

ПЕРСОНАЛ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ВОЄННИХ І ПІСЛЯВОЄННИХ УМОВ

©2025 КРАСНОСТАНОВА Н. Е., МІХЛЯЄВ М. О.

УДК 35.08:351.74:005.95/96
JEL: M12; M19

**Красностанова Н. Е., Міхляєв М. О. Персонал і управління персоналом в органах публічної влади:
теоретичні засади та адаптація до воєнних і післявоєнних умов**

У статті розглянуто ключові аспекти формування та управління персоналом в органах публічної влади в умовах воєнного та післявоєнного стану. По-перше, визначено основні особливості персоналу органів публічної влади. Аналіз структури персоналу за рівнем освіти та мінімально достатнім стажем роботи показав, що: а) переважна більшість працівників (50%) має вищу освіту рівня магістра; б) керівні посади здебільшого обіймають фахівці зі стажем понад 10 років (30%); в) важливим чинником ефективності є підтримка балансу між досвідченими кадрами та молодими спеціалістами. По-друге, охарактеризовано специфіку викликів, з якими стикаються персонал і система управління персоналом в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Серед них: кадровий дефіцит, спричинений війною та міграцією; високий рівень плинності кадрів; дефіцит досвідчених працівників; низька мотивація молодих фахівців; складність навчання та перекваліфікації; бюрократичні бар'єри; соціально-психологічний тиск і обмежена гнучкість кадрової політики. По-третє, проаналізовано існуючі теоретичні підходи до визначення понять «персонал» і «управління персоналом» на предмет їх застосовності до реальності органів публічної влади в кризових умовах. На основі аналізу запропоновано оновлені визначення. Персонал трактується як сукупність постійних і тимчасових працівників, залучених до виконання професійних обов'язків в органах публічної влади, які мають відповідну кваліфікацію або проходять професійну підготовку. Управління персоналом визначається як система стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування персоналу органів публічної влади в умовах змінного середовища, що включає адаптацію, мотивацію, професійний розвиток і психологічну підтримку. Визначена перспектива подальших досліджень полягає у формуванні механізмів управління персоналом органів публічної влади, що поєднують адаптацію до кризових умов зі стратегічним розвитком кадрового потенціалу. Окрему увагу доцільно приділити дослідженню психологічної стійкості працівників та ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності кадрових процесів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, органи публічної влади.

Табл.: 3. **Бібл.:** 14.

Красностанова Наталія Едуардівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65062, Україна)

E-mail: n.e.krasnostanova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Міхляєв Максим Олексійович – аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65062, Україна)

E-mail: mihljajev_maksim@ukr.net

UDC 35.08:351.74:005.95/96
JEL: M12; M19

**Krasnostanova N. E., Mikhlyayev M. O. Staff and Human Resource Management in Public Authorities:
The Theoretical Foundations and Adaptation to Wartime and Post-Wartime Conditions**

The article discusses the key aspects of staff formation and human resource management in public authorities in wartime and post-wartime conditions. Firstly, the main characteristics of staff in public authorities are identified. Analysis of the staff structure by education level and minimum sufficient work experience showed that: a) the vast majority of employees (50%) have a master's degree; b) managerial positions are mostly held by specialists with more than 10 years of experience (30%); c) an important factor for efficiency is maintaining a balance between experienced staff and young specialists. Secondly, the specifics of the challenges faced by staff and the human resource management system in wartime and post-wartime periods are characterized. Among them are: a staffing shortage caused by the war and migration; a high level of employee turnover; a lack of experienced workers; low motivation among young professionals; the complexity of training and retraining; bureaucratic barriers; social-psychological pressure, and limited flexibility in personnel policy. Thirdly, existing theoretical approaches to defining the concepts of «staff» and «human resource management» have been analyzed in terms of their applicability to the realities of public authorities under crisis conditions. Based on this analysis, updated definitions have been proposed. Staff is understood as a combination of permanent and temporary employees involved in fulfilling professional duties in public authorities, who possess the relevant qualifications or are undergoing professional training. Human resource management is defined as a system of strategic and tactical measures aimed at ensuring the effective functioning of the staff of public authorities in a changing environment, which includes adaptation, motivation, professional development, and psychological support. The defined perspective for further research lies in the formation of mechanisms for managing staff in public authorities that combine adaptation to crisis conditions with the strategic development of human resource potential. Special attention should be paid to examining the psychological resilience of employees and the role of digital technologies in enhancing the efficiency of personnel processes.

Keywords: staff, human resource management, public authorities.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 14.

Krasnostanova Nataliia E. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Finance and Business Technologies, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University (22 Henuezka Str., Odesa, 65062, Ukraine)
E-mail: n.e.krasnostanova@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>
Mikhlyayev Maksym O. – Postgraduate Student of the Department of Management, Finance and Business Technologies, Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University (22 Henuezka Str., Odesa, 65062, Ukraine)
E-mail: mihliayev_maksim@ukr.net

Середовище, в якому нині функціонують і мають працювати органи публічної влади, визначається умовами війни та післявоєнного періоду. Органи публічної влади, як працедавці, обмежені низкою факторів, зокрема дефіцитом кадрових ресурсів, необхідністю оперативного ухвалення управлінських рішень, фінансовими та матеріально-технічними обмеженнями, а також підвищеним рівнем відповідальності за забезпечення стабільності та ефективності державного управління. Ці обставини є безпрецедентними, що унеможливає використання власного історичного досвіду для вирішення актуальних проблем. Відсутність усталених підходів та необхідність адаптації управлінських практик до нових реалій зумовлюють потребу в ґрунтовному науковому аналізі. Тому дослідження теоретичних засад управління персоналом в органах публічної влади на предмет їх застосовності до воєнних і післявоєнних умов набуває особливої актуальності.

Дослідженню теоретичних засад персоналу та управління персоналом приділяють увагу такі українські науковці, як І. І. Бажан, Л. В. Балабанова, А. Г. Гольдфарб, В. М. Данилюк, Д. П. Мельничук, В. М. Петюк, О. В. Сардак [1–5]. Однак на сьогодні не існує достатньо розроблених наукових підходів щодо адаптації понять «персонал» та «управління персоналом» до сучасних умов функціонування органів публічної влади, які визначаються воєнним станом, наслідками тривалого військового протистояння та перспективами післявоєнного відновлення. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Мета дослідження полягає у: а) визначенні основних особливостей персоналу публічних органів влади; б) визначенні особливостей воєнного стану та повоєнних умов; в) аналізі теоретичних підходів до визначення понять «персонал» та «управління персоналом» щодо їх застосовності в органах публічної влади в умовах воєнного та повоєнного стану.

Особливістю органів публічної влади є їхня відповідальність за реалізацію державної політики, забезпечення суспільних інтересів та управління суспільними процесами в умовах правового регулювання. Вони функціонують на принципах закон-

ності, підзвітності, прозорості та стабільності, що зобов'язує їх адаптувати свої управлінські підходи до змінного зовнішнього середовища, особливо в умовах кризи. Все це стає можливим завдяки специфічним якостям персоналу органів публічної влади, таким як професійна компетентність, адаптивність до кризових умов і готовність оперативно реагувати на виклики. Спираючись на статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби, маємо такі якісні та кількісні дані стосовно персоналу органів публічної влади (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 1

Структура персоналу органів публічної влади за рівнем освіти у 2019–2023 рр. [6; 7]

Персонал органів публічної влади за рівнем освіти	Частка персоналу, %
Вища освіта (магістр, спеціаліст, кандидат наук)	50
Базова вища освіта (бакалавр)	25
Професійно-технічна освіта	15
Середня освіта	10

Аналіз структури персоналу органів публічної влади за рівнем освіти за період 2019–2023 рр. (див. табл. 1) свідчить, що половина працівників (50%) має вищу освіту рівня магістра, спеціаліста або кандидата наук. Частка працівників із базовою вищою освітою (бакалавратом) становить 25%, що підтверджує тенденцію до формування професійного кадрового резерву на основі молодих фахівців. Співвідношення працівників із професійно-технічною освітою (15%) та середньою освітою (10%) свідчить про наявність менш освіченого персоналу на нижчих щаблях управлінської системи.

Структура персоналу за стажем роботи (див. табл. 2) демонструє, що керівні посади здебільшого обіймають особи з досвідом понад 10 років (30%), що забезпечує сталість управлінських процесів. На посадах середньої управлінської ланки (завідувачі відділів, керівники секторів) працюють фахівці зі стажем 5–10 років, частка яких становить 25%, що вказує на поступовий перехід кадрів до вищих рівнів управління. Молодші спеціалісти, які мають

Структура персоналу органів публічної влади за мінімально достатнім стажем роботи відповідно до посад у 2019–2023 рр. [6; 7]

Персонал органів публічної влади	Частка персоналу, %	Мінімально достатній стаж роботи, років
Керівний склад (міський голова, заступники, керівники департаментів, начальники управлінь, судді, керівники правоохоронних органів)	30	10+
Середня управлінська ланка (завідувачі відділів, керівники відділень у державних установах, начальники секторів, старші спеціалісти)	25	5–10 років
Фахівці (головні спеціалісти, інспектори, державні реєстратори, посадові особи місцевого самоврядування, спеціалісти департаментів)	20	3–5 років
Молодші спеціалісти (помічники, консультанти, діловоди, оператори ЦНАП, спеціалісти I та II категорії)	15	1-3 роки
Новоприйняті працівники (стажери, помічники без досвіду, молоді спеціалісти після університету)	10	менше 1 року

стаж 1–3 роки, становлять 15%, що свідчить про поповнення органів публічної влади молодими кадрами. Частка новоприйнятих працівників із досвідом роботи до 1 року становить 10%, що вказує на необхідність подальшого навчання та інтеграції цих працівників у систему державного управління. Загальний аналіз свідчить про важливість підтримки балансу між досвідченими кадрами та молодими фахівцями для забезпечення сталого розвитку органів публічної влади та адаптації їхньої кадрової політики до сучасних викликів.

Беручи до уваги дослідження М. І. Малькова, О. В. Бондар-Підгурської та А. О. Глебова щодо особливостей воєнного, післявоєнного стану та перехідних періодів, а також зважаючи на наведені вище структурні характеристики персоналу органів публічної влади, можна окреслити сучасні виклики, які постають перед персоналом і системою управління персоналом [8; 9]. А саме:

- ✦ кадровий дефіцит через війну та міграцію;
- ✦ високий рівень плинності кадрів;
- ✦ дефіцит досвідчених кадрів;
- ✦ низька мотивація молодих спеціалістів;
- ✦ складність навчання та перекваліфікації персоналу;
- ✦ вплив бюрократичних процедур;
- ✦ соціально-психологічний тиск;
- ✦ низька гнучкість кадрової політики.

Таким чином, подолання зазначених складнощів стане ключовим показником адаптивності понять «персонал» та «управління персоналом» щодо їх застосування в органах публічної влади в умовах воєнного та повоєнного стану, а також кутот нашого зору в аналізі існуючих підходів до їх визначення.

Визначення І. І. Бажана [1] трактує персонал як «сукупність усіх людських ресурсів, що перебувають у розпорядженні організації». Такий підхід охоплює загальну характеристику трудових ресурсів, які можуть бути залучені до діяльності органів публічної влади. Ми згодні, що включення до поняття всіх людських ресурсів дозволяє органам публічної влади гнучко управляти наявним кадровим потенціалом, що є важливим у контексті швидкої зміни умов під час кризових або воєнних ситуацій. Універсальність трактування також сприяє формуванню кадрових резервів. Однак, на нашу думку, це визначення не враховує специфічних викликів, з якими стикаються органи публічної влади, зокрема кадрового дефіциту, спричиненого війною та її наслідками, такими як міграція і висока плинність кадрів. Крім того, у ньому відсутній акцент на мотивацію, перекваліфікацію та психологічну підтримку персоналу, що є критично важливими чинниками для ефективного функціонування органів публічної влади у воєнний та повоєнний періоди.

А. Г. Гольдфарб [3] розглядає персонал як «групу постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід». Такий підхід має властивості відповідності сучасним обставинам, які відображають важливість кваліфікації та практичного досвіду для забезпечення стабільності роботи органів публічної влади. Орієнтація на професійну підготовку та практичний досвід працівників сприяє ефективності функціонування органів публічної влади в умовах кризи, оскільки наявність компетентного персоналу дозволяє забезпечити виконання ключових завдань навіть під час воєнного стану. Наголос на постійних працівниках підвищує кадрову стабільність, що важливо для безперервності

управлінських процесів. З іншого боку, визначення обмежується лише постійними працівниками, не враховуючи можливості залучення тимчасового або резервного персоналу, які можуть бути необхідними для органів публічної влади в умовах воєнного та повоєнного стану. Також відсутній акцент на важливості додаткового навчання, перекваліфікації та психологічної підтримки працівників, що є ключовими чинниками адаптивності під час кризових періодів.

На думку О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничука [5], персонал – це «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і зазнає змін під впливом як внутрішніх факторів (характер продукції, технологічні процеси та організація виробництва), так і зовнішніх чинників (демографічні процеси, соціальні норми, законодавчі обмеження та ринок праці)». Даний підхід акцентує увагу на багатофакторності формування персоналу, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні впливи. Це визначення є комплексним і враховує широкий спектр умов, що впливають на персонал, у тому числі релевантних для органів публічної влади. Урахування внутрішніх факторів, таких як характер організації та технологічні процеси, дозволяє ефективніше адаптувати персонал органів публічної влади до специфіки їх функціонування в умовах воєнного та повоєнного стану. Включення зовнішніх чинників, таких як демографія та ринок праці, забезпечує відповідність кадрової політики реальним викликам середовища. Разом з вищезазначеним це визначення не враховує необхідність оперативної перекваліфікації персоналу органів публічної влади, що є ключовим у перехідний період. Крім того, відсутній акцент на психологічному стані працівників, який значно впливає на їхню ефективність під час кризових ситуацій, таких як війна та повоєнне відновлення.

Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [2] визначають персонал як «сукупність працівників підприємства, незалежно від їх статусу (постійних чи тимчасових, кваліфікованих чи некваліфікованих), які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем і працюють за наймом». Такий підхід дозволяє відобразити різноманітність трудових відносин, що є важливим у контексті діяльності органів публічної влади, та сприяє адаптивності за рахунок включення як постійних, так і тимчасових працівників, що підвищує гнучкість кадрової політики органів публічної влади під час кризових ситуацій, таких як війна. Крім того, охоплення працівників із різними рівнями кваліфікації створює можливості для залучення додаткового персоналу в умовах кадрового дефіциту. Але ми вважаємо, що є аспекти, які не сприяють адаптивності та потребують доо-

працювання – їх визначення недостатньо враховує специфічні виклики для персоналу органів публічної влади, пов'язані з високою плинністю кадрів і необхідністю оперативної перекваліфікації. Також бракує акценту на психологічній підтримці працівників, що особливо важливо в умовах соціально-психологічного тиску в періоди воєнного чи післявоєнного стану.

С. Ф. Покропивний і В. М. Колот трактують персонал підприємства як «основний склад кваліфікованих працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку та/або мають досвід практичної діяльності» [10]. Цей підхід акцентує увагу на рівні компетентності працівників, які забезпечують основну діяльність організації, зокрема органів публічної влади. Адаптивності даного підходу сприяє орієнтація на кваліфікованих і досвідчених працівників, що підвищує стійкість органів публічної влади до викликів воєнного та післявоєнного стану, забезпечуючи високий рівень професіоналізму. Крім того, наявність підготовленого кадрового складу сприяє ефективному виконанню завдань навіть в умовах обмежених ресурсів. Але є моменти, які, на нашу думку, не сприяють адаптивності та потребують доопрацювання: а) визначення обмежується «основним складом» персоналу, що може знижувати гнучкість органів публічної влади під час війни, коли необхідно залучати тимчасових або менш кваліфікованих працівників; б) відсутність акценту на перекваліфікацію та підтримку мотивації працівників обмежує здатність системи кадрового управління реагувати на динамічні зміни в умовах соціально-психологічного тиску.

Відповідно, у науковій літературі зустрічаються різноманітні підходи до трактування поняття «управління персоналом». У табл. 3 наведено деякі з них.

Проведені дослідження продемонстрували, що наукові підходи до тлумачення та осмислення цього поняття суттєво відрізняються. Управління персоналом, згідно з визначенням Н. А. Гавкалової та Н. С. Маркової [11], розглядається як комплексний процес, що поєднує різноманітні методи взаємодії з працівниками, включно з адміністративними, економічними та соціально-психологічними підходами. Адаптивність цього підходу до умов воєнного та повоєнного стану в органах публічної влади забезпечується його комплексністю, що дозволяє враховувати багатовимірний вплив кризових факторів на персонал. Крім того, акцент на соціально-психологічних інструментах сприяє підтримці морального стану працівників та їх мотивації. Але, на нашу думку, у даному визначенні відсутній прямий фокус на кадрові виклики, зокрема на

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор(-и)	Визначення поняття
Н. Л. Гавкалова	Управління персоналом – це багатогранний, комплексний та специфічний процес, що охоплює організацію взаємодії з працівниками шляхом застосування різноманітних методів і підходів. Цей процес базується на поєднанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних інструментів впливу [11]
Л. І. Михайлова	Управління персоналом – це сукупність управлінських рішень та заходів, спрямованих на організацію цілеспрямованого впливу на працівників, зайнятих на підприємстві чи в установі [12]
В. Г. Никофоренко	Управління персоналом – це прикладна комплексна наука, що вивчає організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, соціально-групові та індивідуальні чинники, а також методи й інструменти впливу на працівників підприємства з метою підвищення ефективності їхньої діяльності для досягнення стратегічних цілей організації [13]
В. Ф. Братченко	Управління персоналом – це діяльність організації, що спрямована на раціональне та ефективне використання трудових ресурсів задля досягнення як організаційних цілей, так і особистісних цілей працівників [14]
В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк	Управління персоналом – це складова частина функціональної сфери кадрового господарства, яке виконує ключову роль в організації [4]

необхідність швидкої ротації та перекваліфікації персоналу в кризових умовах. Також важливим аспектом, що потребує доопрацювання, є недостатня увага до механізмів адаптації управлінських процесів до нестабільного зовнішнього середовища.

У підході Л. І. Михайлової [12] управління персоналом розглядається як система управлінських рішень і заходів, що забезпечує цілеспрямований вплив на працівників підприємства чи установи. Адаптивність цього підходу до умов воєнного та повоєнного стану в органах публічної влади забезпечується його спрямованістю на організацію системного управління персоналом, що дозволяє реагувати на змінні умови. Крім того, акцент на управлінських рішеннях дає змогу впроваджувати оперативні заходи для стабілізації кадрової ситуації. Однак у даному підході відсутній акцент на динамічність процесу управління, що є критично важливим в умовах кризи. Також потребує доопрацювання питання щодо впливу зовнішніх факторів, таких як міграція, психологічний стан працівників та правові обмеження, що значно впливають на кадрову політику органів публічної влади.

Своєю чергою, В. Г. Никофоренко [13] вважає, що управління персоналом є комплексною прикладною наукою, що досліджує широкий спектр факторів і методів впливу на працівників з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. Адаптивність цього підходу до умов воєнного та повоєнного стану в органах публічної влади забезпечується його системністю, що враховує як еконо-

мічні та адміністративні аспекти, так і соціально-групові та індивідуальні особливості працівників. Крім того, орієнтація на стратегічні цілі дозволяє здійснювати довгострокове кадрове планування в умовах нестабільності. Разом із тим, ми вважаємо, що у цьому визначенні бракує акценту на кризовий менеджмент, що є необхідним для управління персоналом в умовах війни та післявоєнної відбудови. Також доопрацювання потребує механізм адаптації кадрової політики органів публічної влади до швидких змін, спричинених воєнними та соціальними викликами.

В. Ф. Братченко [14] розглядає управління персоналом як діяльність, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів для досягнення як організаційних, так і особистісних цілей працівників. Адаптивність цього підходу до умов воєнного та післявоєнного стану в органах публічної влади підкріплюється його спрямованістю на раціональне використання ресурсів, що є критично важливим у період кадрового дефіциту. Крім того, врахування особистісних цілей працівників сприяє їхній мотивації та залученню до відновлювальних процесів. Водночас ми вважаємо, що у визначенні бракує акценту на кризове управління, яке є необхідним для функціонування органів публічної влади в умовах нестабільності. Також не розкрито механізм інтеграції адаптаційних стратегій, які дозволяли б оперативно реагувати на соціально-економічні виклики воєнного та повоєнного періоду.

Автори В. М. Данилюк, В. М. Петюк і С. О. Цинбалюк [4] вважають, що управління персоналом –

це складова кадрового господарства, що відіграє ключову роль в організації. Адаптивність цього підходу до умов воєнного та повоєнного стану в органах публічної влади забезпечується його інтеграцією в загальну систему управління, що дозволяє оперативно реагувати на кадрові виклики. Також важливим є акцент на функціональну сферу кадрового господарства, що передбачає системний підхід до формування, розвитку та використання персоналу. Але, з іншого боку, визначення не враховує специфіку кризового управління та необхідність адаптації персоналу до нестабільного середовища, що є критично важливим для органів публічної влади. Крім того, відсутній акцент на психологічну підтримку працівників та механізми їхньої реінтеграції після кризових ситуацій, що потребує подальшого доопрацювання.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати аналізу наявних наукових підходів до визначення понять «персонал» та «управління персоналом» як теоретичних засад з позиції їх відповідності викликам сучасності (зокрема, воєнного та повоєнного стану), пропонуємо їх удосконалити. Зокрема, поняття «персонал» доцільно трактувати як сукупність постійних і тимчасових працівників, залучених до виконання професійних обов'язків в органах публічної влади, які мають відповідну кваліфікацію або проходять професійну підготовку, що дозволяє забезпечити ефективне виконання завдань в умовах змінного середовища. Таке визначення враховує необхідність адаптивності персоналу органів публічної влади до кризових умов, оскільки охоплює як постійних, так і тимчасових працівників, що дозволяє оперативно реагувати на кадрові виклики.

Включення професійної підготовки як критерію дає можливість здійснювати перекваліфікацію персоналу відповідно до актуальних потреб суспільства та держави. Акцент на виконанні професійних обов'язків у змінному середовищі підкреслює важливість гнучкості управління кадрами, що є необхідним у воєнний і повоєнний періоди. Крім того, таке визначення визнає значення мотивації та психологічної підтримки працівників як ключових факторів їхньої стійкості та ефективності.

Своєю чергою, управління персоналом – це система стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування персоналу органів публічної влади в умовах змінного середовища, що включає адаптацію, мотивацію, професійний розвиток і психологічну підтримку працівників. Таке визначення відповідає критерію адаптивності, оскільки воно враховує необхідність швидкого реагування на кадрові ви-

клики, включно з оперативною ротацією, перекваліфікацією та залученням резервного персоналу.

Наявність у визначенні аспектів мотивації та психологічної підтримки забезпечує підвищення стійкості працівників органів публічної влади до кризових ситуацій, що є критично важливим у воєнний та повоєнний періоди. Орієнтація на стратегічні та тактичні заходи дозволяє ефективно адаптувати управлінські рішення до мінливого зовнішнього середовища, включаючи соціально-економічні та правові виклики. Крім того, фокус на професійному розвитку сприяє підтримці високого рівня компетентності персоналу органів публічної влади, що забезпечує стабільність та ефективність їхньої діяльності.

Перспектива подальших досліджень, на нашу думку, полягає в розробці інтегрованих механізмів управління персоналом органів публічної влади, які поєднують оперативну адаптацію до кризових умов із довгостроковими стратегіями розвитку кадрового потенціалу. Особливу увагу слід приділити вивченню психологічних аспектів стійкості працівників, а також впливу цифрових технологій на підвищення ефективності кадрових процесів у нестабільному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1. С. 69–73.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия. *Коммунальное хозяйство городов*. 2004. Вип. 59. С. 231–238.
4. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 428 с.
6. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>
7. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
8. Мальков М. І., Радкевич А. В., Степаненко О. О. Боездатність органів управління Держспецтрансслужби при переході їх з мирного на воєнний стан. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2007. Вип. 14. С. 187–190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2007_14_43
9. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрової освіти України у воєнний і післявоєнний періоди.

- Освітня аналітика України. 2023. № 1. С. 22–37. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-1-22-37
10. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посіб. Київ, 1998. 350 с.
 11. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала : учебное пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2005. 304 с.
 12. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
 13. Никифоренко В. Г. Управління персоналом. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
 14. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5–10.
- REFERENCES**
- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: TsUL, 2019.
- Bazhan, I. I. "Sutnist katehoriі «trudovyi potentsial» ta yii ekonomichna pryroda" [The Essence of the Category of "Labor Potential" and Its Economic Nature]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 1 (2003): 69-73.
- Bondar-Pidhurska, O. V., and Hliebova, A. O. "Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku tsyfrovoi osvity Ukrainy u voiennyi i pisliavoiennyi periody" [The State, Problems and Prospects of Digital Education Development in Ukraine During the War and Post-War Period]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, no. 1 (2023): 22-37. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-1-22-37
- Bratchenko, V. F. "Upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh" [Human Resource Management in an Organization in Modern Conditions]. *Personal*, no. 3 (2014): 5-10.
- Danyliuk, V. M., Petiuk, V. M., and Tsynbaliuk, S. O. *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU, 2006.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. www.ukrstat.gov.ua
- Gavkalova, N. L., and Markova, N. S. *Menedzhment personala* [Personnel Management]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2005.
- Goldfarb, A. G. "Sreda formirovaniya i realizatsii trudovogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya" [Environment for the Formation and Implementation of the Labor Potential of an Industrial Enterprise]. *Kommunalnoye khozyaystvo gorodov*, no. 59 (2004): 231-238.
- Krushelnyska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Kondor, 2007.
- Malkov, M. I., Radkevych, A. V., and Stepanenko, O. O. "Boiezdatsnist orhaniv upravlinnia Derzhspetstranssluzhby pry perekhodi yikh z myrnoho na voiennyi stan" [Combat Readiness of the State Special Transport Service's Management Bodies During Their Transition from Peacetime to Wartime]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana*. 2007. Iss. 14. P. 187–190. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2007_14_43
- Mykhailova, L. I. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2007.
- Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. <https://nads.gov.ua>
- Nykyforenko, V. H. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Odesa: Atlant, 2013.
- Pokropyvnyi, S. F., and Kolot, V. M. *Pidpriemnytstvo: stratehiia, orhanizatsiia, efektyvnist* [Entrepreneurship: Strategy, Organization, Efficiency]. Kyiv, 1998.