

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>

УДК 332.146

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

### FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION

**Решетняк Олена Іванівна**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач сектору промислової політики та інноваційного розвитку  
відділу промислової політики та енергетичної безпеки,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

**Шликова Вікторія Олександрівна**

кандидат економічних наук, старший дослідник,  
сектор макроекономічного аналізу та прогнозування,  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України  
кафедра статистики та економічного прогнозування,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3297-4649>

**Reshetniak Olena**

Research Center for Industrial Problems of Development  
of the National Academy of Sciences of Ukraine

**Shlykova Viktoriia**

Research Center for Industrial Problems of Development  
of the National Academy of Sciences of Ukraine  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті досліджено особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Розглянуто вплив децентралізації на систему управління людськими ресурсами, зокрема на формування кадрової політики на місцевому рівні, розвиток професійних компетенцій працівників та підвищення ефективності використання людського капіталу. Особливу увагу приділено проблемам управління людськими ресурсами в умовах повоєнної відбудови, серед яких: відновлення трудового потенціалу; забезпечення зайнятості населення, професійна перекваліфікація та адаптація кадрів до нових умов праці; створення умов для повернення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Підкреслено важливість комплексного та системного підходу до управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни.

**Ключові слова:** децентралізація, людські ресурси, управління персоналом, повоєнна відбудова, розвиток персоналу.

The topic of human resource management in the context of decentralization and post-war reconstruction is extremely relevant for modern Ukraine. The full-scale war that Russia launched against Ukraine has become a serious challenge for the country's human potential. The war led to significant losses of human lives, destruction of infrastructure, population migration and other negative consequences that affect the country's labor resources. In the context of martial law and post-war reconstruction, effective human resource management acquires special importance, since the success of the country's restoration and further development depends on them. The article examines the features of human resource management in the context of decentralization and post-war reconstruction. The impact of decentralization on the human resource management system is considered, in particular, on the

formation of personnel policy at the local level, the development of professional competencies of employees and increasing the efficiency of human capital use. Particular attention is paid to the problems of human resource management in the context of post-war reconstruction, including: restoration of labor potential; ensuring employment of the population; professional retraining and adaptation of personnel to new working conditions; creation of conditions for the return and integration of internally displaced persons. Ways to solve these problems are proposed, in particular: optimization of the system of vocational education and retraining, promotion of entrepreneurship and self-employment, attraction of investments in the development of human capital, creation of effective mechanisms of social support of the population. The importance of a comprehensive and systematic approach to human resources management in the conditions of decentralization and post-war reconstruction is emphasized to ensure sustainable socio-economic development of the country. Research into the features of human resources management in the conditions of decentralization and post-war reconstruction is important for the development of effective strategies and mechanisms that will contribute to the restoration and development of the human potential of Ukraine.

**Keywords:** decentralization, human resources, personnel management, post-war reconstruction, personnel development.

**Постановка проблеми.** Проблема управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови є багатогранною та надзвичайно актуальною для сучасної України. Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, стала серйозним викликом для людського потенціалу країни, спричинивши значні втрати, руйнування та міграцію населення. В умовах децентралізації, коли повноваження та ресурси передаються на місцевий рівень, ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення.

Необхідно розробити ефективні стратегії та механізми, які сприятимуть відновленню та розвитку людського потенціалу України, забезпечать сталий соціально-економічний розвиток країни.

Наукова новизна статті полягає у комплексному аналізі проблем управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Виділено та систематизовано ключові проблеми, що постають перед Україною в цей період, такі як відновлення інфраструктури, економічне відновлення, демографічна ситуація, соціальна сфера, безпека, посилення місцевого самоврядування та залучення інвестицій. Запропоновано нові підходи до вирішення цих проблем, враховуючи специфіку ситуації в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління персоналом під час війни є відносно новим викликом для української науки, незважаючи на значний розвиток теорії щодо планування, організації, мотивації та контролю персоналу. Багато наукових праць з менеджменту персоналу містять різні погляди на реалізацію основних функцій управління персоналом в організаціях. Зокрема, відомі класики, такі як А. Маслоу [3], А. Файоль [1], Ф. Герцберг [2] та інші, зробили значний внесок у розвиток цієї галузі.

На жаль, методи та моделі управління людськими ресурсами, розроблені в минулі часи, часто виявляються неефективними в умовах війни та потребують адаптації до нових реалій ведення бізнесу. Хоча поступово з'являються наукові дослідження з цієї проблематики, попередня практика потребує переосмислення та осучаснення.

Питання ефективного управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та відбудови України є предметом активного дослідження багатьох українських вчених та експертів. Так, науковці Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України системно досліджують демографічні зміни, трудову міграцію та розвиток людського капіталу. Варто звернути увагу на роботи Е. Лібанової та К. Соколовської, в яких, зокрема, визначено напрями майбутнього відродження України та особливості управління персоналом у післявоєнний період в контексті використання європейського досвіду [12; 18].

Експерти Київської школи економіки проводять дослідження з питань економіки праці, ринку праці та розвитку людських ресурсів.

Науковці Національної академії державного управління при Президентові України досліджують питання державного управління, місцевого самоврядування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Фахівці Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» проводять навчання та консультації для представників органів місцевого самоврядування з питань управління людськими ресурсами.

Науковці економічних факультетів провідних університетів України досліджують питання управління людськими ресурсами в контексті економічного розвитку та децентралізації. Вони наголошують на необхідності

розвитку кадрового потенціалу на місцевому рівні, адаптації до потреб повоєнної відбудови, впровадження сучасних технологій, забезпечення прозорості та ефективності, міжнародної співпраці.

Окремі науковці, як-от М. Деркач та О. Мізіна [9], підкреслюють важливість пошуку нових інструментів управління для менеджерів в умовах війни. С. Назарко, І. Канцур та І. Познанська [13] зосереджуються на пріоритетних напрямках дій держави та бізнесу для підвищення ефективності управління людським капіталом під час війни. С. Біла [6] наголошує на важливості збереження персоналу на підприємстві шляхом впровадження заходів з управління персоналом в умовах воєнного стану, таких як спрощення процедур прийняття та звільнення, перехід на дистанційний режим роботи, запровадження простого та програм психологічної підтримки.

Важливий внесок у розвиток теорії та практики управління людськими ресурсами в Україні зробили такі вчені, як: О. Назарова – досліджує проблеми формування та розвитку людського капіталу, управління персоналом в умовах трансформації економіки [14; 15]. Н. Гавкалова – досліджує питання управління людськими ресурсами в контексті сталого розвитку, розвитку професійних компетенцій [8]. О. Лаптев – досліджує проблеми теорії і практики формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів [10; 11].

Цей список не є вичерпним, і багато інших українських вчених також зробили значний внесок у розвиток галузі, розробку стратегій та рекомендацій щодо ефективного управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та відбудови країни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У зв'язку з війною, звичні методи управління персоналом втрачають свою актуальність і потребують модернізації. Наразі, науковці активно працюють над дослідженнями, щоб знайти нові, дієві рішення.

Внаслідок зменшення замовлень та обсягів виробництва, організації скоротили в середньому 20% персоналу, що становить понад 1 мільйон осіб по країні у 2022 році. Також, 20% працівників були відправлені у тимчасову відпустку, а 27% працюють на умовах скорочення заробітної плати [18].

Однією з характерних рис управління персоналом під час війни є прагнення до скорочення витрат, особливо на заробітну плату.

Хоча це дозволяє отримати швидкий ефект, у майбутньому такий підхід не виправдає себе. Кваліфіковані працівники, втративши дохід, почнуть шукати іншу роботу, що зашкодить підприємству. Навіть якщо вважати, адже заміна досвідченого працівника вимагає часу, якого у підприємства в умовах війни може не бути.

Незважаючи на значний інтерес до проблематики управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови, залишається низка невирішених питань, які потребують подальшого дослідження, серед яких: відновлення трудового потенціалу, забезпечення зайнятості, професійна перекваліфікація та адаптація кадрів, створення умов для повернення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Ці питання потребують комплексного та системного вирішення, адже людський капітал є ключовим фактором успішного відновлення та розвитку країни після війни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в тому, щоб: дослідити та проаналізувати особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Це передбачає вивчення впливу децентралізації на систему управління людськими ресурсами, зокрема на формування кадрової політики на місцевому рівні, розвиток професійних компетенцій працівників та підвищення ефективності використання людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Децентралізація передбачає передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до місцевих органів самоврядування [10]. Це створює нові можливості для розвитку територіальних громад, але також ставить перед ними нові виклики, зокрема у сфері управління людськими ресурсами.

Основними особливостями управління людськими ресурсами в умовах децентралізації є: посилення ролі місцевих органів влади у формуванні та реалізації кадрової політики, підвищення відповідальності місцевих органів влади за забезпечення якісних публічних послуг, необхідність залучення до управління людськими ресурсами представників громади [5].

Місцеві органи влади повинні мати достатні повноваження та ресурси для того, щоб самостійно визначати потреби у людських ресурсах, розробляти та впроваджувати програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

ліфікації працівників, а також створювати ефективну систему мотивації та стимулювання праці [7]. Якість публічних послуг безпосередньо залежить від професіоналізму та компетентності працівників, які їх надають. Тому місцеві органи влади повинні приділяти особливу увагу підбору, навчанню та розвитку персоналу, а також створенню умов для його ефективної роботи. Громада повинна мати можливість брати участь у формуванні кадрової політики, оцінці якості роботи працівників та прийнятті рішень щодо розвитку людських ресурсів [10].

Децентралізація в Україні триває вже кілька років і війна внесла свої корективи. З одного боку, вона довела ефективність місцевого самоврядування, яке взяло на себе багато функцій. З іншого боку, війна завдала величезної шкоди інфраструктурі, економіці та людському потенціалу країни.

Наведемо детальніше проблеми постають перед Україною у повоєнний час в умовах децентралізації:

- 1) відновлення інфраструктури: зруйновані міста і села потребують відбудови, що потребує величезних ресурсів та ефективного управління;

- 2) економічне відновлення: війна призвела до втрати багатьох підприємств, робочих місць та джерел доходів місцевих бюджетів;

- 3) демографічна ситуація: значна кількість людей виїхала за кордон, а внутрішньо переміщені особи потребують інтеграції та допомоги;

- 4) соціальна сфера: потреба у медичній допомозі, освіті та соціальному захисті зростає, а ресурси обмежені;

- 5) безпека: загроза з боку росії залишається, тому питання безпеки та оборони є пріоритетними;

- 6) посилення місцевого самоврядування: громади потребують більшої фінансової та організаційної незалежності, щоб ефективно вирішувати місцеві проблеми;

- 7) залучення інвестицій: для відновлення країни потрібні інвестиції, тому громади мають створювати сприятливі умови для бізнесу.

Повоєнна відбудова є складним та тривалим процесом, який потребує значних людських ресурсів. У цей період особливо гостро стоїть питання залучення та утримання кваліфікованих працівників, здатних ефективно працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризику [12].

Особливостями управління людськими ресурсами в умовах повоєнної відбудови є:

необхідність відновлення та розвитку трудового потенціалу, забезпечення соціальної підтримки та психологічної реабілітації працівників, створення безпечних та сприятливих умов праці.

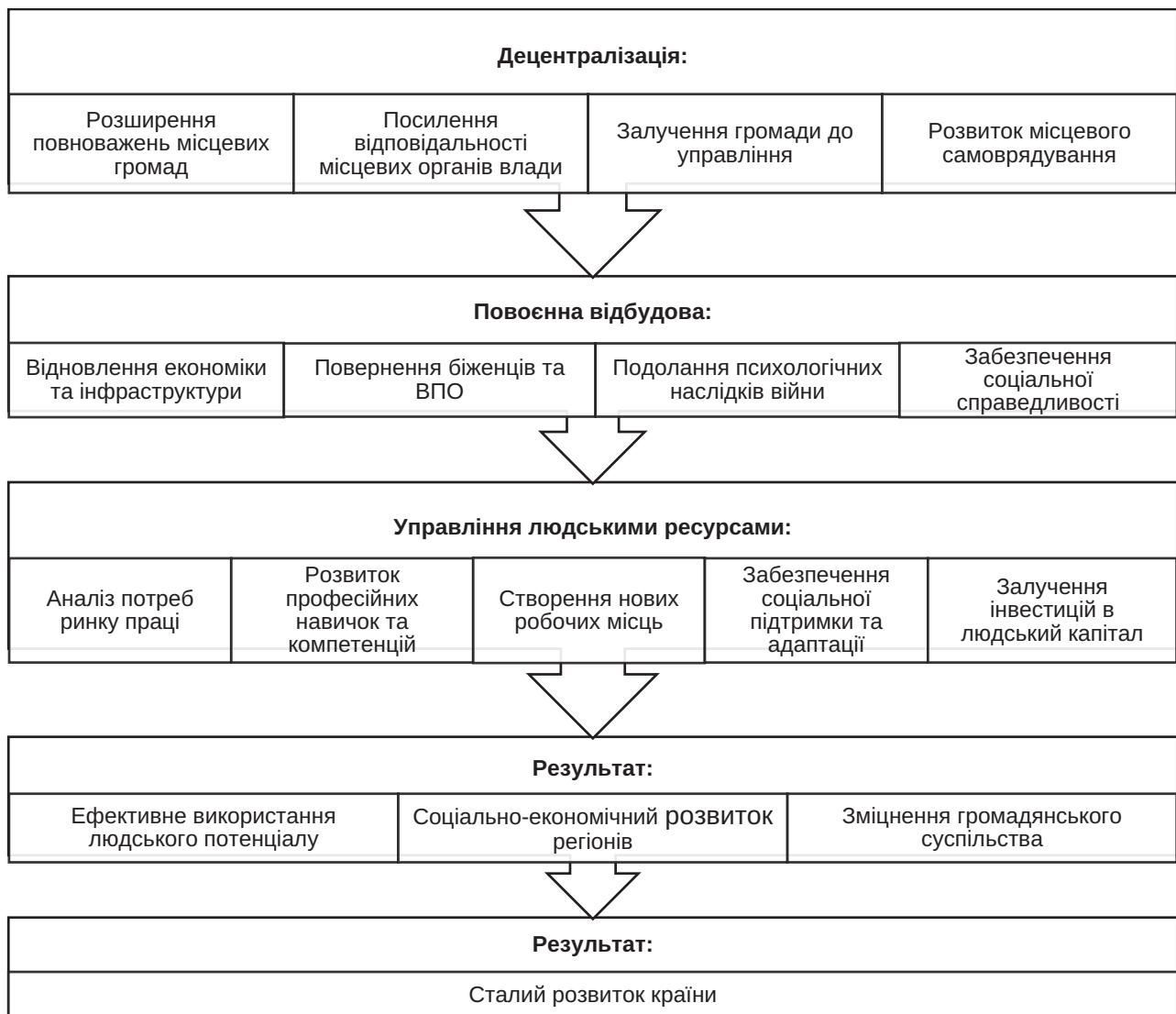
Війна призводить до втрат людських ресурсів, зокрема через міграцію, поранення та загибель людей. Тому одним із першочергових завдань є відновлення та розвиток трудового потенціалу, зокрема шляхом створення нових робочих місць, перекваліфікації та професійної перепідготовки працівників. При цьому необхідно створювати безпечні та сприятливі умови праці, забезпечувати працівників необхідними засобами захисту та медичним обслуговуванням.

В умовах децентралізації та повоєнної відбудови Україна стикається з унікальними викликами в управлінні людськими ресурсами. Ефективне використання людського потенціалу є ключовим фактором успіху для відновлення та розвитку країни, тому важливо враховувати особливості цих процесів при формуванні стратегій управління людськими ресурсами. На рис. 1 відображено ключові аспекти управління людськими ресурсами в складних умовах децентралізації та повоєнної відбудови в Україні.

Розглянемо детальніше окремі елементи, але на початку відзначимо, що управління людськими ресурсами відбувається в умовах двох важливих процесів: децентралізації та повоєнної відбудови. Кожен з них має свої особливості та впливає на потреби та можливості у сфері людських ресурсів. Децентралізація влади в Україні передбачає передачу широкого спектру повноважень від центрального рівня до місцевих громад. Це означає, що тепер саме місцеві органи влади несуть відповідальність за багато сфер життєдіяльності, зокрема, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та інші.

З розширенням повноважень місцевих органів влади також зростає їх відповідальність за ефективне управління ресурсами, включаючи людські. Вони повинні забезпечити якісне надання послуг населенню, залучаючи та розвиваючи кваліфікованих працівників для цього.

Децентралізація влади сприяє залученню громадян до управління на місцевому рівні. Завдяки їй люди мають можливість брати активну участь у житті своєї громади та впливати на прийняття важливих рішень, зокрема й у сфері управління людськими ресурсами.



**Рис. 1. Управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови**

*Джерело: сформовано на основі [10; 11]*

Наприклад, це може відбуватися шляхом громадських слухань, консультацій та інших форм участі. Проте для успішної реалізації децентралізації необхідно забезпечити розвиток місцевого самоврядування, підвищуючи професіоналізм службовців та надаючи їм необхідні знання та навички для ефективного управління людськими ресурсами на місцевому рівні [15].

Повоєнна відбудова потребує значних інвестицій та ресурсів, в тому числі й людських. Після війни багато людей повертаються до своїх домів, що створює додаткове навантаження на ринок праці. Важливо забезпечити їх роботою, житлом та соціальною підтримкою. Війна має важкі психологічні наслідки для багатьох людей. Важливо

надати їм необхідну психологічну допомогу та підтримку для успішної адаптації до мирного життя. Повоєнна відбудова має сприяти відновленню соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього статусу чи досвіду.

Напрямами ефективного управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та відбудови країни, ми вбачаємо:

1) аналіз та прогнозування потреб ринку праці:

- постійний моніторинг ситуації на ринку праці для визначення актуальних потреб та прогнозування попиту на різні професії та навички;

- збір та аналіз статистичних даних, проведення соціологічних досліджень для отри-

мання об'єктивної інформації про потреби економіки;

- розробка механізмів оперативного реагування на зміни ринку праці та адаптація системи підготовки кадрів до нових вимог.

2) інвестиції в розвиток професійних навичок та компетенцій:

- створення умов для підвищення кваліфікації та перекваліфікації громадян, сприяння їх професійному розвитку;

- розробка та впровадження сучасних освітніх програм, спрямованих на здобуття актуальних знань та навичок;

- підтримка розвитку неформальної освіти, стажувань та інших форм навчання, що сприяють професійному зростанню.

3) створення нових робочих місць:

- стимулювання розвитку підприємництва, створення сприятливих умов для залучення інвестицій та відкриття нових підприємств;

- підтримка малого та середнього бізнесу, який є основним джерелом створення нових робочих місць;

- розвиток інфраструктури, створення індустріальних парків та інших проєктів, що сприяють створенню робочих місць.

4) соціальна підтримка та адаптація постраждалих від війни:

- надання комплексної допомоги людям, які постраждали від війни, включаючи психологічну, соціальну та матеріальну підтримку;

- створення програм адаптації до нових умов життя, сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві громади;

- забезпечення доступу до освіти, медичних послуг та інших соціальних благ для постраждалих від війни [16].

5) інвестиції в розвиток людського потенціалу:

- фінансування освіти, охорони здоров'я, культури та інших сфер, що сприяють розвитку людського капіталу;

- створення умов для всебічного розвитку особистості, формування здорового способу життя та активної громадянської позиції;

- забезпечення рівного доступу до якісних освітніх та медичних послуг для всіх громадян.

Напрямами, над якими потрібно працювати в умовах децентралізації та повоєнного відновлення:

1) удосконалення системи управління людськими ресурсами на місцевому рівні:

- розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, підвищення їх професіоналізму та компетентності;

- впровадження сучасних методів управління персоналом, забезпечення прозорості та ефективності кадрової політики;

- створення механізмів залучення громади до прийняття рішень у сфері управління людськими ресурсами.

2) забезпечення ефективної взаємодії між органами влади, роботодавцями та освітніми установами:

- створення платформ для діалогу та співпраці між зацікавленими сторонами;

- узгодження потреб ринку праці з програмами підготовки кадрів;

- сприяння розвитку дуальної освіти та інших форм навчання, що поєднують теорію з практикою.

3) створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та інвестиційної діяльності:

- спрощення процедур реєстрації бізнесу та отримання дозволів;

- зменшення адміністративного тиску на підприємств;

- забезпечення стабільності та прогнозованості законодавства.

4) забезпечення соціальної справедливості та рівності можливостей:

- створення умов для реалізації трудових прав громадян;

- забезпечення рівного доступу до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг;

- подолання дискримінації на ринку праці;

5) залучення міжнародної допомоги та підтримки:

- залучення фінансової та технічної допомоги від міжнародних партнерів;

- обмін досвідом та кращими практиками у сфері управління людськими ресурсами;

- співпраця з міжнародними організаціями та фондами.

Ефективне управління людськими ресурсами є запорукою успішного відновлення та розвитку України. І як результат ефективного використання людського потенціалу, за умови ефективного управління людськими ресурсами, країна зможе повною мірою використати свій людський потенціал для відновлення та розвитку.

**Висновки.** Управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєн-

ної відбудови є складним та багатограним завданням. Для його успішного вирішення необхідно враховувати особливості кожного з цих процесів та забезпечити комплексний підхід до розвитку людського потенціалу країни. Важливою умовою успіху є також залучення до цього процесу всіх зацікавлених сторін – органів влади, бізнесу, громадських організацій та громадян.

Відбудова після війни – складний процес, що вимагає значних фінансових та людських ресурсів, врахування психологічних наслідків війни для населення та забезпечення соціальної справедливості й рівних можливостей. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим, включаючи аналіз та прогнозування потреб ринку праці, інвестиції в розвиток професійних навичок та компетенцій, створення нових робочих місць, особливо для постраждалих від війни, соціальну адаптацію та підтримку постраждалих, а також інвестиції в розвиток людського потенціалу.

Децентралізація відіграє важливу роль, дозволяючи більш ефективно управляти людськими ресурсами на місцевому рівні та залучаючи місцеві громади до активної участі в процесі відбудови. Основними напрямками ефективного управління людськими ресурсами є аналіз та прогнозування потреб ринку праці, інвестиції в розвиток професійних навичок та компетенцій, створення нових

робочих місць, соціальна підтримка та адаптація постраждалих від війни, а також інвестиції в розвиток людського потенціалу. В умовах децентралізації та повоєнного відновлення необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, важливо удосконалити систему управління людськими ресурсами на місцевому рівні, розвиваючи кадровий потенціал органів місцевого самоврядування, впроваджуючи сучасні методи управління персоналом та залучаючи громаду до прийняття рішень. По-друге, необхідно забезпечити ефективну взаємодію між органами влади, роботодавцями та освітніми установами, узгоджуючи потреби ринку праці з програмами підготовки кадрів та сприяючи розвитку дуальної освіти. По-третє, слід створити сприятливі умови для розвитку підприємництва та інвестиційної діяльності, спрощуючи процедури реєстрації бізнесу та зменшуючи адміністративний тиск. По-четверте, потрібно забезпечити соціальну справедливість та рівність можливостей, створюючи умови для реалізації трудових прав громадян та долаючи дискримінацію на ринку праці. Нарешті, необхідно активно залучати міжнародну допомогу та підтримку, обмінюючись досвідом та співпрацюючи з міжнародними організаціями. Ефективне управління людськими ресурсами є запорукою успішного відновлення та розвитку України, дозволяючи повною мірою використати людський потенціал країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
2. Herzberg F. Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.
3. Maslow A. H. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y. Harper & Row, 1970. 394 p.
4. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. С. 15–25.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
6. Біла С. О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. *Збірник матеріалів «круглого столу»*. Київ: НІСД, 2021. 88 с.
7. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення 28.01.2025).
8. Гавкалова Н. Л. Управління людськими ресурсами в контексті сталого розвитку. Харків: ХНЕУ, 2012. С. 5-14.
9. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»: матеріали Всеукраїнської наукової конференції Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212–214.
10. Лаптев В. І. Вплив наукових шкіл менеджменту на розвиток управління персоналом в Україні. *Сучасний фундамент розвитку національної економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2–3 червня 2017. С. 146–148.

11. Лаптев О. І. Проблеми теорії і практики формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів. Харків: ХНЕУ, 2008. С. 2–10.
12. Лібанова Е. М. Про повоєнне відродження України. *Вісн. нац. акад. укр.*, 2023. С. 55–61.
13. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення: 26.01.2025)
14. Назарова О. В., Гавкалова Н. Л., Лаптев О. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів. Харків : ХНЕУ, 2010.
15. Назарова О.В. Управління персоналом в умовах трансформації економіки. Харків : ХНЕУ, 2005.
16. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada> (дата звернення 28.01.2025 р.).
17. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93.
18. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.

## REFERENCES:

1. Fayol H. (1917) *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat. 174 p.
2. Herzberg F. Mausner B., Snyderman B. (1993) *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers, 180 p.
3. Maslow A. H. (1970) *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y. Harper & Row. 394 p.
4. Antonova L. V., Kozlova L. V. (2020) Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtstv ta sluzhbovtstv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok]. № 1. Available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6pdf) (accessed February 6, 2025).
5. Balanovska T. I., Mykhailichenko M. V., Troian A. V. (2022) Upravlinnia personalom [Navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity spetsialnosti 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia]. Kyiv: FOP Yamchynskyi O. V. 371 p.
6. Bila S. O. (2021) Stratehii rozvytku rehioniv: shliakhy zabezpechennia diievosti [Zbirnyk materialiv «kruhloho stolu»] K.: NISD. 88 s
7. Vasyliuk Yu., Tymoshchuk N. Konkurentospromozhnist v umovakh voiennoho stanu. Available at: <http://surl.li/hyzdu pdf> (accessed January 28, 2025).
8. Havkalova N. L. (2012). Upravlinnia liudskymy resursamy v konteksti staloho rozvytku. Kharkiv: KhNEU. 60 p.
9. Derkach M. S., Mizina O. V. (2015) Aktualni pytannia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh viiny. [Materialy Vseukrainskoi naukovoï konferentsii «Ukrainske sohodennia – 2022: realii viiny ta perspektyvy vidnovlennia krainy»]. Lutsk: DVNZ «DonNTU», 2022. P. 212–214.
10. Laptiev V. I. (2020). Vplyv naukovykh shkil menedzhmentu na rozvytok upravlinnia personalom v Ukraini. [Suchasnyi fundament rozvytku natsionalnoi ekonomiky – materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii] m. Kyiv, 2–3 chervnia 2017. P. 146–148.
11. Laptiev O. I. (2008) Problemy teorii i praktyky formuvannia problemno-orientovanoi systemy upravlinnia ta rozvytku liudskykh resursiv. Kharkiv: KhNEU. P. 165.
12. Libanova E. M. (2023) Pro povoienne vidrozhennia Ukrainy. *Visn. nats. akad. ukr.* P. 55–61.
13. Nazarko S., Kantsur I., Poznanska I. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny. [Ekononika ta suspilstvo]. № 41. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32pdf> (accessed January 26, 2025)
14. Nazarova O. V., Havkalova N. L., Laptiev O. I. (2010) Teoria i praktyka formuvannia problemno-orientovanoi systemy upravlinnia ta rozvytku liudskykh resursiv. Kharkiv: KhNEU. 22 p.
15. Nazarova O. V. (2005) Upravlinnia personalom v umovakh transformatsii ekonomiky. Kharkiv: KhNEU. 60 s.
16. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [Zakon Ukrainy № 280/97-VR vid 21.05.1997 r.] Available at: <https://zakon.rada> pdf (accessed January 28, 2025).
17. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku] Vyp. 4, № 2. P. 88–93.
18. Shatska, Z. Ya. (2022) Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to the management of enterprise staff under the conditions of the state of war]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 10 (257), 100–105.