

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПРИЛУЦЬКА НАТАЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35. 378.351
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА
В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Н. В. ПРИЛУЦЬКА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ДАЦІЙ Надія Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

д. держ.упр., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ПРИЛУЦЬКА Наталія Валеріївна**
допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

(к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання))

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ПРИЛУЦЬКА Наталія Валеріївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100–бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ПРИЛУЦЬКА Н. В. Психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Визначено актуальність проблеми психологічного портрету успішного керівника публічної влади, особливо в умовах воєнного часу. В роботі обґрунтовано та верифіковано ключові психологічні якості ефективного управління, а також розроблено рекомендації щодо їх розвитку, що і становить основне завдання дослідження.

Ключові слова: адаптивність, воєнний стан, державне управління, емоційний інтелект, керівник, лідерство, психологічний портрет, публічна влада, управлінська діяльність, ефективність.

ANNOTATION

PRYLUTSKA N. Psychological portrait of a successful leader in public authorities. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The article definitively establishes the importance of understanding the psychological portrait of a successful public authority leader, particularly during wartime. The paper substantiates and verifies the key psychological qualities of effective management and develops recommendations for their development. These recommendations are the main objective of the study.

Key words: adaptability, wartime, public administration, emotional intelligence, manager, leadership, psychological portrait, public authority, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ УСПІШНИХ КЕРІВНИКІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	16
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	24
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічних суспільних змін та воєнної агресії ефективність органів публічної влади набуває особливого значення. Від керівників публічної влади вимагається не лише фахове управління, але й психологічна стійкість та лідерські якості. У контексті спеціальності «Публічне управління та адміністрування» ефективність державного управління є фундаментальною, а дослідження психологічного портрету керівника публічної влади є особливо актуальним, адже психологічні якості керівника впливають на управлінські рішення та дієздатність органів влади. Вагомий внесок у дослідження лідерства в державному управлінні зробили вітчизняні науковці, зокрема І. Г. Сурай, Ю. В. Боковинова, Б. Г. Савченко, а серед зарубіжних – Дж. М. Бернс та Р. М. Стогділл, автори фундаментальних теорій лідерства. У зв'язку з цим, дослідження психологічного портрету успішного керівника публічної влади є актуальним та своєчасним.

Мета роботи. Метою даної кваліфікаційної роботи є ідентифікація та опис ключових психологічних характеристик, що формують психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади, а також розробка рекомендацій щодо розвитку цих якостей у державних службовців.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні *завдання*:

- розкрити теоретичні засади психологічного портрету успішного керівника публічної влади;
- провести аналітичний огляд сучасних наукових підходів до визначення психологічних якостей успішних керівників публічної влади в кризових ситуаціях;
- емпірично дослідити структуру психологічного портрету керівників органів публічної влади Житомирської області, використовуючи комплекс валідизованих методів;

– розробити практичні рекомендації щодо розвитку ключових психологічних якостей для підвищення ефективності управління в органах публічної влади в умовах викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління в органах публічної влади.

Предметом дослідження є психологічні характеристики успішних керівників в органах публічної влади.

Методи дослідження: У роботі використано комплекс методів дослідження: Теоретичні методи: аналіз наукової літератури, синтез, порівняння, узагальнення. Емпіричні методи: опитування, інтерв'ю, аналіз кейсів – для дослідження психологічних якостей керівників.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади, навчальними закладами та державними службовцями для підвищення ефективності роботи з кадрами та управлінської діяльності.

Публікації. Основні теоретичні положення кваліфікаційної роботи, доповідалися на: Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції **«Дев'яносто третьої економіко-правової дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки»**. (дистанційно, 28-29.01.2025 р.), секція: «Державне управління» та на XXVIII Всеукраїнській науково-практичній конференції **«Український соціум: соціально-гуманітарний аналіз сучасності та прогноз майбутнього»** у м. Харків, 28 лютого 2025 року., секція: «Державне управління».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Матеріал викладено на 46 сторінках, додатки містять 6 діаграм (на 7 стр.). Список літератури включає 52 джерела, у тому числі 22 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОРТРЕТУ УСПІШНОГО КЕРІВНИКА

В умовах специфіки державної служби та високого рівня відповідальності керівників органів публічної влади, дослідження їх психологічного портрету набуває особливої актуальності, особливо в контексті викликів воєнного часу.

У період глобальних викликів, таких як війна, особлива увага приділяється особистісним якостям керівників, адже саме вони стають ключовою ланкою між суспільством і державною владою. Психологічний портрет керівника дозволяє не лише оцінити його поточний потенціал, а й спрогнозувати можливі шляхи його професійного розвитку. Це набуває критичного значення у контексті підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності.

На думку О. Лебедевої [45], сучасні керівники зазвичай володіють професійними знаннями та досвідом, але саме індивідуальні особливості особистості визначають їхню ефективність. Вивчення особистості керівника дозволяє зрозуміти його сильні та слабкі сторони, мотивацію та потенціал розвитку [45, с. 74]: «Сучасний керівник, як правило, володіє професійними знаннями, навичками та досвідом, що дозволяє ефективно управляти людьми, ресурсами та процесами. Інформація про особливості особистості керівників різного рівня є важливою для сучасної діяльності управлінців, лідерів у всіх суспільних сферах країни: економіці, освіті, політиці, науці, культурі, владі тощо. Вивчення особистості керівника допомагає зрозуміти його індивідуальні характеристики, мотивацію, природні нахили, стиль управління тощо. Такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони керівника, а також виявити потенціал для розвитку та вдосконалення організаційних можливостей та здібностей». Це особливо актуально для управлінців у всіх сферах, включаючи економіку, освіту, політику, науку, культуру та владу.

Як вважає О. Лебедева, психологічний портрет керівника являє собою комплексну, науково обґрунтовану характеристику особистості. Він охоплює стійкі індивідуально-психологічні особливості, що визначають поведінку, діяльність та взаємодію керівника з іншими людьми у процесі виконання управлінських функцій [45].

Створення психологічного портрету дозволяє оцінити лідерський потенціал, передбачити поведінку в різних ситуаціях, визначити потреби в навчанні та розвитку, а також підвищити ефективність управління. Дослідження, проведені українськими науковцями Н. Гончарук та І. Сурай, підтверджують, що ефективність державного управління безпосередньо залежить від професійних та моральних якостей керівників, їхньої здатності адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність в кризових ситуаціях. Особливо важливими є такі якості, як професіоналізм, відповідальність та лідерські здібності, що сприяють формуванню позитивного іміджу влади та зміцненню довіри суспільства [6].

Такий портрет є своєрідним «знімком» внутрішнього світу керівника, що дозволяє прогнозувати його реакції, мотивацію, стиль управління та потенційну ефективність у різних ситуаціях. Важливо розуміти, що психологічний портрет не є статичним утворенням. Він формується під впливом як вроджених якостей, так і набутого досвіду, соціального оточення та професійної діяльності. У випадку керівників органів публічної влади, цей портрет зазнає значного впливу специфіки державної служби, відповідальності перед суспільством та необхідності приймати важливі рішення в умовах високого тиску та невизначеності, що особливо актуально в період війни.

У структурі психологічного портрету, як зазначають численні дослідники, включаючи Д. Гоулмана [38], Д. Джаджа [44], а також Р. Хогана та Д. Кайзера [42], виділяють декілька основних компонентів:

1. Темперамент та характер: Розглядаючи темперамент як природну основу поведінки, дослідники відзначають його вплив на динамічні характеристики психічних процесів – швидкість реакцій, емоційну збудливість,

рівень енергії. Характер, формуючись на основі темпераменту під впливом соціального середовища, відображає стійкі способи поведінки, ставлення до себе, інших та діяльності. Важливість таких рис характеру, як відповідальність, наполегливість, рішучість, а також здатність зберігати спокій та витримку в стресових ситуаціях для успішного керівника, є загальновизнаною [44].

2. Спрямованість особистості: Цей компонент включає в себе потреби, мотиви, інтереси, цінності та світогляд керівника. Існує думка, підкріплена дослідженнями у сфері емоційного інтелекту, що для керівника в органах публічної влади важливим є служіння суспільству, орієнтація на досягнення суспільно значущих результатів, розуміння важливості своєї ролі у забезпеченні стабільності та розвитку громади, особливо в умовах війни [38].

3. Інтелектуальні здібності: Рівень інтелекту, аналітичні здібності, здатність до стратегічного мислення, вміння швидко аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення є критично важливими для ефективного управління. У кризових ситуаціях та в умовах швидких змін, здатність до критичного мислення та пошуку нестандартних рішень набуває особливої ваги [42].

4. Емоційно-вольова сфера: Здатність до саморегуляції, управління емоціями, стресостійкість, наполегливість у досягненні мети, самоконтроль є визначальними для успішного керівника, особливо в умовах воєнного стану, коли емоційне напруження є надзвичайно високим. Емоційний інтелект, тобто здатність розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших, набуває особливого значення [38].

5. Комунікативні здібності: Вміння ефективно спілкуватися, вести переговори, переконувати, слухати та чути інших, налагоджувати конструктивну взаємодію з підлеглими, колегами та громадськістю є необхідною умовою успішного управління. В умовах війни, коли інформація є критично важливою, а довіра до влади – запорукою стійкості, комунікативна компетентність керівника набуває особливої ваги.

З огляду на структуру психологічного портрету керівника, постає питання про ключові характеристики, притаманні успішним лідерам у публічній владі.

Ця тема має важливе значення для розуміння ефективності управління, і в умовах динамічних змін та викликів, що постали перед Україною, вимоги до керівників публічної сфери значно зросли. Успішний керівник у цій сфері повинен володіти комплексом психологічних якостей, що дозволяють ефективно виконувати свої функції, мотивувати команду та досягати поставлених цілей в умовах невизначеності та високого тиску.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити декілька ключових груп психологічних характеристик, притаманних успішним керівникам у публічній владі:

1. **Лідерські якості:** Важливість лідерських якостей підтверджується науковою літературою, зокрема працями О. Василенка. Лідерство є фундаментальною складовою ефективного управління. Успішний керівник повинен мати виражену здатність вести за собою, надихати та мотивувати підлеглих на досягнення спільних цілей. Це передбачає наявність таких якостей, як ініціативність, рішучість, сміливість у прийнятті рішень, особливо в кризових ситуаціях, та здатність брати на себе відповідальність. В умовах війни лідерство вимагає особливої стійкості, здатності зберігати спокій та впевненість, транслюючи їх своїй команді, що підтверджується дослідженнями у сфері кризового управління [38].

2. **Комунікативна компетентність:** Ефективна комунікація є ключовим інструментом управління. Успішний керівник повинен володіти високим рівнем розвитку комунікативних навичок, включаючи вміння чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, активно слухати, вести переговори, переконувати та ефективно вирішувати конфлікти. В контексті публічної влади, особливо під час війни, важливим є вміння налагоджувати діалог з громадою, інформувати про важливі рішення та події, а також підтримувати зворотний зв'язок.

3. Емоційний інтелект: Розуміння та управління власними емоціями, а також здатність розпізнавати та впливати на емоції інших є важливим фактором успіху керівника. Емоційно інтелектуальні лідери здатні створювати позитивний психологічний клімат в колективі, підвищувати мотивацію співробітників та ефективно вирішувати міжособистісні конфлікти. В умовах постійного стресу та напруги, характерних для воєнного часу, емоційний інтелект допомагає керівнику зберігати самоконтроль та підтримувати емоційний стан своєї команди. Значення емоційного інтелекту неодноразово підкреслюється в дослідженнях з психології управління.

4. Стратегічне мислення та аналітичні здібності: Успішний керівник повинен мати здатність до системного аналізу ситуації, прогнозування наслідків своїх дій та розробки стратегій для досягнення довгострокових цілей. Аналітичні здібності дозволяють ефективно обробляти інформацію, виявляти проблеми та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення. В умовах війни стратегічне мислення набуває особливого значення для планування дій в умовах невизначеності та швидких змін, а також для ефективного розподілу ресурсів. Важливість стратегічного мислення підтверджується численними дослідженнями в галузі менеджменту.

5. Відповідальність та орієнтація на результат: Керівник у публічній владі несе велику відповідальність перед суспільством. Успішний керівник характеризується високим рівнем відповідальності за свої дії та рішення, а також вираженою орієнтацією на досягнення конкретних результатів, що приносять користь громаді. В умовах війни ця якість проявляється у здатності приймати складні рішення, спрямовані на забезпечення безпеки та добробуту населення, навіть в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків.

6. Адаптивність та стресостійкість: Сучасний світ характеризується швидкими змінами, а воєнний стан в Україні створює додаткові виклики та стресові ситуації. Успішний керівник повинен бути здатним швидко адаптуватися до нових умов, зберігати працездатність під впливом стресу та ефективно долати труднощі. Здатність до психологічної стійкості та

відновлення після стресових подій є критично важливою для забезпечення ефективного управління в умовах війни.

У період воєнних дій в Україні багато керівників регіональних військових адміністрацій продемонстрували вражаючу стресостійкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Один із прикладів – діяльність керівника Житомирської обласної адміністрації, який організував оперативну евакуацію населення та координацію гуманітарної допомоги в умовах постійних атак [23]. Такі дії базувалися на високому рівні емоційного інтелекту, стратегічного мислення та лідерських якостей.

Розуміння основних характеристик успішного керівника є важливим контекстом для аналізу психологічних теорій лідерства та їх застосування в публічному управлінні. Відомо, що протягом XX та XXI століть було розроблено численні теорії, спрямовані на пояснення феномену лідерства та визначення факторів, що впливають на його ефективність. Розуміння цих теорій є важливим для формування науково обґрунтованого уявлення про психологічний портрет успішного керівника в органах публічної влади.

Серед найбільш впливових психологічних теорій лідерства, які мають безпосереднє відношення до публічного управління, можна виділити наступні:

1. Теорія рис: Ця теорія, що була однією з перших спроб наукового осмислення лідерства, стверджує, що лідери відрізняються від не-лідерів певним набором стійких особистісних якостей або рис. До таких рис зазвичай відносять інтелект, впевненість у собі, домінування, наполегливість та знання своєї справи [33]. Хоча ця теорія зазнала критики за свою статичність та відсутність універсального набору рис, вона підкреслює важливість певних психологічних характеристик для успішного лідерства. В контексті публічного управління, особливо в кризових умовах, такі риси, як рішучість, відповідальність та здатність до прийняття швидких рішень, є особливо цінними.

2. Поведінкові теорії: Ці теорії фокусуються не на тому, ким є лідер, а на тому, що він робить. У межах цього підходу було виділено два основних

типи поведінки лідера: орієнтація на завдання та орієнтація на людей [32; 33]. Орієнтація на завдання передбачає концентрацію на досягненні цілей та ефективній організації роботи, тоді як орієнтація на людей передбачає увагу до потреб підлеглих, створення позитивного клімату та підтримку взаємовідносин. Ефективність лідера, згідно з цими теоріями, залежить від балансу між цими двома типами поведінки. В публічному управлінні, де успіх залежить від злагодженої роботи команди та підтримки з боку громади, обидва аспекти поведінки є критично важливими, особливо в умовах соціальної напруги, викликаній війною.

3. Ситуаційні теорії: Ці теорії стверджують, що ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації. Згідно з цим підходом, не існує єдиного «найкращого» стилю лідерства; ефективний лідер здатний адаптувати свою поведінку до вимог ситуації [42; 35]. У контексті публічного управління, де керівники постійно стикаються з різноманітними викликами та кризовими ситуаціями, здатність до ситуаційного лідерства, тобто вибору відповідного стилю управління залежно від обставин, є надзвичайно важливою. Прикладом може бути необхідність застосування директивного стилю управління в умовах надзвичайної ситуації, що вимагає швидких та чітких дій, і навпаки, застосування підтримуючого стилю в періоди стабільності для підвищення мотивації та залученості персоналу.

4. Трансформаційне лідерство: Ця теорія акцентує увагу на здатності лідера надихати та мотивувати підлеглих, виходячи за рамки звичайних транзакційних відносин. Трансформаційні лідери створюють візію майбутнього, заохочують до інновацій та розвитку, а також надають індивідуальну підтримку своїм послідовникам [37; 21]. В публічному управлінні, особливо в період глибоких соціальних та економічних трансформацій, таких як ті, що відбуваються в Україні в умовах війни, трансформаційне лідерство є особливо актуальним. Керівники, здатні надихнути своїх співробітників на подолання труднощів, формування спільного

бачення майбутнього та мобілізацію ресурсів для досягнення стратегічних цілей, є критично важливими для успіху.

5. Теорія лідера-слуги: Ця теорія підкреслює важливість служіння інтересам підлеглих та громади. Лідер-слуга ставить потреби інших вище за свої власні, сприяє розвитку своїх послідовників та створює середовище довіри та співпраці [44]. В контексті публічного управління, де пріоритетом є служіння суспільству, принципи лідерства-служіння знаходять особливий відгук. Керівники, які керуються принципами етики, прозорості та відповідальності перед громадою, сприяють підвищенню довіри до влади та ефективності її діяльності.

Варто зазначити, що емоційний інтелект відіграє визначальну роль у ефективності діяльності керівника, впливає на задоволеність працівників та загальну продуктивність організації. Як переконливо показує Д. Гоулман у своїх працях, емоційний інтелект передбачає здатність розпізнавати і розуміти власні емоції та емоції інших людей. Це включає в себе усвідомлення власних емоційних станів, а також здатність ідентифікувати та позначати емоції інших людей. Він також охоплює здатність керувати власними емоціями, в тому числі здатність регулювати свої емоційні реакції та поведінку. У контексті публічного управління, розвинений емоційний інтелект є важливим інструментом для ефективної реакції на соціальні виклики, досягнення порозуміння з різними групами населення та забезпечення стабільності та розвитку громади, особливо в кризових ситуаціях. Ці навички, важливі для побудови та підтримки позитивних стосунків, управління конфліктами, досягнення особистого та професійного успіху. Таким чином, описані складові підкреслюють фундаментальну важливість емоційного інтелекту для успішного керівництва в органах публічної влади [38].

Отже, психологічний портрет керівника органів публічної влади є важливим інструментом для аналізу та підвищення ефективності управління. Його вивчення дозволяє виявити ключові особливості, які сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та збереженню стабільності навіть у кризових умовах.

Знання теоретичних аспектів формування психологічного портрету є необхідною основою для розробки прикладних підходів, які будуть висвітлені у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ УСПІШНИХ КЕРІВНИКІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

В умовах динамічних соціально-економічних змін та підвищених вимог до якості публічного управління, психологічні якості керівників органів публічної влади набувають особливої ваги. Ефективність діяльності державних службовців на керівних посадах безпосередньо залежить від їхніх лідерських здібностей, емоційного інтелекту, здатності до адаптації та інших психологічних характеристик. З огляду на це, глибоке вивчення психологічних якостей успішних керівників у цій сфері є вкрай актуальним. Для досягнення поставленої мети, це дослідження спирається на комбінацію кількісних та якісних методів. Такий інтегрований підхід дозволить отримати як широку картину поширеності певних якостей, так і глибоке розуміння їх проявів у реальних управлінських ситуаціях.

Кількісний етап дослідження реалізовувався через анкетування. Анкета містила як закриті, так і відкриті питання. Закриті питання використовували шкали оцінювання (шкалу Лікерта), де керівникам пропонувалося оцінити ступінь своєї згоди з певними твердженнями, що стосувалися різних психологічних якостей. Ці твердження базувалися на теоретичних моделях лідерства та психології управління, охоплюючи аспекти харизми, орієнтації на завдання та на людей, відкритості до змін, та схильності до делегування.

Відкриті питання в анкеті були спрямовані на отримання розгорнутих відповідей щодо основних викликів у їхній роботі, способів їх подолання, та їхнього бачення ідеального керівника. Примірник анкети наведено у (Додатку А). Це дозволило отримати додаткову інформацію, яка не могла бути охоплена закритими питаннями, та забезпечити більш контекстуалізоване розуміння їхніх психологічних особливостей.

Анкетування проводилося серед керівників різних рівнів управління в органах публічної влади Житомирської області. Для забезпечення анонімності

респондентів, збір анкет здійснювався централізовано, без прив'язки до конкретних установ чи персоналій. Учасникам гарантувалася конфіденційність їхніх відповідей. Отримані кількісні дані були оброблені за допомогою описової статистики (розрахунок середніх значень, стандартних відхилень), кореляційного аналізу (для виявлення взаємозв'язків між різними психологічними якостями) та порівняльного аналізу (для порівняння вираженості якостей серед різних груп керівників, наприклад, за досвідом роботи).

Якісний етап дослідження був представлений напівструктурованими інтерв'ю. Інтерв'ю проводилися з керівниками, які на мою думку, як депутата Житомирської районної ради демонстрували успішні приклади управління в органах публічної влади Житомирської області. Програма інтерв'ю включала блоки питань, що стосувалися їхнього розуміння лідерства, стилю управління, підходів до мотивації підлеглих, способів вирішення конфліктів, реакції на стресові ситуації, та їхнього бачення ролі емоційного інтелекту в управлінні.

Інтерв'ю розпочиналися з загальних питань про їхній професійний шлях та досвід управління, після чого фокус зміщувався на конкретні приклади їхньої управлінської діяльності. Респондентам пропонувалося описати конкретні ситуації, де їхні психологічні якості відігравали вирішальну роль. Наприклад, їх могли попросити розповісти про ситуацію успішного впровадження реформ, складного прийняття рішення в умовах невизначеності, або приклади ефективної мотивації команди.

Аналіз матеріалів інтерв'ю проводився за допомогою методу тематичного аналізу. Розшифровані записи інтерв'ю були ретельно прочитані, і в них виділялися ключові теми та категорії, що відображали психологічні особливості успішних керівників. Наприклад, серед виявлених тем могли бути «проактивна позиція», «здатність до емпатії», «системне мислення», «готовність брати на себе відповідальність», «орієнтація на розвиток команди».

Додатково, для кількісної оцінки деяких психологічних якостей, було використано стандартизовані психологічні тести методологічні засади яких

описано, зокрема, у працях У. Нікітчук [16]. Зокрема, застосовувалися опитувальники особистості, спрямовані на оцінку екстраверсії/інтроверсії, доброзичливості, сумлінності, нейротизму та відкритості до досвіду. Також використовувався тест емоційних компетенцій (Emotional Competence Inventory – ECI) Д. Гоулмана та Р. Бояціса, що дозволив виміряти здатність розуміти власні емоції та емоції інших, а також керувати ними [39]. Вибір конкретних тестів ґрунтувався на їхній надійності та валідності, а також на їхній адаптованості для української вибірки. Проведення тестування було добровільним та анонімним. Застосування описаних методів дозволило отримати багатовимірну картину ключових якостей успішних керівників.

Інтеграція даних, отриманих за допомогою анкетування, інтерв'ю та психологічного тестування, дозволила забезпечити триангуляцію даних, що підвищило обґрунтованість висновків дослідження. У випадках, коли результати різних методів підтверджували один одного, можна було зробити більш впевнені висновки щодо наявності та значущості певних психологічних якостей. Розбіжності в даних аналізувалися з метою виявлення можливих причин та уточнення інтерпретацій.

Таким чином, застосований методологічний підхід дозволив отримати комплексне та глибоке розуміння психологічного портрету успішних керівників органів публічної влади Житомирської області, що є необхідною умовою для розробки обґрунтованих рекомендацій у сфері управління персоналом.

Для того, щоб дізнатися, які психологічні якості є важливими для успішних керівників в органах влади Житомирської області, ми провели опитування. У ньому взяли участь керівники різних рівнів. Їм потрібно було відповісти на запитання про себе, оцінивши, наскільки вони погоджуються з певними твердженнями. Отримані в ході опитування дані дозволили сформулювати чітке уявлення про важливість різних психологічних якостей для ефективного управління.

Опитування показало, що для успішних керівників в органах влади Житомирської області важливі як традиційні якості, такі як відповідальність, так і більш сучасні – вміння розуміти емоції та швидко пристосовуватися до змін. Проілюструємо це графічно на рис. 2.1, де відображено середні оцінки керівників за основними групами якостей. Результати допоможуть нам краще зрозуміти, яким має бути ідеальний психологічний портрет керівника та на що потрібно звертати увагу при підборі та навчанні кадрів. Результати дослідження вказують на наявність тісного зв'язку між ключовими психологічними якостями та успішністю управлінської діяльності.



Рис. 2.1. Середні оцінки психологічних якостей керівників органів публічної влади Житомирської області.

Джерело: особисті дослідження автора.

Ефективність рішень в органах публічної влади залежить від багатьох факторів, серед яких важливими є особистісні характеристики керівника.

Психологічні особливості, світогляд, цінності, мотивація та емоційний стан можуть як сприяти прийняттю обґрунтованих рішень, так і створювати перешкоди.

Інтелект, аналітичні здібності та системне мислення є ключовими для обробки інформації та оцінки альтернатив. Керівники з високою когнітивною гнучкістю краще адаптуються до змін та знаходять нестандартні рішення. Наприклад, в умовах мінливого законодавства, показовим є досвід керівників органів місцевого самоврядування під час реформи децентралізації в Україні, що розпочалася у 2014 році. [29]. З прийняттям нових Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [28] та Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» [27], ці керівники зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації до принципово нових правил. Ті керівники, які демонстрували розвинені аналітичні здібності, змогли оперативно оцінити потенційні ризики та нові можливості, що відкривалися з розширенням повноважень та змінами у фінансовій децентралізації. Вони використовували статистичні дані, аналізували успішні практики інших громад та вивчали зміст нових законодавчих актів для того, щоб розробити ефективні стратегії розвитку своїх територій в нових умовах. Керівники з високою когнітивною гнучкістю, своєю чергою, виявили здатність швидко переглядати усталені підходи до управління, знаходити нестандартні шляхи залучення ресурсів, формувати нові партнерства та ефективно комунікувати з громадою в умовах змін. Саме аналітичний розум дозволив їм не лише мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю та опором змінам, але й активно використовувати нові можливості для покращення якості надання послуг та реалізації місцевих проектів. Аналітичний розум допомагає мінімізувати ризики та використовувати можливості.

Емоційний інтелект дозволяє керівнику розуміти свої та чужі емоції, що сприяє зваженості рішень, зменшує вплив імпульсивності. Розуміння емоцій підлеглих допомагає організувати обговорення та запобігти конфліктам.

На думку Д. Гоулмана [39], емоційний інтелект є ключовою якістю лідера, яка визначається як «здатність усвідомлювати та керувати своїми емоціями, розуміти емоції інших людей, використовувати їх для мотивації себе й інших, а також для ефективного вирішення життєвих ситуацій» [39, с. 2]. Він підкреслює, що емоційна компетентність, як складова емоційного інтелекту, є важливою умовою для успішного виконання професійних обов'язків, оскільки вона дозволяє керівнику управляти як особистими, так і колективними емоціями, сприяючи продуктивній роботі команди.

У кризових ситуаціях здатність зберігати спокій є критичною для виважених рішень.

Цінності та мотивація керівника визначають пріоритети при прийнятті рішень. Орієнтація на служіння суспільству сприяє прийняттю рішень в інтересах громади. Мотивація до успіху спонукає до пошуку оптимальних рішень та самовдосконалення.

Відповідальність, рішучість, наполегливість та сміливість є важливими рисами характеру для ефективного прийняття рішень. Відповідальний керівник зважає наслідки, рішучий – діє оперативно, наполегливий – реалізує рішення, сміливий – впроваджує інновації. Проте, надмірна самовпевненість може призвести до помилок.

Стресостійкість та адаптивність дозволяють зберігати працездатність в умовах напруги та швидко реагувати на зміни. Емоційна рівновага сприяє ефективному аналізу ситуації, а адаптивність – коригуванню рішень. Для більш глибокого розуміння впливу особистісних якостей на управлінські рішення розглянемо практичний досвід керівників в Україні.

Отже, особистісні характеристики керівника є визначальними для якості управлінських рішень. Розуміння їхнього впливу важливе для підбору, оцінки та розвитку керівних кадрів у публічній владі, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління.

У контексті дослідження впливу особистісних характеристик на ефективність управлінських рішень, постать Войтенка Архипа Борисовича,

який має значний досвід роботи на керівних посадах в органах публічної влади Житомирської області, представляє значний інтерес.

Наявність кількох вищих освіт у різних галузях свідчить про високий рівень інтелектуального розвитку та здатність до системного аналізу інформації. Така різнопланова освіта, ймовірно, дозволяла А.Б. Войтенку розглядати управлінські проблеми з різних перспектив, враховуючи історичний контекст, соціально-політичні аспекти та правові норми. Це, у свою чергу, сприяло прийняттю більш зважених та обґрунтованих рішень, що враховували широкий спектр факторів. Зокрема, досвід роботи вчителем історії міг формувати навички стратегічного мислення та прогнозування наслідків управлінських дій на основі аналізу історичних прецедентів.

Комунікативна компетентність та емоційний інтелект є важливими складовими успішного керівника. Про високий рівень розвитку цих якостей в Архипа Борисовича свідчить, зокрема, характеристика одного з його випускників: «Толерантний, доброзичливий, чуйний... володіє талантом порозуміння» [25]. Під час перебування на посаді голови Житомирської обласної ради, ці якості, ймовірно, сприяли конструктивній взаємодії з депутатським корпусом, представниками місцевого самоврядування та громадськістю. Вміння слухати різні точки зору та знаходити компромісні рішення є ключовим для ефективного управління в умовах багатовекторності інтересів.

Лідерські якості та орієнтація на досягнення: Обрання головою Житомирської обласної ради кількох скликань, а також попередня робота на відповідальних посадах в районній раді та адміністрації, свідчать про наявність виражених лідерських якостей та здатність завойовувати довіру виборців. Ініціативність та цілеспрямованість, ймовірно, проявлялися у його здатності формулювати стратегічні цілі для розвитку регіону та мобілізувати ресурси для їх досягнення.

Практичний досвід та здатність до навчання: Повернення до педагогічної діяльності після роботи в органах влади дозволило А.Б. Войтенку поєднати

теоретичні знання з практичним досвідом, що є цінним ресурсом для підготовки майбутніх фахівців у сфері публічного управління. Згадка про приклади з власної практики на лекціях свідчить про його здатність до рефлексії та передачі набутого досвіду, що є важливим елементом у процесі прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу попередніх дій.

Таким чином, аналіз особистісних характеристик Войтенка Архипа Борисовича дозволяє припустити, що його високий інтелектуальний рівень, розвинені комунікативні навички, виражені лідерські якості, орієнтація на служіння та практичний досвід у сукупності сприяли прийняттю ефективних управлінських рішень протягом його кар'єри в органах публічної влади. Цей приклад ілюструє важливість врахування особистісних характеристик при формуванні кадрового резерву та підготовці керівників у сфері державного управління.

Проведений аналіз психологічних якостей успішного керівника в органах публічної влади Житомирської області дозволив емпірично підтвердити важливість як традиційних (відповідальність), так і сучасних (емоційний інтелект, адаптивність) характеристик для ефективного управління. Комбіноване застосування кількісних та якісних методів забезпечило глибинне розуміння проявів цих якостей у реальних управлінських ситуаціях.

Отже, результати дослідження показали, що для успішного управління важливими є не лише традиційні психологічні якості, а й сучасні компетенції, такі як емоційний інтелект та адаптивність.

Ключовими для успішних керівників виявилися проактивна позиція, емпатія, системне мислення, готовність до відповідальності та орієнтація на командний розвиток. Важливу роль відіграють когнітивна гнучкість та аналітичні здібності, що особливо яскраво проявилось на прикладі адаптації керівників місцевого самоврядування до реформи децентралізації. Аналіз кейсу Войтенка Архипа Борисовича підкреслює інтегративну важливість інтелекту, комунікативних навичок, лідерства, орієнтації на служіння та практичного досвіду.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У попередніх розділах роботи було теоретично обґрунтовано сутність психологічного портрету успішного керівника в органах публічної влади, виокремлено його ключові детермінанти та доведено актуальність вивчення цього питання для підвищення ефективності державного управління в умовах глобальної нестабільності та динамічних соціально-економічних змін. Особливої гостроти ця проблематика набуває в українському контексті, що переживає найбільше з часів Другої світової війни випробування повномасштабною збройною агресією російської федерації.

Як свідчать дані Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) [30], воєнний стан кардинально змінив умови праці державних службовців, зумовивши зростання навантаження, зміну завдань та підвищення рівня психологічного тиску. В цих умовах ефективне лідерство в органах публічної влади стає вирішальним фактором збереження стабільності держави, забезпечення життєдіяльності суспільства та наближення перемоги.

Проведене емпіричне дослідження на прикладі керівників органів публічної влади Житомирської області (Додаток Б) дозволило верифікувати теоретичні положення та ідентифікувати провідні психологічні якості, що виступають детермінантами ефективного управління в означених екстремальних умовах. Враховуючи отримані результати, метою цього розділу є розробка концептуальних засад та комплексу практичних заходів, спрямованих на цілеспрямований розвиток психологічного портрету керівника в органах публічної влади, що сприятиме підвищенню адаптивності, психологічної стійкості та загальної ефективності публічної служби в Україні в умовах війни та у післявоєнний період.

Запропоноване бачення ґрунтується на системному підході, що передбачає інтеграцію теоретичних знань, результатів емпіричного дослідження та кращих практик у сфері публічного управління та організаційної психології [8], а також враховує ключові висновки звітів SIGMA та НАДС [22; 30] щодо актуальних викликів та першочергових потреб системи державного управління в Україні в умовах війни. Розділ містить концептуальні засади розвитку психологічного портрету керівника, обґрунтовані практичні механізми його реалізації, та візію подальшого впровадження розроблених рекомендацій в систему підготовки та розвитку кадрів публічної влади в Україні.

В сучасних турбулентних умовах, що постали перед органами публічної влади України внаслідок військової агресії, професійних знань та управлінського досвіду недостатньо для забезпечення ефективного керівництва. Ключовим фактором успіху виступає сформований психологічний портрет керівника, що виконує роль своєрідного «внутрішнього компасу», дозволяючи орієнтуватися в мінливому та невизначеному середовищі, приймати виважені рішення та мобілізувати команду до досягнення стратегічних цілей. Результати проведеного дослідження (Додаток Б) дозволяють виокремити три ключові напрямки розвитку такого «компасу»: лідерські якості, емоційний інтелект та адаптивність.

Ключовим аспектом психологічного портрету успішного керівника публічної влади є лідерські якості. Даний напрямок охоплює інтегральну здатність керівника мотивувати персонал до досягнення визначених цілей та вести команду до успішного виконання поставлених завдань, особливо в умовах безпрецедентної невизначеності воєнного часу [4]. Лідерство в кризових умовах вимагає від керівника комплексу особистісних характеристик, серед яких провідну роль відіграють:

- Виражена орієнтація на досягнення: Цілеспрямованість, наполегливість та проактивна позиція щодо подолання перешкод та досягнення результату.

- Розвинені навички стратегічного мислення: Здатність до аналізу складних ситуацій, прогнозування наслідків рішень та розробки ефективних стратегій в умовах динамічних змін.
- Готовність до прийняття відповідальності: Сміливість брати на себе відповідальність за рішення та дії, навіть в умовах неповної інформації та високого ризику.
- Здатність до ефективної мотивації та надихання: Вміння мотивувати команду до активної та згуртованої роботи, підтримувати бойовий дух та надихати на досягнення спільних цілей, особливо в кризових умовах.

Рекомендованою стратегією розвитку означених лідерських якостей виступає впровадження практико-орієнтованих навчальних курсів у системі підготовки та підвищення кваліфікації, зокрема «Інтерактивних майстерень лідерства», що забезпечують активне занурення керівників в умови, максимально наближені до реальних управлінських ситуацій воєнного часу, та відпрацювання ключових навичок ефективного лідерства через симуляційні ігри та аналіз конкретних кейсів.

Наступним ключовим аспектом є: Емоційний інтелект як «щит» від стресу. В умовах хронічного стресу та емоційної напруги, що є неминучим супутником воєнного часу, емоційний інтелект набуває особливої значущості для керівників публічної влади. Здатність керівника усвідомлювати та керувати власними емоціями, розуміти емоційний стан підлеглих та впливати на емоційну атмосферу в колективі стає ключовим фактором збереження працездатності, підтримки психологічної стійкості та ефективної командної роботи.

Стратегії розвитку: Розвиток емоційного інтелекту керівників публічної влади може здійснюватися за допомогою комплексу взаємодоповнюючих стратегій, серед яких пріоритетного значення набувають:

- Комплекси розвитку емоційної саморегуляції: Даний напрямок включає практики усвідомленого спостереження за власними емоціями, техніки самозаспокоєння та регуляції емоційного стану, а також практикуми

стресостійкості, спрямовані на формування навичок швидкого відновлення після емоційного напруження та підвищення толерантності до стресу. В контексті воєнного стану особливої актуальності набувають практики швидкої мобілізації психологічних ресурсів та техніки екстреної самопомоги в умовах інтенсивного емоційного навантаження.

- Ініціативи розвитку емпатійного лідерства: Даний напрямок передбачає навчання керівників активному слуханню, технікам емпатійної комунікації, підтримці та мотивації співробітників в умовах емоційного виснаження. В умовах війни, коли підлеглі також переживають хронічний стрес та емоційну напругу, здатність керівника до емпатії та турботи про емоційний стан команди набуває особливого значення. Рекомендовані методи включають групові дискусії, рольові ігри, зворотний зв'язок від колег та індивідуальні консультації з досвідченими фасилітаторами та коучами.

Наступним важливим аспектом є: Адаптивність як «навичка виживання». Безпрецедентна динаміка зовнішніх обставин та постійна турбулентність вимагають від керівників публічної влади надзвичайної адаптивності та гнучкості управлінських рішень. Здатність оперативно реагувати на нові виклики, швидко переглядати плани та стратегії, ефективно діяти в умовах постійної зміни обставин стає визначальною умовою успішного керівництва в органах публічної влади воєнного часу.

Стратегії розвитку: Розвиток адаптивності керівників публічної влади потребує комплексного підходу, що включає різноманітні стратегії, спрямовані на формування гнучкості мислення та підвищення готовності до адаптації. Серед найбільш ефективних стратегій розвитку адаптивності виділяють:

- Розвиток когнітивної гнучкості: Пріоритетним напрямком розвитку адаптивності виступає розвиток когнітивної гнучкості керівників публічної влади. Когнітивна гнучкість визначається як комплексна розумова здатність, що дозволяє керівнику легко переключатися між різними завданнями, адаптуватися до зміни правил та генерувати нестандартні підходи до вирішення управлінських задач. Систематичні вправи на розвиток когнітивної гнучкості

сприяють підвищенню оперативності мислення, покращенню аналітичних здібностей та здатності до адаптації в умовах зростаючої невизначеності.

- Заходи з навчання з антикризового управління: Важливим елементом розвитку адаптивності керівників публічної влади виступають заходи з навчання з антикризового управління. Метою таких заходів є формування практичних навичок ефективного управління в кризових ситуаціях, розподілу обмежених ресурсів, оперативного прийняття рішень та ефективної комунікації в умовах турбулентності та невизначеності. Участь в симуляційних іграх, що моделюють реальні кризові ситуації, дозволяє керівникам відпрацювати практичні навички та підвищити психологічну готовність до дії в екстремальних умовах.

Узагальнюючи результати можливо констатувати, що успішний керівник в сучасних українських реаліях – це не лише професіонал-управлінець, а особистість, що володіє цілісним набором психологічних якостей, які дозволяють йому ефективно функціонувати в турбулентному середовищі, успішно адаптуватися до постійних змін та вести за собою команду до досягнення стратегічних цілей відновлення та розвитку держави.

Саме в контексті безпрецедентних викликів воєнного часу, коли напруга, невизначеність та хронічний стрес досягають пікових значень, актуальність розвитку психологічного портрету успішного керівника публічної влади набуває особливої гостроти та практичної значущості. Саме в цих екстремальних умовах ключові психологічні якості керівника виступають не лише бажаними компетенціями, а життєво необхідними чинниками ефективності управління та успішного подолання безпрецедентних викликів, що постали перед Україною.

По-перше, лідерські якості виступають абсолютно необхідною умовою ефективного керівництва в органах публічної влади України, особливо в сучасних, безпрецедентно складних умовах воєнного часу. Лідерство в найширшому розумінні цього слова – як інтегральна компетенція, що охоплює здатність керівника до ефективного впливу на персонал, мотивації команди та

спонукання до активної участі в досягненні визначених цілей, визначено як стрижень психологічного портрету успішного керівника публічної влади.

В контексті безпрецедентних викликів воєнного часу, коли органи публічної влади стикаються з необхідністю приймати рішення та діяти оперативно в умовах хронічного дефіциту інформації та постійної загрози, саме лідерство, що базується на рішучості, готовності до негайних дій та прийняття відповідальності за наслідки рішень, набуває першочергового значення. Не менш важливими в кризових умовах виступають розвинені навички стратегічного мислення, що дозволяють керівнику зберігати фокус на довгострокових цілях відновлення та розвитку держави, одночасно реагуючи на нагальні та непередбачувані виклики сьогодення.

В якості практичної стратегії розвитку лідерських якостей керівників публічної влади рекомендовано впровадження підходу «Навчання через дію» (Action Learning) [49], що дозволяє активно залучити керівників до процесу навчання, забезпечити практичне застосування теоретичних знань та відпрацювати ключові навички ефективного лідерства через симуляційні ігри та аналіз конкретних кейсів з практики кризового управління.

По-друге, оцінюючи значення емоційного інтелекту в психологічному портреті успішного керівника публічної влади, слід підкреслити його виняткову роль в контексті безпрецедентних викликів воєнного часу. Хронічний стрес, емоційна напруга, постійна невизначеність та турбулентність – неминучі супутники воєнних дій – активують глибинні психологічні механізми як керівників, так і підлеглих, виводячи на перший план здатність до ефективної саморегуляції, збереження психологічної стійкості та позитивного емоційного фону в колективі. Саме розвинений емоційний інтелект, що охоплює навички усвідомлення, розуміння та керування емоціями, виступає тим «психологічним щитом», що захищає керівника від деструктивного впливу стресу, дозволяючи зберігати працездатність, концентрацію уваги та спроможність до прийняття виважених рішень навіть в екстремальних умовах [38].

В якості провідних стратегій розвитку емоційного інтелекту керівників публічної влади доцільно визначити комплекс взаємодоповнюючих підходів, що включають програми емоційної саморегуляції та програми розвитку емпатійного лідерства. Програми емоційної саморегуляції мають бути спрямовані на формування навичок усвідомленого спостереження за емоціями, технік самозаспокоєння та регуляції емоційного стану, швидкого відновлення після емоційного напруження та підвищення стресостійкості. Програми розвитку емпатійного лідерства, в свою чергу, мають фокусуватися на навчанні керівників активному слуханню, технікам встановлення довірливих стосунків та ефективної комунікації, підтримці та мотивації персоналу, а також конструктивного розв'язання конфліктів в колективі [37].

По-третє, в умовах безпрецедентної турбулентності та хронічної невизначеності, що характеризують сучасний етап розвитку України, адаптивність керівника публічної влади без перебільшення виступає «навиком виживання» для ефективного функціонування в екстремальних умовах. Здатність керівника швидко пристосовуватися до безперервних змін, гнучко реагувати на нові виклики, оперативно переглядати плани та стратегії, адаптуючи їх до динамічно змінюваних обставин, та знаходити нестандартні рішення в умовах дефіциту ресурсів та інформації – це не лише професійна компетенція, а особистісна якість, що дозволяє зберігати працездатність та забезпечувати безперервність управління навіть в найбільш кризових ситуаціях.

В якості ефективних стратегій розвитку адаптивності керівників публічної влади рекомендовано впровадження комплексу взаємодоповнюючих підходів, що включають модулі розвитку когнітивної гнучкості та практикуми з антикризового управління. Модулі розвитку когнітивної гнучкості мають бути спрямовані на активізацію розумової діяльності, розвиток аналітичного та креативного мислення, здатності до генерування нестандартних рішень та швидкої адаптації до зміни обставин. Практикуми з антикризового управління, в свою чергу, мають фокусуватися на відпрацюванні практичних навичок оперативного реагування на кризові ситуації, прийняття рішень в умовах

дефіциту часу та обмежених ресурсів, а також ефективної комунікації з командою та громадою в умовах турбулентності та невизначеності.

Запропоновані в Розділі 3 концептуальні засади розвитку психологічного портрету керівника публічної влади та комплекс практичних стратегій їх розвитку становлять цілісну систему, орієнтовану на формування особистісного потенціалу керівників, адаптованих до ефективного керівництва в умовах безпрецедентних викликів воєнного часу та спроможних забезпечити сталий розвиток державного управління в Україні в довгостроковій перспективі. Практична реалізація означених рекомендацій дозволить підвищити якість кадрового резерву та ефективність системи підготовки кадрів публічної влади в Україні, спрямованих на формування компетентних лідерів нового типу, здатних ефективно діяти в будь-яких умовах невизначеності.

Підсумовуючи, варто зазначити, що проведене дослідження підкреслює багатогранність вимог до сучасного керівника в органах публічної влади. Як влучно підкреслюють Ю. Боковинова та Б. Савченко, «керівник повинен бути професіоналом, компетентною людиною у своїй справі, йому мають бути притаманні вміння вирішувати технологічні питання управлінської діяльності (приймати ефективні рішення, ставити завдання підлеглим, вміння орієнтуватися в ситуації), організаторські здібності, комунікабельність та відповідальність. Це людина з високими моральноетичними якостями, що володіє ґрунтовними знаннями психології (для формування позитивних соціально-психологічних відносин в колективі), права, державного управління, економіки та інших наук» [2, с. 6]. Саме поєднання професіоналізму, моральних якостей, розвинених лідерських здібностей, емоційного інтелекту та адаптивності дозволить керівникам публічної влади ефективно реагувати на динамічні зміни, забезпечувати стабільність та сприяти розвитку держави в умовах будь-якої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування того, що успіх сучасного керівника публічної влади визначається не лише професійною компетентністю, а й цілісним набором психологічних якостей, що формують його внутрішній «компас» ефективного управління. Цей «компас» охоплює три ключові вектори: лідерські якості, емоційний інтелект та адаптивність, що виступають стрижнем ефективного керівництва в сучасних умовах.

Розкрито теоретичні засади дослідження психологічного портрету успішного керівника публічної влади. Визначено, що психологічний портрет є комплексною характеристикою особистості, яка охоплює стійкі індивідуально-психологічні особливості, що визначають поведінку, діяльність та взаємодію керівника в процесі управлінських функцій. Встановлено ключові компоненти психологічного портрету, а саме: темперамент і характер, спрямованість особистості, інтелектуальні здібності, емоційно-вольову сферу та комунікативні здібності, підкреслюючи динамічний характер його формування під впливом вроджених якостей та набутого досвіду.

Проведено емпіричний аналіз психологічних якостей успішних керівників в органах публічної влади Житомирської області. Показано, що для успішних керівників важливими є як традиційні якості (відповідальність), так і сучасні компетенції (емоційний інтелект та адаптивність). Виявлено середні оцінки значущості лідерських якостей, емоційного інтелекту та гнучкості і пристосованості, що підтверджує їхню важливість для успішної управлінської діяльності в органах публічної влади.

Розроблено практично-орієнтовані рекомендації щодо розвитку психологічних якостей державних службовців в умовах війни та повоєнного відновлення. Визначено три ключові напрями розвитку: лідерські якості, емоційний інтелект та адаптивність. Запропоновано конкретні стратегії розвитку за кожним напрямом, зокрема, розвиток когнітивної гнучкості, ініціативи розвитку емпатійного лідерства та заходи з антикризового

управління, спрямовані на формування необхідних компетенцій для ефективного керівництва в сучасних умовах.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні засади психологічного портрету успішного керівника публічної влади, надано емпіричне підтвердження важливості ключових психологічних якостей та запропоновано практично значущі рекомендації для їх розвитку, що становить цілісну модель формування психологічного портрету успішного керівника публічної влади в сучасних умовах та є вагомим внеском у розвиток теорії та практики управління персоналом в органах державної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик І. Стратегії формування лідерства у публічному управлінні. *Економіка та держава*. 2021. Т. 2. С. 34–40.
2. Бокови́кова Ю.В., Савченко Б.Г. Психологічний портрет сучасного керівника органу державної влади (експертне бачення). *Теорія та практика державного управління*. Вип. 3 (2011). С. 406–412.
3. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2006. Вип. 11. С. 11–17.
4. Васи́ленко О. Лідерство в українському державному управлінні. Київ : НАДУ, 2020. 198 с.
5. Гончарук А. Управлінська психологія: концептуальні засади. Харків : Прапор, 2019. 312 с.
6. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 2. С. 57–65.
7. Дудник І., Мельник О. Соціально-психологічні аспекти управління. *Вісник НАДУ*. 2020. Т. 12, № 1. С. 90–99.
8. Донченко О. В., Романенко О. І. Основи психології управління. Київ : Освіта. 2001. 256 с.
9. Задорожна Т., Коваленко О. Вплив лідерських якостей на ефективність роботи колективу. *Публічне управління в Україні*. 2019. Т. 5. № 2. С. 112–117.
10. Іваненко М. Керівництво в умовах змін: виклики та перспективи. *Науковий вісник економіки та менеджменту*. 2022. Т. 11. С. 60–67.
11. Карпенко В. Формування довіри до органів влади через лідерство. *Державне управління в Україні*. 2020. Т. 7. С. 51–58.

12. Лукомська М., Вознюк Т. Стресостійкість як важлива якість керівників в умовах воєнного стану. *Вісник психології та управління*. 2022. Т. 15. № 1. С. 123–128.
13. Маслова М., Тракалюк О. Лідерство в умовах трансформації суспільства. *Проблеми сучасного менеджменту*. 2018. Т. 6. С. 88–96.
14. Москаленко В. В. Теорії управлінської діяльності: український контекст. Львів : Світ, 2004. 240 с.
15. Назарян, А. Шляхи підвищення ефективності функціонування державного управління в умовах війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Вип. 19. № 1. С. 132–136.
16. Нікітчук, У. Психологічне тестування: навчально-методичний посібник до курсу Психодіагностика для студентів спеціальності Психологія. (2015). 115 с.
17. Плохій С. Роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності. *Вісник педагогіки та психології*. 2021. Т. 29. № 1. С. 101–108.
18. Прилуцька Н.В. Теорії лідерства у формуванні психологічного портрету керівника. *Дев'яносто третьої економіко-правової дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки, секція: «Державне управління»*: збірник матеріал. Міжнарод.мультидисциплінарної наук. інтернет-конф. Вища школа управління та адміністрації в Ополі. Ополе, Польща. 29.01.2025. С. 29–31.
19. Прилуцька Н.В. Розвиток психологічної стійкості та ефективності керівників органів публічної влади в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Український соціум: соціально-гуманітарний аналіз сучасності та прогноз майбутнього. Секція: «Державне управління»*: матер. XXVIII Всеукраїн. наук.-практ. конф.. Харківська асоціацією політологів. м. Харків, 28 лютого 2025 р. С. 46–48.
20. Чуйко Г. І. Роль особистісних характеристик керівників у публічному управлінні. *Наукові записки НАДУ*. 2016. Т. 3. С. 45–52.

21. Шаюк А. В. Психологічний портрет успішного керівника: методологія дослідження. *Вісник Вінницького медичного університету*. 2020. Т. 24. № 2. С. 349–353.

22. Державне управління в Україні. Моніторингові звіти Програми SIGMA: Оцінювання на відповідність принципам державного управління, грудень 2023 року. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf) (дата звернення: 23.01.2025)

23. Житомирська обласна військова адміністрація: офіційний веб-сайт. URL: <https://oda.zht.gov.ua/> (дата звернення: 27.01.2025)

24. Звіт про виконання у 2022 році стратегії реформування державного управління України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/39/PAR_Report_2022_ukr.pdf (дата звернення: 24.01.2025)

25. Інформаційно-аналітична база даних «Публічне управління». URL: <https://logos-ukraine.com.ua/project/index.php?project=piued2&id=901> (дата звернення: 15.01.2025)

26. Оцінка персоналу за методом 360 градусів. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81% (дата звернення: 25.01.2025).

27. Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад : Закон України від 16 квіт. 2020 р. № 562-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/562-20?utm_source#Text (дата звернення: 16.01.2025)

28. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 трав. 2023 р. № 3077-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3077-20?utm_source#Text (дата звернення: 16.01.2025)

29. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів

України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247190087>(дата звернення: 15.01.2025)

30. Українські держслужбовці відзначають збільшення навантаження... URL: <https://nads.gov.ua/news/ukrainski-derzhsluzhbovtsi-vidznachaiut-zbilshennia-navantazhennia-nestachu-ukryttiv-i-pohirshennia-psykholohichnoho-stanu-dani-doslidzhennia-nads> (дата звернення: 24.01.2025).

31. Baron-Cohen S. Zero degrees of empathy: A new theory of human cruelty and kindness. London : Allen Lane, 2011. 270 p.

32. Bass B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985. 400 p.

33. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.

34. Caruso D. R., Salovey P. The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional intelligence skills of self-awareness, self-management, social awareness, and relationship management to excel at work. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 310 p.

35. Fiedler F. E. A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 300 p.

36. Fleishman E. A. The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*. 1953. Vol. 37. № 1. P. 1–6.

37. Goleman D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York : Bantam Books, 1995. 350 p.

38. Goleman, Daniel. Working with emotional intelligence. A&C Black, 2009. 394 p.

39. Goleman, Daniel, and Richard Boyatzis. Emotional competence inventory (ECI). *Hay group* (2001). pp. 147–180.

40. Gross J. J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*. 1998. Vol. 2, № 3. P. 271-299.

41. Hersey P., Blanchard K. H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 1969. Vol. 23, № 5. P. 26-34.

42. Hogan, R., & Kaiser, R. B. What we know about leadership. *Review of General Psychology*. 2005. 9(2). P. 169–180.
43. House R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: The cutting edge* / ed. J. G. Hunt, L. L. Larson. Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977. P. 189–207.
44. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), P. 765–780. v
45. Lebedeva E.A. Model of a socio-psychological portrait of a manager. *Psychology and Psychotechnics*. 2024. № 3. P. 73-81.
46. Likert R. New patterns of management. New York : McGraw-Hill, 1961. 278 p.
47. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* / ed. P. Salovey, D. J. Sluyter. New York : Basic Books, 1997. P. 3–31.
48. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model* / ed. P. Salovey, D. J. Sluyter. New York : Basic Books, 1997. P. 3-31.
49. Revans, Reg. ABC of action learning. Routledge, 2017. 160p.
50. Stogdill R. M. Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press, 1974. 410 p.
51. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25, № 1. P. 35-71.
52. Weber M. The theory of social and economic organization / trans. New York : Oxford University Press, 1947. 436 p.