, існує ризик вступу на службу з метою отримання досвіду роботи та можливостей подальшого працевлаштування у інших галузях.

Попри існування достатньої кількості внутрішніх методів пошуку кадрів, органи публічної влади здебільшого обмежуються формуванням власного кадрового резерву із осіб, що вже приймали участь у конкурсному відборі на посади державної служби. Що ж стосується органів місцевого самоврядування, то тут існує актуальна проблема із залученням до працевлаштування молодих фахівців. Цьому сприяє також розмежування статусів «державний службовець» та «посадова особа органів місцевого самоврядування» (Верховна Рада України, 2015; Верховна Рада України, 2020b).

Розробляючи рекомендації щодо адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, важливим є вибір оптимального методу пошуку кадрів з огляду на виявлення стрес-компетентностей, необхідних для роботи публічних службовців. Адже ці методи повинні знаходитись в межах правового поля та бути чітко регламентованими відповідними документами. Якщо організація розшукує висококваліфікованого фахівця із певними професійними навиками, досвідом роботи та особистими якостями, при цьому чітко обумовлює повний перелік компетентностей, якими він повинен володіти, то варто задіяти зовнішні методи пошуку, оскільки співвідношення ефекту від роботи кваліфікованого фахівця до витрат на його рекрутинг буде становити більше 1. Якщо ж установа здійснює пошук кадрів для доукомплектування існуючих управлінських служб чи новостворених відділів, то доцільно використати власну базу даних (кадровий резерв), зв'язки із ЗВО тощо (Дорош, 2015b).

Проаналізувавши можливі зовнішні та внутрішні джерела пошуку працівників, варто відзначити, що для їх використання організація повинна чітко визначити вимоги до кандидатів на посаду, серед яких повинні бути і необхідні стрес-компетентності (Дорош, 2015b). Що ж до органів публічної влади, то вимоги до професійної компетентності претендентів на посади державної служби визначені ЗУ «Про державну службу», як і перелік документів, що їх підтверджує. Ця інформація міститься в оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу на Єдиному порталі вакансій державної служби. Зовсім інша ситуація спостерігається із особистісними компетентностями, до яких

належить і стресостійкість. Також відсутні чіткі вимоги до претендентів на посади в органах місцевого самоврядування (Верховна Рада України, 2015; Верховна Рада України, 2001).

Як вже було зазначено, можливість використання тих чи інших методів пошуку кваліфікованих кадрів в органах публічної влади не повинна виходити за межі визначених у ЗУ «Про державну службу» та ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування». Проте ЗУ «Про державну службу» передбачає лише порядок оприлюднення інформації про вакантну посаду державної служби на офіційних веб-сайтах державного органу, в якому проводиться конкурс. Окрім цього, Законом № 3491 визначена можливість формування та використання кадрового резерву органами публічної влади із осіб, які вже брали участь у конкурсних відборах (Верховна Рада України, 2015а; Верховна Рада України, 2020b). Однак представлена схема пошуку кадрів для державної служби в органах публічної влади суттєво обмежує коло осіб, які могли б претендувати на ці посади та відповідали б визначеним компетентностям. З однієї сторони надмірна зацікавленість конкретною особою з метою пропозиції працевлаштування на державну службу може розцінюватись як прояв корупційних дій, а з іншої – існує ризик найму фахівця, який не відповідає у повною мірою необхідним професійним та особистим якостям (компетентностям). Протилежна ситуація спостерігається із службою в органах місцевого самоврядування: відсутність чітких вимог до професійності кандидатів та дещо ширші можливості у виборі методів пошуку необхідних фахівців. Разом з тим, дороговартісні методи доступні не усім органам публічної влади.

У процесі адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади визначне місце займає кадрова служба. Її структура та чисельність залежить від функцій, які виконує організація, та масштабів її діяльності. В умовах жорсткої конкуренції будь-яка організація, яке прагне займати лідируючі позиції на ринку, повинна стратегічно підходити до планування та реалізації власної кадрової політики. Що ж стосується органів публічної влади, то в умовах переходу від

застарілої системи державного управління до публічного управління формування досконалої кадрової політики є запорукою підвищення престижності публічної служби. Відділ кадрів, який займається лише документообігом – це пережитки командно-адміністративної системи. Сучасна кадрова служба органу публічної влади – це відділ, який формує кадрову політику організації як сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивування та стимулювання (Стрехова, 2012; Дорош, 2015b). Окрім цього, кадрова служба органу публічної влади – це підрозділ, що функціонує в межах правового поля із чітко визначеними функціями, чисельністю працівників та рівнем їх кваліфікації. Проблема моніторингу стресостійкості персоналу – це також здебільшого функція кадрової служби.

Наступним етапом після відбору кандидатів зовнішніми компаніями або ж за допомогою внутрішніх джерел формування кадрових резервів повинен бути їх безпосередній відбір в організації, де також потрібно задіяти низку фахівців (Шипуліна та Каспрук, 2009). Беручи до уваги специфіку функціонування органів публічної влади, обов'язковою є процедура проходження конкурсного відбору на низку посад публічної служби. Така процедура дає можливість оцінити рівень відповідності компетентностей особи, що претендує на посаду, вимогам (компетентностям) конкретної посади на публічній службі.

У процесі пошуку кадрів для організації основним завданням кадрової служби є визначення компетенцій та компетентностей, якими повинен володіти той чи інший працівник, займаючи конкретну посаду в органах публічної влади. Компетенція – це сукупність професійних та особистих якостей працівника, які дають йому змогу успішно виконувати поставлені перед ним завдання (Дорош, 2015b). Компетентність – це рівень володіння цими якостями, вміння їх застосовувати у професійній діяльності. На основі визначених компетенцій формуються «компетентності посади» та «компетентності працівника». В ідеалі ці компетентності повинні максимально співпадати (Сардак, 2010).

Оптимальний підбір цих компетентностей дасть можливість мінімізувати кількість стресових ситуацій в організації за участю такого посадовця. За умов використання зовнішніх методів пошуку кадрів компетентності посади визначаються за участю керівника майбутнього посадовця; зовнішня організація здійснює пошук кандидатів, що оптимально відповідають цим компетентностям, а безпосередній їх відбір проводить кадрова служба. Саме кадрова служба перевіряє відповідність компетентностей працівника компетентностям посади. У випадку використання внутрішніх методів пошуку кадрів відбувається співпраця між кадровою службою організації та керівником відділу, якому потрібен фахівець (Дорош, 2015b). Щож стосується державних службовців, то перелік загальних вимог до кандидатів на окремі категорії посад чітко визначений ЗУ «Про державну службу», окремим Наказом НАДС також визначаються спеціальні вимоги, серед яких і стесостійкість. Оскільки перелік спеціальних вимог є рекомендаційним, то ключову роль у їх визначенні та оцінюванні відіграє кадрова служба конкретної установи (органу публічної влади).

У сучасній науковій літературі запропоновано кілька методів відбору персоналу безпосередньо в організації. Серед них – інтерв'ю, брифінг, фізіономіка та графологія, кейс-методика, тестування тощо. Своєю чергою автори виділяють низку методів проведення інтерв'ю: класичне інтерв'ю, поведінкове інтерв'ю або інтерв'ю за компетентностями, стрес-інтерв'ю, on-line інтерв'ю, brainteaster інтерв'ю тощо (Шипуліна та Каспрук, 2009; Перегудова та Рубежанська; Дорош, 2015b). Проаналізуємо особливості використання цих методів відбору персоналу в органах публічної влади, з метою забезпечення граничних (нормованих) рівнів стресостійкості майбутніх публічних службовців.

Фізіогноміка та графологія – це методи, які полягають у визначенні особливостей характеру людини за її зовнішністю та почерком. Ці методи можуть бути інформативними щодо визначення стресостійкості майбутнього фахівця лише у випадку наявності у складі кадрової служби організації психолога, який володіє спеціальними знаннями у цій галузі. Окрім цього,

використання такого методу є доцільним поряд із іншими методами, які дають можливість визначити рівень професійних здібностей фахівця (Дорош, 2015b).

Кейс-методика – це метод відбору керівників, який полягає у вирішенні потенційним фахівцем змодельованої складної ситуації. Такий метод, на відміну від попередніх, дає можливість оцінити як професійні так і, частково, особисті компетентності працівника. Складність цього методу проявляється у розробці кейсів, які максимально моделюватимуть особливості майбутньої роботи службовця (Дорош, 2015b).

Тестування – це метод письмової співбесіди, який полягає у заповненні анкети із заздалегідь підготовленими питаннями. Існує велика кількість інтерпретацій такого методу, які різняться між собою підходами у розробці тестів та методів їх оцінювання (Шипуліна та Каспрук, 2009). Зазначений метод дає більше можливостей у визначенні професійних компетентностей, аніж особистісних. Тому його використання у ході визначення рівня стресостійкості публічних службовців не є ефективним (Дорош, 2015b).

Найбільш дієвим методом відбору кадрів у процесі оцінювання наявних стрес-компетентностей є метод інтерв'ю. При чому, який би із вище перелічених видів інтерв'ю не застосовувався, у ході безпосередньої розмови із потенційним службовцем найбільш помітною є його поведінка, здатність опановувати страх, ораторські здібності, тощо (Дорош, 2015b).

Розглянемо два найбільш дієвих види інтерв'ю у процесі аналізування стресостійкості майбутнього працівника. Перш за все, це стрес-інтерв'ю, призначенням якого і є підбір персоналу на посади із високим рівнем стресу. Слід зауважити, що проводити такі інтерв'ю може лише фахівець із високим рівнем знань у галузі управління персоналом та психології, оскільки під час інтерв'ю створюються стресові ситуації для оцінки поведінки кандидата. Серед способів створення таких ситуацій використовують неочікувану розмову, розмову не про професійну діяльність, демонстрацію неповаги, ізоляцію, монолог, неочікуване випробування. Явною перевагою такого методу є оцінювання поведінки кандидата на посаду у нестандартній ситуації, його

рівноваженість, вміння контролювати власні емоції тощо. До недоліків стрес - інтерв'ю можна віднести складність проведення такого методу, неочікуваність, що власне може спричинити втрату кваліфікованого кандидата (Перегудова та Рубежанська; Дорош, 2015b).

Інтерв'ю за компетентностями або інтерв'ю за поведінковими індикаторами – це метод проведення інтерв'ю, під час якого кандидату ставляться запитання, що потребують приведення конкретних прикладів із життя. Таким чином здійснюється збір інформації, необхідної для оцінювання рівня компетентностей претендента на посаду. Аналізування такої інформації проводиться за схемою: ситуація-завдання-дії-результат. Серед переваг цього методу проведення інтерв'ю є його достовірність, оскільки вигадані ситуації важко деталізуються, чіткість у процесі оцінювання, оскільки такий метод передбачає розробку шкали за кожною компетентністю, ефективність та надійність. Що ж до недоліків, то таке інтерв'ю потребує чималих затрат часу на підготовку (розробку системи компетентностей та шкалу їх оцінювання), високу професійність інтерв'юера тощо. Окрім цього, не виключений варіант кандидата із досить високою уявою, який все ж таки зможе ввести в оману інтерв'юера (Канардов; Дорош, 2015b).

На етапі працевлаштування важливо забезпечити наявність у працівника необхідних компетентностей, в тому числі, стрес-компетентностей. Проте першочерговим завданням для служби управління персоналом в органах публічної влади є включення стесостійкості у перелік спеціальних вимог до кандидатів на посади публічної служби, а також визначення критеріїв оцінювання стрес-компетентностей. Адже за умов наявності високого рівня професійності працівника, але не відповідності вимогам щодо рівня стресостійкості – рішення про найм приймається керівником організації та її кадровою службою з урахуванням особливостей посади (окрім посад державної служби категорії «А») (Дорош, 2015b). При цьому важливо правильно і чітко сформулювати набір компетентностей посади, що є запорукою успіху такого процесу.



На рис.3.2 представлена модель забезпечення граничних (нормованих) рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх прийняття на службу. У запропонованій моделі відображені можливі методи пошуку кадрів і їх безпосереднього (конкурсного) відбору, деякі з них є більш вартісними, інші потребують більших затрат часу та професійності кадровиків та консультантів організації. Однозначних рекомендацій та критеріїв вибору цих методів немає, а позитивний результат залежить від злагодженої і продуктивної роботи вищого керівництва та служби управління персоналом організації, а також ефективної кадрової політики (Дорош, 2015b).

Як вже було зазначено, процес пошуку та підбору кадрів для служби в органах публічної влади регулюється законодавчо, що суттєво обмежує використання низки методів, які дають змогу забезпечити наявність граничних (нормованих) рівнів стресостійкості. Проте значна частина правових норм стосується забезпечення професійних якостей майбутніх публічних службовців, при цьому особистісним характеристикам приділяється недостатня увага.

Початковим етапом має бути визначення потреби в кадрах органу публічної влади, яка передбачає звернення до кадрового резерву – бази даних потенційних претендентів, компетентності яких відповідають множині компетентностей публічної служби :

$$Y = \{y_j; j = \overline{1, m}\}, \quad (3.1)$$

де  $j$ -номер претендента,  $m$ -кількість претендентів у резерві.

Наступним етапом забезпечення граничних (нормованих) рівнів стресостійкості публічних службовців в органах публічної влади є формування правильного «компетентнісного портрету» на етапі їх працевлаштування. Тобто оптимальне поєднання професійних та особистісних характеристик відповідно до вимог посади, на яку претендує кандидат. Як представлено у моделі (рис.3.2) компетентності посади можна записати у вигляді дискретної нечіткої множини (Василевич та Юртин):

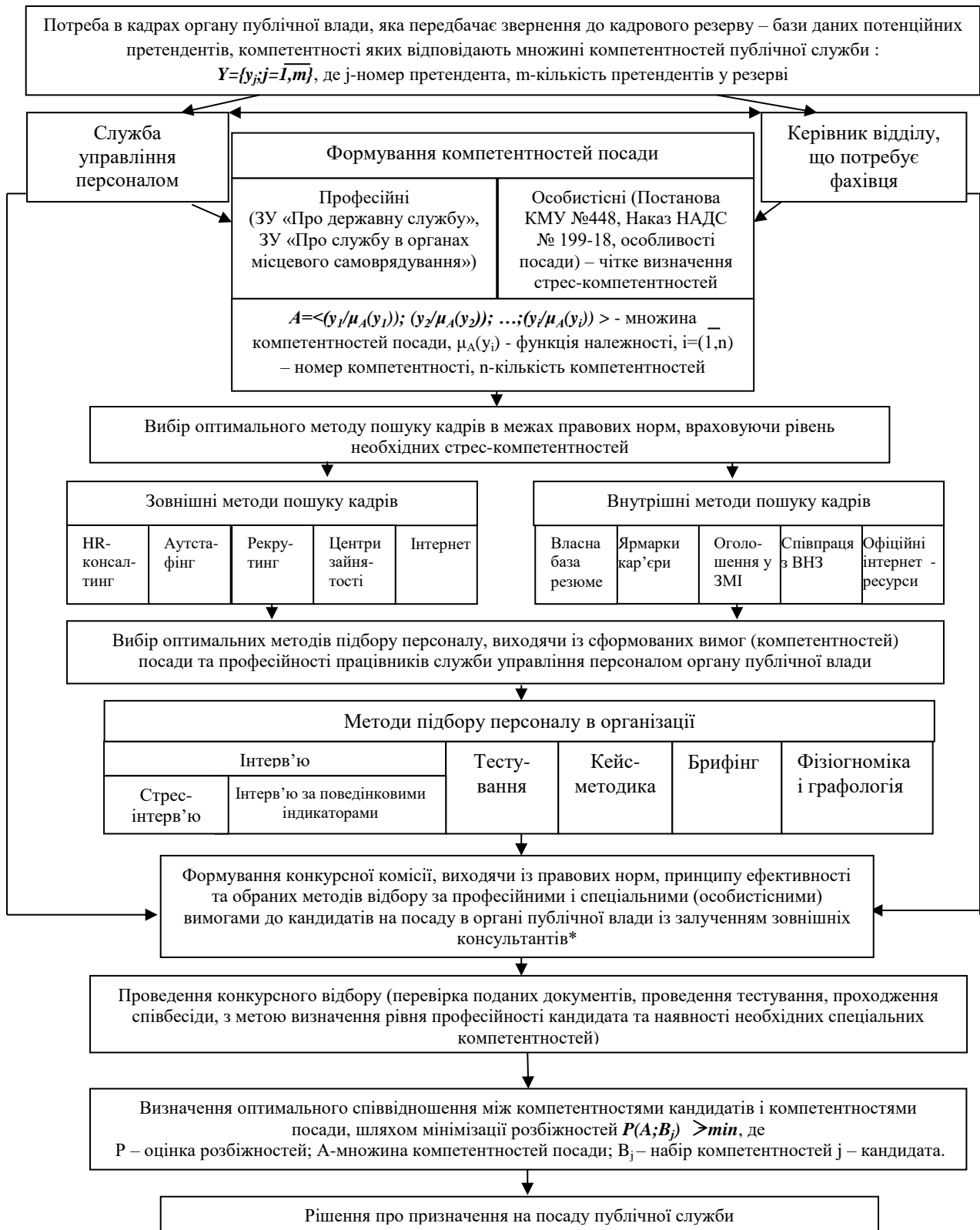


Рис.3.2. Модель забезпечення граничних (нормованих) рівнів стресостійкості працівників органів публічної влади на етапі їх прийняття на службу

Примітка: сформовано автором на основі джерел (Шипуліна, 2009, Василевич та Юртин; Дорош, 2015b).

\*Для посад державної служби категорії «А» використовується Комісія, як постійно діючий колегіальний орган, що працює на громадських засадах відповідно до (Верховна Рада України, 2019b)

$$A = \langle (y_1/\mu_A(y_1)); (y_2/\mu_A(y_2)); \dots; (y_i/\mu_A(y_i)) \rangle, \quad (3.2)$$

де  $\mu_A(y_i)$  – функція належності,  $i = \overline{(1, n)}$  – номер компетентності,  $n$  – кількість компетентностей.

ЗУ «Про державну службу» чітко визначає загальні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади в органах публічної влади, що ж стосується необхідних професійних, спеціальних, особистісних якостей – вони носять рекомендаційних характер та потребують деталізації, зважаючи на особливості роботи. Таким чином, служба управління персоналом конкретного органу публічної влади повинна сформувати так званий «компетентнісний портрет», який включатиме відповідні стрес-компетентності (окрім посад категорії «А»). Повнота та гнучкість такого портрету дасть можливість забезпечити граничні (нормовані) рівні стресостійкості посадовців вже на етапі їх працевлаштування на публічну службу.

Наступним етапом є пошук кандидатів із оптимальним співвідношенням власних професійних та особистісних компетентностей із компетентностями посади (компетентнісним портретом). Проте тут існує проблема правових норм щодо можливих методів пошуку кандидатів на посади, що суттєво зменшує ймовірність оптимального підбору за «компетентнісним портретом». Адже мова йде про тих потенційних кандидатів, які не шукають роботу в органах публічної влади, проте готові іти на публічну службу за умов отримання актуальної інформації про наявність вакансій та складових «компетентнісного портрету».

Ще одним, не менш важливим етапом адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, є формування конкурсної комісії із залученням фахівців, що здатні правильно оцінити відповідність стрес-компетентностей кандидатів на посаду відповідним складовим «компетентнісного портрету». Оскільки проведення такого оцінювання потребує спеціальних професійних знань та навиків, варто залучати сторонніх консультантів, науковців в галузі психології, фізіономіки, графології тощо.

Використання методів оцінювання стрес-компетентностей кандидатів на посади публічної служби також повинно відповідати порядку проведення конкурсного відбору, визначеного ЗУ «Про державну службу». Проте на цьому етапі можливо є адаптація складових конкурсної програми до сфери діяльності органу публічної влади, зокрема на етапі вирішення ситуаційних завдань та проведення співбесіди. Запропоновані методи підбору персоналу (рис.3.2) дають можливість поєднувати їх із законодавчо визначеними (такі як графологія та фізіогноміка), або ж доповнювати їх (стрес-інтерв'ю, тестування). Безперечно графологічна чи фізіогномічна експертиза не може бути підставою для відмови у прийнятті на службу, проте вона може слугувати індикатором ідентифікування ризиків виникнення стресових ситуацій у професійній діяльності та базою для формування програм професійного розвитку у процесі професійної діяльності.

Заключним етапом, що передує прийняттю рішення про призначення на посаду публічної служби відповідно до представленої моделі (див.рис.3.2), є визначення оптимального співвідношення між компетентностями кандидатів та вимогами (компетентностями) посади, шляхом мінімізації розбіжностей

$$P(A;V_j) \rightarrow \min, \quad (3.3)$$

де  $P$  – оцінка розбіжностей;  $A$  – множина компетентностей посади;  $V_j$  – набір компетентностей  $j$  – кандидата.

### **3.2. Розробка системи рамкових вимог до посад щодо граничних рівнів стресостійкості в органах публічної влади**

Безумовно поняття «професійного стресу» у різних сферах діяльності має свої особливості. Є професії із високим рівнем стресу, де ставляться надмірні вимоги до працівника, значні обсяги роботи, інформації, високий рівень відповідальності тощо (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013). До таких сфер відносять і публічне управління, і бізнес. Хоч стрес фахівців сфери публічного управління має свою специфіку, проте проблематика є аналогічною із сферою бізнесу, зокрема в умовах реформування державного сектору. Також варто

враховувати, що причини стресу підлеглого працівника, а також керівників різних рівнів публічного управління, суттєво різняться.

Державні службовці категорії «Б» та «В», а також посадові особи органів місцевого самоврядування несуть відповідальність за роботу з громадянами, а це часто пов'язано із нестачею персонального часу та простору, достатньо високою відповідальністю за результат. На таку роботу, яка потребує значного обсягу комунікування, потрібно багато енергії, і не всі здатні виробляти її самотужки. Що ж стосується державних службовців категорії «А», то їхній діяльності притаманний найшкідливіший для людини вид стресу (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

«Стрес керівника» – це не просто визначення, це утверджений психологічний термін, що вказує на типовість випадків проблеми такого характеру по всьому світу. Відповідальність за добробут і саме існування організації, постійні конфлікти у вищих сферах, відсутність хоча б якихось довірених осіб – все це призводить до тяжкого, хронічного стресу. Чимало побічних ознак вказують на те, що саме керівник – психологічно найвразливіша соціальна верства організації. Так, наприклад, статистика повідомляє, що топ-керівники, які водять автомобіль самотужки, потрапляють в аварію чи не в два рази частіше, аніж прості управлінці. Та й стан здоров'я лідерів та топ-керівників, людей, що можуть дозволити собі найкраще медичне піклування, підтверджує цей факт (Стрес і бізнес; Подольчак, Дорош та Дорош, 2013).

У Постанові КМУ №15 «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 р. визначено посади державних службовців, що прирівнюються до відповідних груп оплати праці. 13.01.2021 р. до вказаної Постанови були внесені зміни, зокрема й у частині класифікації посад відповідних категорій та підкатегорій державних службовців. Цю класифікацію можна використати для формування вимог щодо граничних (нормованих) рівнів стресостійкості для окремих посад держслужбовців, оскільки вона є більш ширшою, аніж поділ на категорії. Що ж до посадових осіб органів місцевого самоврядування, то посади проранжовані відповідно до класифікації,

представленої в ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» (Верховна Рада України, 2001; Верховна Рада України, 2017а).

Варто також зазначити, що у лютому 2021 року Національне агентство України з питань державної служби розпочало експериментальний проект щодо класифікації посад державної служби свого апарату та його територіальних органів, що, перш за все, має на меті реформувати систему оплати праці державних службовців. Згодом до цього експерименту були залучені Секретаріат Кабінету Міністрів України, Міністерство фінансів України та Міністерство цифрової трансформації України. В результаті цього проекту планується розроблення нових умов оплати праці державних службовців, що суттєво зменшить вплив керівника на розмір заробітної плати, шляхом збільшення фіксованих виплат (не менше 70%) та зменшення варіативної частини (не більше 30%). В межах цієї системи грейдингу планується впровадження 28 сімей посад, 9 рівнів посад державної служби та 3 рівні юрисдикції державних органів (Оплата праці державних службовців, 2021).

Для базового маркування (встановлення граничних (нормованих) рівнів) стресових навантажень на різних посадах державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування пропонуємо використати принцип психології кольору М. Люшера, який розробив «кольоровий тест» для визначення особливостей характеру людини за вподобаннями певної кольорової гами в одязі та у повсякденному житті (Зімовін, 2018).

Суб'єктивно можна зазначити, що вимоги до стресостійкості кандидата на певну посаду публічного службовця зростають прямо пропорційно до розміру його майбутньої заробітної плати, а, отже, і відповідальності. Проте кожна з представлених груп включає широкий спектр посад із різною специфікою роботи, розміром заробітної плати та рівнем відповідальності. Окрім цього є посади, які, наприклад, передбачають контакт із великою кількістю людей – пересічних громадян, котрі звертаються за отриманням адміністративних послуг; посади, які привертають надмірну увагу ЗМІ, тощо. Усе це формує потребу у більш ретельному дослідженні проблеми адміністрування стресових ситуацій у

професійній діяльності відповідних груп публічних службовців. Власне експериментальний грейдинг посадових окладів державних службовців в розрізі нової класифікації посад має на меті змінити цю ситуацію. Що ж стосується посадових осіб органів місцевого самоврядування, то тут питання співвідношення заробітних плат до відповідальності, яку несе публічний службовець, може регулюватись за ініціативою та рішенням громад в рамках реформи децентралізації.

Провівши аналогії між характеристиками кольорів за М. Люшером та впливом стресових навантажень на організм людини, оберемо червоний колір для позначення найінтенсивніших стресових впливів у професійній діяльності в органах публічної влади («стрес керівника»). Червоний колір за М. Люшером – це зміни, що спричиняють підвищення тиску, частоти дихання, частоти серцевих скорочень. Такий колір підштовхує до активних дій, мобілізації енергії для боротьби (конструктивних рішень, активних копінг-стратегій). Жовтий колір, який обраний для маркування стресових впливів на посадах нижчої ланки управлінської ієрархії в органах публічної влади за М. Люшером – це потреба у перспективі (кар’єрному зростанні), прагнення до спілкування. За впливом на організм цей колір дуже схожий до червоного – такий же активний, проте дещо м’якший. Стресові впливи на посадах середньої ланки промарковані оранжевим кольором, який є перехідним між жовтим та червоним (Зімовін, 2018).

Кожній групі державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування присвоїмо певний рівень стресового навантаження, який відповідає конкретним посадам. У табл. 3.1 представлений перелік груп державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування із присвоєним рівнем інтенсивності стресового навантаження. Таке присвоєння відбувається у порядку зростання відповідальності та заробітної плати. Кожному типу інтенсивності стресостійкості відповідає певний колір. Для маркування кожного рівня стресостійкості використовується конкретний відтінок червоного, оранжевого та жовтого кольорів, які різняться між собою інтенсивністю, аналогічно до зміни інтенсивності стресових впливів (за М. Люшером).

У представленій табл. 3.1 перелічені фактори стресу, які відповідно до проведеного опитування (п.2.3 Розділу 2) є актуальними для різних категорій держслужбовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Так, для посад керівників, перших заступників та заступників керівників державних органів (категорія А) характерні фактори, зумовлені відповідальністю перед найвищими державними інституціями, увагою з боку антикорупційних органів та ЗМІ, відповідальністю за формування стратегічних цілей організації, великою кількістю підлеглих тощо. Кожній з цих посад було присвоєно колір, що маркує інтенсивність стресостійкості, необхідної для належного виконання обов'язків. Охарактеризованим вище посадам присвоєно червоний та пурпуровий кольори. Так, червоний колір, що є більш інтенсивніший, свідчить про найвищий рівень стресу на цій посаді, відповідно пурпуровий, який є менш інтенсивним відтінком червоного, означає дещо нижчий рівень необхідної стресостійкості. Це ж саме стосується і гранатового кольору. Варто зазначити, що перших три посади відносяться до вищої ланки управління. Що ж до посадових осіб органів місцевого самоврядування, то до групи посад, маркованих відтінками червоного кольору, віднесено лише посади першої категорії – посади голів обласних рад, міських голів Києва та Севастополя тощо.

Наступна група факторів стресу, серед яких – відповідальність за реалізацію стратегічних цілей, підбір персоналу, робота з кадрами – стосується середньої ланки управління. Це посади керівників та заступників керівників директорату, генеральних департаментів, головного управління, служби, апарату місцевої держадміністрації, самостійного управління, самостійного відділу, а також керівників підрозділів у складі директорату, генеральних департаментів, тощо (категорія Б). Інтенсивність стресостійкості на цих посадах маркуємо за допомогою оранжевого кольору та його відтінків. Так, морквяний колір, який є інтенсивнішим відтінком оранжевого, характеризує граничний рівень стресостійкості на посаді керівника самостійного структурного підрозділу, дві інші групи посад, що є дещо нижчими по ієрархії, промарковані оранжевим і помаранчевим кольорами.



Таблиця 3.1

Маркування інтенсивності стресового навантаження державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування окремих категорій за принципами психології кольорів Макса Люшера

Групи посад державних службовців за категоріями		Категорія	Групи посад в органах місцевого самоврядування	Джерела стресу на даних посадах	Маркування інтенсивності стресового навантаження на посаді ( $H_n$ ), граничні рівні стресостійкості ( $h_n$ )	
Назви посад та підкатегорії	1		2	3	4	5
Посади керівників державних органів (A1)	А	Перша категорія (посади голів обласних рад, міських голів Києва та Севастополя)	Підпорядкування найвищим державним інституціям, діяльність антикорупційних органів, увага з боку ЗМІ, велика кількість підлеглих, відповідальність за формування стратегічних цілей організації, проведення реформ децентралізації, державного управління, низький рівень мотивації тощо.	Червоний	$h_1 < H_1 < h_2$	
Посади перших заступників керівників державних органів та заступників керівників державних органів (A2)					$h_2 < H_2 < h_3$	
Посади керівників директорату, генеральних департаментів, головного управління служби, апарату місцевої держадміністрації, самостійного управління, самостійного відділу, служби тощо (B1).	Б	Друга категорія (посади міських голів, заступників голів обласних рад)	Відповідальність за реалізацію стратегічних цілей, поставлених вищим керівництвом, безпосередня робота з персоналом, відповідальність за підбір персоналу та його відповідність вимогам, проведення реформи децентралізації, державного управління, низький рівень мотивації тощо.	Оранжевий	Сіра зона $h_2' < H_3 < h_4'$ ; $h_2' \in (h_2; h_3)$ ; $h_4' \in (h_3; h_4)$	
Посади заступників керівників директорату, генеральних департаментів, головного управління служби, апарату місцевої держадміністрації, самостійного управління, самостійного відділу, служби тощо (B2).					$h_3 < H_4 < h_4$	
		Третя категорія (посади перших заступників та заступників міських голів з питань діяльності органів виконавчої ради, секретарі міських рад, міських голів, голів районних та районних у містах рад)			$h_4 < H_5 < h_5$	

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	1
Посади керівників та заступників керівників головного управління та управління, експертної групи, відділу, завідувачі секторів у складі директорату, генеральних департаментів, керівників та заступників служби, самостійного управління тощо (Б3).	Б	Четверта категорія (посади голів постійних комісій з питань бюджету обласних рад, керівників управлінь та відділів виконавчого апарату обласних рад, заступників голів з питань діяльності виконавчих органів ради тощо.)			Помаранчевий $h_5 < H_6 < h_6$
Посади державних експертів, державний експерт директорату, генерального департаменту, головний спеціаліст державного органу, адміністратор тощо (В1).	В	П'ята категорія (посади керуючих справами виконавчих апаратів районних рад, керуючих справами виконавчих комітетів районних у містах рад, помічників голів, радників, спеціалістів, головних бухгалтерів управлінь і відділів виконавчого апарату обласних рад тощо)	Виконання поставлених завдань, робота із великою кількістю громадян різних верств населення, переатестації та підвищення кваліфікації, реалізація реформ децентралізації, державного управління, (висока ймовірність скорочення чи необхідності перекваліфікації), низький рівень мотивації, цифровізація тощо.	Жовтий	Сіра зона $h_5' < H_7 < h_7'$ $h_5' \in (h_5; h_6)$ ; $h_4' \in (h_6; h_7)$
Посади провідних спеціалістів державних органів (В2).		Шоста категорія (посади керуючих справами виконавчих комітетів міських, сільських, селищних рад, керівників структурних підрозділів виконавчого апарату районних рад та їх заступників, районних у містах рад, помічників голів, радників, консультантів, старост тощо).			Бурштиновий $h_6 < H_8 < h_7$
Посади спеціалістів державних органів (В3).		Сьома категорія (посади радників, консультантів секретаріатів районних у містах рад, спеціалістів виконавчих органів районних у містах та міських рад, сільських, селищних рад тощо).			Жовтий $h_7 < H_9 < h_8$
					Лимонний $h_8 < H_{10} < h_9$

Примітка: сформовано та розвинуто автором на основі джерел (Верховна Рада України, 2001; Верховна Рада України, 2017а)

Що ж стосується посадових осіб органів місцевого самоврядування, то цим відтінкам інтенсивності стресових впливів відповідають посади другої, третьої та четвертої категорій.

Ще однією групою посад є головні спеціалісти державних органів, які відносяться до керівників нижчої ланки управління, а також провідні спеціалісти та спеціалісти державних органів (категорія В). Робота на цих посадах пов'язана із контактуванням з великою кількістю людей – пересічних громадян різних верств населення, виконанням чималої кількості завдань, частими переатестаціями та підвищеннями кваліфікації тощо. Усі ці фактори є чинниками стресу. Відповідно до обраної методики, інтенсивність стресу на цих посадах характеризується за допомогою жовтого кольору та його відтінків. Інтенсивність стресостійкості головного спеціаліста маркується бурштиновим кольором, що є інтенсивнішим а ніж жовтий, характерний для посади провідного спеціаліста, та лимонний – присвоєний посаді спеціаліста державного органу. До цієї ж групи посад за аналогічним принципом віднесені посадові особи органів місцевого самоврядування п'ятої, шостої та сьомої категорій.

Наявність так званих «сірих зон», що стирає межі між групами посад, які промарковані відтінками одного кольору, пояснюється відсутністю чітких меж через можливі нашарування обов'язків, а також несуттєвою різницею у посадових окладах державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування різних категорій. Відповідно до психології кольорів М. Люшара сірий колір – це нейтральність, яка може набувати властивостей інших кольорів (забарвлюватись). Так для позначення стресового навантаження в «сірій зоні» використана умовна множина значень, що належить проміжку ( $h_2'$ ;  $h_4'$ ) для посад державних службовців категорій А та Б і посад в органах місцевого самоврядування першої та другої категорії (див.табл.3.1). При цьому  $h_2' \in (h_2; h_3)$ , якою умовно позначено червоний рівень стресу, а  $h_4' \in (h_3; h_4)$  – проміжку, що позначає оранжевий рівень стресового навантаження. Аналогічним є умовне позначення стресового навантаження в «сірій зоні» ( $H_7$ ), що знаходиться на межі оранжевого та жовтого рівнів стресу. Так,  $h_5' < H_7 < h_7'$ , відповідно  $h_5' \in (h_5; h_6)$ , а  $h_4'$

є(h6; h7). Впровадження Національним агентством України з питань державної служби нової системи класифікації посад та грейдингу посадових окладів може частково вирішити проблему відсутності чітких меж відповідальності та заробітної плати між категоріями та групами посад публічних службовців.

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень стресу персоналу органів публічної влади є явищем нестійким, оскільки залежить від значної кількості факторів. Визначений у моделі забезпечення граничних (нормованих) рівнів стресостійкості працівників органів публічної влади на етапі їх прийняття на службу (див.рис. 3.2) нормований рівень стресостійкості осіб, що приймаються на державну службу, базується лише на відповідальності та посадових обов'язках, визначених законодавством (Верховна Рада України, 2017а). Проте, при цьому варто враховувати значно більшу кількість чинників, які є нестійкими, оскільки змінюються залежно від політичної та економічної ситуації в країні.

Варто також відмітити, що для усіх посад в органах місцевого самоврядування характерним є фактор стресу, пов'язаний із проведення в Україні реформ децентралізації, яку розпочато у 2014 році. Ця реформа передбачала добровільне об'єднання та укрупнення територіальних громад, що тягне за собою численні зміни у роботі органів місцевого самоврядування, а також перерозподіл функцій між органами публічної влади, появу нових посад та обов'язків. Це, насамперед, можливе скорочення персоналу, перехід на інше місце праці, оголошення конкурсів на низку нових посад, поява нових обов'язків, вимог до осіб, що претендують або ж займають певні посади в органах публічної влади тощо. Джерелом стресів працівників державних установ на районному рівні може стати також одночасне функціонування райдержадміністрацій, райрад, виконавчих органів територіальних громад із визначеними законом повноваженнями, які часто дублюються. Ще однією причиною дублювання та нечіткого розподілу функцій між низкою органів місцевого самоврядування стало укрупнення районів в межах існуючих областей

в рамках тієї ж реформи децентралізації (Урядовий портал. Реформа децентралізації).

01.04.2014 р. Кабінетом Міністрів України запропоновано Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, а також затверджено план заходів з її реалізації. Верховною радою України було ухвалено Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», відповідно до якого усі органи місцевого самоврядування підлягають реорганізації, оскільки передбачається створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Процес формування таких громад носив виключно добровільний характер і наділяв їх можливістю отримати низку переваг. Проте процес розподілу обов'язків між новоствореними ОТГ (тепер територіальними громадами), райдержадміністраціями та райрадами – це ще один стресогенний фактор. (Арабчук, 2016).

Незважаючи на усі переваги, які отримують територіальні громади внаслідок об'єднання, кількість ОТГ до 2020 року була незначною. Однією із причин, що перешкоджали повній реалізації реформи децентралізації, був страх перед змінами, які часто стають причинами стресів. Таким чином інтенсивність стресового навантаження для різних груп посадових осіб органів місцевого самоврядування може бути частково або ж повністю відмінною від визначеної на рис.3.2, зважаючи на низку чинників та особливостей.

Окрім цього, варто взяти до уваги чинники стресу на посадах різних категорій державної служби, спричинених реформою державного управління, яка відповідно до Концепції реформування системи оплати праці державних службовців буде реалізована протягом 2020-2022 рр. та передбачає збільшення конкуренції за посади на державній службі. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати (HRMIS), що має на меті підвищити ефективність роботи чиновників і відкрити громадськості доступ до суспільно важливих даних про держслужбу, також формує відчуття загроз у персоналу органів публічної влади (Урядовий портал).

Наступним етапом після маркування інтенсивності стресових впливів на посадах в органах публічної влади має бути адаптування методів адміністрування стресових ситуацій до вимог відповідних посад (табл.3.2). Так, відповідно до проведеного маркування представлені рекомендації щодо насиченості компетентнісного портрету посади відповідними стрес-компетентностями. Варто відмітити, що тут мова йде лише про особистісні складові, тобто це жодним чином не передбачає заміну професійних складових, що більш чітко врегульовані законодавством.

Таблиця 3.2

Пропоновані методи адміністрування стресових ситуацій у органах публічної влади залежно від інтенсивності стресового навантаження посад

Інтенсивність стресового навантаження( $H_n$ )	Рекомендована насиченість компетентнісного портрету посади стрес-компетентностями	Порогові значення коефіцієнта відповідності (стрес-компетентності) ( $K_{відп}$ )*	Методи адміністрування стресових ситуацій за умов додання порогових значень коефіцієнтами відповідності**
1	2	3	4
Червоний ( $H_1$ )	80% і більше особистісних складових портрету повинні становити стрес-компетентності	0,9	1.Можливість отримання он-лайн консультацій щодо вирішення стресових ситуацій у професійній діяльності (внутрішній коучинг). 2. Організація тренінгів із тайм-менеджменту та стрес-менеджменту для управлінців. 3. Розробка індивідуальних програми розвитку стрес-компетентностей для себе та підлеглих. 4. Включення індикаторів рівня стрес-компетентностей до ключових показників оцінювання ефективності та результативності роботи публічних службовців. 5. Коригування індивідуальних планів розвитку підлеглих відповідно до результатів щорічного оцінювання. 6. Розуміння усіх системних змін в органах публічної влади.
Пурпуровий ( $H_2$ )		0,8	
Сіра зона ( $H_3$ )			

Продовження табл.3.2

1		2	3	4
Сіра зона (Н <sub>3</sub> )	Оранжевий	60-80% особистісних складових портрету повинні становити стрес-компетентності	0,9	<p>1. Систематичне отримання актуальної інформації щодо змін законодавства та етапів реформування галузі державного управління і місцевого самоврядування.</p> <p>2. Можливість вносити пропозиції у індивідуальний план розвитку, обираючи необхідні семінари та тренінги.</p> <p>3. Мотивування до підвищення рівня власних стрес-компетентностей.</p> <p>4. Коригування індивідуальних планів розвитку підлеглих відповідно до результатів щорічного оцінювання.</p> <p>5. Розуміння усіх системних змін в органах публічної влади.</p>
Морквяний (Н <sub>4</sub> )			0,8	
Оранжевий (Н <sub>5</sub> )				
Помаранжевий (Н <sub>6</sub> )				
Сіра зона (Н <sub>7</sub> )			0,7	
Бурштиновий (Н <sub>8</sub> )	Жовтий	40-60 % особистісних складових портрету повинні становити стрес-компетентності	0,9	<p>1. Систематичне отримання актуальної інформації щодо змін законодавства та етапів реформування галузі із коментарями та роз'ясненнями за необхідності.</p> <p>2. Можливість участі в актуальних тренінгах щодо регулювання інформаційних стресів, підвищення рівня емоційного інтелекту, самомотивації у межах індивідуальної програми розвитку та поза нею, тощо.</p> <p>3. Чітке розуміння впливу результатів щорічного оцінювання за стрес-компетентностями на результати власної праці.</p> <p>4. Розуміння усіх системних змін у органах публічної влади.</p>
Жовтий (Н <sub>9</sub> )			0,8	
Лимонний (Н <sub>10</sub> )				

*Примітка: сформовано та розвинуто автором*

\*Розраховується шляхом експертного оцінювання (0-1).

\*\*Розроблено відповідно до отриманих результатів опитування (п.2.3)

Коефіцієнт відповідності (стрес-компетентності) особи, що претендує чи перебуває на посаді в органах публічної влади пропонується розраховувати за зваженою середньою арифметичною експертною оцінкою:

$$K_{\text{відп}} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \omega_i \times k_{ij}}{m}, \quad (3.4)$$

де  $\omega_i$  – вага кожної стрес-компетентності у компетентнісному портреті посади;

$k_{ij}$  – оцінка  $i$ -ої компетентності  $j$ -го експерта;

$n$  – кількість стрес-компетентностей у компетентнісному портреті посади;

$m$  – кількість експертів, що здійснюють оцінювання.

Законодавчо органи публічної влади мають можливість визначати потребу у підвищенні кваліфікації окремих публічних службовців, обирати тематику професійних програм та спеціальних тренінгів із представленого переліку, який розроблений відповідними навчальними закладами за узгодженням із Національним агентством України з питань державної служби (Верховна Рада України, 2019а; Дорош та Дорош, 2018). На сайті Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України представлений план-графік навчання держслужбовців на кожен рік. У переліку пропонуваного навчальних заходів на 2018 та 2019 роки є лише тематичний короткостроковий семінар на тему “Конфлікти, стреси, маніпулювання в управлінській і політичній діяльності”. Це свідчить про недостатню увагу до досліджуваної проблематики з боку самих публічних установ та організацій, які формують попит на такі професійні програми та тренінги (Інститут підвищення кваліфікації, 2019; Дорош та Дорош, 2018).

Вже сьогодні в межах реформування системи державного управління функціонує Портал управління знаннями як освітня платформа Національного агентства України з питань державної служби у сфері професійного навчання державних службовців усіх категорій, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Портал має на меті забезпечити взаємодію між замовниками і надавачами освітніх послуг (Портал управління знаннями).

Проте, аналізуючи перелік професійних програм розвитку державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування на цьому



порталі станом на лютий 2021 року, варто зазначити, що серед представлених є низка програм, які мають на меті підвищити рівень стресостійкості слухачів, здобути навички діагностики негативних станів і способи подолання стресових розладів у професійній діяльності. Це доволі важливий крок до розвитку стрес-компетентностей публічних службовців. Але, попри це, відсутній механізм визначення необхідності професійного навчання такого спрямування за результатами роботи та стресового навантаження посадовців.

У Додатку Д згенеровані актуальні програми професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, що представлені на Порталі управління заняттями Національного агентства України з питань державної служби станом на 20.02.2021 р. Усі представлені програми є короткотерміновими (до 1 кредиту ЄКТС). Проте варто зазначити що серед представлених короткотермінових програм 42 % спрямовані на розвиток саме стрес-компетентностей: «Управління стресом у професійній діяльності та упередження професійного вигорання держслужбовців» (0,6 кред.), «Стрес-менеджмент та подолання стресових ситуацій в процесі управлінської діяльності» (0,3 кред.), «Стрес-менеджмент» (0,27 кред.). Також необхідно взяти до уваги те, що саме ці програми професійного навчання є найменш тривалими серед представлених. Це, власне, є свідченням непопулярності таких програм серед публічних службовців (Портал управління знаннями).

Необхідність у розробці нових та удосконаленні діючих програм професійного навчання публічних службовців, спрямованих на розвиток стрес-компетентностей має бути обґрунтована їх результативністю. Окрім цього варто враховувати можливості посадових осіб до участі у більш довготермінових програмах, що можуть бути ефективнішими. На сьогодні відсутній механізм співставлення показників діяльності слухача професійної програми до участі у ній та після.

На офіційному сайті Національного агентства України з питань державної служби представлений Звіт про результати пілотного визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих

держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020-2022 роки. За результатами цього звіту можна зробити висновок про відсутність залежності напрямків професійних програм та результатів оцінювання ефективності діяльності посадових осіб в органах публічної влади (ЗВІТ про результати пілотного визначення...). Варто зазначити, що таке оцінювання відповідно до Постанови КМУ від 23.08.2017 р. № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» було вперше проведено у 2018 році і вплинуло на перелік програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Проте не відбулося зворотнього зв'язку, з метою корегування наповненості самих програм та оцінювання їх ефективності (Верховна Рада України, 2017с).

Представлені у Додатку Д програми професійного розвитку є загальними короткостроковими програмами. Загальні потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за такими програмами у 2020-2022 роках наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальні потреби у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними короткостроковими програмами підвищення кваліфікації\*

Напрямок підвищення кваліфікації:	Прогнозні показники загальних потреб		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4
управління персоналом	2445	2037	1992
запобігання корупції	10815	7705	7063
уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції	399	460	473
підвищення рівня володіння державною мовою	5889	5592	5265
управління фінансами	2553	2414	2355
європейська інтеграція	1094	1127	1194
євроатлантична інтеграція	685	653	631
забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю	669	591	583
стратегічні комунікації	1314	1249	1306
гендерна рівність	921	914	833
лідерство	312	247	234
стратегічне управління та планування	2655	2255	2405
управління змінами	3684	3260	2855

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
дотримання прав людини та протидія дискримінації	1043	983	1007
інформаційна безпека	1890	1438	1387
комунікація та взаємодія	3927	3149	3322

*Примітка: сформовано автором на основі джерела (Звіт про результати пілотного визначення)*

Серед короткострокових програм підвищення кваліфікації (див. табл. 3.3) прогнозовані показники загальних потреб протягом 2021-2022 рр зростають на такі напрямки: уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції (2,8%); європейська інтеграція (5,9%); стратегічні комунікації (4,6%); стратегічне управління та планування (6,7%); дотримання прав людини та протидія дискримінації (2,4%); комунікація та взаємодія (5,5%). Що ж стосується програм, які спрямовані на розвиток особистісних якостей (спеціальних вимог), то прогнозований попит на них здебільшого зменшується. Про це свідчать тренди, які з високою достовірністю описують динаміку зміни потреб у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними короткостроковими програмами НАДС протягом 2020-2022 рр., спрямованими на розвиток особистісних якостей (рис. 3.3).

Як зазначає Н. Качан, згідно з Методичними рекомендаціями, затвердженими Наказом НАДС № 273 від 27.11.2017 р., кожному державному службовцю рекомендується щорічно визначати від однієї до чотирьох професійних компетенцій, які зазначаються в індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності та, відповідно, потребують вдосконалення. При цьому, в індивідуальній програмі зазначено, що державний службовець повинен визначити професійну компетентність відповідно до спеціальних вимог до осіб, котрі претендують на зайняття конкретної посади державної служби, рівень якої необхідно підвищувати (Качан, 2019).

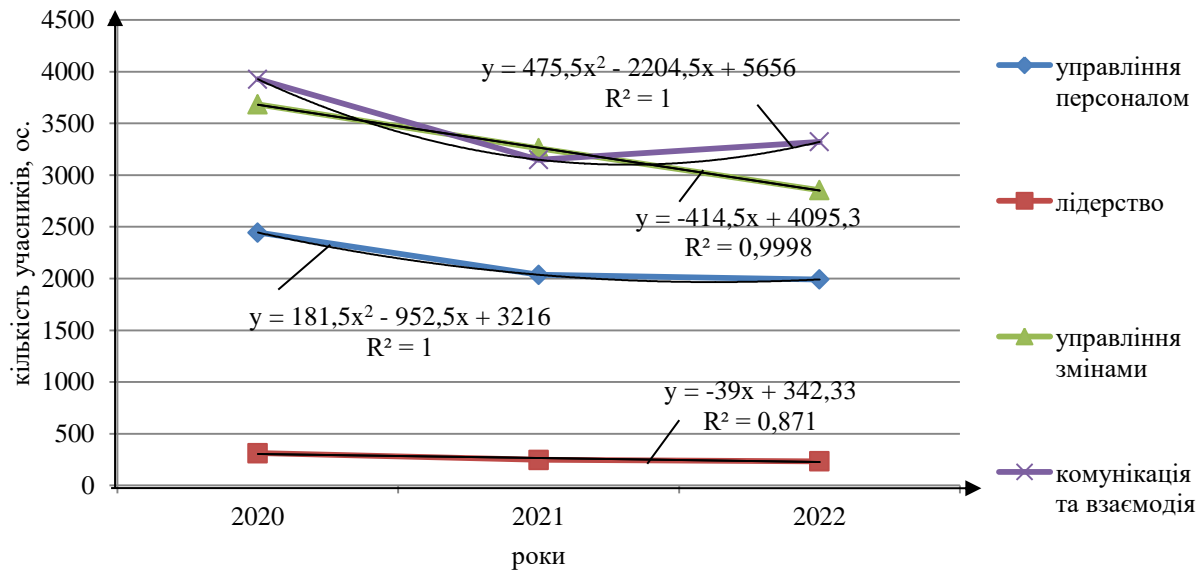


Рис. 3.3. Зміна потреб у підвищенні кваліфікації учасників професійного навчання за загальними короткостроковими програмами НАДС протягом 2020-2022 рр.

*Примітка: сформовано автором на основі джерела (Звіт про результати пілотного визначення)*

Таким чином, ми бачимо використання різних понять «компетенція» та «компетентність» в одному контексті. Хоч, як зазначається у п. 2.1, це різні за значенням категорії (див.Додаток Б). І, власне, неправильне використання цих термінів вже на етапі формування вимог до оцінювання ефективності та результативності державних службовців створює перешкоди до системи загалом. Для посадових осіб органів місцевого самоврядування немає законодавчих вимог чи рекомендацій до формування індивідуальних програм розвитку чи підвищення професійної компетентності.

Коли мова йде про наповненість компетентнісного портрету публічного службовця необхідними стрес-компетентностями (див.табл. 3.2), то необхідно визначати ті знання, вміння, навички та досвід, які він зможе використати для конструктивного вирішення стресових ситуацій. Проте, оцінюючи загальну стрес-компетентність ( $K_{vidn}$ ) конкретної особи, визначається рівень володіння цими стрес-компетенціями. Тут, власне, і виникає проблема у критеріях оцінювання як нечіткої дискретної величини (Василевич та Юртин).

У формулі 3.4 використовується метод зваженої середньої арифметичної експертної оцінки, яка є доволі зручною для оцінювання саме нечіткої дискретної величини за умов достатньої компетентності експертів. Що ж стосується щорічного оцінювання ефективності та результативності роботи публічних службовців, то тут чітких методик немає, як і у питаннях визначення результативності професійного навчання за конкретною програмою.

Проте, коли мова йде про вплив результатів професійного навчання на рівень стрес-компетентності слухача, варто розробити більш чітку систему індикаторів, яка дасть змогу корегувати наповненість програм та зробить їх дійсно дієвими. Водночас, ключовими критеріями повинні виступати набуті компетентності (зміна поведінки) та внутрішні мотиви (потреба у вдосконаленні), що, безумовно, є ключем до успіху та зростання, а, отже, і продуктивних стратегій подолання стресових ситуацій у професійній діяльності. І саме тут дуже важливою є система оцінювання ефективності навчальної програми та очікуваних змін у поведінці посадовця, бо, як зазначає Л. Бок, менеджер з персоналу компанії Google, внутрішня мотивація – ключовий чинник успіху, проте звичайна система управління продуктивністю може повністю знищити її. Фахівець наводить приклад експерименту, проведеного у 1972 році Е. Деці та Р. Райаном з університету Рочестера. В ході цього експерименту було доведено, що внутрішня мотивація – це вагомий чинник продуктивності, в сукупності із зовнішніми мотивами вона ще більш позитивно впливає на продуктивність, проте після втрати цієї зовнішньої складової, внутрішня мотивація не повертає продуктивність до попереднього рівня, а спричиняє її суттєве падіння. Таким чином відбувається втрата внутрішніх мотивів (Бок, 2017).

У Додатку Е згруповані нетрадиційні методи оцінювання ефективності навчання персоналу. Окрім цього, варто взяти до уваги традиційні підходи, такі як (Бутусевич, 2015):

- відповідність змісту навчальних програм очікуванням споживачів;
- використання активних методів навчання;

- використання сучасних засобів навчання (напр., спеціальних програм, інтерактивних засобів тощо);
- інтегрування навчальних програм у робочий професійний процес слухачів;
- оптимальна кількість слухачів у групах;
- організаційні умови навчального процесу;
- рівень кваліфікації викладацького складу тощо.

Серед нетрадиційних методів оцінювання результативності навчальних програм варто виділити ті, які можна використати саме в органах публічної влади, зважаючи на особливості їх діяльності (див. Додаток Е). Методика Д. Кіркпатріка, модель оцінки Блума, модель Стафлебіма CIPP, схема CIRO Берда та модель Тайлера – це ті варіанти, які можна найкращим чином адаптувати саме для галузі публічного управління. Прикладна теорія П. Кірнса є доволі спрощеною та не дає можливості повною мірою оцінити ефективність програми. Інші представлені методики не будуть дієвими в органах публічної влади, оскільки потребують використання грошових вимірників результативності (вартість навчання, рівень інвестицій, рівень прибутків тощо).

Особливої уваги у процесі оцінювання результативності навчальних програм розвитку стрес-компетентностей персоналу в органах публічної влади потребує етап формування системи індикаторів (див.рис.3.4). Така система має бути максимально адаптована до компетентнісного портрету займаної посади, а також індивідуальної програми розвитку фахівця.

У табл. 3.4. представлені рекомендації щодо формування системи індикаторів результативності навчальної програми, зокрема в розрізі впливу на розвиток стрес-компетентностей публічних службовців. Розроблені пропозиції уточнюють схему, зображену на рис.3.4.

Варто звернути увагу на можливі сценарії зміни компетентностей публічного службовця внаслідок участі у навчальній програмі:

- регресивний – стрес-компетентність посадовця до участі у навчанні була кращою ( $K_{змін} > 1$ ). У цьому випадку необхідно проаналізувати інші детермінанти стрес-компетентності та скерувувати управлінський вплив на них;
- незмінний – стрес-компетентність посадовця залишилась на такому ж рівні, як до участі у навчанні ( $K_{змін} = 1$ ). Програма не дала очікуваного результату і потребує коригування;
- прогресивний – стрес-компетентність посадовця зросла після участі у навчальній програмі ( $K_{змін} < 1$ ). Програма дала очікуваний результат та може використовуватись в майбутньому.

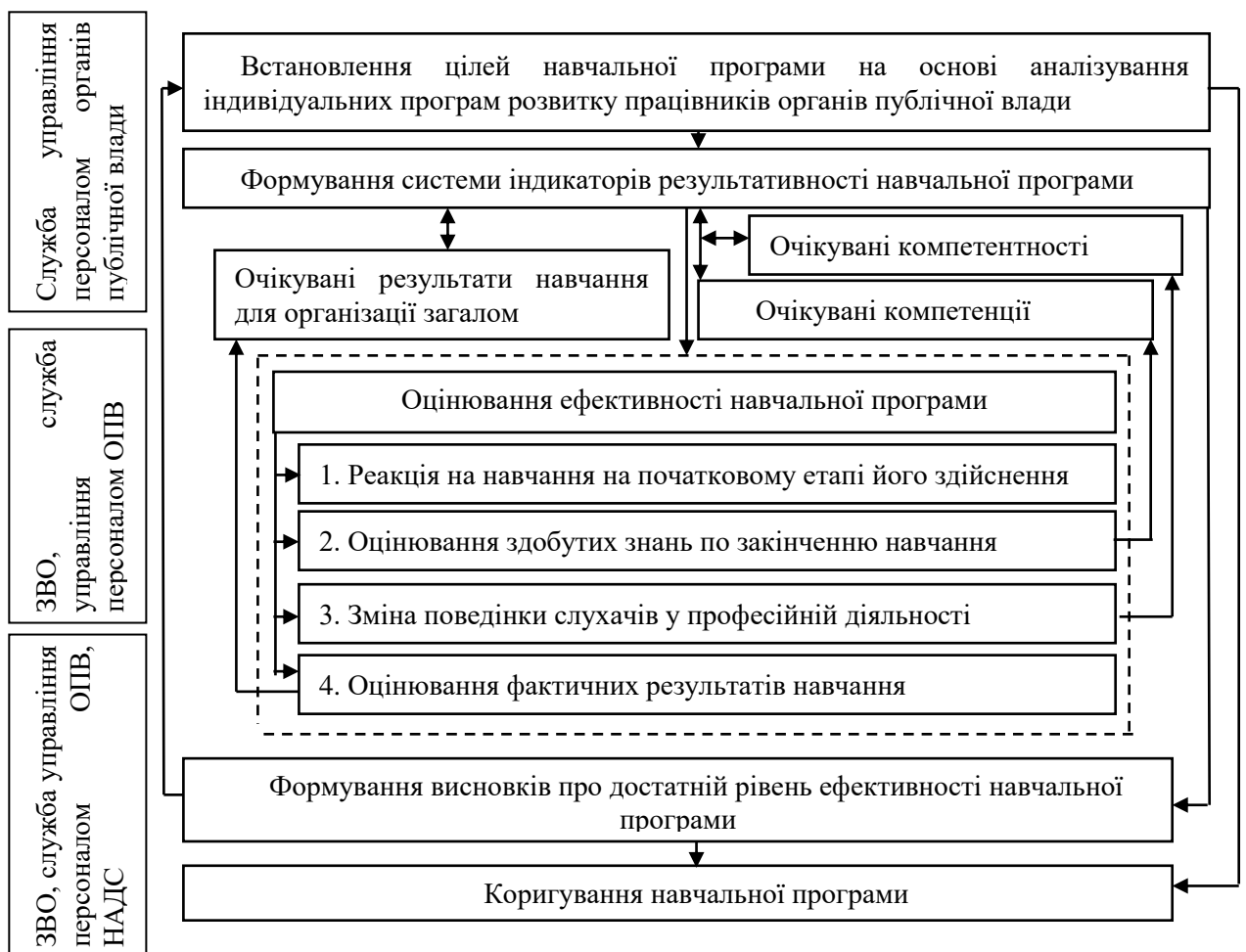


Рис. 3.4. Рекомендована схема оцінювання результативності навчальних програм розвитку стрес-компетентностей персоналу в органах публічної влади

Примітка: розроблено та розвинуто автором на основі (Бутусевич, 2015; Бок, 2017)

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо формування системи індикаторів результативності  
навчальної програми

Складові системи індикаторів	Особливості формування та оцінювання
Очікувані компетенції	<p>Вимоги до навчальної програми, які мають на меті забезпечити необхідний рівень знань, вмінь та навичок у певній галузі, а також слугують базою для формування відповідних компетентностей.</p> <p>Оцінювання здійснюється за допомогою підсумкового контролю в межах навчальної програми (п.2 процесу оцінювання ефективності навчальної програми за Д. Кірпатріком-див.рис.3.4).</p>
Очікувані компетентності	<p>Здатність використовувати очікувані компетенції у професійній діяльності, інтегруючи їх із досвідом та умовами професійного середовища.</p> <p>Оцінюється динаміка зміни рівня компетентностей фахівця із використанням спеціальних методик та залучення експертів. Для цього пропонується використати коефіцієнт відповідності (стрес-компетентності) особи, що претендує чи перебуває на посаді в органах публічної влади <math>K_{відн}</math> (3.4), а саме його зміну (<math>K_{змін}</math>).</p> $K_{змін} = \frac{K_{відн1}}{K_{відн2}} \quad (3.5),$ <p>де <math>K_{відн1}</math> - коефіцієнт відповідності (стрес-компетентності) особи до участі у навчальній програмі;  <math>K_{відн2}</math> - коефіцієнт відповідності (стрес-компетентності) особи після участі у навчальній програмі</p> <p>Критеріальне значення <math>K_{змін} &lt; 1</math>. (п.3 процесу оцінювання ефективності навчальної програми за Д. Кірпатріком-див.рис.3.4)</p>
Очікувані результати навчання для організації загалом	<p>Індикатори, що пов'язують професійну діяльність фахівця із результатами роботи організації загалом (органу публічної влади):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість управлінських ініціатив в межах аналізованого періоду до та після навчання;</li> <li>- кількість ідей та рішень, що були самостійно реалізовані в межах аналізованого періоду до та після навчання;</li> <li>- кількість позитивних та негативних відгуків громадян, з якими працює фахівець протягом аналізованого періоду до та після навчання;</li> <li>- кількість міжособистісних конфліктів, ініційованих фахівцем в межах аналізованого періоду до та після навчання;</li> <li>- кількість конструктивно вирішених конфліктів за участі фахівця в межах аналізованого періоду до та після навчання, тощо.</li> </ul> <p>(п.4 процесу оцінювання ефективності навчальної програми за Д. Кірпатріком-див.рис.3.4)</p>

Примітка: розроблено та розвинуто автором на основі проаналізованих джерел



В оцінюванні результативності навчальної програми розвитку стрес-компетентностей публічних службовців важливо визначити результати такого навчання для організації загалом. Саме тому рекомендовано здійснювати ретроспективний та перспективний аналіз таких результатів, адаптовуючи його до конкретного учасника. Наприклад, варто оцінювати зміну ініціативності посадовця, його конфліктності, емоційності впродовж професійної діяльності в організації до участі в навчанні, та таку ж зміну після нього. Співставлення темпів отримання позитивних змін може свідчити про ефективність професійного навчання.

### **3.3. Змістовно-методичні інструменти адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади із врахуванням етапів життєвого циклу кар'єри публічних службовців**

Визначивши основні важелі адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади (див. рис.1.1), особливості галузі публічного управління (табл.2.4), а також чинники, що їх зумовлюють, варто відмітити те, що стресові ситуації у професійній діяльності не завжди спричиняють еустрес чи кризові явища. Серед представлених у п. 2.2 груп чинників, особливої уваги заслуговують інституційні, які є доволі вагомими саме для таких організацій. Окрім цього варто враховувати соціально-економічне та організаційне середовище органів публічної влади, а також особистісні характеристики, необхідні для вирішення стресових ситуацій у професійній діяльності. Таким чином побудову змістовно-методичного інструментарію варто здійснювати, комплементуючи чинники, підходи та напрямки в розрізі існуючих наукових парадигм, акцентуючи увагу на необхідності використання міждисциплінарного принципу, з метою отримання ефекту синергії.

Розглядаючи різновиди менеджменту, О.Є. Кузьмін та М.Ф. Гончар за реагуванням на відхилення виділяють гармонійний менеджмент, ризик-менеджмент та стрес-менеджмент. За визначенням авторів стрес-менеджмент

сфокусований на управління кризовим явищами в організації, тоді як ризик-менеджмент – враховує як позитивні, так і негативні впливи ризиків. Разом з тим, серед складових стрес-менеджменту науковці виокремлюють антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент (О.Є. Кузьмін та М.Ф. Гончар, 2017). Кожна складова стрес-менеджменту – це низка інструментів управлінського впливу на перебіг професійних стресових ситуацій в організації, з метою їх конструктивного вирішення.

Як зазначають Л.М. Черчик, С.І. Бегун та І.М. Івашкевич, основними інструментами ризик-менеджменту є відмова, зниження, передача та ухвалення. Кожен із цих інструментів включає низку методів їх використання (Черчик, Бегун та Івашкевич, 2017).

На рис.3.5 візуалізовано складові процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, що охоплює інструментарій як стрес-менеджменту, так і ризик-менеджменту, а також правові та інформаційні інструменти, що належать до компетентностей низки державних інституцій.

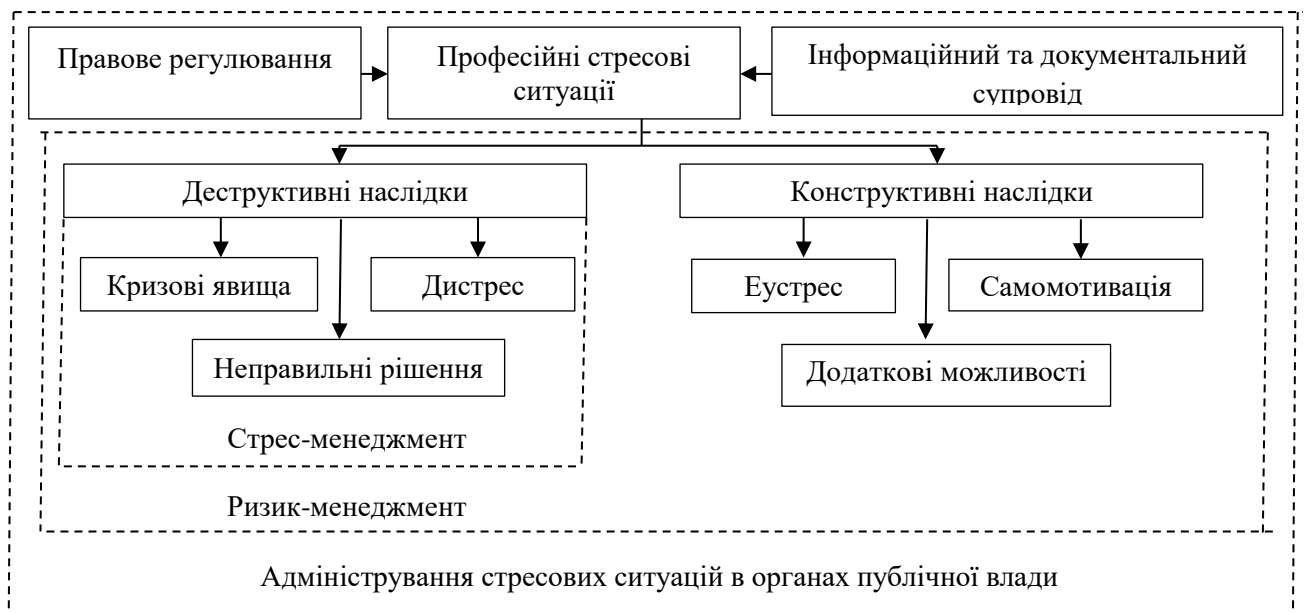


Рис.3.5. Складові процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади

*Примітка: розвинуто авторами на основі проаналізованих джерел*

Беручи до уваги сутність поняття «адміністрування», коли мова йде про стресові ситуації, зокрема в органах публічної влади (див. п.1.2), варто акцентувати увагу на доцільність використання інструментарію стрес-менеджменту та ризик-менеджменту, адаптованого до галузі публічного управління та адміністрування, що зумовлено її принциповою відмінністю від комерційної сфери, зокрема в управлінських підходах (рис 3.6).

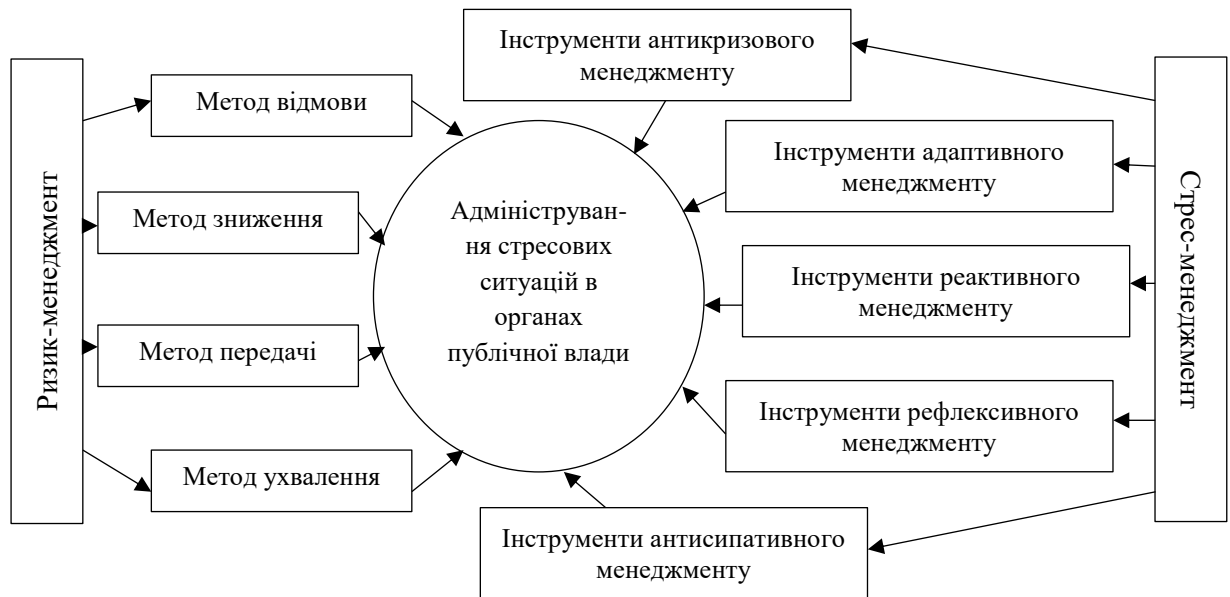


Рис.3.6. Інструментарій адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади

*Примітка: розвинуто авторами на основі (Кузьмін та Гончар, 2017; Черчик, Бегун та Івашикевич, 2017)*

Проектуючи напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців в галузі стрес-менеджменту та ризик-менеджменту на діяльність органів публічної влади, а також чинники професійних стресових ситуацій в публічних організаціях (п.2.2), конкретизуємо саме ті управлінські інструменти, які будуть дієвими та актуальними для цієї сфери (табл. 3.5).

За результатами дослідження варто відмітити доволі широкий інструментарій адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, проте його практичне використання має свої особливості. Це, перш за все, стосується правового поля, яке формує низку обмежень, наприклад, щодо

методів передачі ризикових функцій. Окрім цього актуальні інструменти реагування на кризові явища для органів місцевого самоврядування є доволі ресурсномісткими. Разом з тим, на сьогодні галузь публічного управління особливо потребує впровадження інноваційних інструментів управлінського впливу, оскільки вона є тією ланкою, яка з'єднує усі сфери життєдіяльності суспільства. Саме тому необхідно активно розвивати публічно-приватне партнерство, з метою отримання додаткових можливостей для адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади. Прикладом такої співпраці може бути апробація носіїв штучного інтелекту, спеціального програмного забезпечення, тощо. Безумовно такі методи можливо застосовувати до управлінських процесів, що не містять державної таємниці або ж конфіденційної інформації.

Таблиця 3.5

Особливості використання інструментів стрес-менеджменту та ризик-менеджменту в органах публічної влади

Складові стрес-менеджменту (методи реагування на ризики)	Управлінські інструменти	Особливості використання в органах публічної влади
1	2	3
Антикризовий менеджмент (відмова, зниження, передача, ухвалення)	Аутсорсинг, бенчмаркінг, скорочення штату, реінжиніринг, сценарне планування, технології ощадливого виробництва, збалансована система показників, управління знаннями, ключові компетентності, злиття і поглинання, стратегічні альянси, стратегія росту, стратегічне планування, місія і візія, тощо	Використання інструментів антикризового менеджменту є особливо актуальним для органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, оскільки вагома кількість територіальних громад є дотаційними та переживають кризові явища.
Адаптивний менеджмент (внутрішнє зниження)	Моніторинг змін зовнішнього середовища, коригування стратегічної мети, фінансовий контролінг, лімітування, диверсифікація, тощо.	Необхідність внутрішнього зниження стресогенних факторів в органах публічної влади зумовлена динамічністю зовнішнього середовища, а також принципово новими підходами у галузі публічного управління.

Продовження табл.3.5

1	2	3
Реактивний менеджмент (зовнішнє зниження)	Добір та відбір кваліфікованих кадрів, налагодження оперативних комунікацій, впровадження інновацій, нарощення конкурентоспроможності, фінансова стійкість, тощо.	Використання новітніх методів реагування на зміни в зовнішньому оточенні варто здійснювати за допомогою інновацій, яких на сьогодні не достатньо в органах публічної влади.
Рефлексивний менеджмент (зниження, ухвалення)	Реалізація функції пізнання (дослідження, розуміння, спостереження за стресорами), об'єктивізації (реалізація аналітичних здібностей, особистісних та професійних компетентностей управлінців), проектування (прогнозування, планування розвитку діяльності вибір оптимального варіанта вирішення стресової ситуації), тощо.	Це інструменти, які повинні здійснювати супровід будь-якої управлінської діяльності. Їх результативність безпосередньо залежить від професійних та особистісних компетентностей керівника, його аналітичних здібностей, проте залучення таких фахівців в органи публічної влади ускладнюється низкою факторів.
Антисипативний менеджмент (ухвалення)	Ідентифікація потенційних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, формування сценаріїв потенційного розвитку, прогнозування, оцінювання потенційних загроз, тощо.	Інструменти антисипативного менеджменту доволі рідко використовуються в органах публічної влади, оскільки є ресурсномісткими.

Раціональне поєднання інструментів ризик-менеджменту та стрес-менеджменту для ефективного адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади допоможе під іншим кутом глянути на бюрократичні управлінські процеси, що нерідко стають джерелами кризових явищ. Наприклад, максимальне спрощення процедурних моментів із залученням кваліфікованих кадрів та носіїв штучного інтелекту (метод передачі), оцінювання психоемоційного стану публічних службовців на початку робочого дня за допомогою штучного інтелекту (метод внутрішнього зниження), коригування навантаження на посадовця, залежно від його психоемоційного стану (метод ухвалення).

Представлений у табл.3.5 управлінський інструментарій адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади потребує уточнення, про що свідчать особливості його застосування у досліджуваній галузі. Оцінюючи

результати анкетування публічних службовців (див. п.2.3), перш за все, варто скоригувати визначені детермінанти стресових ситуацій в органах публічної влади (див. табл.2.5), які вплинули на формування цілей опитування. За результатами кластерного аналізу виділені особливості різних груп респондентів (див. табл.2.10), які дають змогу зробити висновок про вагомість мотиваційного вектору досліджень.

Досліджуючи особливості галузі публічного управління та адміністрування (табл.2.1), було встановлено вагому розбіжність в системі мотивації між вищим управлінським корпусом в державі та посадовцями цієї сфери нижчої категорії; окрім цього діючі законодавчі норми перешкоджають достатньому та прозорому використанню матеріальних засобів мотивації. Таким чином в ході опитування усі без винятку респонденти причиною можливої зміни місця праці обрали низьку заробітню плату; попри це, основними мотивами у професійній діяльності для виділених кластерів слугують сім'я та родина (кластер 1), очікуваний результат від роботи, розуміння важливості та вирішення суспільно-важливих справ (кластер 2), потреба в розумінні та цінуванні, причетність до важливого (кластер 3).

Таким чином, впродовж професійного життя на публічній службі у фахівців формується система цінностей, особливе ставлення до роботи, які стають внутрішніми мотивами та мають здатність послаблювати негативні явища (стресові ситуації) та підсилювати необхідні особистісні якості для їх подолання. На етапі вступу на публічну службу – це система очікувань, яка згодом трансформується у систему цінностей, що мотивує, або ж зумовлює звільнення із служби (невиправдання очікувань). Зважаючи на це, враховувати такі чинники варто в розрізі етапів життєвого циклу кар'єри публічних службовців.

В.Я. Карковська розглядає етапи життєвого циклу кар'єри публічних службовців з точки зору зростання їх знань та вмінь, виділяючи п'ять періодів: робота у відповідності до посади, особистий результат, командний результат, результат державної структури, результат особистісних цілей. При цьому

впродовж всього життєвого циклу відбуваються уточнення цілей публічного службовця. Найвищий рівень знань та вмінь досягається в період повного розуміння фахівцем власних цілей в розрізі цілей установи (органу публічної влади), в якій він працює (Карковська, 2020).

Попри це Законом України «Про державну службу» передбачено три періоди життєвого циклу державних службовців: вступ на державну службу, безпосередньо служба та завершення державної служби через вихід на пенсію чи зміну виду діяльності (місця праці). Беручи до уваги предмет дослідження, варто уточнити поняття та етапи життєвого циклу кар'єри саме публічного службовця з точки зору інтенсивності стресового навантаження у професійній діяльності, а також сформованої системи цінностей, що мотивують стресостійкість (Верховна Рада України, 2014а).

Життєвий цикл кар'єри публічного службовця – це послідовна періодизація професійної діяльності на публічній службі за принципом зміни знань, умінь, фаховості, професійності, досвіду та психологічних особливостей. Інтенсивність стресового навантаження публічного службовця у професійній діяльності залежить не лише від займаної посади (див.табл.3.1), а й від етапу життєвого циклу його кар'єри. Кожен етап життєвого циклу кар'єри посадової особи органу публічної влади має свої особливості та потребує підходів до адміністрування стресових ситуацій у професійній діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика етапів життєвого циклу публічного службовця в розрізі інтенсивності стресового навантаження у професійній діяльності

Етапи життєвого циклу кар'єри		Особливості стресового навантаження у професійній діяльності
1		2
Вступ на службу	Очікування	Приймаючи рішення про вступ на публічну службу, фахівець має сформовані очікування. Початковий період («перше враження») – це етап співставлення очікуваних та реальних умов праці, який спричиняє перше професійне стресове навантаження.
	Адаптація до умов	Період ознайомлення із посадовими обов'язками та умовами праці, усвідомлення соціального статусу, ролей в організації. Процес адаптації завжди межує із стресовим навантаженням, яке буде наростати впродовж періоду.

## Продовження табл.3.6

1	2	3
	Інтегрування колектив в	Ознайомлення із складовими організаційної культури, приймання її умов або ж незгода з ними. Інтенсивність стресового навантаження на цьому етапі залежить від успіху інтегрування.
Безпосередньо служба	Корегування обов'язків	Етап, що має на меті оптимізувати професійну діяльність публічного службовця шляхом коригування його посадових обов'язків. На цьому етапі реалізується професійне навчання. Інтенсивність стресового навантаження залежить від правильного планування професійного розвитку та відповідного коригування повноважень в межах законодавства. Попри це, стресове навантаження також залежатиме від оцінювання фахівцем змін: як позитивні (спад стресового впливу), або ж як негативні (зростання).
	Утримання	Етап життєвого циклу кар'єри, на якому організація є більш зацікавленою у працевлаштуванні публічного службовця, а ніж він сам. Це зумовлюється його досвідом та професійністю. Саме на цьому етапі максимально задіюються можливі засоби мотивування фахівця для його утримання. Це, своєю чергою, дає можливість мінімізувати стресове навантаження (за умов ефективності системи заходів f) або ж спричинити його зростання (f- недостатньо ефективна).
	Припинення служби	Завершення кар'єри публічного службовця за умов збільшення інтенсивності стресового навантаження – шляхом зміни місця праці або ж виходу на пенсію (робота в умовах розвитку станів зниженої працездатності). У випадку зменшення стресового навантаження – успішне завершення кар'єри.

*Примітка: сформовано автором*

На рис. 3.7 представлена графічна інтерпретація етапів життєвого циклу кар'єри публічного службовця та зміна інтенсивності професійного стресового навантаження залежно від ефективності комплексу заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади (f).

Величина, що визначає ефективність комплексу заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади (f) – це складна багатокomпонентна система, спрямована на розвиток особистісних та професійних якостей публічного службовця, а також формування мотивів і цінностей, що співпадають із цінностями суспільства у процесі реалізації функцій органів публічної влади. Неefективність комплексу заходів або ж його відсутність може спричинити відхилення життєвого циклу у бік нарощування інтенсивності стресового навантаження (див.рис.3.7). Такий сценарій часто



завершується зміною місця праці. Проте, зазвичай, коли посадовець успішно допрацьовує до середини життєвого циклу своєї кар'єри, йому вкрай важко залишити чи змінити місце праці. Зростання інтенсивності стресового навантаження в другій половині життєвого циклу поступово переходить у стани зниженої працездатності.

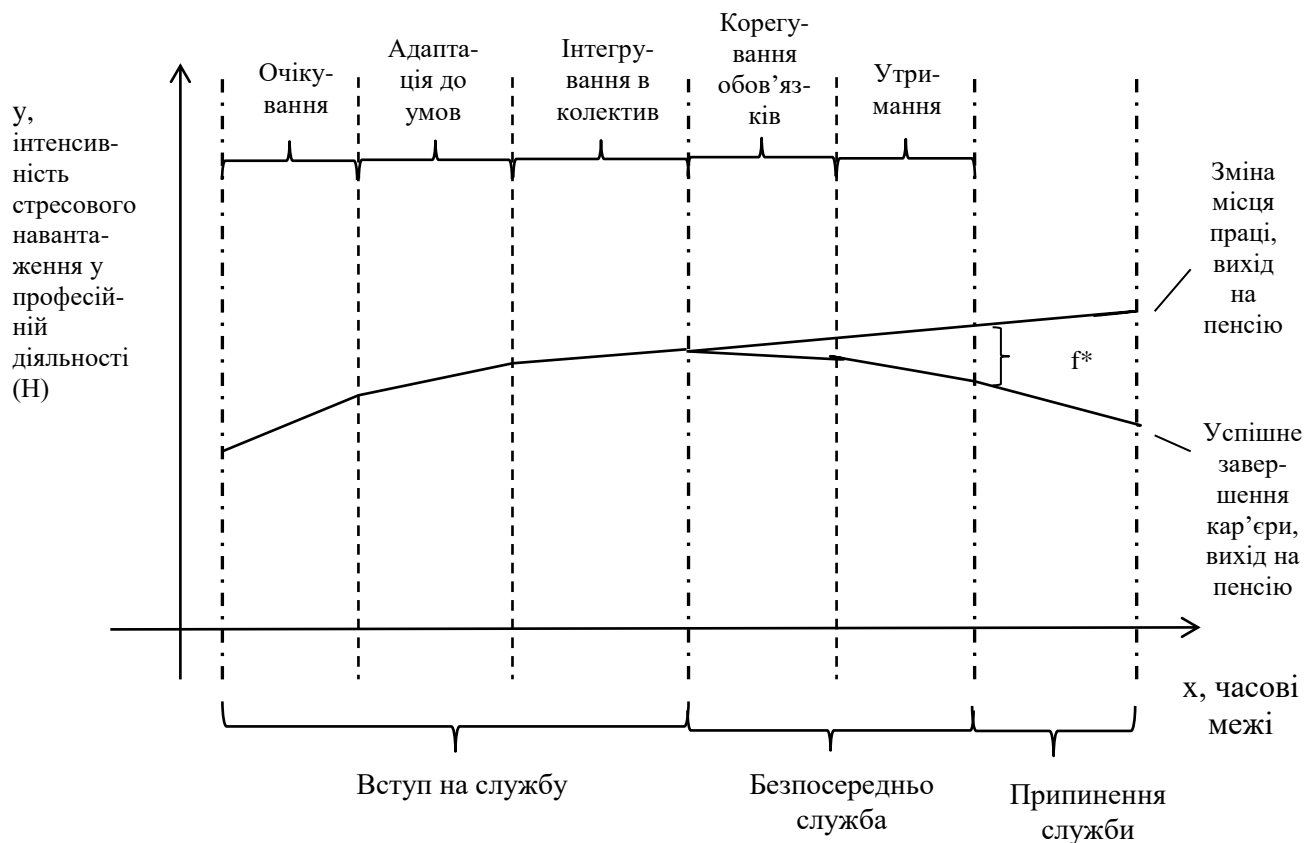


Рис. 3.7. Етапи життєвого циклу кар'єри публічного службовця

$f^*$  – величина, що визначає ефективність комплексу заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Примітка: розроблено автором на основі (Карковська, 2020).

Як видно з рис.3.7 та табл. 3.6, комплекс заходів ( $f$ ) стає ефективним лише після етапу адаптування до умов, співставлення їх з очікуваннями, інтегрування в колектив та корегування професійних обов'язків. Саме на етапі утримання фахівця, коли він накопичив досвід та проявив себе професійно, особливо важливим є застосування системи адміністрування стресових ситуацій. Адже від цього залежить подальший сценарій його професійної діяльності.

Поняття «ефективності комплексу заходів» є доволі умовним, оскільки це не вимірна величина, окрім цього такий комплекс (f) – це результат постійного моніторингу загроз, мотивів, цінностей, очікувань персоналу органів публічної влади. На рис. 3.8. та рис.3.9 представлені елементи такого комплексу за результатами вивчення особливостей вітчизняної галузі публічного управління (див. табл.2.4) та опитування публічних службовців (див. табл.2.10).

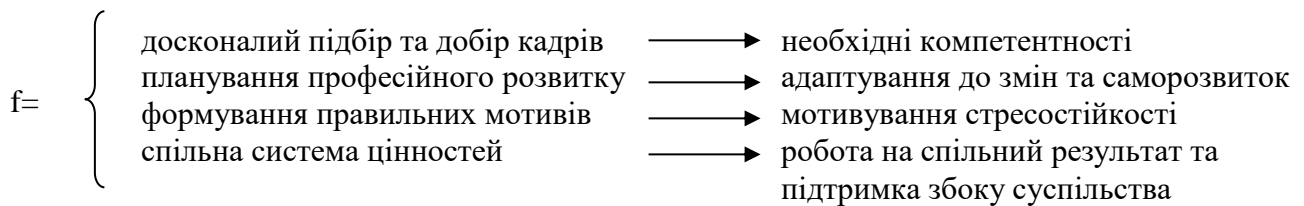


Рис.3.8. Комплекс заходів (інструментарій) адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади

*Примітка: сформовано автором*

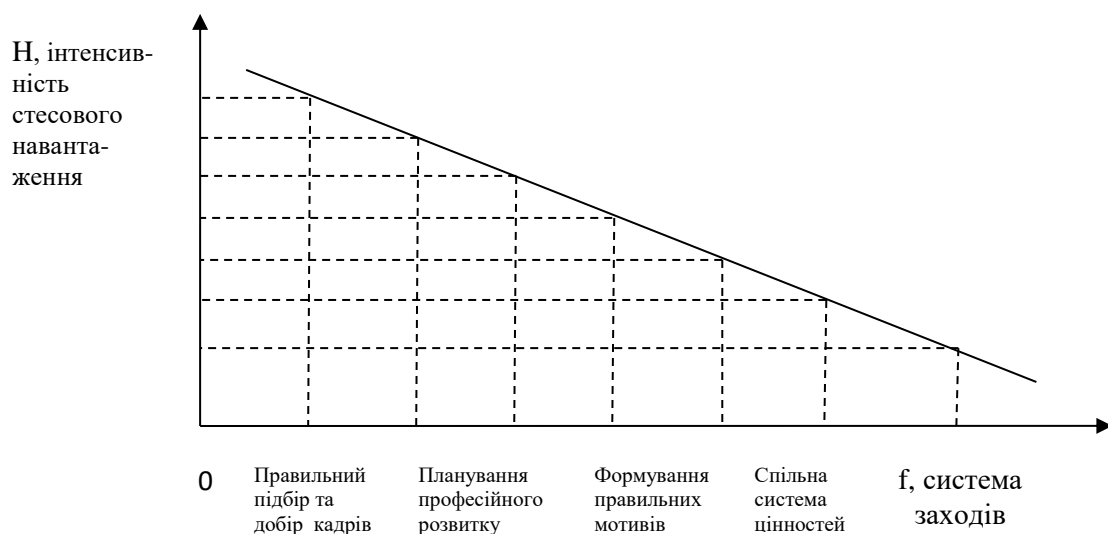


Рис. 3.9. Графічна інтерпретація залежності комплексу заходів адміністрування стресових ситуацій та інтенсивності стресового навантаження публічного службовця

*Примітка: сформовано автором*

Як представлено на рис.3.9, залежність між ефективністю та доцільністю комплексу заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади та інтенсивністю стресового навантаження на посадових осіб є обернено пропорційною. Проте, окремої уваги потребує питання адаптування систем

підбору та добору кадрів, професійного розвитку і мотивування до вікових особливостей публічних службовців, що є представниками різних кластерів (поколінь). І тут, власне, основні відмінності стосуються поглядів, мотивів та цінностей. Кластерний аналіз результатів опитування дав можливість визначити ці особливості (табл. 3.7 та рис. 3.10) для різних груп публічних службовців, які необхідно враховувати, здійснюючи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Таблиця 3.7

Матриця залежності психоемоційних та професійних особливостей посадових осіб органів публічної влади від етапів життєвого циклу їх кар'єри

Кластери Етапи	Враховання особливостей виділених груп (кластерів)		
	Кластер 1 (Покоління Y)	Кластер 2 (Покоління X)	Кластер 3 («Бебі-бумери»)
1	2	3	4
Аналізування очікувань від служби	Очікувані зміни у сім'ї, очікування від колективу, бачення кар'єрного росту, тощо.	Очікувані результати роботи, ставлення керівництва, статус у суспільстві, тощо	Очікуваний рівень поваги у суспільстві та колективі, причетність до вирішення суспільно-важливих проблем тощо.
Адаптація до умов на службі	Поєднання професійних та особистих обов'язків, гнучкий графік робочого часу, інформаційне навантаження тощо.	Достатність професійних знань, інформаційне навантаження, наявність соціального пакету тощо.	Достатність професійних знань, інформаційне та емоційне навантаження тощо.
Інтегрування в колектив	Поява друзів, взаємовідносини з керівництвом, реалізація лідерських якостей тощо.	Повага та статус у колективі, формальні та неформальні комунікації, сприйняття керівництвом тощо.	Розуміння та цінування в колективі, повага керівництва, залучення до колективних рішень тощо.
Корегування професійних обов'язків під час служби	Враховання особливостей емпатії, допустимого інформаційного навантаження, графіку роботи тощо.	Враховання статусу у суспільстві та колективі, потреб у комунікаціях, впливу на результати роботи тощо.	Враховання рівня задоволеності потреб у вирішенні суспільно – важливих проблем, причетності до результатів роботи всього колективу тощо.

## Продовження табл.3.7

1	2	3	4
Утримання фахівця на службі	Розуміння перспектив кар'єрного зростання, розвиток лідерських якостей, професійних компетентностей.	Можливості підвищення заробітної плати, забезпечення соціального пакету, забезпечення необхідним рівнем комунікацій.	Можливості підвищення заробітної плати, забезпечення соціального пакету, забезпечення необхідним рівнем комунікацій та залучення до прийняття управлінських рішень.
Припинення служби через вихід на пенсію чи звільнення	Формування позитивного ставлення до служби, розуміння причин звільнення.	Формування позитивного ставлення до служби, розуміння причин звільнення.	Формування позитивного ставлення до служби, розуміння причин звільнення.

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування

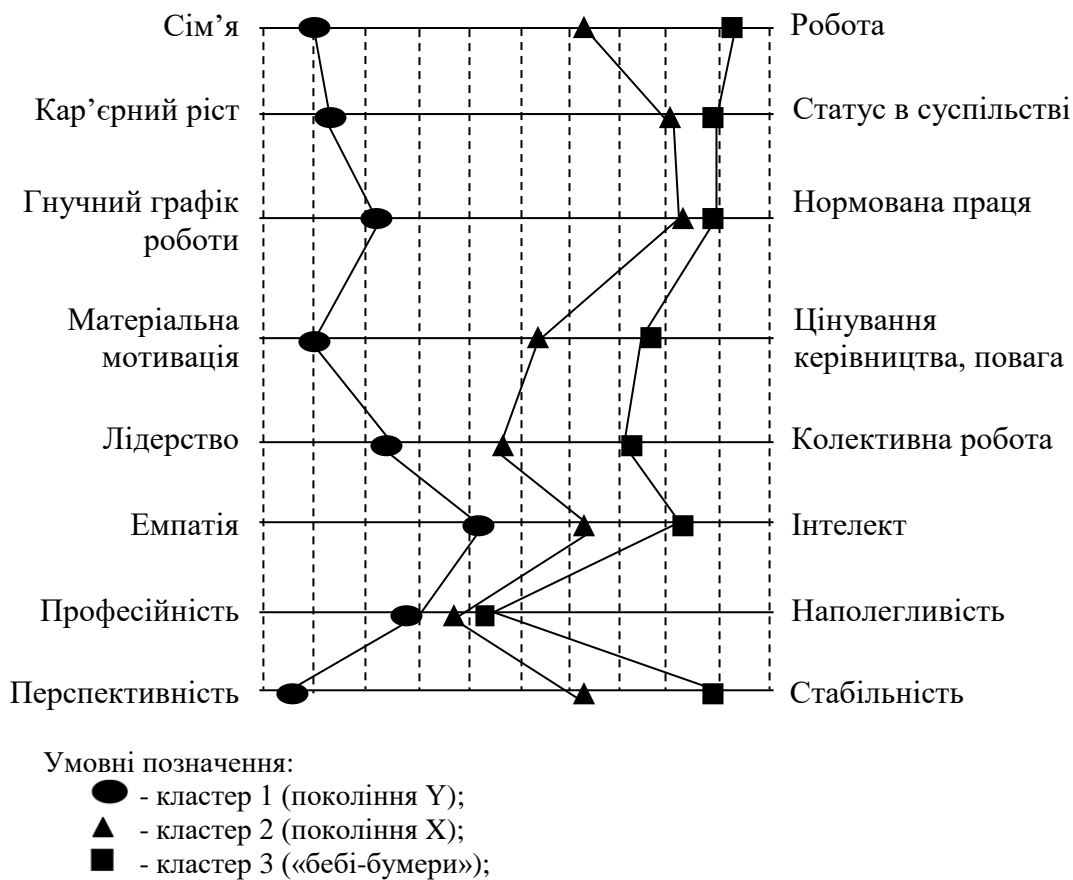


Рис. 3.10. Декомпозиція психоемоційних та професійних особливостей публічних службовців, що є представниками різних кластерів (поколінь)

Примітка: сформовано автором на основі результатів опитування

Врахування цих особливостей, а також особливостей життєвого циклу кар'єри публічних службовців дасть можливість досягнути мінімізації деструктивних наслідків стресових ситуацій у їх професійній діяльності та отримати синергетичний ефект у вигляді довіри суспільства та формування професійної управлінської еліти на державному та місцевому рівнях.

Існування таких різних груп публічних службовців, основні цінності та мотиви яких не перетинаються (див. рис.3.10), з одного боку, може свідчити про загрозу конфліктування, нерозуміння та стресогенність, а з іншого, при правильному адмініструванні, – різні точки зору та альтернативи важливих управлінських рішень. Маючи можливість поглянути на проблему під іншим кутом, керівник отримує переваги та здатність уникнути численних ризиків.

Важливою умовою адаптування системи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади відповідно до цінностей різних поколінь публічних службовців є перебування в загальній системі цінностей всього суспільства, оскільки однією з основних ознак органів публічної влади є спрямованість на виконання суспільних завдань та функцій. При цьому досліджувана проблема потребує вирішення як на рівні окремої установи (органу публічної влади), так і на загальнодержавному рівні. Значна кількість ініціатив повинна реалізовуватись Національним агентством України з питань державної служби, яке сьогодні координує розвиток професійної, стабільної та політично неупередженої публічної служби. Перш за все, це:

- формування законодавчих ініціатив щодо правового регулювання можливостей застосування активного рекрутингу та аутстафінгу в органах публічної влади;
- розширення переліку послуг із HR-консалтингу, організування професійних тренінгів персоналу кадрових служб органів публічної влади з метою виведення їх на новий рівень професійності;
- визначення чітких принципів кадрової політики органів публічної влади та моніторинг за їх дотриманням, з метою формування спільних цінностей, що відповідають очікуванням суспільства;

- активне залучення зовнішніх консультантів та фахівців з метою використання складних методик відбору кадрів на публічну службу;
- використання Центру оцінювання, що функціонує при НАДС, з метою тестування публічних службовців різних категорій при переході на вищу посаду та продовженні контракту, а також для визначення потреб підвищення кваліфікації;
- розроблення чітких вимог до систем підвищення кваліфікації публічних службовців із моніторингом їх ефективності шляхом встановлення приросту компетентностей;
- налагодження активнішої та продуктивнішої співпраці із Міністерством освіти і науки України, Державною службою зайнятості України, Міністерством цифрової трансформації України з метою підвищення престижності публічної служби у вітчизняному суспільстві.

Варто також зазначити, що із сторони інших відомств мають надходити відповідні ініціативи. Так, Міністерство освіти і науки України здатне забезпечити публічну службу молодими та ініціативними фахівцями, що вже мають необхідні знання в цій сфері, популяризувати відповідні спеціальності, забезпечити гнучкі та адаптовані програми професійного розвитку, налагодити постійну співпрацю науковців і практиків у галузі публічного управління та адміністрування.

Державна служба зайнятості України може стати додатковим майданчиком для пошуку висококваліфікованих кадрів для роботи в органах публічної влади. Попри функціонування Єдиного порталу вакансій при НАДС, необхідна популяризація публічної служби, окрім цього можливе налагодження співпраці в рамках публічно-приватного партнерства тощо.

Варто також відмітити важливість поглиблення співпраці НАДС та Міністерства цифрової трансформації, адже сьогодні, в умовах частих карантинних обмежень, особливо актуальною залишається максимальна цифровізація роботи органів публічної влади, зокрема і в частині кадрового забезпечення, підвищення кваліфікації, моніторингу компетентностей тощо.

### Висновки за розділом 3:

1. В роботі запропоновано модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх прийняття на службу. У запропонованій моделі відображені можливі методи пошуку кадрів і їх безпосереднього (конкурсного) відбору, деякі з них є більш вартісними, інші потребують більших затрат часу та професійності кадровиків і консультантів організації. Однозначних рекомендацій та критеріїв вибору цих методів немає, а позитивний результат залежить від злагодженої і продуктивної роботи вищого керівництва та служби управління персоналом організації, а також ефективної кадрової політики. В основу моделі покладений принцип оптимізацій, тобто підбір здійснюється за чітко описаним «компетентнісним портретом» посади, що описаний за допомогою нечіткої дискретної множини, шляхом визначення мінімальних відхилень серед претендентів.

2. Використовуючи законодавчо визначені категорії посад в органах публічної влади, запропоновано поєднати різні наукові підходи до адміністрування стресових ситуацій шляхом розроблення системи маркування інтенсивності стресового навантаження кожної групи посад за принципом психології кольору М. Люшера, який розробив «кольоровий тест» для визначення особливостей характеру людини за вподобаннями певної кольорової гами у одязі та повсякденному житті. Такий підхід дає змогу адаптувати конкретні заходи із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади залежно від інтенсивності стресового навантаження.

3. Розроблено пропозиції щодо наповненості компетентнісних портретів посад, маркованих одним кольором відповідними стрес-компетентностями, а також встановлені порогові значення коефіцієнта відповідності як зваженої середньоарифметичної експертної оцінки з метою оптимізації напрямів адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

4. Встановлено важливість оцінювання ефективності навчальних програм та програм підвищення кваліфікації публічних службовців з метою їх постійного

коригування та удосконалення. Для цього проаналізовано довготермінові та короткотермінові програми на Порталі управління знаннями НАДС за змістом та попитом на них. Запропоновано розвинути методикау Д. Кіркпатріка для розроблення алгоритму оцінювання ефективності використаних навчальних програм та програм підвищення кваліфікації в органах публічної влади, визначаючи їх вплив на зміну компетентностей посадових осіб. Це дасть змогу раціоналізувати процес навчання та зробити його дієвим методом адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

5. Розвинуто теорію життєвого циклу кар'єри публічних службовців В.Карковської шляхом встановлення обернено пропорційної залежності між ефективністю системи заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади та інтенсивністю стресового навантаження на посадових осіб. Введено поняття «ефективності комплексу заходів», яке визначає рівень відхилення кривої життєвого циклу кар'єри у бік збільшення чи зменшення інтенсивності стресового навантаження у професійній діяльності. Встановлено етап найбільшої доцільності використання цих заходів, а саме – утримання на службі.

6. На основі кластерного аналізу результатів анкетування, сформовано матрицю залежності психоемоційних та професійних особливостей посадових осіб органів публічної влади від етапів життєвого циклу їх кар'єри. Встановлено існування різних груп публічних службовців, основні цінності та мотиви яких не перетинаються. При цьому визначено, що важливою умовою адаптування системи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади відповідно до цінностей різних поколінь публічних службовців є перебування в загальній системі цінностей всього суспільства, оскільки однією з основних ознак органів публічної влади є спрямованість на виконання суспільних завдань та функцій.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Подольчак, Дорош та Дорош, 2013; Дорош, 2013а; Дорош, 2015b; Дорош та Дорош, 2018; Дорош, 2019а, Дорош, 2019b, Дорош та Дорош, 2019; Дорош, 2020b та ін.).



## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання, яке полягає у розробленні концептуальних, теоретико-методичних та прикладних засад адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади. Основні висновки проведеного дослідження є наступними:

1. Результати аналізування поняття «стрес», як управлінської категорії в розрізі органів публічної влади стали підґрунтям для формування теоретико-методичних та прикладних засад дослідження. Встановлено, що попри використання різноманітних підходів до визначення цієї категорії, а також відповідних моделей організаційного стресу, усі вони за своїм змістом відображають хронологію вивчення цього складного процесу, а також зміну акцентів у його дослідженні із фізіології та медицини до організаційного середовища та його впливу на працівника.

Встановлено, що інтегрування поняття «стрес» у парадигми державного управління відбулося на етапі виникнення та використання школи людських стосунків, що вивела на новий рівень працівника (посадовця) із врахуванням його потреб та мотивів, задля ефективного управління результатами його праці. Із використанням цієї парадигми виникла необхідність вивчення стресових явищ у професійній діяльності. Синтезуючи головні ідеї класичної школи та школи людських стосунків Пітер Друкер сформував основні принципи емпіричної школи, впроваджуючи управління за цілями та залучення персоналу до визначення цілей. Виокремлення систематизованого вчення про управління як окремої науки створило передумови для розвитку стрес-менеджменту.

Перехід від державного управління до публічного управління, політизація цього процесу, зумовила потребу у нових парадигмах, а, відповідно, пошуку нових ефективних методів адміністрування стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців.

2. В ході дослідження консолідовано систему понять «органи публічної влади», «публічна служба» та «публічний службовець», що є важливим

завданням у процесі трансформування чинної системи державного управління у систему публічного управління, а державної служби – у публічну службу. І, власне, уніфікування категорійного апарату – це важливий етап до розуміння та використання нової концепції публічної служби. Розглядаючи стресові ситуації в органах публічної влади, встановлено, що використання понять «державна служба» та «державний службовець» є некоректним, оскільки воно обмежує сферу дослідження до органів державної влади та не бере до уваги органи місцевого самоврядування. Саме тому доцільним є використання таких узагальнюючих термінів як «публічна служба» та «публічний службовець».

Також встановлено доцільність використання терміну «адміністрування», розглядаючи стресові ситуації у процесі професійної діяльності в органах публічної влади, оскільки мова йде про внутрішні управлінські процеси, а саме аспекти кадрової політики. Запропоновано визначення «адміністрування стресових ситуацій органів публічної влади» як системи управлінських процесів в межах правового поля, з метою реалізації управлінського впливу на стресові ситуації у професійній діяльності публічних службовців, шляхом скерування їх наслідків у конструктивне русло.

Уточнюючи інституційні ознаки органів публічної влади на теоретичному рівні, виокремлено можливі джерела стресу публічних службовців відповідних органів у процесі реалізації їх основних функцій. Перш за все, це постійне перебування під тиском громадянського суспільства, що є доволі зрозумілим явищем в умовах демократії. Проте вітчизняна система державного управління та місцевого самоврядування знаходиться на етапі реформування. Нашарування наслідків організаційних змін, низький рівень мотивування посадових осіб, відчуття незахищеності часто стає причиною опору надмірній увазі зі сторони громадськості.

Окрім цього вагомим джерелом стресу персоналу органів публічної влади виокремлено дуалізм на усіх її рівнях. На найвищому рівні державної влади – це змішана форма правління, яка доволі часто стає причиною дисбалансу влади, політичних конфліктів та кризових явищ. Співіснування місцевих державних

адміністрацій, як органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування також є проявом дуалізму. Дублювання функцій, перерозподіл сфер відповідальності, внаслідок реформування, часто стають причиною непорозуміння між цими установами.

3. Досліджено мотивацію до подолання стресових ситуацій в органах публічної влади, як складову управлінської моделі (модель внутрішньої мотивації М. Чиксентмихайі, R – теорію мотивації Н.Ю. Подольчака). Розвинуто 5-факторну часову теорію мотивації (HEVEN теорію мотивації) Н.Ю. Подольчака в розрізі еволюції системи цінностей державного управління у період незалежності України. Встановлено, що система суспільних цінностей – це площина, в якій повинні знаходитись усі елементи системи публічного управління (цінності, емоції, очікування). Проте цінності публічних службовців не змінюються настільки динамічно, як того вимагає суспільство. Це створює часовий лаг, який зумовлює додаткове стресове навантаження на систему публічного управління загалом та персонал органів публічної влади зокрема.

Часовий лаг – це проміжок часу між певним ефектом та стимулом, що передував йому. Такий часовий проміжок віддаляє прикладені зусилля, спрямовані на досягнення певної мети, від результату цих зусиль. Скорочення часового лагу спізнення між системою цінностей суспільства та системою цінностей публічних службовців дасть можливість уникнути великої кількості стресових ситуацій. Проте парадоксом є те, що поява в цій системі невеликої кількості людей, що хочуть змін та відповідають вимогам суспільства, не вирішить вказаної проблеми. Тут потрібні системі реформи, спрямовані на скорочення часового лагу цінностей.

4. Сформовано методологічну модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх прийняття на службу, де відображені можливі методи пошуку кадрів і їх безпосереднього (конкурсного) відбору. Деякі з них є більш вартісними, інші потребують більших затрат часу та професійності кадровиків та консультантів організації. Однозначних рекомендацій та критеріїв вибору цих методів немає, а позитивний

результат залежить від злагодженої та продуктивної роботи вищого керівництва та служби управління персоналом організації, а також ефективної кадрової політики. В основу моделі покладений принцип оптимізацій, тобто підбір здійснюється за чітко описаним «компетентнісним портретом» посади, що описаний за допомогою нечіткої дискретної множини, шляхом визначення мінімальних відхилень серед претендентів.

5. Розроблено метод маркування інтенсивності стресових навантажень окремих категорій публічних службовців та посад, використовуючи законодавчо визначені категорії посад в органах публічної влади. Запропоновано поєднати різні наукові підходи до адміністрування стресових ситуацій, шляхом маркування інтенсивності стресового навантаження кожної групи посад за принципом психології кольору Макса Люшера, який розробив «кольоровий тест» для визначення особливостей характеру людини за вподобаннями певної кольорової гами у одязі та повсякденному житті. Такий підхід дає змогу адаптувати конкретні заходи із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади, залежно від інтенсивності стресового навантаження. Пропозиції щодо наповненості компетентнісних портретів посад, маркованих одним кольором відповідними стрес-компетентностями містять також встановлені порогові значення коефіцієнта відповідності, як зваженої середньоарифметичної експертної оцінки, з метою оптимізації напрямів адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

6. Запропоновано розвинути методіку Дональда Кіркпатріка для розробки алгоритму оцінювання ефективності використання навчальних програм та програм підвищення кваліфікації в органах публічної влади, визначаючи їх вплив на зміну компетентностей посадових осіб. Задля цього удосконалено етап формування системи індикаторів, складовими якої запропоновано використовувати очікувані компетенції, очікувані компетентності та очікувані результати навчання для організації загалом. При цьому варто звернути увагу на можливі сценарії зміни компетентностей публічного службовця внаслідок участі у навчальній програмі, а саме: регресивний, незмінний, прогресивний; що

залежатиме від значення  $K_{змін}$  – коефіцієнта зміни відповідностей (стрес-компетентностей) особи, що претендує чи перебуває на посаді в органах публічної влади. Окрім цього запропоновані індикатори, що пов'язують професійну діяльність фахівця із результатами роботи організації загалом, серед яких: кількість управлінських ініціатив в межах аналізованого періоду до та після навчання; кількість ідей та рішень, що були самостійно реалізовані в межах аналізованого періоду до та після навчання; кількість позитивних та негативних відгуків громадян, з якими працює фахівець протягом аналізованого періоду до та після навчання; кількість міжособистісних конфліктів, ініційованих фахівцем в межах аналізованого періоду до та після навчання; кількість конструктивно вирішених конфліктів за участі фахівця в межах аналізованого періоду до та після навчання тощо.

7. Уточнено інструментарій адміністрування стресових ситуацій, шляхом виокремлення дієвого комплексу заходів на основі результатів дослідження інституційного та професійного середовищ в органах публічної влади. Для цього розроблено декомпозицію стресової ситуації у професійній діяльності публічних службовців, де запропоновано виділити «поле стресу», що складається із загального та специфічного середовища стресу. Загальне середовище стресу формується в силу існуючих економічних, соціальних та організаційних елементів організації. Специфічне середовище стресу – це конкретне оточення під час виникнення і зростання рівня стресу, наприклад, хто присутній поряд із учасниками стресової ситуації, чим вони у цей момент зайняті, які ведуться розмови тощо. Складові елементи середовищ стресу чинять безпосередній вплив на сам стрес, а, отже, є важелями процесу адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади.

Встановлено, що побудову змістовно-методичного інструментарію варто здійснювати, комплементуючи чинники, підходи та напрямки в розрізі існуючих наукових парадигм, акцентуючи увагу на необхідності використання міждисциплінарного принципу, з метою отримання ефекту синергії. Таким чином запропоновано поєднати інструментарій стрес-менеджменту та ризик-

менеджменту, а також правові та інформаційні інструменти, що належать до компетентностей низки державних інституцій. Саме тому запропоновано управлінський інструментарій адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади спрямовувати на розвиток особистісних та професійних якостей публічних службовців, формування мотивів і цінностей, що співпадають із цінностями суспільства у процесі реалізації функцій органів публічної влади тощо.

8. Розвинувши теорію життєвого циклу кар'єри публічних службовців В.Карковської, встановлено обернено пропорційну залежності між ефективністю комплексу заходів із адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади та інтенсивністю стресового навантаження на посадових осіб. Введено поняття «ефективності заходів», яке визначає рівень відхилення кривої життєвого циклу кар'єри у бік збільшення чи зменшення інтенсивності стресового навантаження. Встановлено етап найбільшої доцільності використання цих заходів, а саме – утримання на службі.

На основі кластерного аналізу результатів анкетування, сформовано матрицю залежності психоемоційних та професійних особливостей посадових осіб органів публічної влади від етапів життєвого циклу їх кар'єри. Встановлено існування різних груп публічних службовців, основні цінності та мотиви яких не перетинаються. При цьому визначено, що важливою умовою адаптування системи адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади відповідно до цінностей різних поколінь публічних службовців є перебування в загальній системі цінностей всього суспільства, оскільки однією з основних ознак органів публічної влади є спрямованість на виконання суспільних завдань та функцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина, Н. (2016). Визначення спеціальних вимог до кандидатів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: організаційний аспект. *Держслужбовець*, №8. Відновлено з <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/august/issue-8/article-20436.html>. 3
2. Амосов, О.Ю. та Гавкалова, Н.Л. (2014). Публічне адміністрування: методологічний контекст. *Публічне управління XXI століття: від соціального діалогу до суспільного консенсусу* : зб. тез до XIV Міжнар. наук. конгресу. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”. 332 с.
3. Апчел, В.Я., Лимаренко, В.М., Павлова, Н.В. та Леонт'єв, О.В. (2012). Исторические аспекты изучения проблемы стресса. *Вестник Российской военно-медицинской академии*, №4(40), 255-260.
4. Арабчук, Я.І. (2016). Фінансова децентралізація – основна складова спроможної громади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, №1. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2016\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_20).
5. Арефнія, С.В. (2018). Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади. (Дис. канд. псих. наук.), Київ. Відновлено з [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia\\_2018-disertatsija.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia_2018-disertatsija.pdf). 3
6. Бакуменко, В.Д. та Красноручський, О.О. (2018). Предметна системологія публічного управління та адміністрування. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи* : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”. 386-388
7. Берк, Р. (1998). Психологическое выгорание у учителей. Москва.
8. Білик, О.І., Блинда, Ю.О. та Васькович, І.М. (2020). Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*, Том 4, № 6, 30–45.

9. Білик, О.І. та Хім, М.К. (2017). Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 12. Відновлено з <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1152>
10. Боднар, А. Я. та Макаренко, Н. Г. (2013). Психологічні особливості стресостійкості представників стресогенних професій (на прикладі працівників приватних охоронних структур). *Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*, Том 149, 49-56.
11. Бодров, В. А. (2000). Информационный стресс. Москва: ПЭРСЭ, 352.
12. Бодров, В.А. (1996). Когнитивные процессы и психологический стресс. *Психологический журнал*, Т. 2, № 4, 64-74.
13. Бок, Ласло. (2017). Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії. Пер. з англ. А. Дудченко. Київ: НашФормат, 427.
14. Бормотов, П. Персонал с позиции руководителей. Відновлено з <http://www.b-seminar.ru>
15. Бугайчук, К.Л. (2017). Публічне адміністрування: теоретичні засади та підходи до визначення. *Право і безпека*, № 3 (66). 38-44.
16. Бурлачук, Л.Ф. та Коржова, Е.Ю. (1998). Психология жизненных ситуаций: Учебное пособие. Москва: Российское педагогическое агентство.
17. Бутусевич, А. (2015). Оцінка ефективності проведеного навчання. *Управління персоналом*, №23 (107) Відновлено з <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya>.
18. Василевич, Л.Ф. та Юртин, І.І. Кількісна оцінка компетентності як нечіткої множини. Відновлено з [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2386/1/L\\_Vasylevych\\_I\\_Iurtyn\\_ICTERI\\_9\\_IS\\_IS.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2386/1/L_Vasylevych_I_Iurtyn_ICTERI_9_IS_IS.pdf)
19. Василенко, О.М. (2011). Парадигма державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, № 3, 4-7.
20. Васильєва, Н. В. та Васильєва, О. І. (2018). Формування системи понять щодо професіоналізації публічної служби в Україні. *Інвестиції: практика*



та досвід, № 11, 82-86. Відновлено з [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf)

21. Васильєва, Н. В., Васильєва, О. І. та Приліпко, С. М. (2020). Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Зб. наук. пр. НАДУ при Президентіві України*, № 1, 18-25. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-18-25.

22. Ващенко, К.О., Коліушко, І.Б., Тимощук, В.П. та Дерезь, В.А. (ред.). (2017). Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Київ: ФОП Москаленко О.М.

23. Велика українська енциклопедія. Відновлено з <https://vue.gov.ua/>

24. Верховна Рада України. (2001). *Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

25. Верховна Рада України. (2003). *Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

26. Верховна Рада України. (2004). *Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 р. № 97*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#Text>

27. Верховна Рада України. (2012). *Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті від 20.07.2012 № 148: Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>.

28. Верховна Рада України. (2014a). *Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VI*. Відновлено з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

29. Верховна Рада України. (2014b). *Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

30. Верховна Рада України. (2015). *Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII*. Відновлено з <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

31. Верховна Рада України. (2016a). *Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 р. № 72. (втрата чинності від 29.11.2019)*. Відновлено з <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

32. Верховна Рада України. (2016b). *Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова КМУ від 22.07.2016 р. №448*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.

33. Верховна Рада України. (2016c). *Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47*. Відновлено з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>.

34. Верховна Рада України. (2017a). *Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. №15*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>.

35. Верховна Рада України. (2017b). *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства*

України з питань державної служби від 27.11.17 р. № 273. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0237859-17#Text>.

36. Верховна Рада України. (2017с). *Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

37. Верховна Рада України. (2018). *Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.08.2018 № 199-18*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text>.

38. Верховна Рада України. (2019а). *Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10.10.2019 № 185-19*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#n16>.

39. Верховна Рада України. (2019b). *Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2019 р. № 1006-р*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-2019-%D1%80#Text>.

40. Верховна Рада України. (2020а). *Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

41. Верховна Рада України. (2020b). *Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо кандидатського резерву: Постанова Верховної Ради України 17 червня 2020 року № 713-IX*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713-20>.

42. Веселов, О. О. та Дорош, І. М. (2020). Проблеми удосконалення організаційних структур в публічному управлінні. *Публічне управління та*

*адміністрування у процесах економічних реформ. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р., Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 157-158. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf>*

43. Віденєєв, І. О. (2016). Стресостійкість в контексті психологічних ресурсів особистості. С. Б. Кузікової, І. М. Щербакової (ред.). *Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя : збірник наукових праць*. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 22-26.

44. Вільгушинський, М. Й. (2013). Категорія "публічна влада" у сучасній інтерпретації: нотатки до наукової дискусії. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, № 3, 8-13*. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2013\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2013_3_4).

45. Владимиров, М.В. (2013). Державна влада в умовах розвитку громадянського суспільства. *Актуальні проблеми державного управління, №2, 46-53*.

46. Водопьянова, Н. Е. (2009). Психодіагностика стресса. Санкт Петербург: Питер. Відновлено з <https://docplayer.ru/27223290-Vodopyanova-n-e-v62-psihodiagnostika-stressa-spb-piter-s-il-seriya-praktikum.html>.

47. Гагіна, Н. В. (2009). *Конструктивна взаємодія менеджера в ситуації конфлікту*. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка (46), 67-71.

48. Ганас, Л. М., Дорош, І. М. та Петрова, Я. Ю. (2020). Характеристика та типологія інновацій як економічної категорії. *Економіка та держава, № 4, 201–205*. DOI:10.32702/2306-6806.2020.4.201

49. Герасіна, С.В. (2016). Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини. *Наука і освіта, №2-3, 115-119*. Відновлено з

<http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/1106/1/%d0%93%d0%b5%d1%80%d0%b0%d1%81%d1%96%d0%bd%d0%b0%20%d0%a1.%20%d0%92..pdf>

50. Гогіна, Л. М. (2007). Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. *Державне управління: теорія та практика*, № 2 (6). Відновлено з <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>.

51. Головань, М.С. (2008). Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*, № 3, 23-30.

52. Гончар, М.Ф. (2018). Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. (Дис. док. ек. наук). Національний університет «Львівська політехніка», Львів.

53. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є. (2017а). Срес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес інформ*, № 5, 233-239.

54. Гончар, М.Ф. та Кузьмін, О.Є. (2017b). Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ*, № 3, 413-418.

55. Гончарук, Н. Т. та Кулакова, Є. О. (2019). Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Державне управління та місцеве самоврядування*, вип. 3(42), 128-136.

56. Гончарук, С.Т. та Борщ, Ю.О. (2021) Публічна служба: доктринальне визначення, ознаки та складові. *Сучасне право в епоху соціальних змін: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф.* 26 лютого 2021 р. Київ Т.1. 159-161.

57. Гоулман, Д. (2018). Емоційний інтелект; пер з англ. С.-Л.Гуменецької. Харків: Віват.

58. Грей, К. (2008). Организации. Теории, конфликты и менеджеры. Пер. с англ. Харьков: Изд-во Гуманитарний Центр.

59. Григорків, М.В. (2016). Часові лаги у динамічних моделях економіки. *Математичні методи та моделі в економіці*, Випуск I (61), 242-251.

60. Гринберг, Дж. (2002). Управление стрессом. Санкт-Петербург.

61. Грудинін, Б.О. (2015). Компетентнісний підхід: сутність висхідних понять та положень. *Наукові записки. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*, Том 2, № 7, 140-146. Відновлено з <https://phm.cuspu.edu.ua/ojs/index.php/NZ-PMFMTO/article/view/617>.

62. Деревянко, С. П. (2009). Ситуативные аспекты актуализации эмоционального интеллекта: Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям /под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. Москва: Институт психологии РАН, 90–112.

63. Децентралізація. Відновлено з <http://decentralization.gov.ua/areas>

64. Дзюба, Т. М. (2012). Психотравмуюча ситуація в життєдіяльності людини: зміст, особливості, наслідки. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Т. XII. Психологія творчості, Вип. 15, Част. II. Київ: Видавництво «Фенікс», 113-120. Відновлено 3

[http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5245/1/Dzuba\\_T\\_Travm\\_situasio.pdf](http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5245/1/Dzuba_T_Travm_situasio.pdf).

65. Дідик, Н. та Павлович-Сенета, Я. (2019). Публічні службовці: поняття та адміністративна відповідальність. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. Відновлено з <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19896/didikpavlovich-seneta.pdf>

66. Домбровська, Г.П. та Геращенко, І.О. Аутстафінг – інструмент в управлінні персоналом. Відновлено з <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>.

67. Дорош, І.М. (2013а). Особливості управління стресовими явищами на підприємствах. *Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності: тези доп. I Міжвузівської науково-практичної конференції*, Львів, 24-26 квітня 2013 р., Львів.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 30.

68. Дорош, І.М. (2013b). Стреси як результат адміністративно-організаційних наслідків кризових явищ підприємства. *Кримський економічний вісник. Науковий журнал*, Ч.1, С.143-146.

69. Дорош, І.М. (2013с). Управління стресами: досвід іноземних компаній. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*. Матеріали I Міжнародної науково – практичної конференції, Львів, Славське, 10-12 жовтня 2013р., Львів: «Бест Друк», 42-43.

70. Дорош, І.М. (2015а). Вплив ефективності менеджменту підприємства на рівень стресостійкості його персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, Вип. 25.2, 392-398.

71. Дорош, І.М. (2015b). Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, № 1 (17), 90-94. Відновлено з: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.

72. Дорош, І. М. (2019а). Архетипні засади забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ в умовах реформування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Херсон, 19 листопада 2019 р., Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 186-187. Відновлено з: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80580/1/Opanasiuk\\_educational\\_district.pdf;jsessionid=64168159096495BAF185FDDE24E79DB6](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80580/1/Opanasiuk_educational_district.pdf;jsessionid=64168159096495BAF185FDDE24E79DB6)

73. Дорош, І.М. (2019b). Подолання опору змінам у процесі реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 18-19 квітня 2019 року, 112-113. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/konferenc/3774-2019-03-27-1k.html>

74. Дорош, І. М. (2020а). Лідерство та емоційний інтелект як ресурси стресостійкості державних службовців. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ»,

2020.

С.140-141.

Відновлено

з:

<http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf>

75. Дорош, І.М. (2020b). Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”, № 2(8), 144-152. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.144>

76. Дорош, І.М. та Дорош, О.І. (2018). Правові засади регулювання стресових ситуацій в державних організаціях та установах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №1. Відновлено з: <http://www.dy.nauka.com.ua>

77. Дорош, І.М. та Дорош, О.І. (2019). Стресостійкість персоналу в системі вітчизняного публічного менеджменту: чинники та особливості. *Теорія та практика державного управління*, №1, 187-193. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.01>

78. Дорош, І.М. та Дорош О.І. (2020). Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 10. Відновлено з: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.31>

79. Дорош, І.М., Подік, В.О. та Тарас, І.М. (2014). Сучасні проблеми розвитку соціально-трудового потенціалу. *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю: тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції*, Львів, 13 травня 2014 р., Львів.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 28.

80. Дорош, І.М. та Потапська, Б.В. (2020). Визначення поняття «емоційний інтелект», його основні складові та вплив на професійну діяльність менеджера. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та*



*облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, Черкаси, 16–17 квітня, 2020 року, 182–183. Відновлено з: [https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/suchasni-tekhnologii-menedzhmentu-informaciyne\\_v-umovakh-evrointegracii\\_2020\\_04\\_maket.pdf](https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/suchasni-tekhnologii-menedzhmentu-informaciyne_v-umovakh-evrointegracii_2020_04_maket.pdf)

81. Дробязко, А.М. (2011). Особливості прийняття управлінських рішень у публічному адмініструванні. Актуальні проблеми державного управління, №2 (40). Відновлено з <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/apdu/2011-2/doc/2/12.pdf>

82. Друкер, П. Ф. та Макьярелло, Дж. А. (2010). Менеджмент/ пер. с англ. Москва: ООО "И.Д. Вильямс".

83. Єльнікова, Г.В., Зайченко, О.І., Маслов, В.І. та ін. (2010). Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія. Г.В.Єльнікової (ред.). Київ, Чернівці: Книги-XXI, 460.

84. Жданов, О.И. О неявной пользе стресса. Відновлено з <http://www.elitarium.ru>

85. Задохайло, О.А. (2016). Щодо проблеми визначення категорії «публічна служба» в Законодавстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*, 6, 143-145. Відновлено з <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1085/1/%d0%97%d0%b0%d0%b4%d0%b8%d1%85%d0%b0%d0%b9%d0%bb%d0%be%20O.%20A.%20.pdf>

86. Зарубіжний досвід добору кадрів на державну службу: корисне для України. (2019). *Роботодавець*, 8. Відновлено з <https://robotodavets.org.ua/2019/12/08/zarubizhnyj-dosvid-doboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu-korysne-dlya-ukrayiny.html>.

87. Заславська, К.А. (2011). Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 36, 341-344.

88. Застрожнікова, І.В. (2018). Формування кадрового резерву як одна з основних функцій hr-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць*

*Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2(37), 86-90. Відновлено з <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream>.

89. ЗВІТ про результати пілотного визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2020 – 2022 роки. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-po-zagalnikh-potrebakh-ostatpilot.pdf>.

90. Звіти про роботу НАДС 2017-2020 рр. *Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti>.

91. Зелінська, Я.Ц. (2011). Ресурсний підхід до аналізу стратегій подолання стресу. *Ринок праці та зайнятість населення*, №4(29), .36-40.

92. Зелінський, С.Е. (2016). Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ: НАДУ.

93. Зімовін, О. (2018). Психологія кольору. *ПОДАТКИ & БУХОБЛІК*, № 59. Відновлено з: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/july/issue-59/article-38026.html>.

94. Злепко, С. М., Сергеева, В. В., Белзецкий, Р. С., Аль-Адемі, Яхія Таха та Азархов, О. Ю. (2010). Оцінювання реакції людини на психоемоційний стресс. *Електронне наукове видання матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції «Гуманізм та освіта»*. Відновлено з [http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Zlepko\\_Sergeeva\\_Belvetyskiy.php](http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Zlepko_Sergeeva_Belvetyskiy.php)

95. Зливков, В.Л., Лукомська, С.О. та Федан, О.В. (2016). Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ: Педагогічна думка.

96. Іванова, І.В. (2006). Професіоналізація менеджменту: Монографія. Київ: Нац. торг.-екон. ун-т.

97. Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України. (2019). *План –*

*графік навчання державних службовців 1-5 груп оплати праці та посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до I-IV категорій посад в органах місцевого самоврядування на 2019 рік.* Відновлено з <https://www.ipkkk.in.ua/--1-c12qh>.

98. Калиновський, Б. В. (2015). Місцева публічна влада в Україні: теоретичні основи та конституційно-правова регламентація. *Часопис Київського університету права*, 4, 62-66.

99. Канардов, И.В. Секреты профессиональной оценки людей на интервью. Відновлено з <http://www.b-seminar.ru>.

100. Карамушка, Л.М. та Куриця, Д.І. (2013). Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*, №1, 112-125.

101. Карковська, В. Я. (2020). Формування життєвого циклу державного службовця. *Держава та регіони*, № 2 (70), 155-159.

102. Карковська, В.Я. та Дорош, І.М. (2019). Сучасне лідерство: особливості вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*, №5, 98-103. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-18>

103. Карпа, М. І. (2016). Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*, №49, 227-233.

104. Карпа, М. І. (2017). Межі компетенції суб'єктів публічної служби: особливості визначення. *Державне управління та місцеве самоврядування*, вип. 2 (33), 109-116.

105. Качан Н. (2019) Компетенції і компетентність на озброєнні у держслужби. Відновлено з <https://www.ds-forum.org.ua/publications/officiaveniam-quisquam-laborum-dolores/>

106. Кашлакова, А. І. (2020). Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 9. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.53. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729>.

107. Кирій, С. Л. (2018). Служба в органах місцевого самоврядування як вид публічної служби. *Державне будівництво*, № 2. Відновлено з [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/3\\_2.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/3_2.pdf)
108. Китаев-Смик, Л. А. (1983). Психология стресса. Москва: Наука, 368.
109. Князь, С., Скриньковський, Р., Дорош, І. та Мацук, В. (2021). Інституційні детермінанти стресових ситуацій в органах публічної влади України. *Traektoriâ Nauki*, Vol. 7.No 2. Відновлено з: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/863>
110. Кобля М.М. Цінності державного управління. Відновлено з <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/КОБЛҀА.htm>
111. Козак, В.І. (2015). Формування креативності в системі публічної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Аспекти публічного управління. Кадрова політика та публічна служба*, № 10 (24), 39-47.
112. Корнев, О. М. (2010). Екстремальна ситуація: сутність, зміст та рівні подання. *Проблеми екстремальної и кризисной психологии: сб. науч. трудов. НУЦЗ України*, 97–104. Відновлено з <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol1/10.pdf>.
113. Корольчук, В.М. (2013). Психологічні детермінанти стійкості особистості до дії стресогенних факторів. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, Вип. 14., Частина I., 153-162.
114. Корсун, С. І. та Ткачук, Т.А. (2013). Психологія діяльності працівників податкової міліції: монографія. Київ: Центр учбової літератури.
115. Кудінова, М.С. (2016). Концепт стресостійкості у сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*, Випуск 6, Том 2., 48-53.
116. Кузнецов, В. Н. (1995). Повышение психологической готовности кадров государственной службы к деятельности в стрессовых ситуациях. (Автореф. дис. ... канд. психол. наук.). Москва.
117. Кузнецова, Н.С. (2012). Поняття і класифікація юридичних осіб в цивільному праві України: теорія і практика. Н. С., Кузнецова, Р. О., Стефанчук,

(ред.). *Сучасні проблеми приватного права: збірник наукових праць присвячених 80-ій річниці з Дня народження Ярослави Миколаївни Шевченко*. Київ: ВГО «Асоціація цивілістів України», Кам'янець-Подільський, ТОВ «Друкарня «Рута», 159-178.

118. Кузьменко, О.В. (2009). Правова детермінація поняття «публічне адміністрування». *Юридичний вісник*, 3(12). 20-24.

119. Кузьмін О.Є. та Гончар М.Ф. (2017). Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*, №5, 233-239.

120. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. (2003). Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет „Львівська політехніка“: „ІнтелектЗахід“.

121. Купер, Кэри Л., Дэйв, Филлип Дж. та О'Драйсколл, Майкл П. (2007). *Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение/ Пер. с англ.* Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр.

122. Лазарус, Р. (1970). Теория стресса и психофизиологические исследования / В кн.: Эмоциональный стресс. Ленинград: Медицина, 178—209.

123. Лазор, О.Я. та Лазор, О.Д. (2015). Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. *Теорія та історія державного управління. Університетські наукові записки*, №56. 111-121.

124. Леви, Л. (1970). Эмоциональный стресс. Ленинград: Медицина

125. Лещенко, В.В. та Дьяков, А.А (2015). Вплив глобалізації на публічне управління: наслідки для України. *Державне управління: теорія та практика*, № 1, 21-30.

126. Липовська, Н. А. (2010). Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. Відновлено з <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>.

127. Логвінова, Д.В. та Румкіна, Л.М. (2017). Психологічні особливості функціонування стресостійкості в осіб, що обіймають керівні посади. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*, Випуск I (57), 194-209.

128. Лощина, Л. В. та Ковтун, Г. І. (2018). Теоретичні аспекти публічного адміністрування в контексті українських реформ. *Економіка та держава*, № 12, 99–104. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.12.99

129. Ляховець, О.О. (2014). Формування інституційного середовища в процесі модернізації економіки. *Економіка і регіон*, №4 (47), 113-119.

130. Максименюк, М.Ю. (2015). Філософські засади публічного адміністрування. *Гуманітарний вісник ЗДА. Філософія*, № 60. 206-223.

131. Максимюк, Ю.О. (2012). Професійний стрес у службовій діяльності персоналу державної прикордонної служби України. *Держава та регіони*. 2012 р., № 4 (40), 44-48.

132. Малімон, Л.Я. та Глова, І.В. (2015). Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, № 1, 96-110.

133. Маслоу, А. (2009). Мотивация и личность. 3-е изд. пер.з англ. Санкт-Петербург: Питер.

134. Мельник, К. М. (2009). Вплив кризових явищ на управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*, № 6, 229–232.

135. Мерман, Э. (2015). Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; пер с нем. Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр».

136. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл та Хедоури, Франклин. (2008). Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. Москва: ООО «И. Д. Вильямс».

137. Михальчишин, Н.Л. та Дорош, І.М. (2017). Вплив глобалізації на формування публічних установ у сфері економічної конкуренції. *Глобальний економічний простір: детермінанти розвитку*. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Миколаїв, 15 грудня 2017 року, Миколаїв: МНУ імені В.О.Сухомлинського, Ч.1, 109-111.

138. Мінаєва, І. М. (2008). Складові поняття "публічна влада". *Державне будівництво*, № 1. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2008\\_1\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_1_69).

139. Муздыбаев, К. (1998) Стратегия совладания с жизненными трудностями. Теоретический анализ. *Журнал социологии и социальной антропологии*, Т. 1, № 2, 3-14.
140. Назарук, О.М. (2010). Психологічний аналіз екстремальної ситуації. *Матеріали Всеукраїнської науково – практичної конференції «Становлення особистості професіонала: перспективи й розвиток» 19 лютого 2010 року*. Одеса: ОДУВС, 241-242.
141. Нартова-Бочавер, С.К. (1997). "Coping behavior" в системе понятий психологии личности. *Психологический журнал*, Т. 18, № 5, 20-30.
142. Недобор, І.В. (2018). Теоретичні основи становлення публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ ім.В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, Том 29 (68), №1, 113-117.
143. Оплата праці державних службовців (2021). *Національне агентство України з питань державної служби*. Відновлено з <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv>
144. Пальм, Г.А. (2012). Психологічні особливості стратегій подолання стресу в професійній діяльності працівників митниці. *Вісник Дніпровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Психологія і педагогіка»*, №2 (4), 153-157. Відновлено з <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/28.pdf>
145. Панова, Н.С. (2017). Державний службовець і публічний службовець: понятійно-правова характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*, вип. 5(20), 155-159.
146. Партико, Т.Б. та Скальська, О.І. (2020). Емоційно-вольові ресурси стресостійкості у військовослужбовців. *Психологічний часопис*, 6 (4), 53-63. Відновлено з <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.4>.
147. Патрахина, Т. Н. та Романчук, К. П. (2015). Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления. *Молодой ученый*, №7, 461-464. Відновлено з <https://moluch.ru/archive/87/16631/>
148. Пэйн, Р. та Купер, К. (2008). Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения/Пер. с англ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр».

149. Перегудова, Т.В. та Рубежанська, В.О. Сутність, види та принципи стрес-інтерв'ю в системі підбору персоналу. Відновлено з [http://zavantag.com/tw\\_files/3601/d-3600123/7z-docs/50.pdf](http://zavantag.com/tw_files/3601/d-3600123/7z-docs/50.pdf).

150. Підбуцька, Н. та Мишакова, Д. (2019). Особливості використання особистісних ресурсів лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*, №1, 66-76. Відновлено з [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/43688/1/LES\\_2019\\_1\\_Pidbutska\\_Osoblyvosti.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/43688/1/LES_2019_1_Pidbutska_Osoblyvosti.pdf)

151. Плужник, Я. А. (2010). Соціально-психологічні проблеми управління організаційно-управлінськими стресами. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 5. Відновлено з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vnadps\\_2010\\_5\\_24.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vnadps_2010_5_24.pdf).

152. Подольчак, Н. Ю. (2015). Інноваційні системи мотивації персоналу як запорука конкурентоспроможності соціально-економічних систем. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики, Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*, 24–25 вересня 2015 року, Львів, Простір-М, 151–152.

153. Подольчак, Н. Ю. (2016). HEVEN теорія мотивації. *Економіка: реалії часу*, № 4 (26), 6-12. Відновлено з <http://economics.opu.ua/files/archive / 2016/n4.html>

154. Подольчак, Н. Ю., Дорош, І. М. та Дорош О.І. (2013). Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*, №778, 101-109.

155. Подольчак, Н.Ю. (2011). Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: Національна академія управління, №9 (123), 33-41.



156. Подольчак, Н.Ю., Дорош, І.М. (2015). Особливості мотивування конструктивного вирішення професійних стресів на підприємствах. *Ефективна економіка*, №1. Відновлено з: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

157. Подольчак, Н.Ю., Данилович-Кропивницька, М.Л. та Дорош, І.М. (2019). Система мотивації як інструмент забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ. *Інфраструктура ринку*, Вип. 29, 275-280. Відновлено з: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/44.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/44.pdf)

158. Поліщук, О. В. (2014). Місце процесу прийняття рішення у ситуації стресу. *Вісник Національного університету оборони України*, Вип. 5, 308-313. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2014\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2014_5_57)

159. Пономарёв, И. П. (2004). Мотивация работой в организации: монографія. Москва: Едиториал УРСС.

160. Поняття, види та ознаки органів публічної влади. Відновлено з <https://lh.pl.court.gov.ua/sud1617/pres-centr/news/295866/>

161. Портал управління знаннями. *Національне агентство України з питань державної служб*. Відновлено з <https://pdp.nacs.gov.ua/>

162. Приходченко, Л. Л. (2016). Система публічного управління України: механізми горизонтальної взаємодії. *Державне управління: теорія та практика*, № 2, 5-14.

163. Проданова, О.М. (2020). Мотиваційні ресурси особистості у подоланні стресу. *Наука та освіта в дослідженнях молодих учених: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції для студентів, аспірантів, докторантів, молодих учених*, 273-275. Відновлено з <http://hdl.handle.net/123456789/1200>.

164. Простапчук, А. Ю. та Дорош, І. М. (2020). Система мотивації державних службовців: особливості та проблеми. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020, 136-137. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%>

D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf

165. Пуліна, Т. В., Ткачук, О. Ю. та Вафіна, А. О. (2018). Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*, № 12, 44–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.12.44

166. Пэйн, Р. та Купер, К. (2008). Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр.

167. Радіонов, Ю. Д. (2017). Інститути та їх роль у розвитку національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*, № 3, 24–30.

168. Резнікова, О.С. (2011). Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*, №1, 133-136.

169. Ришко, Г.М. (2013). Основні концептуальні теорії та підходи до вивчення феномена стресостійкості особистості. *Проблеми сучасної психології*, Випуск 22, 493-509.

170. Рудніцька, К.В. (2016). Сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота», Випуск 1 (38), 241-244.

171. Саламатов, В. (2013). Стрес... і наше життя. *Віче*, №9. Відновлено з <http://www.viche.info/journal/3655/>

172. Сардак, О.В. (2010). Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія «Економіка», Вип 4(3), 122-126.

173. Селіванов, С. В. (2018). Компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом державної служби в Україні. *Менеджер*, 1 (78), 146-156.

174. Селье, Г. (1960). Очерки об адаптационном синдроме. Москва: МЕДГИЗ. Goldstone В. (1952). The general practitioner and general adaptation syndrome. *S.afr.med.j.*

175. Селье, Г. (1979). Стресс без дистресса. Москва: Прогресс.
176. Сердюк, О. І., Мирна, О. В. та Шупта, І. М. (2018). Місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців та системі цінностей особистості при запобіганні корупції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 3. Відновлено з <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.
177. Серьогін, С. М., Липовська, Н. А. та Бородін, Є. І. та ін. (ред.). (2019). Публічна служба: навчальний посібник. Дніпро: ГРАНІ.
178. Служба управління персоналом у державних органах. *Кадровик-01*, 2016. Відновлено з <https://www.kadrovik01.com.ua/article/178-qqq-16-m8-31-08-2016>.
179. Статистика стресу. Відновлено з <http://www.lossofsoul.com/STRESS/statistics-ua.htm>
180. Стельмащук, Х. (2019). Особливості професійного стресового епізоду менеджера організації. *Психологічний часопис*, 5(8), 82-98. <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.8.5>
181. Стельмащук, Х. Р. (2015). Психологічні фактори подолання стресу. *Проблеми сучасної психології*, 29, 671-684. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2015\\_29\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2015_29_60).
182. Стратієнко, Г. Д. (2013). Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби. *Економіка та держава*, № 2, 134 – 136.
183. Стрес і бізнес. Відновлено з <http://moneyfest.biz.ua/index.php/servises/publikacii/84-stres-i-biznes>.
184. Стрехова, С.В. (2012). Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*, № 3-4, 66-70.
185. Таран, Є.І. (2020). Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, Том 31 (70), № 2, 33-37.

186. Тарасенко, Д.Л. (2014). Теорії мотивації в контексті адаптації до сучасних ринкових умов. Відновлено з <http://fund-issled-intern.esrae.ru/pdf/2014/3/44.pdf>.
187. Теория стресса Лазаруса. Відновлено з <http://zerostress.ru/chto-takoe-stress/teoriya-stressa-lazarusa>.
188. Теорія поколінь: як врятувати бізнес від розколу поколінь. *Частина II*. Відновлено з <https://kfund-media.com/teoriya-pokolin-yak-vryatuvaty-biznes-vid-rozkolu-pokolin-chastyna-ii/>
189. Теорія поколінь: як міленіали ламають систему управління. *Частина I*. Відновлено з <https://kfund-media.com/ony-uzhe-zdes-kak-myllenyaly-lomayut-systemu-upravlenyu/>
190. Терещенко, Д. А. (2019). Генезис наукових підходів до теорії людського капіталу. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (23), 90-101.
191. Термін «адміністрування». Відновлено з <http://slovopedia.org.ua/42/53392/276777.html>
192. ТОП-10 причин для звільнення. *Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна*. Відновлено з <https://kivertsy.hh.ua/article/15311>.
193. Урядовий портал. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/>
194. Федосова, Л. (2014). Копінг - стратегії: як подолати життєві труднощі? *ПерсонаL*, №6. Відновлено з <http://www.persona-l.pp.ua/rubrics/poznavatelno/kopng-strateg-yak-podolati-zhittv-trudnoshh>
195. Харченко, С.В. та Лапій, Х.О. (2010). Наукові підходи до вивчення особливостей професійного стресу керівників органів внутрішніх справ як актуальна проблема. Відновлено з [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/NiO/2010\\_3/statiy/Kha\\_Lap.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Kha_Lap.htm)
196. Хорошенюк, О.В. (2014). Уточнення сутності та переліку груп суб'єктів публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3 (46), 230-239. Відновлено з [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-46-2014.pdf#page=230](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-46-2014.pdf#page=230)

197. Хуторской, А. В. (2003). Ключевые компетенции: технология конструирования. Народное образование, № 5, 55–61.

198. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. Інформація щодо співпраці Національного агентства України з питань державної служби та Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні у 2016 році. Відновлено з <http://www.center.gov.ua>.

199. Чернєва, І. В. (2012). Психологічні детермінанти професійного стресу особистості в системі «людина – людина». *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*, Випуск 9, С.143-149.

200. Черчик Л.М., Бегун С.І. та Івашкевич І.М. (2017). Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*, 1, 178-182.

201. Чех, Н.В. (2011). Теоретические предпосылки совладания со стрессом в экстремальных условиях жизнедеятельности в отечественной и зарубежной психологии. Відновлено з [http://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Psihologia/7\\_82434.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Psihologia/7_82434.doc.htm)

202. Шипуліна, В.О. та Каспрук, О.В. (2009). Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*, №3, Т.2, 111-117.

203. Шпекторенко, І.В. (2016) Напрямки кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf).

204. Штепа, О. (2020). Ресурсна насиченість особистості. *Проблеми сучасної психології*, Випуск 47, 231-252.

205. Що таке емоційний інтелект та його вплив на успіх у кар'єрі. Відновлено з <http://imolod.com.ua/node/2580>

206. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. (2018). *Держслужбовець*, № 2. Відновлено з <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html>.

207. Юр'єва, Н. В. (2015). Семантичний та феноменологічний аналіз поняття «психологічні ресурси стресостійкості» фахівця ризиконебезпечних професій. *Вісник Національного університету оборони України*, 1 (44), 265-269.
208. Як подолати стресовий стан співробітників. Відновлено з [http://forbes.net.ua/ua/explain/efficiency\\_and\\_recreation/1386632-yak-podolati-stresovij-stan-spivrobotnikiv](http://forbes.net.ua/ua/explain/efficiency_and_recreation/1386632-yak-podolati-stresovij-stan-spivrobotnikiv).
209. Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence in Men and Women: Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
210. Hobfoll, S. E. and Lerman, M. (1989). Personal relationships, personal attitudes, and stress resistance: mother's reactions to the child's illness. *American Journal of Community Psychology*, V. 16.
211. Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, № 44 (3), 513–524. DOI: 10.1037/0003-066X.44.3.513.
212. Keeling, D. (1972). *Management in Government*. London: Allen & Unwin.
213. Kuzmin, O.; Ovcharuk, V. and Zhezhukha, V. (2021). Administration Systems in Enterprises Management: Assessment and Development. *Studies in Systems, Decision and Control*, Vol. 330, 201–229
214. Lazarus, R.S. (1993). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlook. *Ann. Rev. Psychol.*, V. 44, 1–21.
215. Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
216. Maddi, S. R. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*, T. 1., 160—168.
217. Mayer, J.D. and Salovey, P. (1993). The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, V.17, № 4, 433–442.
218. Neal Meghan (2012). Stress levels soar in America by up to 30% in 30 years. *NEW YORK DAILY NEWS*. Retrieved from

<https://www.nydailynews.com/news/national/stress-levels-soar-america-30-30-years-article-1.1096918/>

219. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V. and Zhezhukha V. (2020). Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. *Data-Centric Business and Applications*. Springer, Cham. 161-178.

220. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2017). Innovative approach to training civil servants and local government officials. *Public management*, № 1, 146-152. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2017_1_15)

221. Parkhomenko-Kutsevil, O.I.(2018). The principle of decentralization as a basis for the formation of a qualitative human resources potential of the public administration system. *Public management*, № 5 (15), 286-295. DOI: 10.32689/2617-2224-2018-15-5-286-295

222. Radford, Gail. *Public Authorities*. Retrieved from <https://oxfordre.com/americanhistory/view/10.1093/acrefore/9780199329175.001.0001/acrefore-9780199329175-e-60>.

223. Webster's New World dictionary of the American language. (1996). 2-nd College edition. Washington.

224. What is a Public Authority? *Office of the New York. State comptroller*. Retrieved from <https://www.osc.state.ny.us/public-authorities/what-public-authority>.

# ДОДАТКИ



## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації

#### 1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Подольчак, Н. Ю., Дорош, І. М. та Дорош О.І. (2013). Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*, №778, 101-109. (Особистий внесок автора: запропоновано графічну інтерпретацію моделі професійної стресової ситуації персоналу організації).

2. Подольчак, Н.Ю. та Дорош, І.М. (2015). Особливості мотивування конструктивного вирішення професійних стресів на підприємствах. *Ефективна економіка*, №1. Відновлено з: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (Особистий внесок автора: запропоновано модель подолання професійного стресу залежно від рівня вмотивованості базових когнітивних потреб посадовця).

3. Дорош, І.М. (2015). Вплив ефективності менеджменту підприємства на рівень стресостійкості його персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, Вип. 25.2, 392-398. (Особистий внесок автора: запропоновано характеристики системи менеджменту організації, які дають змогу конструктивно вирішувати стресові ситуації).

4. Дорош, І.М. (2015). Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, № 1 (17), 90-94. Відновлено з: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>. (Особистий внесок автора: розроблено модель забезпечення високого рівня стресостійкості персоналу на етапі працевлаштування).

5. Дорош, І.М. та Дорош, О.І. (2018). Правові засади регулювання стресових ситуацій в державних організаціях та установах. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток, №1. Відновлено з: <http://www.dy.nauka.com.ua>. (Особистий внесок автора: згенеровано основні правові норми адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади).

6. Дорош, І.М. та Дорош, О.І. (2019). Стресостійкість персоналу в системі вітчизняного публічного менеджменту: чинники та особливості. *Теорія та практика державного управління*, №1, 187-193. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.01>. (Особистий внесок автора: досліджено особливості діяльності публічних організацій на пострадянському просторі, здійснено порівняльний аналіз систем класичного та публічного менеджменту в Україні).

7. Подольчак, Н.Ю., Данилович-Кропивницька, М.Л. та Дорош, І.М. (2019). Система мотивації як інструмент забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ. *Інфраструктура ринку*, Вип. 29, 275-280. Відновлено з: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/44.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/44.pdf). (Особистий внесок автора: досліджено місце категорій «стрес» та «стресостійкість» у класичних та сучасних теоріях мотивації в розрізі публічних установ).

8. Карковська, В.Я. та Дорош, І.М. (2019). Сучасне лідерство: особливості вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*, №5, 98-103. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-18>. (Особистий внесок автора: досліджено вплив лідерських якостей керівника на його стресостійкість у професійній діяльності).

9. Дорош, І.М. та Дорош О.І. (2020). Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 10. Відновлено з: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.31>. (Особистий внесок автора: згенеровано зарубіжний досвід оцінювання результативності та ефективності професійної діяльності публічних службовців).

10. Дорош, І.М. (2020). Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія "Проблеми економіки та управління", № 2(8), 144-152.

DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.144>. *(Особистий внесок автора: здійснено теоретичне аналізування змісту ресурсної концепції стресу, доведено важливість прикладного застосування цього підходу в галузі вітчизняного публічного управління, який може стати підґрунтям для вирішення проблем підвищення рівня стресостійкості публічних службовців).*

## **1.2. Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, яке включене до міжнародної наукометричної бази**

11. Князь, С., Скриньковський, Р., Дорош, І. та Мацук, В. (2021). Інституційні детермінанти стресових ситуацій в органах публічної влади України. *Traektoriâ Nauki*, Vol. 7.No 2. Відновлено з: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/863>. *(Особистий внесок автора: запропоновано теоретичне та емпіричне обґрунтування інституційних детермінант стресових ситуацій в органах публічної влади України, з метою пошуку шляхів їх адміністрування).*

## **1.3. Стаття у іншому періодичному науковому виданні**

12. Дорош, І.М. (2013). Стреси як результат адміністративно-організаційних наслідків кризових явищ підприємства. *Кримський економічний вісник. Науковий журнал*, Ч.1, С.143-146. *(Особистий внесок автора: визначено взаємозв'язок між кризовими явищами в організації та галузі і стресовим навантаженням на персонал).*

## **2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

13. Дорош, І.М. (2013). Особливості управління стресовими явищами на підприємствах. *Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності: тези доп. І Міжвузівської науково-практичної конференції*, Львів, 24-26 квітня 2013 р., Львів.: Вид-во

Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 30. *(Особистий внесок автора: виділено особливості професійних стресових явищ в організаціях та на підприємствах як окремої управлінської категорії).*

14. Дорош, І.М. (2013). Управління стресами: досвід іноземних компаній. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*. Матеріали I Міжнародної науково – практичної конференції, Львів, Славське, 10-12 жовтня 2013р., Львів: «Бест Друк», 42-43. *(Особистий внесок автора: згенеровано досвід іноземних корпорацій в управління стресами).*

15. Дорош, І.М., Подік, В.О. та Тарас, І.М. (2014). Сучасні проблеми розвитку соціально-трудового потенціалу. *Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю: тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції*, Львів, 13 травня 2014 р., Львів.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 28. *(Особистий внесок автора: досліджено вплив заходів із розвитку соціально-трудового потенціалу підприємства на стресостійкість його персоналу).*

16. Михальчишин, Н.Л. та Дорош, І.М. (2017). Вплив глобалізації на формування публічних установ у сфері економічної конкуренції. *Глобальний економічний простір: детермінанти розвитку*. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Миколаїв, 15 грудня 2017 року, Миколаїв:МНУ імені В.О.Сухомлинського, Ч.1, 109-111. *(Особистий внесок автора: охарактеризовано наслідки глобалізаційних процесів для вітчизняних публічних установ).*

17. Дорош, І.М. (2019). Подолання опору змінам у процесі реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез III Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 18-19 квітня 2019 року, 112-113. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/konferenc/3774-2019-03-27-1k.html>. *(Особистий внесок автора: на основі міжнародного досвіду реформування галузі публічного управління визначено важливість інституційних змін, що*

*безпосередньо регулюють роботу органів публічної влади, спрощення правил та процедур їх співпраці).*

18. Дорош, І.М. (2019). Архетипні засади забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ в умовах реформування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Херсон, 19 листопада 2019 р., Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 186-187. Відновлено з: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80580/1/Opanasiuk\\_educational\\_district.pdf;jsessionid=64168159096495BAF185FDDE24E79DB6](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80580/1/Opanasiuk_educational_district.pdf;jsessionid=64168159096495BAF185FDDE24E79DB6). (Особистий внесок автора: досліджено архетипні засади забезпечення стресостійкості публічних службовців).

19. Дорош, І. М. (2020). Лідерство та емоційний інтелект як ресурси стресостійкості державних службовців. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С.140-141. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf>. (Особистий внесок автора: досліджено ресурси стресостійкості державних службовців).

20. Простапчук, А. Ю. та Дорош, І. М. (2020). Система мотивації державних службовців: особливості та проблеми. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020, 136-137. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf>.

[D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf.](#) (Особистий внесок автора: досліджено особливості мотивування державних службовців як чинники професійних стресових ситуацій).

21. Веселов О.О. та Дорош І.М. (2020). Проблеми удосконалення організаційних структур в публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020, 136-137. Відновлено з: <http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%2025%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80..pdf> (Особистий внесок автора: досліджено проблеми організаційних структур в публічному управлінні, що перешкоджають конструктивному вирішенню стресових ситуацій у професійній діяльності публічних службовців).

22. Дорош, І.М. та Потапська, Б.В. (2020). Визначення поняття «емоційний інтелект», його основні складові та вплив на професійну діяльність менеджера. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, Черкаси, 16–17 квітня, 2020 року, 182–183. Відновлено з: [https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/suchasni-tehnologii-menedzhmentu-informaciyne\\_v-umovakh-evrointegracii\\_2020\\_04\\_maket.pdf](https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/suchasni-tehnologii-menedzhmentu-informaciyne_v-umovakh-evrointegracii_2020_04_maket.pdf). (Особистий внесок автора: досліджено емоційний інтелект управління як важливий ресурс стресостійкості).

23. Дорош, І.М. (2021). Зарубіжний досвід забезпечення стресостійкості державних службовців у процесі формування системи добору та відбору кадрів в органи публічної влади. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*. Матеріали III Міжнародної науково-

практичної конференції, 21 квітня 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С.775-777.  
(Особистий внесок автора: згенеровано зарубіжний досвід забезпечення стресостійкості державних службовців у процесі формування системи добору та відбору кадрів в органи публічної влади).

### Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Типи конференцій	Назви конференцій	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	I Міжвузівська науково-практична конференція	Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності	Львів, Україна, 24-26 квітня 2013 р.	Заочна
2.	I Міжнародна науково – практична конференція	Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку.	Львів, Славське, Україна, 10-12 жовтня 2013р.	Заочна
3.	Міжнародна науково-практична інтернет – конференція	Проблеми управління експортно-імпоротною діяльністю	Львів, Україна, 13 травня 2014 р.	Заочна
4.	IV Міжнародна науково-практична конференції	Глобальний економічний простір: детермінанти розвитку	Миколаїв, Україна, 15 грудня 2017 року	Заочна
5.	III Всеукраїнська науково-практична конференція	Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ	Херсон, Україна, 18-19 квітня 2019 року	Заочна
6.	III Всеукраїнська науково-практичної інтернет-конференція	Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ	Херсон, Україна, 19 листопада 2019 р.	Заочна
7.	IV Всеукраїнська науково-практична конференція	Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ	Херсон, Україна, 25 березня 2020 р	Заочна
8.	Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція	Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції	Черкаси, Україна, 16–17 квітня, 2020 року	Заочна
9.	III Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю	Полтава, Україна 21 квітня 2021 р.	Заочна

## ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТЬ «КОМПЕТЕНЦІЯ» ТА «КОМПЕТЕНТНІСТЬ»

Автори	Тлумачення понять	
	«Компетенція»	«Компетентність»
1	2	3
Хуторської А.В. (2003)	Включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, що задаються стосовно певного кола предметів і процесів.	Співвідноситься з володінням людиною відповідної компетенції, разом з її особистісним відношенням до неї і предмета діяльності
Іванова І.В. (2006)	Поняття, що визначає сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна, опис робочих завдань чи очікуваних результатів	Поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи, і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності
Головань М.С. (2008)	Це певна норма, досягнення якої може свідчити про можливість правильного вирішення якого-небудь завдання.	Якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі.
Єльнікова Г.В., Зайченко О.І., Маслов В.І. (2010)	Поняття, що стосується роботи і характеризує сферу професійної діяльності, у якій працівник є компетентним.	Поняття, що стосується людини, розкриває аспекти її поведінки й забезпечує професійно якісне виконання роботи.
Рудницька К.В. (2016)	Сукупність взаємопов'язаних якостей людини (знання, уміння, навички), які є необхідними для здійснення ефективної діяльності в певній галузі.	Володіння відповідними компетенціями, які включають особисте ставлення до предмета діяльності.
Селіванов С.В. (2018)	Поняття, що включає: особистісні риси; знання; уміння і навички (досвід); моральні цінності; поведінкові моделі.	Внутрішня характеристика особистості (underlying characteristic of a person), наслідком якої є ефективне або найкраще виконання (effective or superior performance)»
Грудинін Б.О.	Наперед задана вимога до підготовки особи, наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності у певній сфері.	Це інтегроване утворення особистості, що акумулює вміння, навички, досвід і властивості особистості, які зумовлюють бажання, здатність та готовність розв'язувати проблеми та завдання.



## Продовження дод. Б

1	2	3
Л.М. Гогіна	Добра поінформованість у тій чи іншій галузі людини, добре підготовленої до виконання своїх обов'язків	Інтегрована характеристика якостей особистості, що є результатом підготовки особистості до діяльності в конкретній галузі.
Н.Качан (2019)	<p>1. Деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки потенційного державного службовця, до знань та досвіду у певній сфері;</p> <p>2. Сукупність повноважень, прав і обов'язків, які він повинен використовувати для виконання своїх функціональних завдань</p>	<p>1. Рівень володіння компетенцією, що виявляється в ефективній діяльності і включає особисте ставлення до предмету і продукту діяльності;</p> <p>2. Формування особистості, що інтегрує в собі певний рівень знань, умінь, навичок, досвіду і особистісних властивостей, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності;</p> <p>3. Вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи.</p>

## Анкета

Шановний експерте! Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, з метою виявлення внутрішніх (організаційних) та зовнішніх чинників (детермінант) стресових ситуацій органів публічної влади. Дане опитування стане основою дисертаційного дослідження на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади». Дякуємо за співпрацю!

1. В якій організації Ви працюєте?

---

2. Яку посаду Ви займаєте?

- а) керівник; б) спеціаліст.

3. Вкажіть Ваш вік

- а) до 25; б) від 26-35; в) від 36 -45; г) від 46-55; д) від 56 – 60; е) більше 60.

4. Ваш стаж публічної служби:

- а) 1-5 роки; б) 6-10 років; в) 11-15 років; г) 16-25 років; д) більше 25 років.

5. Ваша стать:

- а) жіноча; б) чоловіча.

6. Чи відповідає Ваша професійна діяльність Вашій освіті?

- а) так; б) ні.

7. Чи відчуваєте Ви, що результати Вашої праці на публічній службі не варті прикладених зусиль?

- а) так, дуже часто; б) інколи виникає таке відчуття; в) ніколи.

8. Чи відчуваєте ви апатію або виснаження від власної роботи?

- а) так, дуже часто; б) інколи виникає таке відчуття; в) ніколи.

9. З якою кількістю людей Вам приходится спілкуватися у процесі роботи протягом одного дня?

- а) до 5; б) від 5 – 20; в) від 20-50; г) більше 50.

10. Чи часто у Вас виникають конфлікти на роботі?

- а) так, дуже часто; б) інколи виникає таке відчуття; в) ніколи.

11. Яке із перелічених середовищ є найбільш стресогенним для Вас?

- а) Колектив та керівництво. б) Суспільство та держава. в) Сім'я.

12. Чи відчуваєте Ви інформаційне перевантаження у процесі професійної діяльності?

- а) так, дуже часто; б) інколи виникає таке відчуття; в) ніколи.

13. Чи вбачаєте Ви загрозу від змін у галузі публічного управління (реформування) особисто для себе?

- а) так, дуже часто; б) інколи виникає таке відчуття; в) ніколи.

## Продовження дод. В

14. Які з перелічених факторів є найбільшою загрозою Вашій успішній професійній діяльності?

- а) Постійне збільшення вимог до працівників публічних установ та організацій.
- б) Поява нових обов'язків та зміна колишніх, у зв'язку з реформуванням галузі.
- в) Тиск із сторони громадськості у процесі реформування та політичних змін у країні.
- г) Зміна керівництва організації чи установ, яким вона підпорядковується.
- д) Небезпека втратити роботу через реформування системи публічного управління.
- е) Надмірна увага до публічних службовців та рівня їх професійності.
- є) Необхідність декларування власних доходів.

15. Які із перелічених чинників, на Вашу думку, сприяють стресовим ситуаціям у колективі?

- а) Неналежна увага із сторони керівництва.
- б) Несправедливе ставлення керівництва.
- в) Постанова керівником завдань, які важко виконати.
- г) Некомпетентність та нерішучість керівництва.

16. Які із представлених проблем заважають Вам сумлінно виконувати професійні обов'язки ?

- а) Нечітке інструктування щодо деталей роботи.
- б) Неналежне інформаційно-технічне забезпечення роботи.
- в) Відсутність матеріальних стимулів у роботі.
- г) Відсутність перспектив кар'єрного зростання.

17. Якби Вам поступила пропозиція із бізнесу із кращою оплатою праці, чи прийняли б Ви її?

- а) так, не задумуючись;      б) готовий обдумати пропозицію;      в) однозначно ні.

18. Що, на Вашу думку, може стати причиною зміни Вашого місця праці?

- а) Конфлікти із співробітниками через різні погляди на деталі та результати роботи.
- б) Постійні організаційні зміни.
- в) Низький рівень знань для виконання поставлених завдань, необхідність підвищення кваліфікації
- г) Відсутність необхідних умов для результативної роботи.
- д) Низька заробітна плата
- е) Особистий конфлікт та напруга у стосунках з керівництвом.

19. Чи відчуваєте Ви, що робота з великою кількістю людей виснажує Вас?

- а) так, дуже часто;      б) інколи виникає таке відчуття;      в) ніколи.

20. Чи відчуваєте Ви виснаження від людських проблем, вирішенням яких Ви займаєтесь на публічній службі?

- а) так, дуже часто;      б) інколи виникає таке відчуття;      в) ніколи.

21. Які проблеми є характерними для Вашого колективу та особисто для Вас?

- а) Халатне ставлення до обов'язків підлеглими чи співробітниками.
- б) Напруга у стосунках між колегами.
- в) Необхідність відволікатися на допомогу колегам чи підлеглим.
- г) Неадекватна реакція колег на робочі вказівки.
- д) Відчуття емоційної напруги у спілкуванні з колегами.

## Продовження дод. В

- е) Відчуття не комфортності у колективі.
- є) Розбіжність життєвих поглядів із колегами.
- ж) Відсутність колеги, на якого можна покластися.

22. Яка з проблем, актуальних для сфери публічного управління є найбільш відчутною для Вас?

- а) Бюрократія.
- б) Невпорядкований робочий день.
- в) Низька заробітна плата.
- г) Постійна зміна доручень.
- д) Робота з великою кількістю людей, що часто виснажує.
- е) Неналежна організація робочого простору.

23. Який з ресурсів особистості, на Вашу думку, є найбільш необхідним у процесі подолання професійних стресів?

- а) Стресостійкість.
- б) Емоційний інтелект.
- в) Професійні знання та навички.
- г) Матеріальна мотивація.
- д) Перспектива кар'єрного росту.

24. На якому етапі функціонування органу публічної влади потрібно приділяти найбільшу увагу стресостійкості персоналу?

- а) пошуку та працевлаштування публічних службовців.
- б) планування та організування діяльності організації;
- в) мотивування персоналу;
- г) контролювання та регулювання діяльності.

25. Який з перелічених методів підбору персоналу доцільно використовувати в органах публічної влади?

- а) інтерв'ю чи співбесіда;
- б) тестування;
- в) кейс - методика;
- г) фізіогноміка та графологія;
- д) Ваш метод \_\_\_\_\_

26. Чи бачите Ви позитивні результати у сфері управління людськими ресурсами Вашої організації на фоні реформування галузі державного управління?

- а) так, помітні позитивні результати;
- б) не бачу жодних результатів;
- в) результати лише негативні.

27. Чи потребує публічна служба та система публічного управління в Україні оновлення ?

- а) так, однозначно потребує;
- б) не потребує;
- в) потрібно оновити деякі елементи \_\_\_\_\_.

## Продовження дод. В

28. Якісне оновлення системи публічного управління та публічної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління – це, насамперед:

- а) перегляд завдань та функцій органів публічної влади,
- б) автоматизація процесів роботи органів публічної влади;
- в) залучення на публічну службу висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та навичками;
- г) посилення антикорупційних заходів;
- д) Ваш варіант \_\_\_\_\_

29. Який етап модернізації публічної служби в рамках проведення адміністративної реформи є найважливішим на Вашу думку?

- а) запровадження моніторингу конкурентоспроможності публічної служби та публічного службовця;
- б) формування позитивного іміджу публічної служби за рахунок переорієнтації публічних послуг на потреби громадян;
- в) удосконалення підходів до управління персоналом на основі компетенційного підходу;
- г) модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- д) наближення держави до статусу сервісної завдяки якісним змінам у системі публічної служби;
- е) реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції на публічній службі.

30. Які з представлених проблем системи публічного управління в Україні потребують нагального вирішення?

- а) невпорядковані компетенції та функції органів публічної влади;
- б) відсутність індикаторів оцінки ефективності діяльності органів влади;
- в) недосконала система підвищення кваліфікації публічних службовців;
- г) низький рівень використання тренінгових продуктів, спрямованих на покращення вмінь та вдосконалення основних компетентностей;
- д) нераціональне застосування антикорупційних механізмів;
- ж) низький рівень використання технологій управлінського лідерства, репутаційного менеджменту, стратегічного партнерства, тощо.

31. Що Вас мотивує до подолання стресових ситуацій у професійній діяльності?

- а) необхідність результативно працювати;
- б) небезпека втратити роботу;
- в) сім'я та друзі;
- г) підтримка колективу;
- д) розуміння збоку керівництва;
- е) гідна заробітна плата та соціальне забезпечення.

32. У процесі виконання професійних обов'язків найбільше задоволення Ви отримуєте від:

- а) розуміння своєї причетності до важливої справи;
- б) спілкування з колегами;
- в) спогадів та думок про рідних та близьких;
- г) розуміння того, що Вас цінує керівництво;
- д) вирішення суспільно-важливих проблем;
- е) допомоги людям, які звертаються до Вас.

## Продовження дод. В

33. Оберіть найбільш вагомий негативний чинник стресу в публічній організації:

- а) спілкування з великою кількістю людей;
- б) постійні зміни законодавства, а, отже, і вимог до таких організацій;
- в) низька мотивація;
- г) спекулювання навколо антикорупційних заходів;
- д) різновіковий персонал;
- е) слабка організаційна культура;
- є) наявність великої кількості правових, моральних та матеріальних обмежень у роботі.

34. Що, на Вашу думку, може підвищити Вашу стресостійкість?

- а) підвищення заробітної плати та соціального пакету;
- б) кар'єрне зростання або впевненість у власних перспективах на роботі;
- в) відвідування спеціальних тренінгів по стресостійкості;
- г) політична та економічна стабільність в країні;
- д) зменшення тиску та уваги збоку суспільства;
- е) Ваш варіант \_\_\_\_\_

35. Ви вважаєте себе стресостійкою особистістю:

- а) так;
- б) ні.

36. Які з перелічених компетентностей є найбільш необхідними для Вашої професії?

- а) Управління змінами;
- б) Прийняття ефективних рішень;
- в) Лідерство;
- г) Комунікація та взаємодія;
- д) Досягнення результатів;
- е) Стресостійкість;
- є) Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів;
- ж) Робота з інформацією.

Дата анкетування \_\_\_\_\_



## Продовження дод.Г

Питання28	0,0	-0,1	-0,1	-0,2	0,3	0,2	-0,1	-0,2	0,1	-0,2	-0,4	0,1	0,3	-0,3	0,0	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	-0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,3	-0,1	-0,1	1,0						
Питання29	-0,3	0,1	0,3	-0,1	0,0	-0,5	0,3	0,0	0,0	-0,2	-0,1	-0,1	0,1	0,2	-0,1	-0,3	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,3	-0,2	0,1	0,0	-0,3	1,0					
Питання30	-0,1	0,0	0,0	-0,1	-0,2	-0,1	0,4	0,2	0,0	-0,4	-0,1	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0	-0,1	-0,3	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	1,0				
Питання31	-0,1	-0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,2	0,0	0,1	-0,2	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,0	1,0			
Питання32	-0,1	-0,3	-0,2	0,0	0,0	0,3	-0,1	0,1	0,2	0,0	0,1	0,0	0,2	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0	-0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	-0,2	0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,2	1,0		
Питання33	0,3	-0,2	-0,3	-0,1	0,1	-0,2	-0,3	-0,2	-0,4	0,2	-0,2	0,0	0,1	0,0	0,1	-0,3	-0,2	-0,3	0,1	0,1	0,0	0,2	-0,2	0,0	-0,1	0,1	-0,2	0,0	0,0	-0,3	-0,3	-0,1	1,0	
Питання34	0,3	-0,3	-0,2	0,1	-0,1	0,3	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,2	0,2	-0,1	-0,1	0,1	0,2	-0,3	-0,1	0,1	0,0	-0,1	-0,2	0,0	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	-0,3	-0,2	-0,1	0,0	0,4	1,0



## Додаток Д

Огляд актуальних програм професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування

Назва програми	Мета	Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	Цільова група:	Тривалість програми (кредити ЄКТС)	Вартість програми
1	2	3	4	5	6
Конфлікти, стреси, маніпулювання в службовій діяльності	Розвиток управлінських компетенцій, необхідних для ефективного управління персоналом у повсякденній професійній діяльності, отримання фахівцями державних органів теоретичної бази та оволодіння практичними конфліктологічними навичками щодо розв'язання конфліктів, профілактики їх виникнення, упередження маніпуляцій та ознайомлення їх із методами роботи зі стресами на державній службі.	- особистісні компетентності; - прийняття ефективних рішень; - комунікація та взаємодія.	державні службовці категорій «Б» та «В», посадові особи місцевого самоврядування	0,6	безкоштовна
Профілактика та подолання синдрому професійного вигорання у діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	Ознайомлення з феноменом професійного вигорання; чинниками, що сприяють його виникнення та способами запобігання й зниження його негативного впливу на працездатність держслужбовців.		для державних службовців категорії «Б», «В» та осіб на виборних посадах органів місцевого самоврядування	1	994,00 грн.

## Продовження дод.Д

1	2	3	4	5	6
Управління стресом у професійній діяльності та упередження професійного вигорання держслужбовців	Отримання та актуалізація знань, структурування досвіду щодо управління стресом в професійній діяльності та упередження професійного вигорання держслужбовців.	- особистісні компетентності; - стресостійкість; - комунікація та взаємодія.	державні службовці, голови місцевих держ.авних адміністрацій, їх заступники, посадові особи місцевого самоврядування.	0,6	650 грн
Стрес-менеджмент та подолання стресових ситуацій в процесі управлінської діяльності	Оволодіння державними службовцями способами зняття стресу і синдрому хронічної втоми. Засвоєння навичок відновлення фізичного та емоційного ресурсу. Ефективне використання у повсякденному житті різних технік стрес-менеджменту. Здатність до реалістичного сприйняття, продуктивного аналізу та адекватного реагування на життєві обставини.		державні службовці облдержадміністрації та райдержадміністрацій категорії «Б»	0,3	-
Самоменеджмент сучасного керівника. Алгоритм продуктивного мислення	Системний розвиток і вдосконалення ефективності самоменеджменту керівників середньої та вищої ланки з урахуванням специфіки роботи державних службовців.	-управління часом; -навики ділового спілкування; -вирішення управлінських конфліктів; -лідерство.	державні службовці 1-5 груп оплати праці центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів судової влади, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування I-IV категорій посад.	0,67	За умовами договору

## Продовження дод.Д

1	2	3	4	5	6
Психологічні основи ефективного управління	Розвиток основних складових функціонального та ціннісного компонентів професійної компетентності, які забезпечують здатність керівників здійснювати ефективне управління з урахуванням морально-психологічних принципів, а також конструктивно вирішувати конфлікти у професійній діяльності.	-управління конфліктами; -психологічні методи оцінки персоналу; -ділове спілкування; -аналіз та самоаналіз професійних дій, особистісних та ділових якостей.	державні службовці 1-5 груп оплати праці оплати праці центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів судової влади, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування I-IV категорій посад.	0,67	
Стрес-менеджмент	освоїти основні підходи до вивчення професійного стресу, методи діагностики негативних станів і способи подолання стресових розладів	- особистісні компетентності; - стресостійкість; - комунікація та взаємодія.	державні службовці місцевих органів виконавчої влади, посадові особи місцевого самоврядування	0,27	

Примітка: сформовано на основі джерела <https://pdp.nacs.gov.ua/>

ХАРАКТЕРИСТИКА НЕТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

№з/п	Метод оцінювання	Характеристика
1	2	3
1.	Методика Дональда Кіркпатріка	Оцінювання здійснюється на чотирьох рівнях: перший рівень – поточна реакція слухачав на навчальну програму; другий рівень – знання та досвід, отриманий під час навчання (підсумковий іспит); третій рівень – зміна поведінки на робочому місці; четвертий рівень – вплив навчання на конкретні показники діяльності організації.
2.	Методика Джека Філіпса	Шестикрокова «модель ROI»: 1) збір даних про навчання; 2) виключення зовнішніх впливів на можливі ефекти навчання; 3) конвертація даних у грошову форму; 4) оцінювання явних та неявних витрат на навчання; 5) визначення коефіцієнту прибутковості ROI; 6) визначення прихованих ефектів.
3.	Методика Джефа Мунена	Шість етапів обчислення SROI (принципи): 1) можливість використання відносних індикаторів; 2) використання числової шкали для вираження якісних даних; 3) подання розрахунку спрощених ROI (SROI) як не фінансового; 4) визначення мінімальної кількості змінних поточної ситуації; 5) розрахунок різних значень ROI, які залежать від учасників ситуації та етапи впровадження нововведень; 6) використання результатів SROI для вдосконалення процесу прийняття рішень.
4.	Модель оцінки Блума	Рівні «таксономії Блума»: 1) рівень запам'ятовування та відтворення вивченого матеріалу; 2) індикатор розуміння – перетворення матеріалу з однієї форми вираження – в іншу; 3) вміння використовувати набуті знання в конкретних ситуаціях; 4) вміння розбивати матеріал на окремі складові, чітко структурувати його; 5) вміння комбінувати елементи в єдине ціле, що вирізняється новизною; 6) вміння оцінювати значення матеріалу.
5.	Непараметрична оцінка Мак Гі	Використовуються поняття результативності та ефективності навчання, та їх оптимальне поєднання – продуктивність. Приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу: $E = C_o - C_t,$ де $C_o$ та $C_t$ – вартість бізнес-процесу (одиниці продукції) до та після навчання відповідно. Критеріальним значенням буде $E \geq 0$ . «Чистий» приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу: $E_N = C_o - C_t - C_e,$ де $C_e$ – вартість навчання програми. Критеріальним значенням буде $E_N \geq 0$ .

## Продовження дод.Е

1	2	3
6.	Модель Тайлера	Цільовий підхід, що складається з наступних кроків: 1) встановлення чітких завдань та цілей; 2) класифікація цих цілей та завдань; 3) визначення термінів; 4) пошук ситуацій – індикаторів досягнення цілей; 5) визначення техніки оцінювання; 6) акумулювання даних щодо ефективності навчання; 7) співставлення результатів ефективності навчання із даними про ефективність досягнення бажаних моделей поведінки.
7.	Прикладна теорія Поля Кірнса	Метою теорії є спрощення деяких речей до більш практичних. Найважливішим аспектом є встановлення вихідної лінії, яка допоможе порівняти ефективність навчання «до» та «після».
8.	Модель Стафлебіма CIPP	Це системна чотирьохкомпонентна модель: 1) контекст – мета навчання та потреби у ньому; 2) вхід – ресурси, альтернативні стратегії, найпростіший спосіб задовольнити потреби; 3) процес – моніторинг виконання плану; 4) продукт – оцінювання отриманого результату та рівня досягнення цілей.
9.	Схема CIRO Берда	Основними компонентами цієї моделі є «Контент», «Вхід», «Реакція», «Результат». Ця модель дуже схожа на модель Стафлебіма.
10.	«Модель V» Брюса Аарона	Символом цієї моделі є буква «V». Її ліва сторона символізує аналіз і розробку. У найнижчій точці, де з'єднуються ліва і права половини, знаходиться «результуюча ефективність». Права сторона букви символізує вимір і оцінку. Дана модель сфокусована на оцінюванні ROI.

*Примітка: сформовано автором на основі (Бутусевич, 2015)*



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
д.т.н., доц. Демидов І. В.  
«26» 02 2021 р.

**АКТ**

**про використання результатів дисертаційної роботи Дорош Ірини Миронівни на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», представленій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства»**

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст.досл. Небесного Р. В., зав. відділу науково- організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту проф., д.е.н. Подольчака Н.Ю. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Дорош Ірини Миронівни щодо адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток інноваційних аспектів публічно-приватного партнерства» (номер державної реєстрації: 0118U000345).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Дорош І.М. запропоновано модель оцінювання стресостійкості персоналу, а також методи підвищення ефективності професійного та особистісного розвитку держслужбовців, шляхом розробки схеми оцінювання результативності навчальних програм для персоналу в органах публічної влади та формування відповідної системи індикаторів (Розділ 3. «Розробка системи удосконалення адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади»).

**Голова комісії:**  
начальник НДЧ,  
д.т.н., ст.досл.

Р. В. Небесний

**Члени комісії:**

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г. В. Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т. М. Чулой

Завідувач кафедри АФМ, д.е.н., проф.

Н.Ю.Подольчак



003463

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: [coffice@lpnu.ua](mailto:coffice@lpnu.ua), інтернет: [www.lp.edu.ua](http://www.lp.edu.ua)

*ЗБ. 07.2021 № 67-01-1336*

на № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради  
 Національного університету «Львівська політехніка»

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади» Дорош Ірини Миронівни у навчальному процесі**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Дорош Ірини Миронівни «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисципліни «Стрес-менеджмент» (для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»).

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Дорош І.М. методико-прикладні положення щодо:

- групування організаційних чинників професійних стресів публічних службовців (тема 2 «Поняття та методи діагностики організаційного стресу»);
- побудови моделей подолання професійних стресів публічних службовців залежно від етапу життєвого циклу кар'єри (тема 6 «Моделі та механізми подолання професійного стресу»);
- формування рівнів діагностування стресостійкості публічних службовців на етапі їх працевлаштування як превентивних заходів щодо конструктивного вирішення професійних стресових ситуацій (тема 8 «Заходи стрес-менеджменту в організаціях»).

**Проректор з науково-педагогічної роботи**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
 к.т.н., доцент

Давидчак О.Р.

Виконавець  
 Подольчак Н.Ю., (032) 258-26-30





УКРАЇНА  
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ  
вул. В. Винниченка, 18, м. Львів 79008, тел. (032) 261-21-55, факс (032) 235-60-80,  
e-mail: [deploda@loda.gov.ua](mailto:deploda@loda.gov.ua), код ЄДРПОУ 38557560

03.08.2021 № 1-12/130 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

#### Довідка

**про використання результатів дисертаційного дослідження Дорош Ірини Миронівни на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Довідка засвідчує, що теоретико-методичні та прикладні рекомендації Дорош І.М. були застосовані у діяльності департаменту. Запропонована автором методологічна модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх працевлаштування, шляхом пошуку оптимального співвідношення між компетентностями кандидатів і вимогами посади, як дискретної нечіткої множини, використовуючи метод мінімізації розбіжностей є актуальною та важливою в умовах реформування галузі державного управління та впровадження реформи децентралізації органів місцевого самоврядування.

Дана модель знайшла своє практичне застосування в процесі формування політики кадрового забезпечення департаменту на 2022 рік.

Директор



Степан Куйбіда





Львівська міська рада  
**Виконавчий комітет**

79006, Львів, пл. Ринок, 1 тел.: (032) 297 59 06, (032) 297 57 15, факс: (032) 297 57 47

12.08.2021 № 2305-вих-7274 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

**про використання результатів дисертаційного дослідження Дорош Ірини Миронівни на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Довідка засвідчує, що практичні рекомендації Дорош І.М. були застосовані у діяльності Львівської міської ради. Дисертантка запропонувала актуальний та цікавий метод маркування інтенсивності стресових навантажень окремих категорій публічних службовців, використовуючи принцип психології кольорів Макса Люшера, що дає можливість адаптовувати адміністрування стресових ситуацій, розробляючи необхідні професійні програми розвитку та встановлюючи їх ефективність, шляхом визначення впливу на зміну стрес-компетентностей посадовців органів публічної влади.

Даний метод знайшов своє практичне застосування в процесі планування професійного розвитку публічних службовців Львівської міської ради на 2022 рік.

Перший заступник  
міського голови – заступник міського  
голови з економічного розвитку

А.О. Москаленко



УКРАЇНА

Бібрська міська рада

Львівського району Львівської області

81220, м. Бібрка, вул. Тарнавського, 22; тел. 4-31-35, 4-32-35.

e-mail: bibrka.rada@gmail.com

06.08.2021р. № 1900

## Довідка

*про використання результатів дисертаційної роботи Дорош Ірини МIRONІВНИ на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», представленій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»*

Результати наукових досліджень здобувача наукового ступеня доктора філософії Національного університету «Львівська політехніка» Дорош І.М. використано у діяльності Бібрської міської ради Бібрської міської територіальної громади. Зокрема, застосовано алгоритм оцінювання ефективності навчальних програм та програм підвищення кваліфікації посадових осіб Бібрської міської ради, шляхом визначення їх впливу на зміну компетентностей публічних службовців.

Це дасть змогу раціоналізувати процес навчання та зробити його дієвим методом розвитку професійних та особистісних компетентностей посадовців Бібрської міської ради БМТГ.

Бібрський міський голова



Гринус Р.Я.



ЛЬВІВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ  
ВІДДІЛЕННЯ АСОЦІАЦІЇ  
ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД

81146, Львівська область,  
Пустомитівський район,  
с. Підберізіці, вул. Шевченка, 25  
e-mail: [atc.office.lviv@gmail.com](mailto:atc.office.lviv@gmail.com)  
моб.тел.: (067) 26 100 64  
<https://hromady.org>

вих.№ 130 від 11.11.2021 р.

#### *Довідка*

*про використання результатів дисертаційного дослідження Дорош Ірини Миронівни на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»*

Довідка засвідчує, що практичні рекомендації Дорош І.М. були застосовані у діяльності Всеукраїнській Асоціації об'єднаних територіальних громад Львівщини. Здобувач запропонувала актуальний метод оцінювання ефективності професійних програм розвитку та навчання публічних службовців, шляхом оцінювання зміни компетентностей посадовців до та після такого навчання, а також їх впливу на результати діяльності організації загалом. Цей метод знайшов своє практичне застосування в процесі планування професійного розвитку публічних службовців Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад Львівщини на 2022 рік, що, своєю чергою, дасть змогу оптимізувати процес підвищення кваліфікації посадовців Асоціації об'єднаних територіальних громад Львівщини, зокрема нарощення їх стрес-компетентностей.

З повагою

Голова Львівського Регіонального відділення

Всеукраїнської Асоціації органів місцевого самоврядування

"АСОЦІАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД"



Василь Коваль





УКРАЇНА

**ПІДБЕРІЗЦІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА  
ПУСТОМИТІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

юридична адреса: вул. Шевченка, 25, с. Підберізіці, Пустомитівський район, Львівська область, 81146

фактична адреса: вул. Наукова, 1, с. Підгірне, Пустомитівський район, Львівська область, 81185

e-mail: pidberizcivskarada@gmail.com, код ЄДРПОУ 22372802, тел.: (032)2427680/+380686058199

вих. № 1290 від 11.11.2021 року

**ДОВІДКА**

*про використання результатів дисертаційного дослідження Дорощ Ірини Миронівни на тему «Адміністрування стресових ситуацій в органах публічної влади», представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»*

Довідка засвідчує, що методологічні та прикладні рекомендації Дорощ І.М. були використані у діяльності Підберізіцівської сільської ради. Зокрема, розроблена автором методологічна модель забезпечення граничних рівнів стресостійкості персоналу органів публічної влади на етапі їх працевлаштування, шляхом оптимізації співвідношення між компетентностями кандидатів і вимогами посади, знайшла своє практичне застосування в процесі формування політики кадрового забезпечення Підберізіцівської сільської ради на 2022 рік. Також цікавим є запропонований метод адаптування комплексу заходів із адміністрування стресових ситуацій публічних службовців до етапів життєвого циклу їх кар'єри, що дасть змогу мінімізувати деструктивні наслідки професійних стресових впливів персоналу.

Сільський голова



Василь КОВАЛЬ