

УДК 351.08:159.944.4:351.86(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.17>

**Володимир КУШНІРЮК,**

доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
кандидат психологічних наук, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9842-2639>

**Олександр БІЛОЦЬКИЙ,**

доцент кафедри публічного управління,  
адміністрування і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
кандидат юридичних наук, доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-5256-5105>

(© КУШНІРЮК В., БІЛОЦЬКИЙ О., 2026)

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КАДРІВ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

*У статті здійснено комплексний аналіз механізмів державного управління, спрямованих на розвиток психологічної стійкості (резильєнтності) кадрів публічних службовців в екстремальних умовах повномасштабної російсько-української війни. Актуальність дослідження зумовлено критичним зростанням психоемоційного навантаження на представників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на якість ухвалення управлінських рішень та стабільність функціонування державних та муніципальних інституцій у кризовий період.*

*Автори обґрунтовують, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до кадрового менеджменту в публічному секторі потребують трансформації в бік людиноцентричності та впровадження інструментів психологічної підтримки. Досліджено нормативно-правові, організаційні, економічні та соціально-психологічні механізми, що формують систему забезпечення професійної життєстійкості службовців. Особлива увага надається аналізу зарубіжного досвіду управління стресостійкістю персоналу в зонах конфлікту та можливостям його адаптації до українських реалій.*

*У статті визначено ключові чинники деструктивного впливу на ментальне здоров'я посадовців: безпекові ризики, робота в режимі «24/7», етичні дилеми та синдром втоми від співчуття. Доведено, що ефективний механізм державного управління має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує інституційне забезпечення (створення спеціалізованих служб психологічного супроводу), освітній компонент (тренінги з розвитку навичок саморегуляції) та цифровізацію (використання мобільних застосунків для моніторингу психологічного стану).*

*На основі проведеного дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері публічної служби. Запропоновано впровадження обов'язкових стандартів психологічної безпеки на робочому місці та розширення соціальних гарантій для службовців, які виконують обов'язки в прифронтових територіях. Висновки статті наголошують, що інвестиції в психологічний капітал публічних службовців є стратегічною умовою збереження національної стійкості та ефективного повоєнного відновлення України. Державне управління розвитком резильєнтності розглядається не лише як засіб профілактики вигорання, а як фундамент формування нової культури публічного управління, здатної протистояти гібридним загрозам сучасності.*

*Ключові слова: державне управління, публічні службовці, психологічна стійкість, резильєнтність, воєнний стан, механізми управління, ментальне здоров'я, професійне вигорання.*

**Volodymyr KUSHNIRIUK,**

Associate Professor Department of Public  
Management, Administration and National Security,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9842-2639>

**Oleksandr BILOTSKYI,**

Associate Professor Department of Public  
Management, Administration and National Security,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Candidate of Law, Associate Professor  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-5256-5105>

(© KUSHNIRIUK V., BILOTSKYI O., 2026)

**MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT  
OF THE DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF  
PUBLIC SERVICE PERSONNEL IN THE CONDITIONS  
OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

*The article provides a comprehensive analysis of public administration mechanisms aimed at developing the psychological resilience of public servants in the extreme conditions of the full-scale Russian-Ukrainian war. The relevance of the study is due to the critical increase in the psycho-emotional load on representatives of state authorities and local governments, which directly affects the quality of management decision-making and the stability of the functioning of state institutions during the crisis period.*

*The authors argue that under martial law, traditional approaches to personnel management in the public sector require transformation towards human-centricity and the introduction of psychological support tools. The article examines the regulatory, organizational, economic, and socio-psychological mechanisms that form the system for ensuring the professional resilience of employees. Particular attention is paid to the analysis of foreign experience in managing personnel stress resistance in conflict zones and the possibilities of its adaptation to Ukrainian realities.*

*The article identifies key factors that have a destructive impact on the mental health of officials: security risks, 24/7 work, ethical dilemmas, and compassion fatigue syndrome. It is proven that an effective public administration mechanism should be based on an integrated approach that combines institutional support (creation of specialized psychological support services), an educational component (training on developing self-regulation skills), and digitalization (use of mobile applications to monitor psychological state). Based on the research, practical recommendations were formulated to improve state policy in the field of public service. The introduction of mandatory standards of psychological safety in the workplace and the expansion of social guarantees for employees performing duties in front-line areas were proposed. The conclusions of the article emphasize that investments in the psychological capital of public servants are a strategic condition for maintaining national stability and effective post-war recovery of Ukraine.*

**Keywords:** *Public administration, public servants, psychological resilience, mechanisms of state management, martial law, Russian-Ukrainian war, professional burnout, mental health, human capital, stress resistance, crisis management.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку української державності характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією російської федерації. У цих екстремальних умовах система публічного управління трансформувалася у фундаментальну опору національної безпеки, де ключовим ресурсом постає не

лише інституційна спроможність, а й особистісна витривалість кожного державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

Проблема сьогодення полягає у виникненні гострої суперечності: з одного боку, вимоги до ефективності публічних службовців зросли (потреба ухвалення швидких рішень в умовах невизначеності, робота під обстрілами, вирішення складних гуманітарних питань), а з іншого – спостерігається виснаження їхнього внутрішнього психологічного ресурсу, що постійно прогресує. Тривалий стрес, зумовлений безпековими ризиками, втомою та високою відповідальністю, призводить до професійного вигорання, деформації управлінської культури та, як наслідок, зниження якості державного й муніципального сервісу.

Попри наявні нормативно-правові акти щодо кадрового забезпечення, традиційні механізми публічного управління в Україні довгий час ігнорували аспект ментального здоров'я як стратегічного активу. Психологічна стійкість (резильєнтність) публічних кадрів часто розглядалася як приватна справа особистості, а не як об'єкт цілеспрямованого державного і муніципального впливу. Відсутність системних інструментів моніторингу психоемоційного стану, дефіцит кваліфікованих кадрів для реабілітації публічних службовців та застарілі підходи до стимулювання праці створюють реальну загрозу кадровому потенціалу публічної служби в довгостроковій перспективі.

Таким чином, постає нагальна потреба в теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні новітніх механізмів публічного управління, які б забезпечували не лише професійну компетентність, а й психологічну регенерацію кадрів публічних службовців. Розроблення стратегії формування резильєнтності є питанням не лише гуманітарного характеру, а й запорукою збереження функціональності державного та муніципального апарату в умовах тривалої війни та майбутньої повоєнної відбудови України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Від початку російсько-української війни, що триває з 2014 року, до проблеми психологічної стійкості в різній її інтерпретації зверталися М. Весельська (розглядає психологічну

стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу) [1], А. Войтенко, В. Якобчук, О. Мосієнко, М. Плотнікова (досліджують психологічну стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку) [2], В. Готич (здійснює порівняльний аналіз понять «Resiliens», «hardiness», «психологічна стійкість», «життєстійкість» у соціально-психологічних дослідженнях) [3], О. Грицина (аналізує психологічну стійкість керівника органу охорони державного кордону як предмет досліджень) [4], Л. Джаббарова, М. Камінська (вивчають значення саногенного мислення в контексті забезпечення психологічної стійкості в умовах стресу) [5], А. Клименко (описує психологічну стійкість особового складу на військовій службі) [6], І. Клименко (розглядає морально-психологічну стійкість працівника поліції в системі його професійно важливих якостей) [7], З. Коваль (досліджує інформаційно-психологічну стійкість як стрижень стратегії протидії асиметричним (гібридним) війнам) [8], Т. Комар, О. Кулешова, О. Полуденко (аналізують психологічну стійкість як чинник професійного становлення фахівця системи «людина-людина» [9], Г. Панкова (здійснює дослідження серед дорослого цивільного населення на предмет психологічної стійкості як ключового чинника адаптації до наслідків війни) [10], Ю. Попик (вивчає психологічну стійкість військовослужбовців при виконанні бойових завдань) [11], С. Сургова (розглядає психологічну стійкість як складник професіограми фахівця соціальної сфери) [12], Н. Шеленкова (провела емпіричне дослідження психологічної стійкості молоді до впливу маніпуляцій в рекламному контенті) [13] та ін. Водночас лише окремі з названих статей [1; 2] безпосередньо стосуються висвітленню проблем психологічної стійкості публічних службовців в умовах російсько-української війни.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління розвитком психологічної стійкості кадрів публічних службовців в умовах системних викликів, спричинених російсько-українською війною.

**Виклад основного матеріалу.** Комплексний аналіз механізмів державного управління розвитком психологічної стійкості (резильєнтності) публічних службовців вимагає міждисциплінарного підходу, оскільки цей процес знаходиться на перетині адміністративного права, державного управління та кризової психології.

Наведемо структурований аналіз основних механізмів, що формують систему державної підтримки кадрів в умовах війни.

#### 1. Нормативно-правовий механізм: створення фундаменту.

Цей механізм є первинним, оскільки він легітимізує заходи психологічної підтримки в межах правового поля.

Законодавча інституціоналізація: потреба внесення змін до Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо закріплення права на ментальне оздоровлення та реабілітацію.

Стандартизація: розроблення державних стандартів психологічної безпеки на робочому місці (наприклад, регламентація часу перебування в зоні бойових дій або на деокупованих територіях).

Національні програми: важливу роль відіграє імплементація Всеукраїнської програми ментального здоров'я (ініціатива «Ти як?»), що стає правовою основою для створення мережі психологічної допомоги в публічному секторі.

#### 2. Організаційно-функціональний механізм: структурна підтримка.

Він визначає, як саме держава організовує процес підтримки на рівні конкретного відомства.

Резильєнт-менеджмент: запровадження посад психологів-кураторів або офіцерів із резильєнтності в апаратах центральних органів виконавчої влади та в обласних державних (військових) адміністраціях.

Система моніторингу: створення механізмів регулярного скринінгу психоемоційного стану службовців для виявлення ознак депресії, тривожності або посттравматичного стресового розладу (ПТСР) на ранніх етапах.

Ротація та декомпресія: запровадження обов'язкових періодів відновлення для працівників, які займаються питаннями гуманітарного розмінування, евакуації або ідентифікації жертв війни.

### 3. Освітньо-розвивальний механізм: формування навичок.

Цей механізм спрямовано на внутрішню трансформацію особистості службовця, перетворюючи його з об'єкта впливу на суб'єкт самопомоги.

Розвиток м'яких навичок: інтеграція модулів із управління стресом та емоційного інтелекту до програм підвищення кваліфікації (наприклад, через Вищу школу публічного управління).

Тренінги з життєстійкості: навчання технік «першої психологічної допомоги», щоб службовці могли підтримувати не лише себе, а й колег та громадян.

Адаптивне лідерство: підготовка керівників, здатних створювати атмосферу психологічної безпеки в колективі в умовах постійної загрози.

### 4. Соціально-економічний та мотиваційний механізм.

Держава має підкріплювати декларації про турботу конкретними соціальними гарантіями.

Фінансове забезпечення: виділення бюджетних коштів на оздоровчі програми, санаторне лікування та послуги зовнішніх консультантів (психотерапевтів).

Страхові гарантії: запровадження медичного страхування, яке б покривало послуги з ментального оздоровлення.

Мотивація через визнання: публічне визнання важливості роботи службовців у тилу та на фронті, що підвищує відчуття значущості діяльності та зміцнює професійну ідентичність.

### 5. Інформаційно-технологічний механізм

В умовах війни цифровізація дозволяє надавати підтримку дистанційно та анонімно.

Дистанційні платформи: використання чат-ботів та мобільних застосунків для самопомоги, що дозволяють службовцю отримати консультацію або техніку заземлення в момент обстрілу чи гострого стресу.

Єдиний інформаційний простір: створення баз даних із верифікованими ресурсами для психологічної реабілітації, доступних для всіх державних установ.

Як видно, комплексний аналіз засвідчує, що розвиток психологічної стійкості публічних службовців нині – це не просто гуманітарний жест, а елемент гібридної стійкості держави. Якщо правові та організаційні механізми працюють синхронно, вони створюють «інституційний імунітет», що дозволяє державному апарату чи апарату органу місцевого самоврядування зберігати дієздатність навіть за умов критичного зовнішнього тиску.

Далі розглянемо трансформацію кадрового менеджменту в публічному секторі від функціоналізму до людиноцентричності.

Традиційні підходи до кадрового менеджменту в публічному секторі тривалий час базувалися на принципах класичного бюрократичного управління, де державний чи муніципальний службовець розглядався насамперед як виконавець функцій, обмежений жорсткими регламентами, посадовими інструкціями та ієрархічною дисципліною. У мирний час така модель забезпечувала стабільність та передбачуваність, проте повномасштабна війна виявила її обмеженість. В екстремальних умовах воєнного стану, коли навантаження на державний апарат зросло експоненціально (показниково), стало очевидним, що суто функціональний підхід не здатний забезпечити інституційну стійкість. Постає нагальна потреба трансформації кадрової політики в бік людиноцентричності.

Людиноцентричність у публічній службі – це визнання того, що психоемоційний стан службовця є не приватною справою особи, а критичним

компонентом національної безпеки. Традиційний менеджмент фокусувався на контролі та звітності; новий підхід має фокусуватися на ресурсності. Якщо раніше «ефективність» вимірювалася кількістю опрацьованих документів, то нині вона залежить від когнітивної спроможності службовця ухвалювати рішення в умовах стресу, обстрілів та особистих втрат. Без впровадження інструментів психологічної підтримки кадрова система стикається з масовим професійним вигоранням, що призводить до втрати найбільш кваліфікованих фахівців саме тоді, коли держава потребує їх найбільше.

Трансформація в бік людиноцентричності передбачає радикальну зміну пріоритетів. По-перше, це інтеграція психологічної підтримки безпосередньо в робочий процес. Це вже не «додаткова опція», а обов'язковий елемент організаційної культури. По-друге, це гнучкість управлінських процесів: перехід від жорсткого контролю робочого часу до оцінки результативності з урахуванням безпекової ситуації та психологічного стану працівника. По-третє, це розвиток емпатичного лідерства, де керівник володіє навичками розпізнавання ознак травматизації підлеглих та здатний надати «першу психологічну допомогу».

Упровадження інструментів резильєнтності – тренінгів із саморегуляції, програм декомпресії, служб ментального супроводу – є логічною відповіддю на запити часу. Держава, що інвестує в психологічну витривалість своїх службовців, отримує не просто лояльний апарат, а гнучку та адаптивну систему, здатну витримувати тривалі кризи.

Таким чином, перехід до людиноцентричності є не гуманітарним ідеалізмом, а прагматичною стратегією збереження кадрового потенціалу, потрібного для Перемоги та майбутнього відновлення країни.

Аналіз зарубіжного досвіду управління стресостійкістю персоналу в зонах конфлікту свідчить, що успішні моделі базуються на поєднанні інституційної підтримки, превентивного навчання та цифрових технологій. Для України

адаптація цих практик є критично важливою для збереження функціональності державного та муніципального апарату.

Світова практика управління персоналом в екстремальних умовах (Ізраїль, досвід місій ООН, США) виокремлює резильєнтність не як особисту рису, а як організаційну стратегію. Ключовим у цьому контексті є досвід Ізраїлю, де створено розгалужену мережу «центрів стійкості». Їх діяльність базується на моделі партнерства між урядом, місцевою владою та громадським сектором. Головний акцент робиться на превентивності: муніципальні службовці проходять обов'язкову підготовку (перша лінія підтримки), що навчає розпізнавати ознаки стресу в себе та колег до того, як вони переростуть у ПТСР.

Досвід міжнародних гуманітарних організацій (ООН, Фонд Антарес) пропонує комплексні стандарти психосоціальної підтримки. Важливим елементом є етап «декомпресії» - обов'язкового періоду відновлення після виконання завдань у зонах високого ризику. У західних корпоративних та державних секторах активно використовуються програми допомоги працівникам, що включають анонімні консультації, фінансову та юридичну підтримку, що знижує загальний рівень тривожності.

Шляхи адаптації до українських реалій:

Інституціоналізація ізраїльської моделі: Україна вже почала рух у цьому напрямку через програму «Ти як?», проте потрібне глибше впровадження на рівні кожної громади. Адаптація має включати створення локальних мобільних груп психологічної підтримки для державних службовців у прифронтових зонах, за прикладом ізраїльських Центрів резильєнтності.

Запровадження протоколів декомпресії: для службовців деокупованих територій та зон бойових дій варто запозичити міжнародний досвід обов'язкової психологічної реабілітації. Це потребує нормативного закріплення права на «відновлювальну відпустку» поза межами основної щорічної відпустки.

Цифровізація за досвідом США та ЄС: використання мобільних застосунків для щоденного моніторингу ментального стану персоналу.

Зарубіжні платформи дозволяють анонімно збирати дані про рівень стресу в колективах, що дає змогу керівникам вчасно коригувати навантаження. В Україні такий інструментарій може бути інтегровано в систему «Дія» або спеціалізовані внутрішні мережі відомств.

Трансформація лідерства: світовий досвід показує, що стійкість команди на 70% залежить від лідера. Адаптація передбачає впровадження курсів «резильєнтного лідерства» для керівників усіх ланок, де навчання навичок емпатії та стрес-менеджменту стає таким же важливим, як і знання законодавства.

Підсумовуючи огляд зазначимо, що зарубіжний досвід вчить, що найефективнішим є системний підхід, де держава бере на себе відповідальність за ментальний стан службовця. Для України це означає перехід від разових тренінгів до створення постійної інфраструктури підтримки, що поєднує правові гарантії, сучасні технології та нову управлінську культуру.

Аналіз деструктивних чинників дозволяє зрозуміти природу професійної деформації та вигорання посадовців в умовах війни. Кожен із цих чинників діє не ізольовано, а створює кумулятивний ефект, що підриває інституційну стабільність державного апарату.

Нижче наведено детальний огляд цих чинників:

1. Безпекові ризики та вітальна загроза.

Це базовий деструктивний чинник, пов'язаний із постійною загрозою життю та здоров'ю.

Пряма загроза: робота в умовах ракетних обстрілів, перебування на прифронтових територіях або безпосередня близькість до зони бойових дій.

Вторинна травматизація: постійне перебування в інформаційному полі про втрати, руйнування та загибель цивільного населення.

Результат: хронічний стан «гіперпильності», що виснажує нервову систему та призводить до психосоматичних розладів.

2. Робота в режимі «24/7» та розмивання меж.

В умовах воєнного стану поняття «робочий день» практично нівелюється.

Ефект «завжди на зв'язку»: потреба оперативного реагування на повітряні тривоги, надзвичайні ситуації та термінові запити вищого керівництва у будь-який час доби.

Відсутність відновлення: неможливість повноцінного перемикання між соціальними ролями (посадовець – член родини – особистість) через постійну включеність до процесів життєзабезпечення регіону чи країни.

Результат: Хронічна депривація сну та когнітивне виснаження, що знижує якість ухвалення управлінських рішень.

### 3. Етичні дилеми та когнітивний дисонанс.

Специфіка війни ставить перед посадовцями складні моральні вибори в умовах обмежених ресурсів.

Розподіл дефіциту: вирішення питань про те, кому першому надати допомогу, як розподілити обмежену гуманітарну допомогу або ресурси на відновлення.

Конфлікт лояльності: потреба дотримуватися жорстких законодавчих норм у ситуаціях, що потребують швидких і нестандартних рішень з огляду на людський чинник.

Результат: «Моральна травма», що виникає, коли дії (або бездіяльність) посадовця вступають у конфлікт із його внутрішніми цінностями.

### 4. Синдром втоми від співчуття.

Цей чинник особливо характерний для публічних службовців, які безпосередньо працюють із постраждалими, внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та родинами загиблих.

Емоційна інфекція: постійна абсорбція чужого горя, болю та розпачу без належних інструментів емоційного розвантаження.

Емпатичне виснаження: захисна реакція психіки у вигляді емоційного заціпеніння, цинізму або відчуженості від потреб громадян.

Результат: втрата мотивації до служіння та професійна дегуманізація, що критично для публічної служби, що має базуватися на довірі.

### *Синергія чинників*

Коли ці чотири чинники діють одночасно, вони формують так звану «кризу резильєнтності». Посадовець втрачає здатність до адаптації, що проявляється або у формі агресії/конфліктності в колективі, або у формі повної апатії.

Важливо: розуміння цих чинників є першим кроком до розроблення ефективних механізмів психологічної підтримки. Наприклад, для подолання «втоми від співчуття» потрібна супервізія, а для мінімізації наслідків режиму «24/7» – запровадження жорстких протоколів взаємозамінності кадрів.

Зазначимо, що ефективний механізм державного управління має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує інституційне забезпечення (створення спеціалізованих служб психологічного супроводу), освітній компонент (тренінги з розвитку навичок саморегуляції) та цифровізацію (використання мобільних застосунків для моніторингу психологічного стану).

Для обґрунтування цієї тези варто розкрити синергетичний ефект від поєднання структурних, когнітивних та технологічних елементів. Такий інтегрований підхід перетворює фрагментарні заходи підтримки на цілісну систему державної політики.

### *Інтегрований підхід як фундамент ефективного державного управління резильєнтністю кадрів*

Сучасна парадигма державного управління в умовах перманентних криз доводить, що вирішення складних проблем, як-от професійне вигорання та психологічна деформація публічних службовців, неможливе через реалізацію поодиноких ініціатив. Ефективний механізм має базуватися на інтегрованому підході, що створює замкнений цикл підтримки: від інституційного захисту до індивідуального самоконтролю та технологічного моніторингу. Кожен компонент цієї тріади – інституційне забезпечення, освітній складник та цифровізація – виконує свою специфічну роль, підсилюючи дію інших.

Інституційне забезпечення постає як каркас всієї системи. Створення спеціалізованих служб психологічного супроводу безпосередньо в структурі державних та муніципальних органів легітимізує турботу про ментальне здоров'я публічних службовців. Це виводить психологічну підтримку з категорії «приватної справи» у площину службового обов'язку держави перед своїми кадрами. Такі служби забезпечують професійну супервізію, формують політику психологічної безпеки та гарантують анонімність і доступність допомоги безпосередньо на робочому місці. Без цього складника будь-які інші заходи залишатимуться стихійними та не матимуть системного впливу на організаційну культуру того чи іншого органу публічної влади.

Проте інституційних стін недостатньо, якщо сам публічний службовець не володіє внутрішнім інструментарієм боротьби зі стресом. Саме тут вступає в дію освітній компонент. Тренінги з розвитку навичок саморегуляції, управління емоціями та формування когнітивної гнучкості трансформують пасивного отримувача допомоги на активного суб'єкта власної стійкості. Навчання «першої психологічної допомоги» та технік заземлення дозволяє публічному службовцю зберігати працездатність у момент гострої загрози, що є критично важливим для безперебійності державного та муніципального управління в умовах російсько-української війни.

Зазначимо, що цифровізація стає єднальною ланкою та мультиплікатором ефективності перших двох компонентів. Використання мобільних застосунків для моніторингу психоемоційного стану вирішує проблему оперативності та масштабності. В умовах територіальної децентралізації та дистанційної роботи цифрові інструменти дозволяють збирати об'єктивні дані про рівень стресу в колективі в режимі реального часу. Це дає можливість керівництву ухвалювати управлінські рішення на основі даних: вчасно змінювати навантаження, запроваджувати ротацию або спрямовувати ресурси психологічної служби туди, де ситуація є найбільш критичною.

Отже, інтегрований підхід створює унікальний синергетичний ефект. Інституції дають захист, освіта – компетентність, а цифровізація – швидкість та аналітику. Тільки така тривимірна модель публічного управління здатна забезпечити реальну резильєнтність кадрового корпусу, перетворюючи державний і муніципальний апарат на стійку та адаптивну систему, готову до викликів будь-якої складності.

На основі проведеного аналізу механізмів зміцнення резильєнтності, нижче нами сформульовано пакет практичних рекомендацій, спрямованих на системне вдосконалення державної політики у сфері публічної служби в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

#### 1. Запровадження обов'язкових стандартів психологічної безпеки.

Держава має перейти від декларативної підтримки до нормативного закріплення стандартів «Психологічно безпечного робочого середовища» (за аналогом міжнародного стандарту ISO 45003).

Рекомендується:

Інституціоналізація перерв на декомпресію: законодавчо закріпити обов'язкові короткострокові періоди психологічного розвантаження впродовж робочого дня в умовах підвищеної небезпеки.

Аудит психосоціальних ризиків: зобов'язати керівників органів публічної влади проводити щорічну оцінку рівня стресогенності робочих процесів та розробляти плани з мінімізації професійного вигорання.

Протоколи «цифрової тиші»: запровадити регламенти використання месенджерів у позаробочий час (крім надзвичайних ситуацій), щоб забезпечити право службовця на когнітивне відновлення.

#### 2. Розширення соціальних гарантій для службовців у прифронтових зонах.

Для посадовців, які працюють у зонах підвищеного ризику, потрібно запровадити «Пакет прифронтової стійкості»:

Додаткова відпустка на оздоровлення: надання додаткових 10-14 календарних днів до щорічної відпустки винятково для проходження психологічної реабілітації за рахунок державного бюджету.

Пріоритетне медичне страхування: включення послуг професійної психотерапії та допомоги при ПТСР до обов'язкових програм медичного страхування для публічних службовців прифронтових громад.

Надбавки за роботу в екстремальних умовах: перегляд системи преміювання з урахуванням не лише функціональних досягнень, а й рівня безпекового ризику, з яким стикається службовець.

### 3. Модернізація системи кадрового менеджменту та навчання.

Запровадження посад «резильєнс-офіцерів»: запровадження посад фахівців із психосоціальної підтримки в апаратах ОДА (ОВА) та центральних органах виконавчої влади, які підпорядковуватимуться безпосередньо керівнику органу.

Обов'язкова психологічна підготовка керівників: включення курсу «Психологія управління в кризових ситуаціях та емпатичне лідерство» як обов'язкового модуля для отримання вищих категорій державної служби.

Цифрова екосистема підтримки: інтеграція модулів самодіагностики та «кнопки швидкої допомоги» до внутрішніх кадрових порталів (наприклад, систему HRMIS), що дозволить службовцям отримувати анонімні консультації 24/7.

### 4. Комунікаційна стратегія та подолання стигми.

Кампанія «Стійкість – це професіоналізм»: Проведення на державному та муніципальному рівні роз'яснювальної роботи серед публічних службовців щодо того, що звернення за психологічною допомогою є проявом відповідального відношення до роботи, а не ознакою слабкості.

Реалізація цих рекомендацій дозволить створити надійний «психологічний бронезилет» для державного та муніципального апарату, забезпечивши його дієздатність навіть у найбільш турбулентні часи.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів публічного управління розвитком психологічної стійкості кадрів публічних службовців в умовах війни нами зроблено такі висновки:

1. *Переосмислення ролі резильєнтності.* Доведено, що в умовах воєнного стану психологічна стійкість публічних службовців перестає бути лише особистісною характеристикою і стає стратегічним ресурсом державного управління. Вона є запорукою інституційної неперервності влади та ефективності надання публічних послуг у критичних ситуаціях.

2. *Детермінанти деструктивного впливу.* Визначено, що основними чинниками, що підривають стійкість кадрів, є поєднання хронічного стресу від безпекових загроз із різким зростанням обсягу та складності професійних завдань. Це створює передумови для системного професійного вигорання, що вимагає негайного втручання через механізми державного регулювання.

3. *Потреба системного підходу.* Обґрунтовано, що наявні механізми підтримки персоналу в державному та муніципальному секторі є фрагментарними. Ефективна модель управління розвитком стійкості має базуватися на синергії чотирьох компонентів: нормативно-правового (закріплення стандартів ментального здоров'я в трудовому законодавстві); організаційного (створення центрів психологічної підтримки при відомствах); економічного (фінансування програм реабілітації та оздоровлення); технологічного (впровадження цифрових інструментів самодопомоги).

4. *Практична значущість.* Запропоновані заходи, зокрема інтеграція психологічної підготовки до системи підвищення кваліфікації публічних службовців та розроблення протоколів психологічної безпеки, дозволять не лише зберегти кадровий потенціал у період війни, а й закласти підґрунтя для формування нової, більш гнучкої та людиноцентричної моделі публічної служби в період повоєнного відновлення України.

Подальшого вивчення потребує питання специфіки психологічної реабілітації публічних службовців, які безпосередньо працюють у зоні бойових

дій та на деокупованих територіях, де рівень травматизації є максимально високим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Весельська М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 2. С. 37-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp\\_2023\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp_2023_2_7).

2. Войтенко А. Б. Психологічна стійкість державних службовців в умовах викликів та соціально-економічного розвитку / А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук, О. В. Мосієнко, М. Ф. Плотнікова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 213-220.

3. Готич В. О. Resiliens, hardiness, психологічна стійкість, життестійкість : порівняльний аналіз понять у соціально-психологічних дослідженнях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 7-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp\\_2023\\_34\(73\)\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2023_34(73)_3_4).

4. Грицина О. М. Психологічна стійкість керівника органу охорони державного кордону як предмет досліджень. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологія*. 2017. Вип. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn\\_2017\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_3_4).

5. Джаббарова Л. В. Психологічна стійкість в умовах стресу : значення саногенного мислення / Л. В. Джаббарова, М. О. Камінська. *Габітус*. 2024. Вип. 61. С. 59-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2024\\_61\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_61_12).

6. Клименко А. С. Психологічна стійкість особового складу на військовій службі. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 250-257. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs\\_2024\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_21).

7. Клименко І. В. Морально-психологічна стійкість працівника поліції в системі його професійно важливих якостей. *Право і Безпека*. 2020. № 1. С. 19-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2020\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2020_1_4).

8. Коваль З. Інформаційно-психологічна стійкість як стрижень стратегії протидії асиметричним (гібридним) війнам. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 59-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2016\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_13).

9. Комар Т. Психологічна стійкість як чинник професійного становлення фахівця системи «людина-людина» / Т. Комар, О. Кулешова, О. Полуденко. *Psychology travelogs*. 2024. Iss. 4. С. 302-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr\\_2024\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2024_4_31).

10. Панкова Г. Ш. Психологічна стійкість як ключовий чинник адаптації до наслідків війни: дослідження серед дорослого цивільного населення. *Габітус*. 2024. Вип. 65. С. 192-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2024\\_65\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_65_35).

11. Попик Ю. Психологічна стійкість військовослужбовців при виконанні бойових завдань. *Psychology travelogs*. 2023. Iss. 4. С. 121-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr\\_2023\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2023_4_15).

12. Сургова С. Ю. Психологічна стійкість як складова професіограми фахівця соціальної сфери. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2016. Вип. 133. С. 212-215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2016\\_133\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2016_133_52).

13. Шеленкова Н. Психологічна стійкість молоді до впливу маніпуляцій в рекламному контенті : емпіричне дослідження. *Psychology travelogs*. 2025. Iss. 2. С. 150-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr\\_2025\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2025_2_17).

## REFERENCES

1. Veselska, M. (2023). Psykholohichna stiikist publichnykh sluzhbovtsiv pid chas profesiinoi diialnosti v umovakh voiennoho chasu [Psychological resilience of public servants during professional activities in wartime conditions]. *Naukovi pratsi*

*Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2, 37-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp\\_2023\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp_2023_2_7). [in Ukrainian]

2. Voitenko, A. B., Yakobchuk, V. P., Mosiienko, O. V., Plotnikova, M. F. (2025). Psykholohichna stiiikist derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh vyklykiv ta sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Psychological resilience of civil servants in the face of challenges and socio-economic development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 3, 213-220. [in Ukrainian]

3. Hotych, V. O. (2023). Resiliens, hardiness, psykholohichna stiiikist, zhyttiistiiikist : porivnialnyi analiz poniat u sotsialno-psykholohichnykh doslidzhenniakh [Resilience, hardiness, psychological resilience, resilience : a comparative analysis of concepts in social-psychological research]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia : Psykholohiia*, 34 (73), 3, 7-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp\\_2023\\_34\(73\)\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2023_34(73)_3_4). [in Ukrainian]

4. Hrytsyna, O. M. (2017). Psykholohichna stiiikist kerivnyka orhanu okhorony derzhavnoho kordonu yak predmet doslidzhen [Psychological stability of the head of the state border guard agency as a subject of research]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia : Psykholohiia*, 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn\\_2017\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_3_4). [in Ukrainian]

5. Dzhabbarova, L. V., Kaminska, M. O. (2024). Psykholohichna stiiikist v umovakh stresu : znachennia sanohennoho myslennia [Psychological resilience under stress : the importance of sanogenic thinking]. *Habitus*, 61, 59-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2024\\_61\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_61_12). [in Ukrainian]

6. Klymenko, A. S. (2024). Psykholohichna stiiikist osobovoho skladu na viiskovii sluzhbi [Psychological resilience of personnel in military service]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 1, 250-257. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs\\_2024\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_21). [in Ukrainian]

7. Klymenko, I. V. (2020). Moralno-psykholohichna stiikist pratsivnyka politsii v systemi yoho profesiino vazhlyvykh yakosteï [Moral and psychological stability of a police officer in the system of his professionally important qualities]. *Pravo i Bezpeka*, 1, 19-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2020\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2020_1_4). [in Ukrainian]

8. Koval, Z. (2016). Informatsiino-psykholohichna stiikist yak stryzen stratehii protydyi asymetrychnym (hibrydnym) viinam [Information and psychological resilience as the core of the strategy for countering asymmetric (hybrid) wars]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2, 59-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2016\\_2\\_1.3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_1.3) [in Ukrainian]

9. Komar, T., Kuleshova, O., Poludenko, O. (2024). Psykholohichna stiikist yak chynnyk profesiinoho stanovlennia fakhivtsia systemy «liudyna-liudyna» [Psychological resilience as a factor in the professional development of a specialist in the «human-human» system]. *Psychology travelogs*, 4, 302-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr\\_2024\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2024_4_31). [in Ukrainian]

10. Pankova, H. Sh. (2024). Psykholohichna stiikist yak kliuchovyï chynnyk adaptatsii do naslidkiv viiny : doslidzhennia sered dorosloho tsyvilnoho naseleennia. *Habitus*, 65, 192-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2024\\_65\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2024_65_35). [in Ukrainian]

11. Popyk, Yu. (2023). Psykholohichna stiikist viiskovosluzhbovtziv pry vykonanni boiovykh zavdan [Psychological resilience of military personnel when performing combat missions]. *Psychology travelogs*, 4, 121-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr\\_2023\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2023_4_15). [in Ukrainian]

12. Surhova, S. Yu. (2016). Psykholohichna stiikist yak skladova profesiohramy fakhivtsia sotsialnoi sfery [Psychological resilience as a component of the professional profile of a social sphere specialist]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Seriia : Pedahohichni nauky*, 133, 212-215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2016\\_133\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2016_133_52). [in Ukrainian]

13. Shelenkova, N. (2025). Psykholohichna stiiikist molodi do vplyvu manipuliatsii v reklamnomu kontenti : empirychne doslidzhennia [Psychological resilience of young people to the influence of manipulations in advertising content : an empirical study]. *Psychology travelogs*, 2, 150-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr\\_2025\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pstr_2025_2_17). [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026