

professional and effective. It was concluded that the readiness of public servants to manage in crisis situations expresses the general orientation of the subject of management to a certain activity, reflecting his active and creative relationship to the surrounding reality and to himself.

Key words: *readiness for management, crisis situation, public management, components of the phenomenon of readiness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інтенсифікація загроз епідеміологічного, техногенного та природного характеру, а також тривалі військові дії і руйнування, спричинені військовою агресією росії, мобілізували ресурси публічної сфери до управління в непередбачуваних умовах та актуалізували необхідність вивчення феномену готовності публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України до управління в кризових ситуаціях. Від готовності публічних службовців реагувати на ризики і виклики сьогодення залежить функціонування держави в умовах воєнного стану, забезпечення життєдіяльності населення країни в умовах війни, повоєнне відновлення і подальший розвиток.

З огляду на постійну зміну суспільного контексту, появу нових технологій, ускладнення соціальних процесів та економічно-політичні трансформації, дослідження готовності до управління в кризових умовах є важливою складовою забезпечення громадської безпеки, стабільності та розвитку суспільства. Роль публічних службовців у кризовому управлінні є високо відповідальною та пов'язана із прийняттям складних оперативних і стратегічних рішень, організацією роботи команд, спілкуванням з громадськістю. Публічні службовці повинні бути готовими до використання інноваційних підходів в управлінні, аналізу даних, цифрової комунікації. Дослідження готовності до управління в кризових умовах в сфері публічного управління дозволяє виявити поточний рівень готовності публічних службовців та ідентифікувати проблемні питання формування і актуалізації потенціалу готовності. Це дає змогу розробити та впровадити ефективні навчальні

програми, тренінги та заходи з підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток знань, навичок на необхідних якостей для успішного управління кризовими ситуаціями, а також сприяти вдосконаленню системи набору кадрів в публічних службах та оцінці існуючих стратегій кризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін «готовність до управління» вживається в науковій літературі з 60-70 років минулого століття. Аналіз наукових та довідкових джерел показав, що частіше це поняття використовується не обособлено, а у взаємозв'язку з тією, або іншою сферою професійної діяльності. Зокрема, специфіку професійно-управлінської діяльності державних службовців вивчали В. Бакуменко, С. Серьогін, Н. Липовська, О. Оболенський, В. Олуйко, А. Рачинський. Готовність до муніципального управління в своїх працях розглядав Ю. Шаров, психологічні аспекти готовності до управління в публічній сфері розглядала Ю. Молчанова, готовність до комінкаційної взаємодії на державній службі досліджувала С. Хаджирадева, чинники формування готовності до управління в умовах цифрової трансформації управлінських відносин аналізували А. Мельниченко, І. Шабаш [13], готовність до управління в умовах змін розглядав М. Москальов.

У монографії О. Акімова «Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності» обґрунтовано передумови й проблеми формування психологічної готовності персоналу органів державної влади до роботи в євроінтеграційних умовах [1].

В дисертаційному дослідження Н. Черненко «Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками» запропоновано модель формування готовності майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками, яка містить когнітивно-збагачувальний, інструментально-технологічний, оцінно-рефлексивний рівні [4].

Наукова розробленість проблеми готовності торкається змісту, структурно-компонентного складу, рівнів та видів готовності, чинників та механізмів формування готовності, критеріїв оцінки

ступеню готовності до професійної діяльності. Менш дослідженим є проблема готовності до управління в публічній сфері в особливих умовах, якими є кризові ситуації. Тому необхідним є проведення подальших досліджень особливостей даного феномену та виділення системних складових готовності до управління в кризових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення феномену готовності до управління в кризових ситуаціях в сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні українські вчені тлумачать категорію «готовність до управління» з різних поглядів, але в загальному сенсі розуміють її як комплексну характеристику особистісних, професійних і соціальних якостей, необхідних для ефективного виконання управлінських обов'язків. Аналізуючи поняття «готовність до управління в кризових ситуаціях», слід звернути увагу на багатоаспектність цього поняття, де актуалізація потенціалу готовності реалізується як в умовах певної активності (управління), так і в умовах певної ситуації (кризи).

О. Лебідь вважає, що готовність до управління передбачає сформованість у керівника певної мотивації, яка включає мотиви і ставлення, на які він орієнтується при здійсненні стратегічного управління [10, с. 261].

Л. Балагур та О. Діденко вистроюють готовність до управління як комплексну сукупність знань, навичок, практичних умінь і особистісних властивостей, якими володіє особа з метою успішного виконання управлінських функцій. Готовність до управління вони розглядають в контексті готовності до професійної діяльності, що на їх думку включає: поінформованість про цілі, сутність, структуру, засоби, способи, особливості професійної діяльності (знання); володіння технологією цієї діяльності (уміння й навички); уміння вибрати засоби і способи дій [2, с. 16].

Ю. Погребняк вважає, що готовність до управління є інтегративним показником професійної компетентності, особистісних якостей та уподобань управлінця. Вона розглядає її як здатність до випередження, прогнозування та ефективного

вирішення управлінських завдань. Науковець зазначає, що «готовність не є вродженою, а виникає внаслідок певного досвіду людини, який ґрунтується на її позитивному ставленні до певної діяльності, усвідомленні мотивів і потреб у ній. Готовність виступає вирішальним фактором результативної діяльності» [16, с. 204].

О. Колосович зазначає, що готовність до управління є результатом злагодженої праці всіх складових особистості, таких як мотивація, психологічна стійкість, комунікативність та інтелектуальні здібності [8, с. 261].

С. Рибніков готовність до професійної діяльності розглядає як «особистісно орієнтовану об'єктивно-суб'єктивну характеристику – рівень саморозвитку фахівця, за якого той володіє фаховими знаннями й уміннями, необхідними для виконання професійної діяльності, та є вмотивованим до неї через її емоційну привабливість й усвідомлення її особистісної та суспільної значущості» [17, с. 14].

Тлумачення готовності до управління, запропоновані українськими вченими, акцентують увагу на комплексній інтеграції професійних знань, навичок, особистісних якостей та мотивації з метою досягнення успіху в управлінні.

На нашу думку готовність до управління – це рівень підготовки і спроможності суб'єкта управління впливати на об'єкт управління з метою досягнення визначеної цілі. Готовність є фундаментальною основою особистісного та професійного розвитку.

Готовність до управління в кризових ситуаціях – це рівень підготовки і спроможності суб'єкта управління адекватно, швидко та ефективно реагувати на виклики та проблеми, з якими може зіткнутися об'єкт.

Готовність до управління в кризових ситуаціях в сфері публічного управління визначається як рівень підготовки та спроможності суб'єкта управління ефективно реагувати на непередбачені та надзвичайні обставини, що можуть виникнути в процесі його діяльності.

Слід звернути увагу, що досліджуючи готовність до управління ми здебільшого маємо на увазі певний потенціал внутрішніх

ресурсів особистості, які можуть бути активовані та використані в її професійній діяльності: в оперативній обстановці, при прийнятті стратегічних рішень, або в умовах кризових ситуацій. Активації цього потенціалу сприяють певні розвинені характеристики особистості, про які більшість дослідників згадують, як про «компоненти готовності до управління», а саме, такі компоненти, як:

- мотиваційно-ціннісна – сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управлінської діяльності щодо стратегічного управління, потреба у визнанні, потреба у самовдосконаленні, потреба у впровадженні стратегічних змін, спрямованість на діяльність;

- особистісна – особистісний потенціал, комплекс ставлень до професійної діяльності й професійних завдань, мотиви професійної діяльності, цінності й ціннісні орієнтації;

- когнітивна – знання відповідних законів, змісту професійної діяльності та професійних завдань;

- діяльнісна – активна соціальна роль і якість виконання професійних дій [2, с. 10];

- рефлексивна – здатність до самооцінки і самоаналізу власної діяльності [7, с. 35];

- креативна – здатність нестандартно мислити, застосовувати нові підходи до вирішення професійних завдань [19, с. 79].

М. Дяченко і Л. Кандибович зазначають, що стан готовності виникає з моменту визначення людиною мети діяльності на основі усвідомлених потреб і мотивів, розвивається – внаслідок вироблення особистістю плану, настанов і моделей майбутніх дій, реалізується – в предметних діях, які відповідають чітко визначеним засобам і способам діяльності [5, с. 142].

На думку Б. Барчі, в структурі готовності до управління основними чинниками, що обумовлюють професійний розвиток особистості, є: професійна самосвідомість, ціннісні орієнтації, професійна компетентність, професійно-важливі якості, усвідомлення престижу професії [3, с. 23].

На наш погляд, готовність до управління в сфері публічного управління в кризових ситуаціях в системному вимірі може бути представлена в контексті чотирьох аспектів: I) ситуаційного – особливості кризової ситуації, як сукупності умов реалізації готовності до управління; II) суб'єктного (реактивного) – особливості реакції суб'єкта управління на кризу; III) організаційно-професійного – особливості сфери публічного управління; IV) результативного – особливості діяльності суб'єкта в сфері публічного управління в кризовій ситуації (рис. 1).

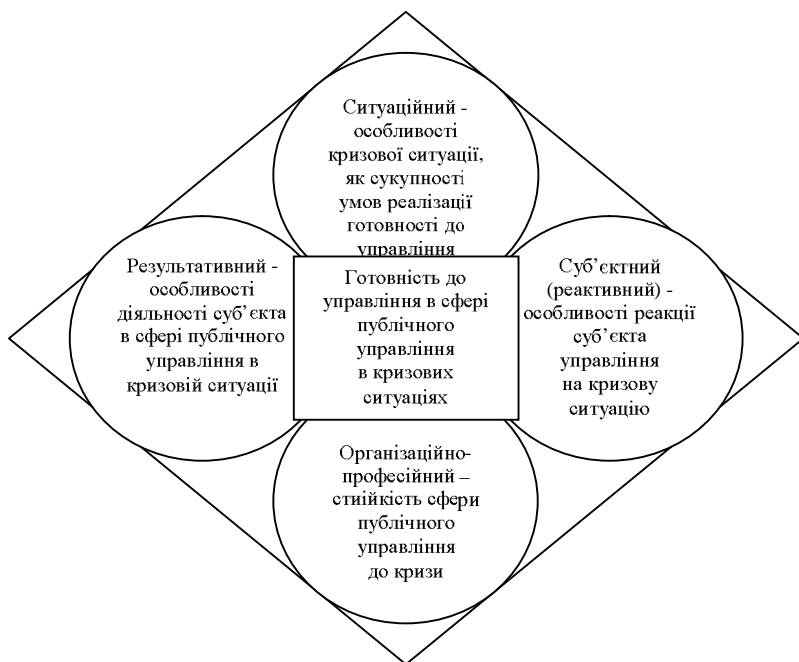


Рис.1. Системні аспекти готовності до управління в сфері публічного управління в кризових ситуаціях.

Джерело: розроблено автором

I. В контексті ситуаційного аспекту кризова ситуація:

– виникає внаслідок часто повторюваної та/або постійної дії чинників, які спричиняють вихід за рамки звичайного положення справ, мають вирішальне значення для подальшого ходу подій, визначають кардинальну зміну параметрів життєдіяльності об'єкту управління (соціуму, індивідів, груп);

– створює нову, змінену реальність, яка характеризується раптовістю, несподіваністю, незвичністю, невизначеністю, непередбачуваністю розвитку, дефіцитом ресурсів та часу, суб'єктивною складністю і відповідальністю, ризиком, страхом, напруженням, несе небезпеку, загрозу, деструкцію і одночасно потребує стійкості, витривалості, опору;

– порушує цілісність життєвого досвіду і картини світу суб'єкту управлінської діяльності, обмежує можливості його звичайного існування і самореалізації, викликає, з одного боку, втрату контролю, безпорадність, безвихідність, з іншого боку, відкриває можливості, які недоступні людині в повсякденній реальності;

– проявляється в концептуальному і нормативно-правовому полі публічного управління в різних типах: «проблемна ситуація», «критична ситуація», «кризова ситуація», «екстремальна ситуація», «екстренна ситуація», «складні життєві обставини», і містить протиріччя між якостями та ресурсами особистості і умовами її діяльності. Це в свою чергу породжує розвиток адекватних кризовій ситуації особистісних характеристик, актуалізує прояв особливих якостей суб'єкту діяльності, розширює його функціональні можливості.

Отже, кризова ситуація є не лише ситуацією впливу і реакції, але й ситуацією діяльності людини, ситуацією людського існування, а отже умовою реалізації готовності до управління.

Ситуативна готовність до управління є феноменом, якому притаманні високий ступінь мінливості, детермінованість зовнішніми умовами, станом здоров'я людини, соціальним середовищем.

Готовність до управління складними соціальними системами в кризових ситуаціях співвідноситься з готовністю до змін в цих системах, яка обумовлює динаміку їх функціонування. Однак, слід

зауважити, що як зміни, так і їх відсутність, можуть спричинити кризові ситуації, коли система не готова адаптуватися до нових умов, або не прогнозує можливі наслідки змін.

I. В рамках суб'єктного підходу до вивчення проблеми готовності до управління в сфері публічного управління в кризових ситуаціях досліджуються форми поведінкових реакцій управлінців на кризову ситуацію. Це і емоційне переживання, і зниження активності, і навпаки, активно-дієве відношення до ситуації, направлене на вирішення кризових задач. Арсенал індивідуальних стратегій управління в умовах кризи, репертуар способів поведінки дуже широкий і доволі ґрунтовно описаний в науковій літературі з проблем психології особистості.

Дослідження в рамках суб'єктного підходу пов'язані із такою категорією, як ресурси особистості, які являють запас різних структурно-функціональних характеристик суб'єкту управлінської діяльності, що забезпечують функціонування, реагування та адаптацію до кризи. Поняття ресурсів особистості, незважаючи на широке використання, ще не достатньо розроблено, хоча в загальних рисах відображає комплекс особистих якостей та установок, професійно-орієнтованих функцій, їх адаптивність та стійкість, засвоєних програм і способів регуляції різних форм активності.

На думку ізраїльського вченого М. Лаада, особистість використовує шість груп ресурсів для подолання кризових ситуацій: переконання та цінності, вираження емоцій, соціальне спілкування, творчість, когнітивне мислення, фізичну активність. За ступенем доступності ресурсів, які «витрачаються» в умовах кризи, вчений виділяє домінуючі та дефіцитарні. Для здійснення ефективної управлінської діяльності в умовах кризи домінуючих ресурсів недостатньо, необхідно актуалізувати дефіцитарні, які є обмеженими, отже, їх необхідно розвивати. Методами розвитку дефіцитарних ресурсів є комунікації, взаємодії, тренінги, навчання [9, с. 198].

Під час кризової ситуації суб'єкти управління можуть виявити певні позиції реагування на неї. Розглядаючи існуючі теоретичні

і дослідницькі роботи, С. Максименко виділив декілька позицій сприйняття кризи особистістю: 1) фрустраційний – виникає на фоні негативних емоцій та переживань щодо непереборних труднощів, породжених кризою, знижуючи готовність особи боротися з проблемами або шукати рішення; 2) трансформаційний (особистісно-орієнтований), коли ситуація стресу супроводжується переглядом уявлень про себе та світ і особистісною перебудовою (адаптацією); 3) трансцендентний (життєво-орієнтований), де криза виступає поворотним пунктом, точкою зміни в розвитку особистості [11, с. 9].

Кожний підхід породжує специфічні наслідки управління кризовою ситуацією для суб'єкта діяльності.

Фрустраційна позиція характеризується нездатністю адекватно реагувати на виклики та проблеми, що виникають внаслідок кризової ситуації. Її основними проявами є паніка, стрес, непослідовність та хаос в діях, прийняття рішень без аналізу ситуації, відсутність стратегії вирішення проблем.

Трансформаційна позиція демонструє здатність суб'єкту управління адаптуватися до нових або непередбачуваних умов, мінімізувати негативні наслідки кризи. Її основними проявами є аналіз ситуації та пошук оптимальних рішень, комунікація та координація дій, мінімізація ризиків та збитків. На думку О. Ткачишина важливою складовою активізації адаптаційної реакції є стереотипи мислення, які актуалізуються в кризових ситуаціях. За умов, коли потрібно швидко приймати рішення, спираючись на обмежену інформацію, стереотипи зазвичай є корисними спрощеннями [20, с. 118]. В цілому, погоджуючись з думкою дослідниці, слід зазначити, що стереотипи мислення теж можуть стати перешкодою для управління в умовах кризових ситуацій, якщо вони стають застарілими або неадекватними до нових викликів.

Трансцендентна позиція є найвищою формою відгуку на кризову ситуацію. Суб'єкти управління, які виявляють дану реакцію, не лише адаптуються до кризи, але й використовують її як можливість для особистого та професійного розвитку через набуття нового

досвіду та розширення діапазону своїх адаптаційних резервів. Характеристиками реакції розвитку є вивчення та аналіз ситуації, впровадження інновацій та змін, постійний моніторинг та корекція дій, фокус на довгостроковому розвитку та зростанні. Успішні суб'єкти управління здатні швидко переходити від фрустрації до адаптації, а потім до розвитку, максимізуючи свої можливості для успішного подолання кризи.

Особливості подолання кризової ситуації, як підкреслює більшість авторів, залежать від самої особистості людини, значущості цінностей, які важливі і можуть бути знищені кризовою ситуацією, особистої культури, життєвого досвіду, ступеня усвідомлення ситуації, емоційної залученості, задоволеності самореалізацією, цілеспрямованістю в подоланні кризи.

Певна позиція сприйняття кризи особистістю спричиняє специфічну форму поведінки. Широковживаним та мало дослідженим в науковому полі є поняття копінг-поведінки (опановуючої поведінки) – як комплексу стратегій та методів, які людина використовує для адаптації та подолання кризових ситуацій.

Важливий внесок у дослідження копінг-поведінки зробили Алан Е. Біллінгс та Рудольф Моос, аналізуючи, як індивідууми адаптуються до кризових ситуацій та викликів [14, с. 224]. Вчені виділяють декілька типів копінг-поведінки, при цьому зазначаючи, що не існує «ідеальної» або універсальної» стратегії копіngu, її ефективність може залежати від конкретних обставин, особистісних характеристик та доступних ресурсів:

1. Копінг, спрямований на емоції, це підхід до кризових ситуацій, при якому особа фокусується на своїх відчуттях та емоціях, які виникли від проблеми, а не на самій проблемі чи її розв'язанні. Мета такого підходу – зменшити емоційну напругу від кризової ситуації, змінюючи спосіб, яким особа реагує на неї на емоційному рівні.

2. Копінг, спрямований на оцінку, або когнітивний копінг, відноситься до процесу, коли особа намагається змінити своє сприйняття або розуміння кризової ситуації. Мета такого підходу – визначити, наскільки значимою є кризова ситуації для введення в

дію відповідних стратегій реагування на неї (когнітивна оцінка, логічний аналіз тощо).

3. Копінг, спрямований на проблему, це підхід до вирішення стресових ситуацій, при якому особа активно залучається до вирішення проблеми, або виклику, що є джерелом кризової ситуації. Мета цього підходу – змінити або виправити саму кризову ситуацію або взаємодію з нею.

Високий рівень сформованої готовності до управління забезпечує основу для ефективної копінг-поведінки, допомагаючи суб'єкту прогнозувати та підготуватися до кризи. Наукові дослідження в області копінг-поведінки можуть надати публічним службовцям інструментарій для розвитку особистісних навичок управління кризовими ситуаціями [18].

III. Третій вимір готовності до управління – особливості сфери публічного кризового управління – досліджується в контексті стійкості системи публічного управління долати кризові ситуації.

Поняття «стійкості» М. Орел розглядає у контексті «спроможності системи публічного управління виконувати функціональні завдання щодо забезпечення життєдіяльності та гарантування безпеки соціуму» [15, с. 98].

Стійкість забезпечується завдяки встановленим механізмам та процедурам, що дозволяють швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації, наявністю стандартів, протоколів управління в кризових ситуаціях, планів екстреного реагування, тренуванням та підготовкою персоналу, функціонуванням механізмів координації між різними відомствами та наявністю необхідних ресурсів. Стійкість системи публічного управління залежить від якості керівництва під час кризи та компетентності службовців, ефективного лідерства в прийнятті рішень та координації дій, комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами та громадськістю. На думку більшості дослідників системними чинниками стійкості системи публічного управління є: публічні комунікації, децентралізована система управління, високий рівень відкритості, цифровізація публічних сервісів [12, с. 6].

Немаловажною для розвитку готовності публічних службовців до управління в кризових умовах є роль державної служби. Заходами, які можуть бути застосованими в цьому напрямку, можуть бути тренінги та навчання в сфері управління в умовах кризи. Це можуть бути стимуляційні тренінги, кейс-стаді або участь у спеціалізованих курсах та програмах. Іншим заходом щодо розвитку готовності до управління в кризових ситуаціях є система безперервного навчання на публічній службі, яка має надавати доступ службовцям до новітніх джерел інформації, досліджень, практичних семінарів та конференцій, сприяти обміну знаннями та передачі досвіду між публічними службовцями, організаціями та експертами. Ефективним заходом посилення спроможності системи публічного управління і готовності до управління в кризових умовах є система оцінювання потреб та здібностей публічних службовців в кризовому управлінні для виявлення прогалин і планування розвитку, на основі такої оцінки можна розробляти індивідуальні плани розвитку та надавати підтримку публічним службовцям для розвитку готовності до управління в кризових ситуаціях.

Окремим напрямом розвитку готовності до управління кризовими ситуаціями на публічній службі є підтримка психологічного благополуччя службовців, що може включати проведення навчання зі стресостійкості, розвиток навичок роботи в умовах високих навантажень тощо.

Публічна служба може сприяти формуванню команд та мереж експертів, які мають досвід у кризовому управлінні та можуть брати участь в управлінні кризовими ситуаціями, сприяючи координації та ефективному реагуванню на кризи.

IV. Дослідження в рамках четвертого (результативного) аспекту готовності до управління в публічній сфері в кризовій ситуації торкаються сформованої готовності до управління, яка реалізується через перетворення потенційних ресурсів особистості в актуальні, реальні на основі визначених способів взаємодії із кризовою ситуацією і шляхів виходу з неї. Готовність до управління в кризових ситуаціях реалізується через комплекс дій: аналіз ризиків,

ситуації (умов кризи), так і в умовах певної активності (публічного управління). Зазначено, що кризова ситуація є ситуацією діяльності людини, а отже умовою реалізації готовності до управління. Надано визначення готовності до управління в кризових ситуаціях в сфері публічного управління як рівня підготовки та спроможності публічних службовців ефективно реагувати на непередбачувані та надзвичайні обставини, що можуть виникнути в процесі їх професійної діяльності. Зазначено, що досліджуючи готовність до управління ми вивчаємо потенціал внутрішніх ресурсів особистості, активації і реалізації якого сприяють розвинені компоненти готовності: мотиваційно-ціннісна; особистісна; когнітивна; діяльнісна; рефлексивна; креативна. Зазначено, що реалізація готовності до управління передбачає долаття бар'єру між актуальними і потенційними ресурсами особистості. Підкреслено, що готовність до управління складними соціальними системами в кризових ситуаціях співвідноситься з готовністю до змін в цих системах. Досліджено чотири системних складових феномену готовності до управління в сфері публічного управління в кризових ситуаціях: ситуаційний, суб'єктний (реактивний), організаційно-професійний та результативний. Зроблено висновок, що готовність публічних службовців до управління в кризових ситуаціях виражає загальну направленість суб'єкта управління на певну активність, відображаючи його діяльне і творче відношення до оточуючої дійсності і до самого себе.

Ключові слова: готовність до управління, кризова ситуація, публічне управління, складові феномену готовності.

Received: 11.09.23

References

1. Akimov, O.O. (2022). *Profesiina diialnist derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh yevrointehratsii Ukrainy: pytannia formuvannia psykholohichnoi hotovnosti* [Professional activities of civil servants in the conditions of

European integration of Ukraine: the issue of psychological readiness]. Center of educational literature. Kyiv. Retrieved from: https://knushop.com.ua/books?product_id=1764 [in Ukrainian].

2. Balahur, L.O., & Didenko, O.V. (2014). Sutnist, zmist i struktura hotovnosti maibutnikh ofitseriv-trykordonnykiv do upravlinnia osnovnymy pidrozdilamy okhorony derzhavnoho kordonu [The essence, content and structure of the readiness of future border officers to manage the main units of state border protection]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 32, (pp. 15-17). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2014_32_5 [in Ukrainian].

3. Barchi, B.V. (2016). Profesiina «hotovnist» u strukturi profesiinoi diialnosti psykholoha [Professional «readiness» in the structure of a psychologist's professional activity]. *Aktualni problemy psykholohii. Psykholohiia tvorchosti – Actual problems of psychology. Psychology of creativity*, (Vols. 12), 22, (pp. 21-30) [in Ukrainian].

4. Chernenko, N.M. (2016). *Pidhotovka maibutnikh menedzheriv osvity do upravlinnia ryzykamy: teoriia i praktyka [Training future managers of education in risk management: theory and practice]*. Odesa [in Ukrainian].

5. Diachenko, M., & Kandybovych, L. (1978). *Psykholohycheskye problemy hotovnosti k deiatelnosti [Psychological problems of readiness for activity]*. Mynsk. BHU [in Ukrainian].

6. Izha, M.M., & Kurnosenko, L.V. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh vyklykiv voiennoho stanu [Public administration under martial law challenges]. *Public administration and regional development*, 19, (pp. 10-29). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01> [in Ukrainian].

7. Kharahirlo, V.Ye. (2018). Sutnist i struktura hotovnosti do innovatsiinoi diialnosti pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv profesiino-tekhnichnoi osvity [The essence and structure of readiness for innovative activity of pedagogical workers of vocational and technical education institutions]. *Profesiina osvita – Professional education*, 1, (pp. 34-38) [in Ukrainian].

8. Kolosovych, O.S. (2015). Psykholohichni osoblyvosti hotovnosti suchasnykh kerivnykiv do efektyvnoi upravlinskoi diialnosti [Psychological features of the readiness of modern managers for effective managerial activity]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, 1, (pp. 90-99) [in Ukrainian].

9. Lahad, M., & Ben-Nesher, U. (2008). Community coping: Resilience models for preparation, intervention and rehabilitation in manmade and natural disasters. *Phoenix of Natural Disasters: Community Resilience*, (pp. 195-208) [in English].

10. Lebid, O.V. (2018). Struktura hotovnosti maibutnoho kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do stratehichnoho upravlinnia [The structure of readiness of the future head of a comprehensive educational institution for strategic management]. *Visnyk Universytetu Alfreda Nobelia – Bulletin of Alfred Nobel University*, 1 (15), (pp. 259-266). Retrieved from: DOI 10.32342/2522-41-5-2018-0-15-259-266 [in Ukrainian].

11. Maksymenko, S.D. (2016). Osobystist, yak subiekt podolannia kryzovykh staniv. [Personality as a subject of overcoming crisis situations]. *Materialy metodychnoho seminaru NAN Ukrainy «Osobystist v umovakh suchasnykh kryzovykh vyklykiv» – Materials of the methodical seminar of the National Academy of Sciences of Ukraine «Personality in the conditions of modern crisis challenges»*, (pp. 8-13) [in Ukrainian].

12. Masyk, M. (2022). Instytutsionalna stiiikist publichnoho upravlinnia v umovakh viiny.[Institutional stability of public administration in war conditions]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 12(30), (pp. 41-54). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-41-54](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-41-54) [in Ukrainian].

13. Melnychenko, A.A., & Shabash, I.R. (2023). Profesiina hotovnist derzhavnykh sluzhbovtziv do diialnosti v umovakh tsyfrovoi transformatsii upravlynskykh vidnosyn [Professional readiness of civil servants for activities in the conditions of digital transformation of management relations]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 4(22), (pp. 156-172). Retrieved from: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172) [in Ukrainian].

14. Moos, R., & Billings, A. (1982). Conceptualizing and Measuring Coping Resources and Processes. *In Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, (pp. 212-230). L. Goldberger, & Sh. Breznitz (Eds.). New York: Free Press [in English].

15. Orel, M.H. (2018). Aksiolohichniy aspekt kontseptu «stiiikist derzhavy» u konteksti funktsii publichnoho upravlinnia [Axiological aspect of the concept of «state stability» in the context of public administration functions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, (pp. 95-101). Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2018/19.pdf [in Ukrainian].

16. Pohrebniak, Y. (2013). Hotovnist derzhavnykh sluzhbovtziv do upravlinnia sotsialnymy proektamy: struktorno-funktsionalnyi analiz. [Readiness of civil servants to manage social projects: structural and functional analysis]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, (Vol. 2), (17), (pp. 202-209) [in Ukrainian].

17. Rybnikov, S.R. (2011). *Formuvannia hotovnosti maibutnikh ekolohiv do profesiino oriientovanoi upravlinskoi diialnosti [Formation of readiness of future ecologists for professionally oriented managerial activities]*. Luhansk: State institution «Luhansk National University named after Taras Shevchenko» [in Ukrainian].

18. Rodina, N. (2011). *Psykhologhiia kopinh-povedinky: systemne modeliuvannia [Psychology of coping behavior: systematic modeling]*. Odesa [in Ukrainian].

19. Sazonova, T.O., & Ostashova, V.O. (2016). Formuvannia profesiinoi hotovnosti personalu do realizatsii proektiv ta yikh pravove samovykhovannia [Formation of professional readiness of personnel to implement projects and their legal self-education]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 17(3), (pp. 78-81) [in Ukrainian].

20. Tkachyshyna, O.R. (2020). Kryzovi situatsii: adaptatsiini resursy osobystosti ta sotsialni stereotypy [Crisis situations: adaptive resources of the individual and social stereotypes]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykhologii – Theory and practice of modern psychology*, 1, (Vols. 3), (pp. 116-120). Retrieved from: <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2020.1-3.20> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Лариса Курносенко: Національний університет «Одеська політехніка»: проспект Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна.

Larisa Kurnosenko: Odesa Polytechnic National University: Shevchenko Avenue, 1, Odesa, 65044, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0003-2309-695X

Email: lara_w@ukr.net