

**DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-3**

**УДК: 351.862::331.108+342.76(477)**

**Іноземцева Оксана**, кандидат наук з державного управління, заступник начальника відділу вищої освіти та науки Управління освіти, науки та спорту апарату, Державна служба України з надзвичайних ситуацій,  
м. Київ

ORCID: 0000-0003-3764-0389

**Inozemtseva Oksana**, PhD in Public Administration  
deputy head of the Higher Education and Science Division of the Department of  
Education, Science and Sports  
State Emergency Service of Ukraine, Kyiv

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

### **TRANSFORMATION OF THE CIVIL PROTECTION SERVICE'S PERSONNEL POLICY IN THE CONTEXT OF CRISES AND MILITARY CHALLENGES**

У статті визначено особливості, теоретичні засади кадрової політики служби цивільного захисту в умовах криз та воєнних викликів, а також розроблено практичні підходи до її трансформації. Проаналізовано основні проблеми та виклики служби цивільного захисту. Визначено підходи до формування кадрової політики шляхом поєднання людиноцентричної парадигми з інструментами data-driven управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень. Визначено ключові напрями модернізації кадрової політики, зокрема розвиток резильєнтності персоналу, цифровізацію HR-процесів, зокрема в частині застосування HR-аналітики, електронних систем оцінювання персоналу та цифрових платформ професійного розвитку. Обґрунтовано доцільність інтеграції концепції резильєнтності персоналу у кадрову політику служби цивільного захисту як системоутворюючого елемента її інституційної стійкості. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція розглядає кадрову політику не лише як інструмент кадрового забезпечення, а як динамічну систему управління людським потенціалом, здатну забезпечувати стійкість і ефективність функціонування служби цивільного захисту в умовах тривалих криз.

**Ключові слова:** кадрова політика, цивільний захист, публічне управління, резильєнтність, цифровізація, HR-менеджмент, кризи.

*The article identifies the features and theoretical principles of the personnel policy of the civil protection service in times of crises and military challenges, and also develops practical approaches to its transformation. The main problems and challenges of the civil protection service are analyzed. Approaches to the formation of personnel policy are determined by combining a human-centric paradigm with data-driven management tools, which allows increasing the validity of personnel decisions. Key areas of modernization of personnel policy are determined, in particular, the development of personnel resilience, digitalization of HR processes, in particular in terms of the use of HR analytics, electronic personnel assessment systems and digital professional development platforms. The feasibility of integrating the concept of personnel resilience into the personnel policy of the civil protection service as a system-forming element of its institutional stability is substantiated. Unlike existing approaches, the proposed concept considers personnel policy not only as a tool for staffing, but as a dynamic system of human potential management, capable of ensuring the stability and efficiency of the functioning of the civil protection service in conditions of protracted crises.*

**Keywords:** personnel policy, civil protection, public administration, resilience, digitalization, HR management, crises.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси у сфері національної безпеки актуалізують необхідність модернізації системи цивільного захисту. В умовах воєнного стану, зростання кількості надзвичайних ситуацій система цивільного захисту України функціонує в режимі постійного перевантаження, що безпосередньо впливає на кадрову політику як ключовий елемент її інституційної спроможності. Безпекові виклики, зумовлені війною, гібридними загрозами, зростанням кількості надзвичайних ситуацій та підвищеного рівня ризиків вимагають необхідності переосмислення кадрової політики служби цивільного захисту. Забезпечення дієвості та спроможності сил цивільного захисту виконувати покладені на них функції та завдання потребує належного ресурсного забезпечення, зокрема і висококваліфікованими спеціалістами.

Проте аналіз сучасного стану кадрового забезпечення свідчить про наявність системних дисбалансів, які не можуть бути усунені в межах традиційної адміністративної моделі управління персоналом.

Спостерігається структурний дефіцит кадрів, зумовлений поєднанням факторів підвищеного професійного ризику, фізичного та психологічного навантаження тощо, що призводить до зростання плинності кадрів і ускладнює формування стабільного кадрового ресурсу. Актуалізується проблема психологічного виснаження персоналу, що працює в умовах тривалого стресу і загрози життю. Відсутність інституціоналізованих механізмів підтримки психічного здоров'я знижують ефективність виконання службових завдань та підвищують ризики професійного вигорання. Кадрова політика служби цивільного захисту залишається недостатньо цифровізованою, що обмежує можливості оперативного прийняття управлінських рішень. Відсутність інтегрованих HR-систем, аналітичних інструментів і цифрових профілів персоналу ускладнює прогнозування кадрових потреб і оцінювання ефективності.

Наявний розрив між формальними процедурами та реальними потребами служби проявляється у формалізації добору кадрів, недостатній гнучкості системи підготовки та обмеженій адаптації до кризових умов. Традиційна модель кадрової політики, що ґрунтується на адміністративно-бюрократичних підходах, не відповідає вимогам динамічного безпекового середовища. Водночас міжнародний досвід, зокрема практики країн ЄС, демонструє ефективність переходу до адаптивних, людиноцентричних і технологічно орієнтованих моделей кадрової політики. Це вказує на необхідність системної трансформації підходів до управління персоналом у службі цивільного захисту України.

Таким чином, наявні проблеми мають комплексний характер і потребують переходу до нової моделі кадрової політики, що інтегрує принципи резильєнтності, цифровізації та стратегічного управління людськими ресурсами. А це обумовлює потребу у формуванні нових підходів до управління персоналом, здатних забезпечити оперативність, гнучкість і стійкість функціонування служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кадрової політики у сфері публічного управління розглядається у працях вітчизняних науковців, які акцентують увагу на нормативно-правових засадах, механізмах добору кадрів та системі професійної підготовки тощо.

Зокрема, Барило О., Потеряйко С., Тищенко В. [1] дослідили вплив кадрової політики держави на спроможність системи цивільного захисту виконувати завдання, які на неї покладено та виявили шляхи її удосконалення.

Процеси організації та необхідності дотримання умов сучасних європейських та світових стандартів при розробці загальної моделі

кадрових служб підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту розглянув Олішевський А. [2]. Основною метою вдосконалення правового регулювання вчений визначив систематизацію, деталізацію і конкретизацію положень, спрямованих на регулювання правових відносин системи роботи з кадрами з урахуванням вимог міжнародних інститутів права, та унормування статусу особового складу служби цивільного захисту.

Основні напрями адаптації зарубіжного досвіду при підготовці та кар'єрному супроводі служби працівників протипожежних структур в Україні обґрунтував Ковальчук В. [3].

Важливу увагу акцентовано на необхідності впровадження в ДСНС України сучасної системи кадрового менеджменту на основі європейських принципів. Вона запропонувала заходи, необхідні для досягнення ефективного функціонування кадрової політики в контексті підготовки фахівців у сфері цивільного захисту. Серед яких виокремила такі: удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку кадрової політики у сфері цивільного захисту; подолання наслідків обмеженого фінансування потреб служби, втілення дієвих механізмів соціального та ресурсного забезпечення служби цивільного захисту на рівні світових стандартів.

У монографії [5] вчені розглянули проблеми виникнення надзвичайних ситуацій, що викликає необхідність мобілізації для роботи з ліквідації наслідків НС значні кадрові ресурси. Вказали на необхідність оптимального, оперативного й адекватного використання ресурсів, а також обґрунтували, що ефективне управління процесом ліквідації наслідків НС вимагає застосування методології кризового менеджменту.

Зарубіжні науковці увагу приділяли аналізу впливу цифрових інструментів HRM на підвищення організаційної стійкості, формування компетентностей працівників у цифровому середовищі та розвитку гнучких моделей управління. На основній ролі цифрових HRM систем у формуванні стійкості підприємств наголошував Ruiz L. [6]. Ahmić A. [7] акцентував увагу на безпосередньому впливі цифрового управління персоналом на здатність систем відновлюватися після кризових ситуацій.

Водночас у сучасних дослідженнях недостатньо розкритими залишаються питання трансформації кадрової політики служби цивільного захисту в умовах криз і воєнних загроз, адаптації кадрової політики до умов воєнного стану; впровадження цифрових технологій в HR-управління тощо. Це зумовлює необхідність комплексного переосмислення трансформації кадрової політики служби цивільного захисту.

Цілі дослідження. Обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних напрямів трансформації кадрової політики служби цивільного захисту в умовах криз і воєнних загроз.

Виклад основного матеріалу. Ефективність реалізації кадрової політики сфери цивільного захисту України змінюється з урахуванням економічних можливостей держави, обґрунтованості й доцільності визначених механізмів реалізації завдань, що стоять перед системою цивільного захисту.

Війна радикально змінила структуру загроз, з якими стикається сфера цивільного захисту. Масштабні руйнування інфраструктури, постійні обстріли, мінна небезпека, необхідність проведення рятувальних операцій у зонах активних бойових дій створили безпрецедентне навантаження на особовий склад. Основні виклики кадрової політики в цей період можна класифікувати як інституційні, соціально-демографічні та операційні.

Україна зіткнулася з гострою проблемою нестачі людських ресурсів, в тому числі і в системі цивільного захисту. Виникають труднощі з якісним наповненням її підрозділів. У Звіті Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів Державного бюджету України, виділених Державній службі України з надзвичайних ситуацій на забезпечення діяльності сил цивільного захисту зазначено, що «підрозділи ДСНС, у тому числі новостворені, залишалися недостатньо укомплектованими працівниками... Рівень укомплектування штатними працівниками становив 77,4 %». Аудит також виявив прогалини у забезпеченні соціальних гарантій для працівників сил цивільного захисту системи ДСНС та їх родин в умовах воєнного стану. Окремі питання діяльності сил цивільного захисту нормативно нерегульовані, а управлінські рішення ДСНС та його підрозділів подекуди були неоперативними та неефективними...». Нормативно не врегульовано механізм формування табелів до штату (норм) та Норм табельної належності, які є основними критеріями для визначення потреби підрозділів ДСНС щодо кількості працівників [8].

Масова зовнішня та внутрішня міграція призвела до втрати значної частини кваліфікованих кадрів, особливо серед спеціалістів технічного профілю. Освітні втрати та призупинення належного функціонування ринку праці створюють довгострокові ризики для відновлення людського капіталу.

Рятувальники, які працюють під обстрілами та щодня стикаються з людськими трагедіями, перебувають у зоні найвищого ризику виникнення ПТСР і моральної травми. Дослідження [9, с. 9] показують, що робота в

системі цивільного захисту часто характеризується вигоранням працівників, високим рівнем стресу, інтенсифікацією роботи та фізичним виснаженням, психічним й емоційним навантаженнями.

Працездатність – це баланс між фізичним, психічним здоров'ям та соціальними ресурсами працівника та його вимогами на роботі. «Працездатність» це баланс між фізичним, психічним здоров'ям та соціальними ресурсами працівника та його вимогами на роботі. Як довго працівники можуть працювати та якою мірою ця здатність залежить від змісту роботи та вимог до неї. Для її оцінки розроблено Індекс працездатності (WAI) [10].

У сучасних умовах кадрова політика перестає бути допоміжним інструментом управління та набуває статусу стратегічного ресурсу. Саме якість кадрового забезпечення визначає ефективність реагування на надзвичайні ситуації, швидкість прийняття рішень та рівень довіри населення до інституцій.

Кадрова політика служби цивільного захисту має забезпечувати: формування професійно компетентного персоналу; здатність до швидкої адаптації; готовність діяти в умовах невизначеності. Саме вона є стратегічним ресурсом служби. Трансформація кадрової політики має включати перехід від формальної психологічної допомоги до створення всеохоплюючої системи ментальної підтримки, яка інтегрована безпосередньо в робочий процес.

Кадрова політика служби цивільного захисту виступає ключовим чинником забезпечення функціональної спроможності системи реагування на надзвичайні ситуації. У кризових умовах вона трансформується з інструменту адміністративного забезпечення у стратегічний ресурс національної безпеки і виступає елементом інституційної стійкості системи.

Головною метою кадрової політики ДСНС України повинно стати створення умов для гарантованого та якісного комплектування служби цивільного захисту особовим складом, спроможним на виконання завдань за призначенням і його ефективного використання [3, с. 82].

В умовах сьогодення спостерігаємо нагальну потребу зміни управлінської парадигми у сфері кадрової політики системи цивільного захисту, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, впровадження нових кадрових технологій.

Невідкладного вирішення потребують такі проблеми як:

– виклики, обумовлені трансформаційними процесами кризами, воєнними викликами в державі, оскільки наявний кадровий склад не

достатньо підготовлений для здійснення аналізу, розробки, реалізації, вчасного коригування управлінських рішень, а також не готовий нести відповідальність;

- недостатнє правове забезпечення кадрової політики служби цивільного захисту в контексті впровадження європейських стандартів у кадровій сфері;

- недосконалість стратегічного планування щодо підготовки кадрів, прогнозування, планування та оцінювання кадрового ресурсу системи;

- недостатній рівень цифрової грамотності працівників служби цивільного захисту;

- брак інвестицій у HR-технології, фрагментарність застосування сучасних інструментів, що вимагає адаптації світових практик до українських реалій, розробки локальних цифрових HR-рішень та створення нормативно-правових і інституційних передумов для їх масштабного впровадження.

Спостерігаємо зміну парадигми управління персоналом, тобто відбувається перехід: від формалізованого кадрового адміністрування до стратегічного HR-менеджменту; від стабільних процедур до гнучких та адаптивних практик; від орієнтації на процес до орієнтації на результат і ефективність.

Трансформація кадрової політики передбачає зміну управлінської парадигми відображена в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та сучасної моделі управління кадрами

Традиційна модель	Сучасна модель
Адміністративний контроль	Стратегічне управління
Жорсткі процедури	Гнучкі механізми
Орієнтація на процес	Орієнтація на результат
Ієрархічність	Командна взаємодія

*Джерело: складено автором*

Істотний дефіцит людських ресурсів в системі цивільного захисту порушує стійкість персоналу: від можливостей його залучення, утримання і розвитку – до процесів аутстафінгу, вивільнення та заміни персоналу.

В умовах воєнних загроз суттєво зростає навантаження на персонал служби цивільного захисту. Тому одним із основних викликів для менеджменту персоналу стає забезпечення резильєнтності. Концепція резильєнтності є фундаментальною для розуміння того, як працівники успішно справляються з несприятливими обставинами.

Ungar M. наголошує на «здатності системи адаптуватися до загроз, що можуть впливати на її виживання, розвиток або ефективність» [11], на можливості реорганізації власної структури в умовах кризи для підтримки успішного функціонування [11]. Резильєнтність також розглядається і як здатність системи зберігати функціональність та відновлюватися після кризових впливів.

У контексті забезпечення стійкості персоналу резильєнтність виступає показником здатності системи утримувати та залучати висококваліфікованих і досвідчених співробітників протягом тривалого часу. Дуальна модель резильєнтності дозволяє розглядати персонал як багаторівневу систему, де стійкість організаційних практик та індивідуальна адаптивність співробітників взаємодіють у єдиному контурі забезпечення ефективності системи [11].

Для забезпечення резильєнтності персоналу слід брати до уваги фактори, що впливають на задоволення життям співробітників, створювати умови для їх психологічного благополуччя та професійного розвитку. Це може включати заходи з підвищення рівня доходів, покращення умов праці, надання психологічної підтримки, особливо в умовах дії криз і зовнішніх стресових факторів [12]. Це обумовлює необхідність впровадження системи управління резильєнтністю, яка включає: психологічну підтримку; навчання стресостійкості; профілактику професійного вигорання; розвиток адаптивних навичок.

Тому формування психологічної стійкості, здатності діяти в умовах невизначеності та високого ризику стає ключовою складовою кадрової політики. І особливої ваги набувають: програми психосоціальної підтримки; профілактика професійного вигорання; розвиток навичок кризового реагування.

Важливо враховувати, що «резильєнтність персоналу формується на двох рівнях – індивідуальному та корпоративному» [13, с. 153]. Сучасні тенденції працевлаштування та зайнятості в системі цивільного захисту, що «характеризуються динамічністю та регіональною неоднорідністю, посилюють потребу у формуванні стійкості та резильєнтності персоналу на індивідуальному і колективному рівнях» [13, с. 154].

Цифровізація HR-процесів є не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, але й стратегічним чинником формування резильєнтності персоналу. Синергія цифрових рішень і організаційної культури дозволяє мінімізувати ризики та підвищує здатність підприємств до відновлення після криз [13, с. 153]. Розкриваючи практичні аспекти впровадження HRIS, електронних систем рекрутингу й e-learning-

платформ вчені зазначають, що їх використання є дієвим механізмом формування кадрової резильєнтності [14].

Науковці [13, с. 156] до інструментів цифровізації відносять:

1. E-learning. Системи електронного навчання забезпечують безперервний розвиток компетенцій співробітників, створюючи гнучкі траєкторії навчання та адаптації. Перевага: скорочення часу адаптації нових працівників, можливість персоналізованого навчання, формування адаптивних команд, готових до швидкої зміни технологій та умов ринку.

2. HR-аналітика. Аналітичні платформи на основі Big Data дозволяють прогнозувати ризики плинності кадрів, визначати приховані закономірності у трудових відносинах, вимірювати рівень задоволеності працівників. Перевага: підвищення якості управлінських рішень, запобігання кризам у кадровій політиці, забезпечення стабільності команди.

3. Штучний інтелект у відборі персоналу. AI-рішення автоматизують процеси рекрутингу, знижують ризик упередженості у відборі та скорочують витрати часу на пошук персоналу. Перевага: оперативність, точність і об'єктивність відбору кандидатів, формування якісного кадрового резерву, мінімізація ризиків неефективного працевлаштування.

4. Wellbeing-системи. Цифрові платформи для підтримки фізичного й ментального здоров'я працівників включають програми моніторингу стресу, інструменти балансу роботи та відпочинку, сервіси психологічної підтримки. Перевага: зниження рівня вигорання, підвищення продуктивності, підтримка стійкості персоналу до стресових факторів, збереження мотивації та лояльності.

Проте, такі технологічні рішення важливо поєднувати з організаційною культурою, орієнтованою на розвиток людського капіталу.

Тому важливо забезпечити комплексний підхід до трансформації кадрової політики служби цивільного захисту, що має поєднувати:

- концепцію резильєнтності персоналу;
- цифровізацію HR-процесів;
- адаптивні моделі управління в умовах криз.

Виявлені системні дисбаланси служби цивільного захисту обумовлюють необхідність переходу до інтегрованої моделі кадрової політики, що поєднує людиноцентричний та data-driven підходи, яка представлена на рисунку 1. Інтеграція людиноцентричного підходу з інструментами data-driven управління передбачає, що: людина (персонал) є центральним елементом системи; дані виступають інструментом підвищення якості управлінських рішень; резильєнтність є ключовим

результатом кадрової політики. На відміну від традиційних підходів пропонується не просто «управління кадрами», а управління станом і потенціалом персоналу на основі даних.

В умовах криз та воєнних викликів у державі, відповідно до вимог сьогодення, основними пріоритетами роботи з кадрами служби цивільного захисту має бути протидія випадковому (без правил) підбору, призначенню, переміщенню та просуванню по службі осіб начальницького складу. Саме системна впорядкованість роботи служб персоналу не є самоціллю, а запобіжним засобом, засобом підтримки в заданому стані підсистеми «кадри» та засобом удосконалення системи служби цивільного захисту [2, с. 119].

Пріоритетом кадрової політики під час підготовки фахівців у сфері цивільного захисту можна вважати визначення стратегічних орієнтирів та принципових настанов у роботі з персоналом в ДСНС України на довготривалу перспективу з урахуванням завдань, які покладені на службу цивільного захисту [4, с. 52].

Важливо забезпечити здатність рядового та начальницького складу сфери цивільного захисту до виконання нових завдань в умовах зміни форм, методів і засобів цивільного захисту населення; оптимізувати структури органів управління та сил цивільного захисту.

Вчені наголошують, що вирішення проблем в системі за умов надзвичайних ситуацій має «здійснюватися не тільки за рахунок трансформацій наявної функціональної структури і підвищення кваліфікації управлінських кадрів, а й переходу до нової управлінської парадигми – нової системи поглядів, що ґрунтується на базових положеннях стратегічного управління, згідно з якими побудова системи управління надзвичайних ситуацій є відповіддю на різні за своєю природою впливи навколишнього середовища» [5, с. 368].

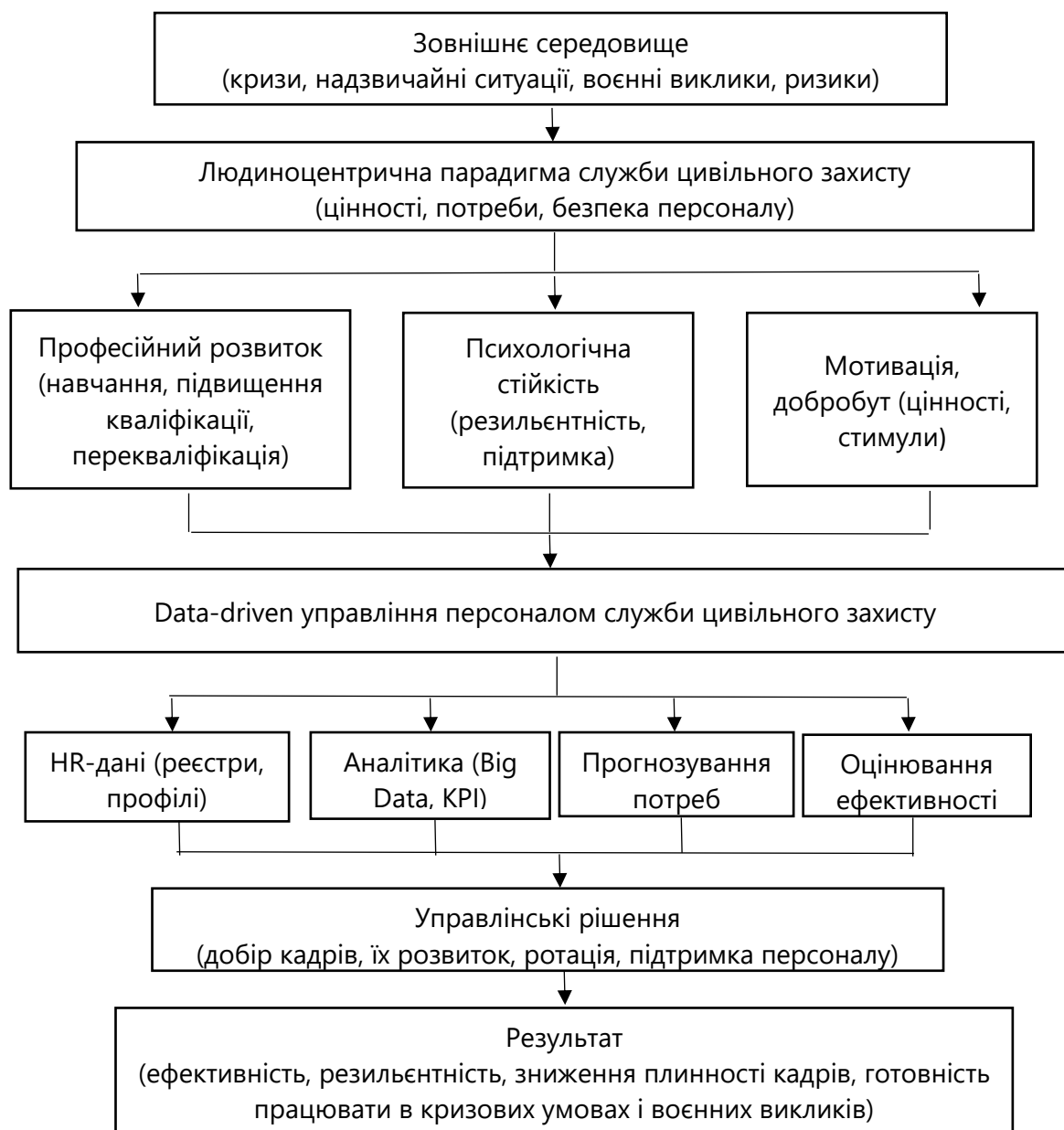


Рис. 1. Людиноцентрична та data-driven модель кадрової політики служби цивільного захисту

Перехід до людиноцентричної та data-driven (керованої даними) моделі кадрової політики служби цивільного захисту (рис. 1) вбачаємо як сучасну стратегію управління персоналом, яка поєднує турботу про працівника з об'єктивним аналізом даних для прийняття рішень. Це дає змогу перейти від інтуїтивного управління до прогнозування потреб і підвищення ефективності роботи

Висновки. В умовах війни, масштабних міграційних процесів та структурних дисбалансів в системі цивільного захисту особливої ваги набуває її здатність забезпечувати стійкість і адаптивність кадрових систем.

Трансформація кадрової політики служби цивільного захисту є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування системи в умовах криз та воєнних викликів. Пріоритетними напрямками є розвиток резильєнтності персоналу, цифровізація кадрових процесів, впровадження сучасних мотиваційних механізмів та інтеграція міжнародного досвіду. Це забезпечить формування професійного, стійкого та адаптивного кадрового потенціалу. Необхідно переходити до нової людиноцентричної моделі управління, орієнтованого на результат, відповідальність, якість рішень. Інституціоналізація навчання стане важливим інструментом підвищення спроможності системи цивільного захисту. Саме системний перехід від формального навчання та підвищення кваліфікації до інтегрованого підходу, коли навчання стає частиною діяльності та впливає на якість і результат роботи забезпечить позитивні результати діяльності. Цифрова трансформація навчання дозволить об'єднати всі процеси розвитку персоналу системи в єдину систему – від планування навчання до оцінки досягнутих результатів. Зазначене дасть змогу забезпечити прозорість, керованість та орієнтацію на досягнення конкретних результатів у роботі персоналу. Подальший науковий пошук має бути спрямований на дослідження моделі трансформації кадрової політики служби цивільного захисту в умовах сучасних викликів.

### **Список використаних джерел:**

1. Барило О. П., Потеряйко С. П., Тищенко В. О. Питання кадрової політики у сфері цивільного захисту України. *Економіка та держава*, 2013. № 5. С. 111-112.
2. Олішевський А. С. Теоретико-методологічні та правові засади формування кадрової політики служби цивільного захисту. *Наукові праці МАУП, Юридичні науки*, 2012. № 4(35). С. 116-123.
3. Ковальчук В. Удосконалення системи кадрового забезпечення пожежно-рятувальної служби в Україні в контексті адаптації зарубіжного досвіду. *Ефективність державного управління*, 2016. Вип. 1/2 (46/4). С. 78-84.
4. Гада О. Б. Підготовка фахівців сфери цивільного захисту як ефективний важіль розвитку кадрової політики ДСНС України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2019. № 10. С. 49-52.
5. Волянський П. Б., Гур'єв С. О., Соловійов О. С., Терент'єва А. В. Кризовий менеджмент і принципи управління ризиками в процесі ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій: монографія. Інститут

державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту. Вид. 2-ге, виправ. та доповн. Київ: Парлам. вид-во, 2021. 432 с.

6. Ruiz L., Benitez J., Castillo, A., Braojos, J. Digital human resource strategy: Conceptualization and implications for organizational resilience. *European Management Journal*, 2024. No 42(2). pp. 167-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>

7. Ahmić A. Digital human resource management influence on organizational Organization. *Management Journal*, 2025. No. 13(1). Pp. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>

8. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів Державного бюджету України, виділених Державній службі України з надзвичайних ситуацій на забезпечення діяльності сил цивільного захисту. Рішення Рахункової палати від 10.12.2024 № 55-3. 59 с.

9. Townsend K., Loudoun R., Wilkinson A. Improving people management in emergency services. *Summary report*. The centre for work, organization & wellbeing, Griffith University, Brisbane, 2018. 53 p.

10. Ilmarinen J. The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine*, Volume 57, Issue 2, 2007, 160 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/ocmed/kqm008>

11. Ungar M. Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, 2018. Vol. 23. No. 4. Art. 34. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>

12. Вартанова О., Повзун Д. Особистісні чинники задоволення життям та їх вплив на прийняття рішень в контексті забезпечення стійкості персоналу компаній в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-38>

13. Мельник Ю. М., Шалагінова Д. С. Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації. *Економічний простір*, 2025. № 205. С. 153-159. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.153-159>

14. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Вісник Державного університету телекомунікацій. Серія Менеджмент*, 2023. № 4(25). С. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>

## References:

1. Barylo O. P., Poteriaiko S. P., & Tyshchenko V. O. (2013). Pytannia kadrovoi polityky u sferi tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [Issues of personnel policy in the field of civil protection of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 2013. 5. 111-112 [in Ukrainian].

2. Olishevskiy, A. S. (2012). Teoretyko-metodolohichni ta pravovi zasady formuvannia kadrovoi polityky sluzhby tsyvilnoho zakhystu [Theoretical, methodological and legal principles of forming the personnel policy of the civil protection service]. *Naukovi pratsi MAUP, Yurydychni nauky*, 4(35), 116-123 [in Ukrainian].

3. Kovalchuk, V. (2016). Udoskonalennia systemy kadrovoho zabezpechennia pozhezhno-riativalnoi sluzhby v Ukraini v konteksti adaptatsii zarubizhnoho dosvidu [Improving the system of personnel support for the fire and rescue service in Ukraine in the context of adapting foreign experience]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1/2 (46/4), 78-84 [in Ukrainian].

4. Hada, O. B. (2019). Pidhotovka fakhivtsiv sfery tsyvilnoho zakhystu yak efektyvnyi vazhil rozvytku kadrovoi polityky DSNS Ukrainy [Training of civil protection specialists as an effective lever for the development of the personnel policy of the State Emergency Service of Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Odesa: PU «Prychornomorskyi naukovo-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii», 10, 49-52 [in Ukrainian].

5. Volianskyi, P. B., Huriev, S. O., Soloviov, O. S., & Terentieva, A. V. (2021). *Kryzovyi menedzhment i pryntsypy upravlinnia ryzykamy v protsesi likvidatsii naslidkiv nadzvychainykh sytuatsii* [Crisis management and risk management principles in the process of eliminating the consequences of emergencies]: monohrafiia. Instytut derzhavnoho upravlinnia ta naukovykh doslidzhen z tsyvilnoho zakhystu. Kyiv: Parlam. vyd-vo, 432 [in Ukrainian].

6. Ruiz L., Benitez J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization and implications for organizational resilience. *European Management Journal*, 42(2), 167-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>

7. Ahmić, A. (2025). Digital human resource management influence on organizational. *Organization Management Journal*, 13(1), 45-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>

8. Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti vykorystannia koshtiv Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Report on the results of the audit of the efficiency of the use of funds from the State Budget of Ukraine allocated to the State Emergency Service of Ukraine to ensure the activities of civil defense forces] (2024), vydilenykh Derzhavnii sluzhbi Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii na zabezpechennia diialnosti syl tsyvilnoho zakhystu. Rishennia Rakhunkovoi palaty vid 10.12.2024, 55-3, 59 [in Ukrainian].

9. Townsend, K., Loudoun, R., & Wilkinson, A. (2018). Imprpving people management in emergency services. *Summary report*. The centre for work, organization & wellbeing, Griffith University, Brisbane, 53 p.

10. Ilmarinen, J. (2007). The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine*, 57, 2, 160. DOI: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqm008>
11. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, 23, 4, 34. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>
12. Vartanova, O., & Povzun, D. (2024). Osobystisni chynnyky zadovolennia zhyttiam ta yikh vplyv na pryiniattia rishen v konteksti zabezpechennia stiikosti personalu kompanii v umovakh viiny [Personal factors of life satisfaction and their influence on decision-making in the context of ensuring the sustainability of company personnel in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-38>
13. Melnyk, Yu., & Shalahinova, D. (2025). Mekhanizmy rezylientnosti menedzhmentu personalu pidpriumstv u konteksti tsyfrovizatsii [Resilience mechanisms of enterprise personnel management in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir*, 205, 153-159. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.153-159>
14. Khavrova, K., & Dobrozhan, D. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the human resources management process]. *Visnyk Derzhavnoho universytetu telekomunikatsii. Seriya Menedzhment*, 4(25), 56-64. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.041212>

Фінансування. Дослідження виконано без залучення зовнішнього фінансування.

Використання ШІ. Штучний інтелект використовувався виключно для технічного редагування тексту. Автор несе повну відповідальність за зміст статті.

Подяки. Автор не має подяки.

Отримано: 26.04.2026

Прийнято: 26.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026