

УДК 352:159.944.4](477.72):355.01  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.2.4>

## ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ХЕРСОНЩИНИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПОСТІЙНОЇ ЗАГРОЗИ

**Варнавська І. В.** – кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціальних та поведінкових наук  
Херсонського державного аграрно-економічного університету  
ORCID: 0000-0002-3061-0665

**Московченко В. В.** – кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри соціальних та поведінкових наук  
Херсонського державного аграрно-економічного університету  
ORCID: 0000-0003-1669-7503

У статті проведено комплексне наукове дослідження феномену психологічної стійкості посадових осіб органів місцевого самоврядування Херсонської області в умовах екстремальних викликів повномасштабної війни. Обґрунтовано, що в умовах прифронтового регіону психологічна стійкість управлінського апарату трансформується з індивідуальної риси працівника у стратегічний ресурс національної безпеки і життєздатності територіальних громад. У роботі детально проаналізовано специфіку функціонування публічної влади в умовах так званого «подвійного тиску», де необхідність виконання складних професійних завдань, таких як адміністрування компенсацій за зруйноване майно та координація відновлення критичної інфраструктури, реалізується на тлі безпосередньої екзистенційної загрози і дистанційного формату роботи. Авторами ідентифіковано та класифіковано домінуючі групи стресорів, що деструктивно впливають на стійкість управління: постійна небезпека фізичного знищення (артилерійські обстріли, атаки КАБ і дронів), етичні дилеми при пріоритезації допомоги в умовах дефіциту ресурсів, а також цифрова втомлюваність і синдром «дистанційної провини».

Окрему увагу приділено аналізу психологічних аспектів дистанційного врядування, де виявлено ризики когнітивного звуження і професійної деформації через втрату живого контакту з громадою. У статті доведено, що ефективне публічне адміністрування на деокупованих територіях потребує впровадження моделі резильєнтного врядування, що поєднує індивідуальну життєстійкість службовців з організаційною гнучкістю. На основі отриманих даних запропоновано системний комплекс стратегій підтримки кадрового потенціалу, що включає запровадження обов'язкової професійної супервізії і дебрифінгу, радикальну децентралізацію відповідальності всередині управлінських команд та технологічну оптимізацію рутинних процесів.

Встановлено, що автоматизація послуг у сфері відновлення житла виконує важливу психопрофілактичну функцію, мінімізуючи конфліктну взаємодію між посадовцем і постраждалим громадянином. Сформульовані висновки мають практичне значення для розробки програм психологічного супроводу публічних службовців на деокупованих і прифронтових територіях у період повоєнного відновлення.

**Ключові слова:** публічне управління, психологічна стійкість, Херсонщина, дистанційне врядування, кризовий менеджмент, деокуповані території.

**Varnavska I. V., Moskovchenko V. V. Psychological resilience of local self-government bodies in the Kherson region under conditions of remote management and constant threat**

The article provides a comprehensive scientific study of the phenomenon of psychological resilience among local self-government officials in the Kherson region under the extreme challenges of full-scale war. It is substantiated that in the frontline region, the psychological resilience of the management apparatus transforms from an individual trait of an employee into a strategic resource for national security and the viability of local communities. The work analyzes in detail the specifics of public authority functioning under the so-called "double pressure," where the necessity to perform complex professional tasks, such as administering compensation for destroyed

*property and coordinating the restoration of critical infrastructure, is realized against the backdrop of a direct existential threat and a remote work format. The author identifies and classifies the dominant groups of stressors that have a destructive impact on the resilience of managers: the constant danger of physical destruction (artillery shelling, KAB, and drone attacks), ethical dilemmas in prioritizing aid under resource scarcity, as well as digital fatigue and the "remote guilt" syndrome.*

*Particular attention is paid to the analysis of psychological aspects of remote governance, which revealed risks of cognitive narrowing and professional deformation due to the loss of live contact with the community. The article proves that effective public administration in de-occupied territories requires the implementation of a resilient governance model that combines the individual resilience of officials with organizational flexibility. Based on the findings, a systemic set of strategies for supporting human resource potential is proposed, including the introduction of mandatory professional supervision and debriefing, radical decentralization of responsibility within management teams, and technological optimization of routine processes.*

*It has been established that the automation of services in the field of housing restoration performs an important psychoprofessional function by minimizing conflict interaction between an official and an affected citizen. The formulated conclusions have practical significance for the development of psychological support programs for public servants in de-occupied and frontline territories during the post-war recovery period.*

**Key words:** *public administration, psychological resilience, Kherson region, remote governance, crisis management, de-occupied territories.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України національна система публічного управління проходить через етап радикальної трансформації, стикаючись із викликами, що не мають прецедентів у світовій політико-управлінській та безпековій практиці. Динамічність воєнних дій, руйнація інфраструктури та масова міграція населення вимагають від держави миттєвої адаптації управлінських алгоритмів до екстремальних умов. У цьому контексті особливого наукового та практичного фокуса потребує Херсонщина – регіон, що де-факто став унікальним світовим майданчиком для вивчення кризового менеджменту. Специфіка області полягає у поєднанні досвіду тривалої окупації, складнощів деокупації територій та їх подальшого перебування в статусі зони безпосереднього воєнного зіткнення під інтенсивними та систематичними обстрілами. За таких обставин традиційні адміністративні моделі, що історично базувалися на принципах стаціонарності, територіальної прив'язки до службових приміщень та прямого ієрархічного контролю, виявляють свою нежиттєздатність. Вони деформуються під впливом безпекових ризиків, поступаючи місцем гнучким, мобільним та дистанційним формам врядування. Цифровізація управлінських процесів та хмарні технології стають не просто інструментами модернізації, а єдиним способом збереження безперервності публічної влади та легітимності державних інституцій. Проте критичний аналіз свідчить, що успіх дистанційного управління в мілітарний період залежить не стільки від технічного забезпечення чи якості інтернет-зв'язку, скільки від психологічної стійкості суб'єктів владних повноважень.

Працівники органів місцевого самоврядування Херсонщини сьогодні функціонують у парадигмі «подвійного тиску», що створює граничне навантаження на когнітивну та емоційну сфери особистості. З одного боку, посадовці виступають безпосередніми об'єктами військової агресії, перебуваючи під прямою загрозою фізичного знищення, стикаючись із втратою власного житла (зокрема, внаслідок руйнування житлового фонду у Херсоні), розлукою з родинами і необхідністю працювати в умовах постійного акустичного та візуального стресу. З іншого боку, вони залишаються відповідальними суб'єктами, на яких покладено місію підтримання життєдіяльності громад, що включає надскладні завдання: від координації евакуаційних заходів до адміністрування процедур компенсації за знищене майно

та оперативного відновлення критичної інфраструктури. Така подвійність ролей – «постраждалих» та «рятівників» – в одній особі створює унікальний психологічний феномен, де стійкість управлінського апарату стає базовим ресурсом регіональної безпеки. Наукове переосмислення принципів і методів діяльності органів місцевого самоврядування стає нагальним у розрізі їх адаптації до умов війни.

Актуальність дослідження підсилюється необхідністю розробки механізмів підтримки функціональної готовності службовців з урахуванням нових когнітивних навантажень, оскільки відсутність системних досліджень щодо того, як дистанційне управління впливає на психологічний стан колективів прифронтових територій, створює наукову прогалину, що необхідно заповнити для забезпечення сталості державного апарату та успішного відновлення територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження принципів і методів діяльності органів місцевого самоврядування було закладено у фундаментальних працях В. Куйбіди [3], який визначив базові засади функціонування муніципальних структур як цілісної системи. У контексті трансформаційних процесів, Е. Афонін та О. Балакірева [1] ґрунтовно проаналізували функціональну та компетентнісну готовність управлінців до роботи в демократичних умовах, що слугує базою для розуміння сучасних вимог до професіоналізму публічних службовців.

Психологічний і мотиваційний аспект діяльності посадовців у системі державної служби детально розглянуто у працях Л. Малімон та І. Глови [4], які акцентують увагу на внутрішніх психологічних детермінантах професійної активності. Розвиваючи цю думку, М. Слоньовський [6] обґрунтовує мотивацію як основний принцип розвитку людських ресурсів, що є критично важливим для збереження кадрового потенціалу в екстремальних умовах.

Питання етичної культури і правового виховання управлінців у динамічному середовищі висвітлено у дослідженні О. Нестеренко [5], що дозволяє оцінити важливість ціннісних орієнтирів під час прийняття складних управлінських рішень в умовах соціальної мобільності. Особливої актуальності для нашого дослідження набуває робота І. Варнавської [2], яка на прикладі Херсонського державного аграрно-економічного університету демонструє механізми підвищення мотивації та активності в умовах війни, що безпосередньо корелює з необхідністю підтримки життєстійкості кадрового складу органів місцевого самоврядування саме Херсонського регіону.

Попри наявність вагомих напрацювань, питання поєднання психологічної стійкості з технологіями дистанційного управління в умовах безпосередньої фізичної загрози для органів місцевого самоврядування деокупованих територій залишається недостатньо висвітленим, що й зумовлює актуальність цієї статті.

**Мета статті** – наукове обґрунтування факторів психологічної стійкості органів місцевого самоврядування Херсонщини та розробка рекомендацій щодо оптимізації дистанційного управління в умовах постійної безпекової загрози.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній науці про публічне управління категорія «стійкість» еволюціонувала від вузькоспеціалізованого психологічного терміна до фундаментальної характеристики і ключового критерію ефективності державних систем у турбулентному, високоризиковому середовищі. Психологічна стійкість у межах публічного адміністрування дефініюється як динамічна спроможність управлінської системи та її безпосередніх суб'єктів не лише пасивно протистояти руйнівним зовнішнім впливам, а й проактивно адаптуватися до них, зберігаючи інституційну цілісність, легітимність і функціональну спроможність.

Це стан так званої «гнучкої стабільності», за якого система відновлюється після деструктивного шоку, інтегруючи отриманий травматичний досвід у нові, більш життєздатні протоколи діяльності та антикризові алгоритми.

У межах нашого дослідження, базуючись на аналізі праць В. Куйбіди щодо системності муніципального управління [3] та Е. Афоніна щодо компетентнісної готовності службовців до викликів демократії [1], доцільно виокремити два взаємозалежні рівні стійкості, що в умовах Херсонщини набувають специфічного прикладного змісту:

– Індивідуальна стійкість посадовця. Категорія розглядається як багатокомпонентний комплекс когнітивних, вольових та емоційних ресурсів особистості, що дозволяють опанувати критичні рівні стресу без втрати якості та оперативності прийняття управлінських рішень. Це здатність до миттєвої мобілізації інтелектуально-психічного потенціалу в моменти безпосередньої загрози та, що є не менш важливим для збереження професійного довголіття, навичка ефективної психо-емоційної релаксації в періоди відносного оперативного затишшя. Наприклад, посадовець органу місцевого самоврядування (ОМС) на Херсонщині, перебуваючи в зоні досяжності ворожої артилерії, демонструє високий рівень індивідуальної стійкості, коли виявляє здатність до «дисоціації від загрози» – відмежування від звуків обстрілів задля підготовки юридично вивіреного розпорядження про надання екстреної гуманітарної допомоги. Його стійкість виражається у механізмі «когнітивного фільтрування» зовнішньої небезпеки заради безперервного виконання професійного обов'язку перед громадою.

– Організаційна стійкість. Цей рівень фокусується на інституційних запобіжниках, гнучкості архітектури управління та стійкості алгоритмів. Організаційна стійкість передбачає наявність розгалужених «горизонтальних» зв'язків, дублюючих каналів комунікації і протоколів взаємодії, що залишаються дієвими навіть за умов повної фізичної руйнації інфраструктури (адміністративних будівель, локальних серверних вузлів, паперових архівів). Вона вимагає переходу від жорсткої вертикальної ієрархії до мережевої моделі управління, де кожен підрозділ або фахівець володіє достатньою автономією для функціонування в разі втрати зв'язку з центральним апаратом. Наприклад, унікальний досвід територіальних громад Херсонщини, де після системного нищення офісних приміщень управлінська логіка миттєво та повністю реінтегрована у хмарні сервіси. Організаційна стійкість тут трансформувалася у створення моделі «віртуального муніципалітету». У межах цієї моделі робота з реєстрами громад, верифікація даних для програми «ЄВідновлення», опрацювання заявок на компенсацію за пошкоджене майно та координація аварійних служб здійснюються через захищені цифрові платформи незалежно від географічного місцезнаходження працівників, що забезпечує безперервність надання публічних послуг.

Для Херсонського регіону організаційна стійкість ОМС стала синонімом здатності до повної функціональної релокації у цифровий простір. Згідно з підходом М. Слоньовського, мотивація працівників у таких екстремальних умовах стає ключовим «паливом» для цієї стійкості [6], оскільки найдосконаліша цифрова система без психологічно підготовленої людини залишається лише недієвою технологічною оболонкою. Психологічна готовність до дистанційної праці під тиском, як зазначає у своїх розвідках Л. Малімон [4], базується на глибокому розумінні ціннісної місії державної служби.

Водночас, як доводить І. Варнавська, саме через активну залученість у професійну діяльність (навіть у дистанційному форматі) формується природна захисна

реакція психіки на травматичні виклики війни [2]. Синергія індивідуальної та організаційної стійкості дозволяє ОМС Херсонщини не просто пасивно «виживати», а здійснювати публічне адміністрування принципово нового типу – резильєнтне врядування. У цій моделі безпековий ризик враховується не як форс-мажор, а як постійна змінна в управлінському рівнянні. Це вимагає від посадовців виняткового рівня етичної культури та самодисципліни, на чому акцентує увагу О. Нестеренко [5], адже в умовах дистанційної взаємодії саме внутрішні професійні цінності, а не зовнішній контроль, стають головним регулятором якості та доброчесності публічної служби.

Аналіз діяльності ОМС Херсонської області в умовах воєнного стану дозволяє ідентифікувати унікальну архітектуру деструктивних чинників, що здійснюють системний тиск на стійкість управлінського апарату. На відміну від класичних моделей стрес-менеджменту в публічному адмініструванні, херсонський кейс демонструє синергію фізичної небезпеки та цифрової дезорієнтації, що вимагає детальної класифікації стресорів. Першою та найбільш критичною домінантою виступає екзистенційна загроза, що має характер перманентного і безпосереднього впливу. Якщо у відносно тилкових регіонах України сигнали повітряної тривоги сприймаються як превентивне попередження, що дозволяє вжити заходів безпеки, то для посадовців Херсонщини загроза є невід’ємною складовою робочого середовища. Постійний ризик фізичного знищення внаслідок артилерійських обстрілів, непередбачуваних атак керованими авіабомбами (КАБ) і цілеспрямованого полювання FPV-дронів на цивільний транспорт формує стан хронічної гіперпильності. З точки зору нейропсихології, тривале перебування в такому стані призводить до виснаження симпатoadреналової системи та виникнення ефекту «когнітивного зуження». У такому стані мозок фокусується виключно на біологічному виживанні, що входить у пряму суперечність із функціональними обов’язками публічного службовця, які вимагають здатності до стратегічного планування, глибокого аналізу та виваженого прогнозування. Прикладом може слугувати робота спеціаліста землевпорядного відділу, який змушений проводити інвентаризацію пошкоджених ділянок за допомогою супутникових знімків, перебуваючи в укритті, де відсутність стабільного світла та постійна вібрація від вибухів унеможливають тривалу концентрацію на дрібних деталях карт.

Другим деструктивним чинником є дистанційний розрив, що виникає внаслідок релокації частини адміністративних функцій або переходу на віддалений режим роботи. Складність координації підлеглих у віртуальному просторі породжує специфічну «ілюзію втрати контролю», що для професійних управлінців, вихованих у парадигмі прямої взаємодії, є вкрай травматичною. Відсутність «живого» емоційного контакту з підлеглими та мешканцями громади посилює психологічне відчуття безпорадності та професійної ізоляції. Управлінець, перебуваючи за екраном монітора, бачить лише суху статистику та цифрові звіти, проте не має змоги верифікувати реальні настрої і потреби людей через невербальні канали комунікації. Наочним прикладом є проведення засідань виконавчого комітету в режимі відеоконференції: через нестабільний зв’язок та неможливість бачити реакцію колег, голова громади може відчувати відчуженість від прийнятих рішень, що знижує рівень персональної відповідальності та породжує страх помилки.

Третьою групою стресорів виступає інституційна етична дилема, що створює надпотужний психологічний тиск через рольовий конфлікт. В умовах гострого дефіциту ресурсів – від бюджетних призначень до житлових сертифікатів у межах програми «ЄВідновлення» – посадовець фактично змушений перебирати на себе

роль «судді», який визначає пріоритетність задоволення базових потреб громадян. Ситуація, коли необхідно обирати між декількома однаково критичними запитами, викликає глибокий внутрішній конфлікт. Прикладом є робота комісії з розгляду питань щодо надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна: посадовець має вирішити, чию заявку розглянути першою – самотньої літньої людини, чиє житло повністю зруйноване, чи родини з дітьми, яка має часткові пошкодження, але не має засобів до існування. Такий вибір супроводжується страхом перед соціальним осудом і звинуваченнями в несправедливості, що стає підґрунтям для формування «моральної травми», коли прийняті рішення суперечать глибинним етичним переконанням особистості. Для наочного порівняння специфіки цих стресорів у контексті Херсонщини порівняно із загальнодержавними тенденціями, доцільно навести таблицю 1:

Таблиця 1

**Класифікація специфічних стресорів та їх психологічних наслідків  
для посадових осіб місцевого самоврядування Херсонщини**

<b>Група стресорів</b>	<b>Прояв у загальній практиці ОМС</b>	<b>Специфіка Херсонського регіону (кейс-стаді)</b>	<b>Психологічний наслідок</b>
Екзистенційні	Перерви в роботі через тривоги, загальний фоновий стрес.	Робота під прямим вогнем (артилерія, дрони), загроза життю під час виїздів на фіксацію руйнувань.	Когнітивне звуження, хронічна втома, втрата здатності до довгострокового планування.
Комунікаційні	Складнощі переходу на онлайн-платформи, цифрова адаптація.	Фізичний розрив із громадою, неможливість огляду пошкоджень «на місці» через мінну небезпеку чи обстріли.	Синдром «управлінської самотності», відчуття професійної некомпетентності через обмеженість даних.
Етико-ресурсні	Бюрократичні затримки, планові бюджетні обмеження.	Розподіл критичної допомоги в умовах дефіциту, щоденне зіткнення з людським горем при прийомі заявок.	Моральна травма, втома від співчуття, емоційне заціпеніння.

Комплексний вплив цих чинників створює специфічне «поле напруги», у якому звичайна адміністративна дія перетворюється на акт психологічної стійкості. Наприклад, спеціаліст ЦНАПу, який приймає мешканців у підвальному приміщенні, змушений не лише професійно виконувати реєстраційні дії, а й виконувати роль стихійного психолога, вислуховуючи травматичні історії людей. Це призводить до явища «вторинної травматизації», коли працівник ОМС перебирає на себе біль громади, не маючи інструментів для власного психологічного розвантаження. Отже, психологічна стійкість органів місцевого самоврядування Херсонщини безпосередньо залежить від здатності посадовців трансформувати ці стресори

з деструктивних чинників у складники нової професійної ідентичності – управління-кризовика, здатного функціонувати в умовах граничної невизначеності та щоденного етичного вибору.

А також для забезпечення сталості публічного врядування на Херсонщині, де управлінський апарат працює в режимі граничних навантажень, стратегії підтримки психологічної стійкості повинні трансформуватися з декларативних побажань у системну складову адміністративного регламенту. Зміцнення кадрового ресурсу в таких умовах потребує впровадження інноваційних інструментів, що поєднують психологічну підтримку, організаційну реструктуризацію та технологічну оптимізацію.

Першим і найбільш критичним вектором є впровадження системи професійної супервізії та дебрифінгу. У контексті Херсонщини це не слід розглядати як звичайну психологічну консультацію; це спеціалізована професійна підтримка, що дозволяє посадовцю легітимно «вивантажити» накопичений травматичний досвід у безпечному професійному середовищі. Дебрифінг після критичних подій (наприклад, після масованих обстрілів громади або завершення складного етапу евакуації) дозволяє оперативно пропрацювати гострі емоційні реакції, запобігаючи їх переходу в посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Супервізія має стати невід’ємною частиною робочого графіку, набувши статусу обов’язкового протоколу, аналогічного до наряд чи звітних періодів.

Другим стратегічним напрямом є радикальна децентралізація відповідальності та функціональне дублювання. Стійкість публічного врядування прямо залежить від здатності системи зберігати працездатність у разі тимчасової втрати її окремих ланок. Коли повноваження та експертиза розподілені між членами команди, когнітивне навантаження на лідера громади суттєво зменшується. Це запобігає «управлінському паралічу» – стану, коли через хворобу, емоційне виснаження або безпекові перешкоди ключової фігури зупиняється робота всього органу. У межах цієї стратегії кожен член команди повинен володіти чітким алгоритмом дій («червоною папкою») на випадок втрати зв’язку з центром або екстреної зміни місця дислокації.

Третім вектором виступає технологічне спрощення як антистресовий інструмент. Автоматизація рутинних процесів, зокрема через інтеграцію з державними платформами (наприклад, сервісами «Дія» та реєстрами пошкодженого майна), виконує важливу терапевтичну функцію. Вона радикально мінімізує кількість прямих конфліктних контактів між виснаженим посадовцем, який часто сам є постраждалим, та травмованим громадянином. Чим прозорішим і більш автоматизованим є алгоритм отримання послуги, тим менше виникає підстав для ірраціональних суперечок, звинувачень у корупції чи упередженості, що, у свою чергу, зберігає емоційний ресурс обох сторін.

Для структуривання запропонованих заходів доцільно використати класифікацію рівнів підтримки стійкості (таблиця 2).

Для деталізації ефекту технологічного спрощення розглянемо порівняльну таблицю взаємодії до та після впровадження автоматизації (таблиця 3).

Впровадження цих стратегій дозволяє трансформувати публічне управління на Херсонщині з формату «гасіння пожеж» у формат резильєнтного врядування. Це створює середовище, де посадовець відчуває себе захищеним не лише технічно, а й інституційно. Психологічна стійкість органів місцевого самоврядування стає не просто результатом особистої витривалості окремих працівників, а системним

Таблиця 2

**Комплексна модель стратегій підтримки психологічної стійкості  
в ОМС Херсонської області**

<b>Напрямок стратегії</b>	<b>Інструментарій впровадження</b>	<b>Психологічний ефект для посадовця</b>	<b>Управлінська перевага</b>
Психологічна санація	Групові дебрифінги, індивідуальні супервізії, тренінги з травма-інформованого управління.	Профілактика вторинної травматизації, зниження рівня кортизолу, емоційне розвантаження.	Зниження плинності кадрів, зменшення кількості лікарняних через психосоматику.
Організаційна адаптація	Децентралізація повноважень, матрична структура управління, створення взаємозамінних груп.	Відчуття командної підтримки, зниження страху персональної помилки та гіпервідповідальності.	Підвищення живучості системи, автономність територіальних одиниць у кризових ситуаціях.
Технологічна оптимізація	Чат-боти для первинної консультації, автоматизовані системи обліку збитків, хмарні кабінети.	Зменшення когнітивного шуму, виведення посадовця з «лінії вогню» конфліктних комунікацій.	Прискорення надання послуг, мінімізація суб'єктивізму та корупційних ризиків.

Таблиця 3

**Вплив цифровізації на психологічне навантаження працівників ОМС  
у процесі надання послуг**

<b>Параметр взаємодії</b>	<b>Традиційний (ручний) метод</b>	<b>Автоматизований (дистанційний) метод</b>	<b>Зміна психологічного стану</b>
Прийом заяв на компенсацію	Особистий прийом, черги, емоційні сплески заявників.	Дистанційна подача через портал, автоматична верифікація даних.	Перехід від ролі «мішені для гніву» до ролі «аналітика даних».
Комунікація результату	Пояснення відмови в очі, конфліктні ситуації, тиск.	Автоматичне сповіщення з чітким посиланням на нормативну базу.	Зниження ризику етичних дилем та моральної травми посадовця.
Обмін документацією	Паперова тяганина, ризик втрати архівів при обстрілах.	Єдина цифрова база, миттєвий доступ з будь-якої локації.	Відчуття професійної впевненості та захищеності результатів праці.

продуктом грамотно побудованої управлінської архітектури, здатної витримувати тривалі навантаження воєнного часу.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє констатувати, що психологічна стійкість органів місцевого самоврядування Херсонщини в умовах воєнного стану є не лише категорією психології праці, а фундаментальним ресурсом життєздатності всієї системи публічного управління в кризовому регіоні. Під час аналізу з'ясовано, що традиційні моделі адміністрування, орієнтовані на стабільні умови, виявляються неспроможними перед викликами перманентної екзистенційної загрози, що зумовлює необхідність переходу до моделі резильєнтного врядування. Встановлено, що специфіка Херсонського регіону формує унікальний комплекс стресорів, де поєднання безпосередньої фізичної небезпеки (обстріли КАБ, атаки дронів) із дистанційним розривом та гострими етичними дилемами при розподілі обмежених ресурсів створює ризики глибокої моральної травми та когнітивного виснаження посадовців.

Доведено, що успішна адаптація ОМС до умов дистанційного управління можлива лише за умови синергії індивідуальної життєстійкості працівників та організаційної гнучкості системи. Перенесення управлінської логіки у цифровий простір та створення «віртуальних муніципалітетів» дозволило зберегти безперервність надання публічних послуг, проте водночас породило нові виклики, такі як цифрова втомлюваність та криза професійної ідентичності в релокації. Запропонована модель стратегій підтримки стійкості, що базується на обов'язковій супервізії, децентралізації відповідальності та технологічному спрощенні (автоматизації), демонструє шляхи мінімізації психологічної ціни управлінської ефективності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Афонін Е.А., Балакірева О.М. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. *Український соціум*. 2015. №1 (52). С. 8-22.
2. Варнавська І.В. Підвищення мотивації до навчання через активність в умовах війни на прикладі здобувачів Херсонського державного аграрно-економічного університету. *«Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки, Серія «Техніка»)*. 2024. № 12(40). С. 482-490.
3. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. Київ: МАУП. 2014. 432 с.
4. Малімон Л.Я., Глова І.В. Мотиваційні особливості професійної діяльності у системі державної служби. *Психологічні перспективи*. 2011. Вип. 17. С. 48–56
5. Нестеренко О. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 230–234.
6. Слоньовський М.В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54), ч. 1. С. 56–61.

### REFERENCES:

1. Afonin, E. A., Balakirieva, O. M. (2015). Funktsionalna i kompetentnisna hotovnist derzhavnykh sluzhbovtstv Ukrainy do zdiisnennia publichnoho administruvannia v umovakh demokratii [Functional and competence readiness of civil servants of Ukraine for the implementation of public administration in the conditions of democracy]. *Ukrainskyi sotsium*, 1(52), 8–22. [in Ukraine].

2. Varnavska, I. V. (2024). Pidvyshchennia motyvatsii do navchannia cherez aktyvnist v umovakh viiny na prykladi zdobuvachiv Khersonskoho derzhavnogo ahrarno-ekonomichnogo universytetu [Increasing motivation to learn through activity in war conditions on the example of students of Kherson State Agrarian and Economic University]. *Nauka i tekhnika sohododni (Seriiia «Pedahohika», Seriiia «Pravo», Seriiia «Ekonomika», Seriiia «Fizyko-matematychni nauky», Seriiia «Tekhnika»)*, 12(40), 482–490. [in Ukraine].

3. Kuibida, V. S. (2004). *Pryntsypy i metody diialnosti orhaniv mistsevoho samovriadvannia: monohrafiia* [Principles and methods of activity of local self-government bodies: monograph]. Kyiv: MAUP. [in Ukraine].

4. Malimon, L. Ya., Hlova, I. V. (2011). Motyvatsiini osoblyvosti profesiinoi diialnosti u systemi derzhavnoi sluzhby [Motivational features of professional activity in the civil service system]. *Psykholohichni perspektyvy*, 17, 48–56. [in Ukraine].

5. Nesterenko, O. (2019). Pidvyshchennia rivnia pravovoi ta etychnoi kultury derzhavnykh upravlintsiv yak odyin iz priorytetiv pravovoho vykhovannia v umovakh sotsialnoi mobilnosti [Increasing the level of legal and ethical culture of state managers as one of the priorities of legal education in conditions of social mobility]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 6, 230–234. [in Ukraine].

6. Slonovskyi, M. V. (2018). Motyvatsiia yak osnovnyi pryntsyp rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnogo upravlinnia [Motivation as a basic principle of human resource development of the public management system]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1(54), part 1, 56–61. [in Ukraine].

Дата першого надходження статті до видання: 13.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026

Стаття поширюється на умовах  
ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

