



Specifics of the Development of Social and Emotional Intelligence of Public Servants during the War and Post-war Period in Ukraine

UDC: 35.08:159.942

DOI: <https://doi.org/10.15421/152448>

Bahrim Olha

Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>, bahrim.o.a@nmu.one

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The article reveals the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants in the wartime and post-war period, analyzes the state of scientific development of the research issue, identifies the factors that affect the efficiency and effectiveness of the functioning of the public service of Ukraine, identifies the components of the development of social and emotional intelligence of public servants, and conducts a SWOT analysis of the need to develop the social and emotional intelligence of public servants.

The relevance of the article is due to the need to study the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants in the wartime and post-war period in Ukraine.

The purpose is to study the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants in the wartime and post-war period in Ukraine.

Results. The article summarizes modern scientific views on the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants and it is found that in the conditions of martial law and the post-war period, the issue of preserving and qualitatively developing human resources of the public service, strengthening its state apparatus, building capacity and transferring the system of values to future generations of public servants is important.

Conclusions. It is proved that thanks to the development of social and emotional intelligence of public servants, it is possible to better understand and interpret emotional, social, professional and psychological needs of both public servants and citizens, which in turn will help in the future to improve the quality of feedback, the formation of a positive image of public service, the level of satisfaction of citizens, received administrative services, making more balanced managerial decisions, reducing social tensions, emotional stability and increasing the level of motivation.

Keywords: public service, public servants, efficiency, effectiveness, social and emotional intelligence of public servants, social values, professionalism, public administration, management decisions, public relations

Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні

Багрім Ольга

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація

У статті розкрито специфіку розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період, проведено аналіз стану наукової розробленості проблематики дослідження, визначено фактори, які впливають на ефективність та результативність функціонування публічної служби України, виділено складові розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців, проведено SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців.

Актуальність статті обумовлена необхідністю дослідження специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Мета: дослідити специфіку розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Результати. У статті узагальнено сучасні наукові погляди щодо специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців та виявлено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду важливим постає питання збереження та якісного розвитку кадрових ресурсів публічної служби, посилення її державного апарату, формування потенціалу та передачі системи цінностей майбутнім поколінням публічних службовців.

Висновки. Доведено, що завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можна краще розуміти і інтерпретувати емоційні, соціальні, професійні та психологічні потреби як публічних службовців, так і громадян, що у свою чергу, сприятиме у перспективі підвищенню якості зворотнього зв'язку, формування позитивного іміджу публічної служби, рівня задоволення громадян, отриманих адміністративних послуг, прийняттю більш виважених управлінських рішень, зменшенню соціальних напружень, емоційної стійкості та підвищення рівня мотивації.

Ключові слова: публічна служба, публічні службовці, ефективність, результативність, соціальний та емоційний інтелект публічних службовців, суспільні цінності, професіоналізм, публічне управління, управлінські рішення, суспільні відносини

Стаття надійшла / Article arrived: 25.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 18.12.2024



Вступ.

Події 24 лютого 2022 року стали кульмінацією загарбницької війни, яку країна-агресор розпочала проти України починаючи ще з 2014 року, та назавжди змінили усі сфери суспільного життя, у тому числі вплинули і на функціонування органів публічної влади, і на професійну діяльність публічних службовців.

Публічна служба – це державна служба або служба в органах місцевого самоврядування, покликанням і обов'язком якої є виконання завдань і функцій держави з дотриманням таких принципів, як: верховенство права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, політичної неупередженості, прозорості та стабільності. Навіть в умовах війни публічні службовці мають оперативну реакцію на виклики, приймати виважені управлінські рішення, надавати якісні адміністративні послуги, бути стійкими та вмотивованими для покращення якості публічної служби та підтримання її стійкості на міжнародній арені. Ефективність публічної служби вирішальною мірою залежить від людського фактору, морально-психологічного стану публічних службовців, створення умов та можливостей для розвитку їх соціального та емоційного інтелекту, більш повної реалізації їх професійного потенціалу, підвищення стресостійкості в складних та непередбачуваних умовах воєнного стану, підвищення рівня відповідальності за виконання функціональних обов'язків та прийняття управлінських рішень.

Варто наголосити на тому, що попри усі виклики та загрози, що спричинені воєнними діями та їх деструктивними руйнівними наслідками, публічна служба не тільки встояла, а й продовжила функціонувати. Та незважаючи на це, в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду важливим постає питання збереження та якісного розвитку кадрових ресурсів публічної служби, посилення її державного апарату, формування потенціалу та передачі системи цінностей майбутнім поколінням публічних службовців.

Завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можливо досягти підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади в умовах обмежених ресурсів, сприяти гнучкості та адаптивності до нової реальності, забезпечення професійного рівня кадрів з урахування суспільних цінностей та безперервної роботи в напрямку розбудови цілісної і високопрофесійної публічної служби. Адже сьогодні ми спостерігаємо зародження нової соціально-ціннісної бази, яка у майбутньому буде слугувати орієнтиром

поведінки та розвитку в умовах трансформації суспільно-політичної парадигми.

Мета статті – дослідити специфіку розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення ефективності та результативності публічної служби, вивчення соціально-ціннісних засад публічного управління в Україні знаходиться у полі зору багатьох вітчизняних дослідників, серед яких можна виділити праці Н. Гончарук – в аспекті модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та поствоєнний період у контексті європейських цінностей (Гончарук, 2022); Н. Липовської – в аспекті реформування системи підготовки кадрів як складової екосистеми управління людськими ресурсами державної служби (Липовська, 2023); І. Хомишина – крізь призму розгляду особливостей функціонування і нормативно-правового забезпечення публічної служби в умовах війни (Хомишин, 2023); Г. Дмитренко – у аспекті розгляду системної модернізації державного управління в Україні (Дмитренко, 2020) та ін.

Питання розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців знайшли свої відображення у працях О. Старинської – в аспекті розгляду психологічної сутності та інтерпретації понять соціального та емоційного інтелекту (Старинська, 2022); О. Луцької – у аспекті співвідношення понять соціального та емоційного інтелекту, їх теоретичного обґрунтування у науковому дискурсі (Луцька, 2009); О. Милославської – у контексті визначення особливостей взаємозв'язку емоційного та соціального інтелекту (Милославська, 2012) та ін. Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Результати дослідження.

Професійна діяльність публічних службовців у воєнний період носить складний характер діяльності та ставить особливі вимоги до службовців, які повинні бути, насамперед, налаштованими на зміни, бути професіоналами, вмотивованими, спроможними сумлінно працювати в умовах сучасних викликів, готовими служити від імені держави, надаючи підтримку громадянам та приймати виважені управлінські рішення.

Характеризуючи публічну службу в умовах війни, дослідник І. Хомишин наголошує на

визначенні узгоджених дій для реагування на загрози різного характеру і походження, а також планування відповідних заходів як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях (особливо в умовах бойових дій), при цьому береться до уваги, що в нинішніх умовах викликів і загроз міжнародні та внутрішні національні загрози взаємопов'язані (Хомишин, 2023). Не можемо не погодитися, адже наразі надважливо зберегти подальшу стійкість та стабільність держави, втримати професіоналів і кваліфікованих кадрів у сфері публічної служби. Воєнні дії у державі спричинили чимало викликів і є надзвичайним психологічним подразником для публічних службовців. Адже війна проходить не лише на лінії фронту, а й всередині кожного з нас.

За даними аналітичного звіту Національного агентства України з питань державної служби проведеного разом з Українським інститутом соціальних досліджень імені О. Яременка щодо дослідження різних аспектів організаційної культури публічних службовців «Публічна служба в Україні: ваша точка зору» проведеного у 2023 році, спостерігається доволі висока активність, відповідальність і позитивне ставлення публічних службовців до своєї роботи, про наявність у них чіткого розуміння мети, пріоритетів і завдань органів публічної влади, а також їхню готовність до використання ініціативи та нових технологій для досягнення кращих результатів (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Результати опитування свідчать також про відсутність перепон у роботі більшості публічних службовців. У той же час, майже половина публічних службовців незадоволена відносинами з керівником в питаннях мотивації та врахування їх експертних пропозицій, майже третина респондентів негативно оцінює заохочення інноваційності та ініціативності, а чверть зазначили про те, що у їх органах публічної влади не враховують надані ними експертні пропозиції при прийнятті рішень (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023). Серед демотивуючих факторів респонденти віднесли також складні умови роботи через постійний рівень тривоги і стресу, пов'язаний із безпековою ситуацією у країні, відсутність психологічної підтримки.

В ході аналізу виявлено, що «відданість державі» переважає «відданості суспільству» у сприйнятті більшості державних службовців, що може свідчити про пріоритет інтересів держави над інтересами суспільства (таке переважання притаманне радше для авторитарних, ніж демократичних суспільств) і водночас рівень

освіти та науковий ступінь впливають на самосприйняття державних службовців, особи з вищою освітою більш схильні вважати себе відданими суспільству. У випадку ПОМС, більшість з них вважає себе радше «відданими жителям територіальних громад», а не «відданими органу місцевого самоврядування», що може свідчити про їх орієнтацію на потреби та інтереси саме місцевих жителів та бажання працювати на благо громади (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Під час дослідження виявлено, що більшість опитаних службовців задоволені своїм професійним вибором стати публічним службовцем і розвитком своєї кар'єри. Водночас понад половину респондентів певною мірою не задоволені своєю заробітною платою, задоволених зарплатою у два з половиною рази менше, ніж незадоволених, це критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в системі матеріального стимулювання публічних службовців. Підґрунтя мотивації публічних службовців, їх задоволеності роботою складають, насамперед, нефінансові чинники. З одного боку, ця обставина зменшує негативний вплив зниження рівня доходів, що відбулося через війну, а з іншого боку, обмежує арсенал стимулювання працівників (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Війна помітно вплинула на мотивацію та рівень розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців, адже майже кожен десятий опитаний публічний службовець підкреслив, що війна спонукає його залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу установу, не пов'язану з публічною службою, а це чималий потенціал для плинності кадрів, до «групи ризику» можливого звільнення належить доволі цінний кадровий ресурс (молоді, освічені та амбітні фахівці) публічної служби. Також варто відмітити, що на сьогоднішній день чимало працівників в сфері публічної служби живуть і працюють в регіонах, де відбуваються бойові дії, в населених пунктах, що зазнають інтенсивних обстрілів. Отже, готовність публічних службовців виконувати свої професійні обов'язки в умовах війни має отримати визнання в суспільстві як прояв громадянської проактивності (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Отже, з огляду на отримані в ході аналізу дані, більшість публічних службовців є цілеспрямованими, амбітними фахівцями, які ефективно виконують свої посадові обов'язки



навіть в складних та непередбачуваних умовах, пов'язаних із воєнною ситуацією у країні. Проте водночас, чимало публічних службовців вважають, що їхні заслуги недооцінюються, низький рівень заробітної плати, постійні стресові ситуації підвищують рівень плинності та демотивації кадрів (особливо це стосується молодих та амбітних спеціалістів), через високий рівень стресу часто виникає «професійне вигорання».

Однак, не зважаючи на виклики війни, суспільно-політичні виклики та події державного значення стали поштовхом до реалізації цінностей фахової самореалізації корпусу публічних службовців, спроможних відповісти запитам на оборону країни, збереження соціальної справедливості, прагнення вибудувати суспільство, в якому буде знайдений мир і баланс, нову архітектуру світового порядку і безпеки (Дмитренко, 2020). Підтвердженням цього є дані дослідження щодо системи цінностей українського суспільства під час воєнного стану, у тому числі і публічних службовців, за даними якого респонденти наголошували на консолідації, єдності громадян з інститутами публічної влади для досягнення спільної мети – перемоги, де особлива роль була відведена саме ціннісній компоненті у публічному управлінні і адмініструванні, що є однією з вагомих проблем, які потребують науково-пізнавального дослідження з акцентом на цінностях захисту незалежності країни, вирішення безпекових суспільно-політичних, демократичних змін (Опитування «Війна, мир, перемога, майбутнє», 2023).

Потенційним фактором суспільного та професійного успіху є феномен соціального та емоційного інтелекту публічних службовців. Проблематика досліджень соціального та емоційного інтелекту публічних службовців свідчить про їх приналежність до широко обговорюваних питань у яких висвітлюються такі вимоги до оптимального функціонування професійної діяльності публічних службовців, як прояви емоційної та професійної компетентності, емоційної та соціальної зрілості, емоційної культури, креативності, стресостійкості, творчості тощо.

Соціальний та емоційний інтелект лежать в основі емоційної саморегуляції, а високий рівень соціального та емоційного інтелекту публічних службовців дає можливість краще розуміти власні емоції та можливості та емоції і настрої інших людей, керувати емоційною та професійною сферою (Воронов, 2017). Соціальний та емоційний інтелект охоплюють різні аспекти міжособистісних та професійних

стосунків, має значний вплив на ефективність діяльності фахівців у сфері публічного управління.

Соціальний інтелект – складний інтегрований комплекс знань і здатностей особистості щодо пізнання й вирішенню нею певних життєвих, суспільних та професійних завдань, які визначають її успішність у взаємодії з іншими людьми й ефективність адаптації в різних ситуаціях взаємодій (Старинська, 2022). Емоційний інтелект – складний інтегрований комплекс здатностей особистості, який складається з пізнання, розуміння, вміння диференціювати та усвідомлювати емоції власні і інших людей, застосовувати емоції для активізації своєї розумової діяльності, застосовувати знання про прояви емоцій іншими людьми для виявлення чинників і вирішення різних ситуацій соціальних взаємодій, усвідомлено управляти своїми емоціями (Старинська, 2022).

Дослідження сутності соціального та емоційного з метою зіставлення цих феноменів розкрито в публікаціях О. Луцької. Так, дослідниця встановила, що соціальний інтелект є суб'єктивно-особистісним конструктом, до якого належать здатності людини до соціального пізнання і соціальної саморегуляції, її особистісні характеристики, зокрема й емоційні, які визначають емоційне зафарбування образу соціальних взаємодій і поведінки особистостей цих взаємодіях, презентуючи змістове наповнення її емоційного інтелекту (Луцька, 2009).

Погоджуємося із науковими поглядами вітчизняної дослідниці О. Милославської про те, що соціальний інтелект є глобальною здатністю особистості, яку зумовлено її інтелектуальними, комунікативними, поведінковими й особистісними якостями (Милославська, 2012). У свою чергу, емоційний інтелект дослідниця пропонує інтерпретувати як здатність особистості до емоційної саморегуляції, до вербалізації емоційних станів і розпізнання емоцій інших людей.

Таким чином, з огляду на розгляд специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний і післявоєнний період, можна розглядати їх як зі сторони професійного розвитку, так і зі сторони особистісних характеристик і чутливості до зовнішніх соціальних групових стимулів, зі сторони взаємодії та процесу комунікації з іншими та здатність управляти чи адаптуватися до складних і непередбачуваних викликів, пов'язаних із війною. Адже, соціальний та емоційний інтелект є комплексним утворенням та складається із когнітивних, емоційних,

соціальних і поведінкових складових, які тісно пов'язані один з одним.

Професійно-особистісна компетентність публічних службовців розглядається як складна система соціальних, професійних і психологічних характеристик фахівців у сфері публічного управління, яка визначає ефективність та результативність їх професійної діяльності. В особистісному підході професійна компетентність публічних службовців визначається як набір професійно важливих якостей особистості та невід'ємна, визначальна, інтегральна характеристика особистості кожного окремого публічного службовця, що є умовою та запорукою його ефективності професійної діяльності та професійного самовдосконалення.

Завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можна краще розуміти і інтерпретувати емоційні, соціальні, професійні та психологічні потреби

як публічних службовців, так і громадян, що у свою чергу, сприяє у перспективі підвищенню якості зворотнього зв'язку, процесу комунікації, формування позитивного іміджу публічної служби, рівня задоволення громадян, отриманих адміністративних послуг, прийняттю більш виважених управлінських рішень, зменшенню соціальних напружень, емоційної стійкості та підвищенню рівня мотивації.

З метою визначення ролі та різних аспектів розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців нами проведено SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців (табл.1). Відповідно до результатів якого було визначено внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на ефективність публічної служби: сильні (Strengths) та слабкі (Weakness) сторони, можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Табл. 1

SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
– Наявність належної нормативно-правової бази для професійної діяльності та професійного розвитку публічних службовців; – Розгалужена система спеціалізованих навчальних закладів освіти і підвищення кваліфікації; – Можливість самовдосконалення професійного рівня за допомогою безоплатних електронних освітніх платформ (прикладом, Дія.Освіта); – Здійснення заходів для забезпечення і підтримки доброчесності, відповідальності, відкритості, етики та професійної культури публічних службовців	– Високий рівень стресу і напруги, що породжує емоційне і професійне вигорання публічних службовців; – Низька оплата праці; – Соціальна і політична нестабільність; – Низький рівень самомотивації публічних службовців; – Відсутність розуміння ролі та значення необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців; – Відсутність проведення системного моніторингу ефективності праці; – Застарілі кадрові технології; – Недосконала система оцінювання результатів професійного розвитку і результатів професійної діяльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Формування нової системи цінностей публічної служби з метою її подальшої передачі наступним поколінням публічних службовців; – Підвищення рівня мотивації публічних службовців; – Підвищення рівня сторесостійкості і психологічної культури; – Розвиток професійного потенціалу публічних службовців; – Формування потенціалу публічної служби в умовах аксіологічного транзиту; – Підвищення якості зворотнього зв'язку; – Прийняття більш виважених управлінських рішень; – Формування позитивного іміджу публічної служби; – Зменшення соціальних напружень; – Запровадження сучасних технологій управління персоналом; – Психологічна підтримка публічних службовців	– Плинність кадрів через великий рівень відповідальності та підвищені вимоги до професійної діяльності; – Підвищення рівня соціальної напруги; – Неефективність професійної діяльності; – Зменшення якісного складу публічної служби; – Підвищення рівня емоційного вигорання публічних службовців; – Підміна понять іміджу публічної служби; – Відтік молодих спеціалістів, небажання молоді вступати на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування; – Декваліфікація персоналу публічної служби

Розвиток соціального та емоційного інтелекту публічних службовців також сприяє культурній етичності через формування таких

якостей як: усвідомлення відповідальності за свої дії, здатність передбачати наслідки рішень та їх вплив на інтереси громадськості.



У контексті публічного управління, де основною метою діяльності є забезпечення суспільного блага, високий рівень розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців допомагає публічним службовцям краще розуміти соціальні та емоційні стани, мотивації та потреби різних груп населення, що є ключовим для прийняття рішень, які ґрунтуються на принципах справедливості, рівності та поваги до людини.

Робота у публічній сфері часто пов'язана зі стресовими ситуаціями та емоційним вигоранням, особливо в умовах воєнного стану, з високим рівнем відповідальності та вимогами до професійної діяльності. Емоційна регуляція забезпечує більшу психологічну та соціальну гнучкість, що важливо для прийняття обґрунтованих і раціональних рішень у критичних умовах. Адже, публічні службовців

виконують ключову роль у контексті розвитку суспільства та забезпечення ефективного функціонування публічних інституцій, відповідають за ефективність функціонування та розвитку публічної служби, за формування її іміджу і представлення на міжнародній арені, за реалізацію стратегічних завдань, впровадження політичних рішень та надання публічних послуг громадянам.

Публічні службовців, з високим рівнем розвитку соціального та емоційного інтелекту є кращими лідерами, більш вмотивованими, відповідальними, стресостійкими і продуктивними. Адже, ключове значення для досягнення високого рівня соціального та емоційного інтелекту публічних службовців відіграють такі складові як: самосвідомість, самомотивація, самодисципліна, адаптивність, саморегуляція, емпатія, цінності, соціальні навички та соціальна взаємодія (рис.1).

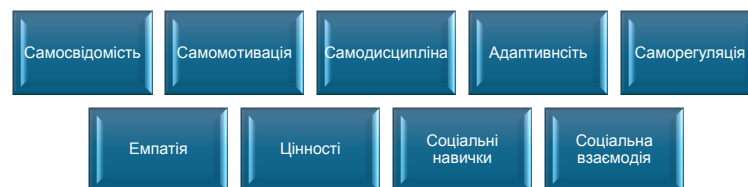


Рис. 1. Складові розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців

Висновки.

Проведене дослідження специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період, SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців сприяли формулювання наступних узагальнень. Встановлено, що рівень розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні є ключовим фактором успішної професійної діяльності публічних службовців, який допомагає покращити якість послуг, прийняття виважених управлінських рішень, ефективності управління і зміцнення довіри з боку суспільства.

Доведено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду важливим постає питання збереження та якісного розвитку кадрових ресурсів публічної служби, посилення її державного апарату, формування потенціалу та передачі системи цінностей майбутнім поколінням публічних службовців.

Визначено, що з огляду на розгляд специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний і післявоєнний період, можна розглядати їх як зі сторони професійного розвитку, так і зі сторони особистісних характеристик і сенситивності

до зовнішніх соціальних групових стимулів, зі сторони взаємодії та процесу комунікації з іншими та здатність управляти чи адаптуватися до складних і непередбачуваних викликів, пов'язаних із війною. Адже, соціальний та емоційний інтелект є комплексним утворенням та складається із когнітивних, емоційних, соціальних і поведінкових складових, які тісно пов'язані один з одним.

Доведено на основі результатів проведеного SWOT-аналізу, що завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можна краще розуміти і інтерпретувати емоційні, соціальні, професійні та психологічні потреби як публічних службовців, так і громадян, що у свою чергу, сприяє у перспективі підвищенню якості зворотнього зв'язку, процесу комунікації, формування позитивного іміджу публічної служби, рівня задоволення громадян, отриманих адміністративних послуг, прийняттю більш виважених управлінських рішень, зменшенню соціальних напружень, емоційної стійкості та підвищення рівня мотивації. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на пошук і аналіз механізмів та методів оцінювання та розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців з урахуванням зарубіжного досвіду.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Воронов, О. (2017). *Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах*. (Підручник). Київ: НАДУ.
- Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
- Дмитренко, Г. (2020). *Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст*. (Підручник). Київ: ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. Персоналом».
- Дослідження організаційної культури публічної служби України «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». (2023). Аналітичний звіт Національного агентства України з питань державної служби. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/upravlinja%20personalom/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
- Липовська, Н. (2023). Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 50-54. <https://doi.org/10.15421/152307>
- Луньова, О. (2009). Проблема співвідношення соціального та емоційного інтелекту. *Психологія і педагогіка*, 4, 31-36.
- Милославська, О. (2012). Особливості взаємозв'язку емоційного інтелекту та соціального інтелекту. *Вісник національного університету оборони*, 5 (30), 240-245.
- Опитування «Війна, мир, перемога, майбутнє». (2023). Аналітичний звіт Центру політичної соціології. Відновлено з <https://dif.org.ua/article/analitichniy-zvit-za-pidsumkami-opituvannya-viyna-mir-peremoga-maybutne>
- Старинська, О. (2022). Проблема психологічної сутності понять «соціальний інтелект» та «емоційний інтелект»: науковий дискурс. *Наукові праці МАУП*, 3 (56), 40-44.
- Хомишин, І. (2023). Публічна служба в умовах війни. Аналітично-порівняльне правознавство, 3, 308-312. Відновлено з <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>

REFERENCES

- Dmitrenko, G. (2020). *Systematic modernization of public administration in Ukraine: humanistic context*. (Manual). Kyiv: PJSC University «Mezhregion. Academic Staff».
- Goncharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernization of Public Administration in Ukraine during the War and in the Post-War Period in the Context of European Values. *Public Administration Aspects*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
- Khomyshyn, I. (2023). Public service in war. *Analytical and Comparative Law*, 3, 308-312. Retrieved from <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>
- Lipovska, N. (2023). Reforming the Personnel Training System as a Component of the Human Resource Management Ecosystem of the Public Service. *Public Administration Aspects*, 11(1), 50-54. <https://doi.org/10.15421/152307>
- Luneva, O. (2009). The problem of the ratio of social and emotional intelligence. *Psychology and Pedagogy*, 4, 31-36.
- Miloslavskaya, O. (2012). Features of the relationship of emotional intelligence and social intelligence. *Bulletin of the National Defense University*, 5 (30), 240-245.
- Starynska, O. (2022). The problem of the psychological essence of the concepts of «social intelligence» and «emotional intelligence»: scientific discourse. *Scientific works of LAPM*, 3 (56), 40-44.
- Study of the organizational culture of the public service of Ukraine “Public Service in Ukraine: Your Point of View” (2023). *Analytical report of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/upravlinja%20personalom/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
- Survey «War, Peace, Victory, Future» (2023). *Analytical report of the Center for Political Sociology*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/analitichniy-zvit-za-pidsumkami-opituvannya-viyna-mir-peremoga-maybutne>
- Voronov, O. (2017). *Methods of diagnosing socio-psychological effects on the adoption of public management decisions in indeterminate conditions*. (Manual). Kyiv: NAPA.