

Любомира Тягур,
доцент кафедри психології
та особистісного розвитку
Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології ДЗВО
«Університет менеджменту
освіти» НАПН України, доктор
філософії в галузі психології

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ГНУЧКОГО МИСЛЕННЯ ТА AGILE-КУЛЬТУРИ В ПАРТНЕРСЬКІЙ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Постановка проблеми. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні функціонує в умовах багаторівневої нестабільності, зростаючої динаміки змін, правової невизначеності та суспільної турбулентності, спричиненої як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною війною. В таких умовах традиційні моделі управління та комунікації в органах місцевого самоврядування виявляються неефективними. Це актуалізує потребу у впровадженні більш гнучких управлінських підходів, які забезпечують швидку адаптацію до змін, відкритість до інновацій та ефективну партнерську взаємодію між різними стейкхолдерами – посадовцями, громадою, бізнесом, волонтерами.

Одним із таких підходів є Agile-культура, яка базується на принципах колективної відповідальності, гнучкості, швидкого зворотного зв'язку, клієнтоорієнтованості та самоорганізації. Успішне впровадження цієї культури в систему управління вимагає розвиненого гнучкого мислення як психологічної передумови адаптивної поведінки посадових осіб. Проте питання психологічної готовності представників місцевого самоврядування до такого мислення, а також особливості формування партнерської взаємодії в контексті Agile залишається недостатньо дослідженим у науковій літературі.

Стан розробленості проблеми. У сучасних умовах суспільно-політичної та адміністративної трансформації органів місцевого самоврядування постає нагальна потреба в оновленні управлінських підходів, орієнтованих на гнучкість, відкритість до змін та ефективну взаємодію з усіма зацікавленими

сторонами. Це зумовлює зростаючу наукову увагу до концептів гнучкого мислення та Agile-культури як передумов адаптивного управління та партнерської взаємодії. Водночас системне вивчення психологічних аспектів цих процесів, зокрема у сфері місцевого самоврядування, залишається фрагментарним.

Певні теоретичні й емпіричні аспекти досліджуваної проблеми висвітлено в низці сучасних праць. Зокрема, у дослідженні Г. Лопушняк, С. Бондаренко та С. Дмитрука розглянуто інтеграцію принципів дизайн-мислення у трансформаційне лідерство соціальної сфери. Автори підкреслюють актуальність людиноцентричних інновацій у кризовому управлінні та відновленні, демонструючи потенціал гнучких підходів до прийняття рішень у публічному секторі, однак без акценту на психологічні механізми взаємодії в самоврядних структурах [1].

Детальніше психологічну складову Agile-практик аналізують Л. Ільч та О. Акіліна, які обґрунтовують вплив коучингового підходу на розвиток емоційної компетентності команд у гнучких організаційних середовищах. Автори розглядають формування психологічної безпеки, емпатії, рефлексії та довіри як ключові чинники ефективної командної взаємодії. Водночас результати дослідження зосереджені переважно на бізнес-секторі, без врахування специфіки публічного управління [2].

Вагомий внесок у розуміння значення психологічної безпеки в agile-командах зроблено у праці М. Бувік та А. Ткалич. Автори доводять, що такі чинники, як автономія і визначення чіткості ролей, сприяють підвищенню психологічного комфорту, командної рефлексії та результативності. Отримані дані є релевантними для розкриття структурних компонентів гнучкого мислення в командному управлінні, хоча контекст дослідження обмежено сферою ІТ-проектів [3].

Загальнотеоретичні засади гнучкого управління змінами, адаптовані до практики сучасних організацій, обґрунтовано у дослідженні О. Тарасюка. Автор акцентує увагу на цінностях Agile-підходу, зокрема клієнтоорієнтованості, ітеративності та високій мотивації учасників змін. Особливо підкреслюється необхідність нової культури мислення як основи стратегічного розвитку організації, що є важливим у контексті трансформації управлінських практик на рівні місцевого самоврядування [4].

У навчально-методичному матеріалі І. Бурлакової систематизовано основні форми професійного мислення та приділено увагу когнітивній гнучкості, готовності до змін і здатності до стратегічного самоуправління. Особливий акцент зроблено на ролі мислення у прийнятті нестандартних рішень та формуванні адаптивної поведінки в умовах нестабільності, що прямо корелює з психологічною готовністю до впровадження принципів Agile у публічному управлінні [5].

Наукову глибину розуміння гнучкого мислення як компонента виконавчих функцій індивіда демонструє дослідження LQ. Uddin. Авторка розкриває нейропсихологічні засади когнітивної та поведінкової гнучкості, зокрема механізми ментального перемикавання (shifting) та подолання інерції мислення. Результати цієї роботи є цінними для міждисциплінарного осмислення внутрішніх когнітивних процесів, які лежать в основі прийняття рішень в умовах невизначеності [6].

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує наявність окремих досліджень, що висвітлюють окремі аспекти гнучкого мислення, психологічної безпеки, емоційної компетентності та організаційної гнучкості в контексті Agile-культури. Водночас комплексне вивчення психологічних детермінант гнучкого мислення як чинника партнерської взаємодії в органах місцевого самоврядування залишається недостатньо опрацьованим, що й обумовлює наукову новизну та актуальність запропонованого дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування психологічних чинників, які сприяють розвитку гнучкого мислення та впровадженню принципів Agile-культури в системі місцевого самоврядування як основи ефективної партнерської взаємодії в умовах змін і невизначеності.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах функціонування органів місцевого самоврядування в Україні особливого значення набуває ефективна партнерська взаємодія між суб'єктами публічного управління та громадськістю. Така взаємодія має ґрунтуватися на цінностях відкритості, довіри, гнучкості й високої міжособистісної культури. З огляду на це актуальним постає дослідження психологічних чинників, які забезпечують здатність працівників місцевого самоврядування до адаптації, командної роботи й ефективної комунікації в умовах швидких змін та постійної невизначеності.

Одним із ключових концептів, що дозволяє інституційно та психологічно адаптувати органи управління до нових соціальних викликів, є Agile-культура. Вона передбачає ітеративний підхід до прийняття рішень, гнучке планування, швидкий зворотний зв'язок, розвиток міжособистісних відносин у командах, самоуправління та ціннісну орієнтацію на користувача. Як показано у дослідженні О. Тарасюка, впровадження гнучких підходів до управління змінами сприяє підвищенню ефективності організацій за рахунок зниження рівня опору змінам, посилення відповідальності персоналу та активації творчого потенціалу [4].

Інтеграція принципів Agile у діяльність органів місцевого самоврядування потребує відповідних психологічних передумов – насамперед, розвиненого гнучкого мислення, що виступає основою адаптивної та креативної поведінки. Як зазначає І. Бурлакова, гнучке мислення включає когнітивну мобільність, здатність змінювати погляди, долати стереотипи й швидко реагувати на нові обставини. Цей тип мислення є основою високого рівня професіоналізму, оскільки дозволяє приймати нестандартні рішення в складних умовах [5].

У психологічному аспекті гнучке мислення пов'язане з поняттям когнітивної та поведінкової гнучкості, які забезпечують індивіду здатність змінювати стратегії, адаптувати поведінку до нових вимог середовища та контролювати імпульсивні реакції. З нейропсихологічної точки зору ці здібності належать до вищих виконавчих функцій і є критично важливими у складних управлінських ситуаціях [6].

Дослідження Л. Ільч та О. Акіліної демонструє, що в умовах гнучких організаційних структур (Agile-команд) ключовим фактором успішної взаємодії є емоційна компетентність, що проявляється у здатності розуміти й регулювати власні емоції, зберігати психологічну безпеку та підтримувати конструктивний діалог [6]. Саме ці компетентності формуються завдяки коучинговим практикам, що можуть бути ефективно адаптовані до системи місцевого самоврядування як інструмент підвищення командної ефективності та довіри.

Психологічна безпека, як складова гнучкого мислення, є надзвичайно важливою для організацій, що функціонують у середовищі постійних змін. У дослідженні М. Бувік та

А. Ткалич доведено, що вона позитивно впливає на рівень рефлексії в командах, а також безпосередньо корелює з показниками ефективності діяльності [3]. Це підтверджує важливість створення безпечного психологічного клімату в публічних установах, що дозволяє посадовим особам вільно висловлювати ідеї, визнавати помилки й шукати нові рішення.

Досвід упровадження гнучких інноваційних практик у сфері лідерства розкрито у праці Г. Лопушняк, С. Бондаренко та С. Дмитрука. Дослідники розглядають дизайн-мислення як ефективний підхід до кризового управління в соціальній сфері, здатний трансформувати лідерські моделі у напрямі людиноцентричності, креативності та міждисциплінарності [1]. Отримані висновки свідчать про перспективність впровадження подібних підходів і у сферу місцевого самоврядування, зокрема у формуванні партнерських взаємовідносин на основі довіри, емпатії та відкритості.

Висновки. Таким чином, формування ефективної партнерської взаємодії в органах місцевого самоврядування вимагає не лише інституційних змін, а й глибокої трансформації управлінської культури на рівні особистості. Психологічна готовність до змін, розвинене гнучке мислення, емоційна компетентність, рефлексія та довіра виступають ключовими чинниками, які уможливають впровадження принципів Agile-культури в управлінські практики на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Lopushnyak, H. & Bondarenko, S. & Dmytruk, S. (2024). Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*. 14. 261–295. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>
2. Ільч, Л., Акіліна, О. (2025). Коучинговий підхід як умова розвитку емоційної компетентності фахівців у гнучкому організаційному середовищі. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* № 2(16) <http://doi.org/10.32750/2025-0206>
3. Buvik, M. & Tkalich, A. (2021). Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2109.15034>
4. Тарасюк О. (2024). Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій.

Економіка, управління та адміністрування, (2 (108), 51–56.
[https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56)

5. Бурлакова І. (2022). Психологія професійного мислення, готовність до змін : навчально-методичний матеріал. – Київ, Видавництво КРЦПК. – 68 с.

6. Uddin LQ. Cognitive and behavioural flexibility: neural mechanisms and clinical considerations. *Nat Rev Neurosci*. 2021 Mar;22(3):167-179. doi: 10.1038/s41583-021-00428-w. Epub 2021 Feb 3. PMID: 33536614; PMCID: PMC7856857. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7856857/>

Наталія Чугасва,

доцент кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ,
кандидат психологічних наук,
доцент

ОСВІТНІЙ КОУЧИНГ ЯК ВИД НАДАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ

У контексті трансформаційних змін в освіті та зростання запитів на індивідуалізований підхід до розвитку особистості зростає потреба в сучасних, ефективних формах психологічної допомоги. Одним із таких напрямів є освітній коучинг – відносно новий, але динамічно зростаючий формат психолого-педагогічного супроводу, що сприяє розкриттю потенціалу особистості в навчальному середовищі. Освітній коучинг поєднує в собі елементи психологічної підтримки, фасилітації, наставництва та педагогічного консультування, адаптованого до потреб як учнівської, так і педагогічної спільноти.

Сучасні виклики освітнього середовища, зокрема емоційне вигорання педагогів, зниження мотивації до навчання здобувачів, недостатній рівень розвитку soft skills та комунікативних компетентностей, посилюють актуальність коучингових підходів. Традиційні методи психологічної підтримки часто не відповідають динаміці й складності запитів, які виникають у процесі навчання та соціалізації. Саме тому коучинг розглядається як ефективний спосіб активізації