

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА
ТА ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра психології**



**ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ:
ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ**

**Матеріали
круглого столу
(Київ, 23 червня 2025 року)**



**Київ
2025**

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА
ТА ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра психології

ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ:
ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

Матеріали
круглого столу
(Київ, 23 червня 2025 року)

Київ
2025

УДК 159.9:005.32](477)
П863

Редакційна колегія:

Мозоль С. А., проректор Національної академії внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор;

Кульчицька О. В., директор навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент;

Полудьонна Н. С., завідувач кафедри психології навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент;

Христюк О. С., старший викладач кафедри психології навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Національної академії внутрішніх справ 24 липня 2025 року (протокол № 7)

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за їхню якість, а також відсутність у них відомостей, що становлять державну таємницю та службову інформацію, несуть автори

Психологія організацій: від теорії до практики управління [Текст]: матеріали круглого столу (Київ, 23 черв. 2025 р.) / редкол.: С. А. Мозоль, О. В. Кульчицька, Н. С. Полудьонна, О. С. Христюк. – Київ : НАВС, 2025. – 234 с.

УДК 159.9:005.32](477)

© Національна академія внутрішніх справ, 2025

ЗМІСТ

НАУКОВІ ДОПОВІДІ

Абрамян В. ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	9
Андрущенко І. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	13
Власенко С., Мартенко Ю. РЕКОМЕНДАЦІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ПОКРАЩАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МАЙБУТНІХ ПРАВООХОРОНЦІВ.....	16
Гельбак А. ФАСИЛІТАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНО БЕЗПЕЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ	20
Дембицька Н. ЧИННИКИ ОСОБИСТІСНОЇ АВТОНОМІЇ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ НА ЕТАПІ ПЕРВИННОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ	24
Дозорець М. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОУЧИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНЦІВ	29
Казміренко В. КОГНІТИВНА СКЛАДНІСТЬ СПІЛКУВАННЯ В УМОВАХ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ	35
Кудерміна О., Клименко Р. АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПОЛІГРАФОЛОГІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	39

Мазур В. МЕДІАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	44
Морозовський О. КОЛИ МІСІЯ ВАЖЧА ЗА ВТОМУ: ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ В МИРОТВОРЧІЙ РОБОТІ.....	47
Мухіна Г. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	51
Овчаренко Л. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
Остролуцька Л. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБИСТОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ТРУДОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	59
Охріменко І. ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	63
Погоріленко А. РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ЖИТТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	69
Полішко Н. ТРУДОВИЙ ХАРАСМЕНТ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ.....	73
Прокопенко О. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: КЛЮЧ ДО ЗРОСТАННЯ СТУДЕНТА.....	78

Сидоренко О. ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	82
Сняткова Т., Дяченко А. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКА Й ПІДЛЕГЛИХ.....	87
Тищенко О. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	91
Тягур Л. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ГНУЧКОГО МИСЛЕННЯ ТА AGILE-КУЛЬТУРИ В ПАРТНЕРСЬКІЙ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	94
Чугаєва Н. ОСВІТНІЙ КОУЧИНГ ЯК ВИД НАДАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ	99
Юркевич Л. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ.....	102

НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

Ананко Я. АГРЕСИВНІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ	105
Буц К. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ КЕРІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ ЯК ФАКТОР ЗАПОБІГАННЯ ЕМОЦІЙНОМУ ВИГОРАННЮ	109
Вацлавів В. ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛІКТНИХ ЧИННИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ КОНТРОЛЮЮЧИХ ОРГАНІВ.....	113

Гуменюк В. ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ	118
Грибова М. ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	122
Донюк В. ПРОФІЛАКТИКА ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	128
Дульський О. ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ АДВОКАТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	133
Зінченко П. ПСИХОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ В КОМУНІКАЦІЇ МІЖ КЕРІВНИКОМ І ПІДЛЕГЛИМИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛЦЕЙСЬКИХ.....	138
Калінюк О. ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ МОЛОДИХ ПІДПРИЄМЦІВ: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД.....	142
Ковальов А. ДОВІРА ДО СЕБЕ ЯК РЕСУРС ПСИХОЛОГІЧНОЇ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР	146
Кононенко О. ЦІННІСНО-СМИСЛОВА РЕГУЛЯЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ОСІБ З ДОСВІДОМ ТРАВМИ	152
Крисанова О. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ.....	158

Лебедєв М. СОЦІАЛЬНІ АКСІОМИ ЯК КОГНІТИВНІ ПРЕДИКТОРИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОРЕКЦІЇ	162
Лобасюк В. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЗАПОБІГАННІ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ	169
Лук'янчук Д. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКА ЯК ЗАПОБІЖНИК ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ	174
Марієвська Д. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ.....	179
Осипенко А. ДОВІРА ДО ДЕРЖАВИ ТА ЗАКОНУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА УМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	184
Парчевська О. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕНОГО ПСИХОЕМОЦІЙНОГО НАВАНТАЖЕННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ТА ФЕНОМЕН ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ.....	189
Пономаренко А. КРИЗА СЕРЕДНЬОГО ВІКУ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ У ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ.....	194
Репчинський В. ДИСГАРМОНІЯ В СІМЕЙНИХ СТОСУНКАХ ЯК ЧИННИК ДЕФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ	198
Решетченко Д. ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	202

<i>Рибак Є.</i> РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	206
<i>Сленко А.</i> РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАПОБІГАННІ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	211
<i>Стукалова О.</i> ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У ВЕТЕРАНІВ З ДОСВІДОМ МОРАЛЬНОЇ ТРАВМИ: АРТТЕРАПЕВТИЧНИЙ АСПЕКТ	215
<i>Толканець В.</i> ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПІД ВПЛИВОМ СТРЕСОГЕННИХ І КРИЗОВИХ ЧИННИКІВ	221
<i>Шпанчук Р.</i> ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	225
<i>Штимак П.</i> РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА В ПРОФІЛАКТИЦІ ВИГОРАННЯ.....	230

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

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У сучасних умовах трансформаційного розвитку українського суспільства, зумовлених повномасштабною війною, політичною та економічною нестабільністю, особливої значущості набуває дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності в умовах кризи. Кризові ситуації передбачають високий рівень невизначеності, дефіцит часу, обмеженість ресурсів і підвищене емоційне навантаження на керівників, що зумовлює необхідність вивчення психологічних чинників, які впливають на якість прийняття управлінських рішень. Психологічна готовність керівника до дій в умовах кризи, рівень розвитку його емоційного інтелекту, стресостійкість, когнітивна гнучкість, здатність до прогнозування та рефлексії є визначальними для забезпечення ефективності управлінських рішень. Крім того, значну роль відіграють міжособистісні компетентності, зокрема здатність до конструктивної комунікації, підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в організації, а також рівень довіри до управлінця з боку колективу. У контексті сучасних викликів українського суспільства, таких як військові дії, соціально-економічна нестабільність та постійна загроза нових криз, аналіз психологічних чинників управлінської діяльності набуває не лише теоретичного, а й важливого практичного значення. Застосування результатів такого дослідження може сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації систем кризового менеджменту та розробці програм психологічної підтримки керівного персоналу.

Слід зазначити, що проблематика психологічних чинників управлінських рішень у кризових ситуаціях має міждисциплінарний характер і досліджується на перетині

організаційної психології, кризового менеджменту, психології лідерства та управлінської діяльності. Вагомий внесок в дослідження даної проблематики внесли українські та зарубіжні вчені та практики, серед яких: Д. Гоулман, І. Зязюн, Л. Карамушка, Д. Канеман, Дж. Коттер, Г. Кляйн, В. Панок, О. Романчук, О. Тімченко, Т. Титаренко, Е. Шейн та інші.

Ефективність управлінських рішень значною мірою визначається не лише організаційними чинниками, а й психологічними – зокрема когнітивними процесами, емоційною регуляцією, лідерськими характеристиками та комунікативними стратегіями. Згідно з позицією Л. Карамушки [1], до психологічних ресурсів ефективного управління в умовах соціальної напруги належать стресостійкість, управлінська рефлексія, емоційна компетентність та готовність до прийняття рішень в умовах невизначеності. У новітніх працях авторка виокремлює адаптивні управлінські стратегії керівників у період війни, серед яких – розвиток життєстійкості, кризового мислення, здатності до динамічної міжособистісної взаємодії в команді [2].

Особливої уваги заслуговують когнітивні бар'єри, які суттєво впливають на процес прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Як зазначає Д. Канеман [3], когнітивні спотворення, що виникають внаслідок дії системи швидкого мислення, можуть призводити до поспішних, емоційно забарвлених рішень. Г. Кляйн [4] у межах теорії RPD (recognition-primed decision) демонструє, що в ситуаціях стресу ефективні рішення ухвалюються на основі попереднього досвіду та інтуїтивного розпізнавання сценаріїв, а не раціонального аналізу.

Застосування адаптивних когнітивних стратегій у складних ситуаціях підтверджується також у роботах Г. Гігеренцера [5], який підкреслює роль простих евристик як ефективного механізму реагування в умовах браку часу та інформації. Ідеї Е. Шейна [6] та Дж. Коттера [7] розкривають важливість організаційної культури, здатної підтримати гнучкість управління й лідерське бачення в умовах трансформацій.

У вітчизняному контексті ці положення підтверджуються низкою прикладних досліджень, проведених у 2022–2024 роках. Зокрема, за даними С. Подзігуна [8], керівники українських організацій у кризових умовах використовують емоційно-стабілізаційні стратегії спілкування, що забезпечують довіру, зниження тривожності в колективах та посилення відчуття

контролю. У дослідженні UETS виокремлено типові копінг-стратегії державних службовців під час війни – орієнтація на аналіз ситуації, відкриту комунікацію, згуртованість та взаємопідтримку [9].

Когнітивні бар'єри в українських реаліях часто обумовлюються інформаційним перевантаженням, надмірним ризик-фокусом, фрагментарністю уваги та емоційним виснаженням. Разом із тим, за даними дослідниці А. Михацької, використання прозорих, емпатійних та мобілізуючих комунікативних стратегій дає змогу не лише стабілізувати внутрішній стан персоналу, але й ефективно впливати на продуктивність рішень [10].

На основі проведеного нами дослідження можна запропонувати наступні практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях:

1. *Розвиток емоційного інтелекту керівників.* Емоційний інтелект, як здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей, є критичним чинником для ефективного лідерства в умовах кризи. Високий рівень емоційної компетентності дозволяє керівникам підтримувати команду, швидко реагувати на емоційні сигнали та створювати атмосферу психологічної безпеки. Рекомендовано проводити тренінги зі саморегуляції, емоційного усвідомлення та активного слухання.

2. *Підвищення стресостійкості керівників організації.* Кризові ситуації супроводжуються хронічним стресом, що може спричинити емоційне вигорання, нераціональні рішення або дезорганізацію в управлінні. Підвищення стресостійкості керівників передбачає формування навичок самозаспокоєння, використання релаксаційних технік, а також навчання методів адаптивного копіngu. Варто запровадити програми емоційного відновлення та регулярні супервізійні сесії.

3. *Удосконалення когнітивної гнучкості.* Когнітивна гнучкість забезпечує здатність змінювати способи мислення відповідно до змінних умов. Це особливо важливо в ситуаціях, де стандартні алгоритми не працюють. Важливо розвивати навички креативного вирішення проблем, вміння швидко переосмислювати ситуацію та ухвалювати нестандартні

рішення. Практикувати сценарне планування, ігрові симуляції та антикризові стратегічні сесії.

4. *Формування відкритої та прозорої комунікації.* Відкритість керівника у спілкуванні з командою сприяє зниженню невизначеності, запобігає поширенню чуток та забезпечує стабілізацію психоемоційного стану працівників. Рекомендовано організувати регулярні інформаційні зустрічі, надавати структурований зворотний зв'язок, вчасно повідомляти про зміни, ухвалені рішення та їх обґрунтування.

5. *Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату.* Конструктивні міжособистісні відносини, підтримка, командний дух – це базові ресурси виживання організацій в умовах турбулентності. Лідер має виступати модератором довіри, емпатії та взаємоповаги. Запропоновано впровадження механізмів командної підтримки, спільних заходів з психологічного розвантаження, практик подяки й визнання внеску кожного члена колективу.

6. *Розроблення програм психологічної підтримки персоналу.* Комплексна психологічна підтримка в організаціях повинна бути інтегрованою частиною системи кризового менеджменту. Доцільно запровадити послуги організаційного психолога, кризового консультанта або мобільних бригад, що спеціалізуються на роботі з персоналом у стресових умовах. Програми мають включати елементи психоедукації, консультації, тренінги з подолання тривоги та формування життєстійкості.

Таким чином, у системі управління в умовах кризи ключову роль відіграють психологічні чинники: здатність керівника долати когнітивні бар'єри, застосовувати адаптивні евристики, емоційно регулювати комунікацію, зберігати цілісність лідерської позиції. Актуальність цієї проблематики в умовах воєнного стану в Україні зумовлює необхідність розробки нових психотехнологій підтримки управлінських процесів і професійного супроводу лідерів змін.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 384 с.
2. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. Вчені записки

Університету «КРОК», 2024. Вип. (2(74)), 250–264.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>

3. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / Д. Канеман; пер. з англ. Т. Цимбалюк. Київ : Наш Формат, 2016. 504 с.

4. Klein G. Sources of Power: How People Make Decisions. MIT Press, Cambridge, Mass, 1998. pp. 1–30.

5. Gigerenzer G. The intelligence of intuition: Why smart people listen to their gut. London : Allen Lane, 2023. 288 с.

6. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. – 5th ed. – Hoboken, NJ : Wiley, 2017. 448 с.

7. Kotter, J. P. Leading Change. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2012. 208 с.

8. Подзігун, С. М. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 139–148. DOI:10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969.

9. UETS. Життєві орієнтації та стратегії подолання стресу державними службовцями в умовах війни. <https://uets.edu.ua/news/zhyttyevi-oriyentacziyi-ta-strategiyi-podolannya-stresu-u-derzhavnyh-sluzhbovcziv-v-umovah-vijny/>

10. Михацька А. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Вип. (8(8)). С. 458–467.

Ігор Андрущенко,

професор кафедри економіко-
правових дисциплін навчально-
наукового інституту права
та психології Національної академії
внутрішніх справ, кандидат
юридичних наук, професор

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Страховий ринок будь-якої держави є важливим елементом її фінансової системи. В Україні розвиток страхового ринку стикається з низкою викликів, серед яких особливої уваги потребує питання ефективної комунікації між його учасниками, на кшталт страховиків, страхових посередників, державних регуляторів та споживачів страхових послуг. Комунікація у сфері страхування має ключове значення для підвищення довіри

населення, прозорості діяльності страховиків та стабільності ринку.

Якщо ж мова йде про ефективну комунікацію на страховому ринку, то вона:

- сприяє формуванню позитивного іміджу страховиків;
- забезпечує інформованість населення стосовно переваг страхування;
- дозволяє своєчасно реагувати на зміну потреб страхувальників;
- формує ринкові умови для конкуренції;
- є запорукою зниження рівня страхового шахрайства.

Проте, нині можна визначити ряд базових проблем, що мають місце на страховому ринку України:

- низький рівень фінансової грамотності населення (значна кількість громадян не розуміють сутності страхових послуг, умов договорів і своїх прав як потенційних страхувальників);
- невисокий рівень довіри до страхових компаній (такий результат спричинено як негативним досвідом окремих страхувальників, так і недостатньою відкритістю страховиків);
- недостатня прозорість інформації про страхові продукти, особливо в онлайн-середовищі;
- слабкий зворотний зв'язок зі страхувальниками, що ускладнює коригування страхових продуктів під реальні потреби ринку;
- відсутність єдиного комунікаційного простору між державними органами, страховиками та страхувальниками.

Стосовно підвищення ефективності комунікації на вітчизняному страховому ринку України, то можна запропонувати такі заходи:

- розвиток цифрових каналів комунікації: створення зручних сайтів, мобільних застосунків, чат-ботів для консультацій і обслуговування клієнтів;
- проведення регулярних інформаційних кампаній з метою підвищення фінансової та страхової грамотності потенційних страхувальників;
- посилення прозорості та відкритості діяльності страховиків: регулярна публікація звітів, пояснення умов страхування, демонстрація прикладів виплат;

- створення спільних платформ для взаємодії між страховиками, Національним банком України, громадськими організаціями та страхувальниками;
- підвищення стандартів професійної етики серед страхових агентів і брокерів;
- використання соціальних мереж як платформи для комунікації, оперативного зворотного зв'язку та репутаційного менеджменту.

У цьому контексті держава, враховуючи її визначальну роль, в особі Національного банку України, як регулятора на страховому ринку України повинна:

- стимулювати розвиток прозорих комунікаційних стандартів;
- впроваджувати нормативні вимоги щодо розкриття інформації;
- забезпечувати контрольню-наглядові функції за дотриманням прав та законних інтересів страхувальників;
- підтримувати незалежні платформи для подання скарг, відгуків та оцінки якості страхових послуг [1, с. 64–65].

Насамкінець, підкреслимо, що побудова ефективної комунікації на страховому ринку України є ключовою умовою для підвищення рівня довіри до страхування, формування позитивного сприйняття страхових послуг та подальшого розвитку страхової сфери. Тільки завдяки тісній взаємодії всіх учасників ринку, впровадженню сучасних технологій та прозорих підходів, можливо досягти позитивної динаміки у своєму розвитку та забезпечити відповідність вимогам європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Калюжний Р. А., Гавловський В. Д., Андрущенко І. Г. Окремі питання протидії шахрайству у сфері страхування. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. 2007. № 17. С. 57–68.

Софія Власенко,

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

Юлія Мартенко,

старший викладач кафедри
юридичної психології Національної
академії внутрішніх справ, кандидат
юридичних наук, магістр психології

РЕКОМЕНДАЦІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ПОКРАЩАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МАЙБУТНІХ ПРАВООХОРОНЦІВ

Правоохоронна діяльність за своєю суттю є однією з найскладніших та найвідповідальніших, пов'язаних із впливом стресових факторів, ризиком для життя та здоров'я, необхідністю приймати швидкі та виважені рішення в екстремальних умовах, а також високими вимогами до моральних та етичних якостей особистості. В умовах зростання соціальної напруги, військових конфліктів та криміногенних викликів психологічна стійкість майбутніх правоохоронців стає ключовим фактором їх успішної адаптації та ефективності.

Серед основних негативних наслідків недостатності психологічної готовності до професійної діяльності майбутніх працівників правоохоронних органів можемо виділити такі: нездатність до швидкого прийняття рішень та адекватних дій у ситуаціях стресу, зниження пильності та уваги, що призводить до виникнення помилок у професійній діяльності, виникнення психологічних проблем та розладів (наприклад, емоційне вигорання, професійна деформація та ін.), виникнення проблем у міжособистісних відносинах тощо. Усе перераховане призводить до зниження ефективності виконання службових обов'язків, а у критичних та особливо гострих ситуаціях – навіть до трагічних наслідків.

Беручи до уваги вищевикладене, зазначимо, що формування психологічної готовності до професійної діяльності

вимагає цілеспрямованої та систематичної роботи уже на етапі професійної підготовки.

Важливість заявленої теми, а також проведене нами емпіричне дослідження, яке показало середній рівень розвитку усіх структурних компонентів психологічної готовності майбутніх правоохоронців до професійної діяльності та їх тісний зв'язок з академічним досвідом, дозволили нам розробити ряд загальних рекомендацій, впровадження яких у практику має покращити рівень психологічної готовності курсантів до професійної діяльності. Сюди відносимо наступні:

1. Професійна діяльність правоохоронця потребує впровадження в освітній процес більшої кількості дисциплін психологічного циклу, у тому числі не лише вибіркових, а і обов'язкових. Відповідно до робочого плану для здобувачів 2024–2025 року набору передбачено викладання таких навчальних дисциплін психологічного циклу: Професійно-психологічна підготовка за освітніми траєкторіями (ВК), Стресостійкість (ВК), Психологія оперативно-розшукової діяльності (ВК). На наш погляд, досить корисно було б ознайомити здобувачів із такими навчальними дисциплінами як Основи психології, Юридична психологія, Психологія професійної діяльності (відповідно до освітніх траєкторій).

2. Досить корисною та необхідною є робота курсантів із психологом, зокрема проведення тренінгів, профілактичної, просвітницької роботи, спрямованої на покращення психологічної готовності до професійної діяльності.

3. На наш погляд, потрібне впровадження в освітній процес більшої кількості новітніх технологій, що дозволить сформувати та підтримувати пізнавальний інтерес навіть у тих здобувачів, які мають дуже низький рівень знань та невисокі успіхи у навчальній діяльності.

4. Формування позитивного ставлення до професії та позитивного іміджу поліцейського є невіддільним компонентом розвитку психологічної готовності до професійної діяльності в майбутніх правоохоронців.

Оскільки до складу поняття психологічної готовності до професійної діяльності майбутніх правоохоронців включені певні структурні компоненти (мотивація, стійкість до стресу,

вольова саморегуляція, ефективність діяльності, схильність до ризику), ми розробили також психологічні поради щодо покращення формування кожного із них.

Психологічні поради, спрямовані на покращання формування мотивації до успіху в майбутніх правоохоронців

1. Майбутні правоохоронці повинні чітко визначитися із цілями власної діяльності, результатом, який бажають отримати та завданнями, які потрібно виконати на шляху до поставленої мети.

2. Задля покращання мотивації психологи радять використовувати мотиваційне інтерв'ю.

3. За кожен успішний результат варто надавати собі маленьку винагороду. Важливо пам'ятати, що при реалізації даного пункту винагородою не повинна бути їжа чи заборонені речовини.

4. Використовуйте власні зовнішні та внутрішні ресурси.

5. Подолайте страх перед осудом та покаранням. Пам'ятайте: батьки не стануть любити вас менше, якщо ви не отримуєте бажану для них оцінку!

Психологічні поради, спрямовані на покращання формування стресостійкості в майбутніх правоохоронців

1. Ознайомтеся з сучасними науковими дослідженнями та психологічними рекомендаціями, спрямованими на роботу зі стресом.

2. Намагайтеся пристосуватися до стресових станів (адаптація до стресу).

3. Намагайтеся підготуватися до переживання різноманітних стресових станів із якими можете стикнутися у процесі професійної діяльності.

4. Розробляйте «сценарії» переживання стресового стану.

5. Аналізуйте пережиті стресові стани та формулюйте для себе висновки.

Психологічні поради, спрямовані на покращання вольової саморегуляції в майбутніх правоохоронців

1. Розвивайте такі характерологічні риси як самостійність, терплячість, наполегливість тощо.

2. Тренуйте силу волі.

3. Розвивайте та поповнюйте особисті ресурси.

4. Достатньо відпочивайте.

5. Приділяйте час фізичним тренуванням.

6. Ознайомтеся із правилами тайм-менеджменту, використовуйте їх при плануванні власного часу.

Психологічні поради, спрямовані на покращання ефективної діяльності (навчальної успішності) в майбутніх правоохоронців

1. Використовуйте власні вольові ресурси у процесі навчальної діяльності.

2. Користуйтеся принципом «від простого – до складного».

3. Використовуйте принцип «від нецікавого – до цікавого».

5. Намагайтеся поглиблено вивчати навчальні дисципліни, які не викликали у вас початкового інтересу.

6. Будьте більш виваженими при виборі вибіркових дисциплін.

Психологічні поради, спрямовані на покращання схильності до ризику в майбутніх правоохоронців

1. Ризикувати – це не завжди погано.

2. Правоохоронна діяльність без ризику неможлива.

3. Виграє лише той, хто ризикує.

4. Іноді ризик є недоречним!

Вважаємо, що впровадження даних рекомендацій у практику дозволить нам спостерігати покращення психологічної готовності до професійної діяльності у майбутніх правоохоронців на індивідуальному рівні (останнє буде проявлятися у покращенні розвитку усіх структурних компонентів психологічної готовності до діяльності, розвитку професійно важливих якостей, зміцненні психічного здоров'я та зниження ризику появи ознак девіантної поведінки); професійному рівні (більш ефективне виконання службових обов'язків у майбутньому, покращання командної роботи та взаємодії із громадянами) та суспільному рівні (підвищення довіри до правоохоронних органів та іміджу правоохоронця).

Анжела Гельбак,
завідувач кафедри соціально-
гуманітарних дисциплін
факультету № 1 Донецького
державного університету
внутрішніх справ, кандидат
психологічних наук, доцент

ФАСИЛИТАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНО БЕЗПЕЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Управлінська комунікація дедалі більше вимагає гнучких, психологічно безпечних та включених у взаємодію підходів. Серед таких – фасилітація, яка розглядається не лише як техніка ведення групових обговорень, а як стиль лідерства, що ґрунтується на повазі, емпатії та спільному створенні рішень. Психологічне забезпечення фасилітованої комунікації виступає чинником підвищення довіри, зниження конфліктності, розвитку організаційної культури співпраці.

Метою публікації є розгляд фасилітації як сучасної технології комунікації в управлінні, яка створює психологічно безпечні умови для командної взаємодії, прийняття рішень та розвитку довіри в організаціях. Психологічні механізми фасилітації сприяють ефективному діалогу та конструктивному вирішенню конфліктів.

Фасилітація (від лат. *facilitare* – полегшувати) – це процес підтримки групи у досягненні спільної мети шляхом створення простору для рівноправного висловлення думок, активного слухання, прийняття рішень на основі консенсусу. За визначенням Н. Волкової фасилітація – це організація процесу колективного розв’язання проблем у групі, якою керує фасилітатор. Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати всі заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу. На думку дослідниці, під фасилітацією слід розуміти створення такої взаємодії, коли актуалізується індивідуальний досвід учасників, відбувається взаємодія та взаємотрансляція індивідуальних контекстів розуміння інформації, виникає необхідність і можливість оперативного та індивідуально мотивованого застосування оновленого досвіду. Опора на

суб'єктний досвід стає головним фасилітативним фактором, оскільки саме за таких умов уможлиблюється особистісний розвиток [1].

Фасилітація як підхід, орієнтований на процес і групову динаміку, набуває все більшого значення в контексті психологічного добробуту співробітників та ефективності управлінських рішень. Створення психологічно безпечного середовища – одна з ключових умов продуктивної командної взаємодії. На відміну від традиційних управлінських підходів, фасилітація мінімізує директивність і стимулює психологічну включеність учасників процесу.

До психологічних чинників, що забезпечують ефективну комунікацію засобами фасилітації, належать :

- емоційна безпека – відчуття, що будь-яка думка буде почута без осуду;
- комунікативна рівність – забезпечення простору для висловлення незалежно від статусу;
- активне слухання і емпатія – базові навички фасилітатора;
- психологічна структура діалогу – використання фреймів, візуалізації, питань відкритого типу, які полегшують сприйняття складної інформації.

На думку О. Красуцького, фасилітатор має враховувати три головні фактори, дисбаланс яких загрожує успішності роботи: люди, зміст, процедури [2]. Фасилітація є не лише інструментом ведення зустрічей, а й способом організації психологічно комфортного простору для мислення й діалогу. У цьому контексті фасилітатор виступає не як керівник чи ментор, а як нейтральна особа, яка підтримує груповий процес і сприяє розкриттю потенціалу кожного учасника.

Фасилітаційні практики у менеджменті дають змогу не лише оптимізувати процес обміну інформацією, а й створити умови для командної співтворчості. Це особливо актуально в умовах постійних змін, коли ієрархічні комунікації вже не відповідають потребам організаційної адаптивності. На нашу думку, за такої реальності найбільш доцільним є застосування в менеджменті екопсихологічних принципів. Застосування екологічних принципів найбільш повно розкрито в концепції особистісних змін П. Лушина [3]. Згідно з цим принципом особистість або група особистостей розглядається як відкрита

система, що здатна самоорганізуватися, і яка в разі настання стагнації, подібно до імунної системи, сама зацікавлена в тому, щоб містити дестабілізаційні процеси й елементи з метою подальшого розвитку.

Фасилітація набуває поширення в організаціях, які прагнуть до адаптивного лідерства та партнерської моделі управління. На практиці це може реалізовуватись через стратегічні сесії з фасилітатором, фасилітовані командні зустрічі, діалогові формати вирішення конфліктів, фасилітаційні інструменти: «Мозковий штурм», «Шість капелюхів мислення Боно», «World Café», «Open Space Technology» тощо, формування культури довіри та відкритості – завдяки фасилітаційним практикам підвищується психологічна стійкість команди [4].

Важливо, що фасилітація дає змогу керівнику не лише управляти комунікацією, а й бути її повноцінним учасником, налагоджуючи «горизонтальні» зв'язки у колективі. Технік фасилітаційного супроводу та впливу на особистість існує багато, але є кілька базових. Серед них: Future search («пошук майбутнього») – технологія використовується, в ситуації, коли необхідна загальна основа для співробітництва та створення майбутнього всього колективу. Work out («вихід за рамки») – технологія використовується для розробки інноваційних способів взаємодії, подолання конфліктних аспектів, порушення поведінкових аспектів, удосконалення чи формування процесів саморефлексії, самоконтролю особистості. Brainstorming («мозковий штурм») – технологія застосовується, коли необхідно створити або підсумувати певний тип інформації знайти вихід з проблеми, продукувати нові ідеї. Polarization of opinion («поляризація думок») – технологія застосовується, коли необхідно зменшити, нівелювати негативне ставлення до «гострої» теми, яка існує в колективі. Open space («відкритий простір») – технологія використовується, коли великій групі/команді необхідно відповісти на багато окремих питань або знайти вирішення проблем у рамках однієї теми [5].

Фасилітаційна комунікація потребує дотримання кількох ключових психологічних умов [6]:

- нейтральність фасилітатора – відмова від оцінок та інтерпретацій;

– готовність до змістовного конфлікту – опора на принцип «різні думки – спільна мета»;

– системна рефлексія – фасилітатор стимулює групу до осмислення власних комунікативних патернів.

Управлінська фасилітація може розглядатися як психологічна інтервенція, що змінює мікроклімат організації, надає працівникам суб'єктності та залучення до процесу прийняття рішень.

Висновки. У сучасних організаціях зростає потреба у безпечних комунікаційних практиках, що забезпечують довіру, відкритість і партнерські взаємини в управлінні. Фасилітація як сучасний психолого-комунікативний інструмент управління формує умови для глибшої міжособистісної взаємодії, колективного мислення і запобігання конфліктам. Її ефективність зумовлена здатністю знижувати рівень тривожності, підвищувати залученість персоналу та формувати атмосферу довіри. Психологічне забезпечення цього процесу – основа для стабільності й інноваційності організацій.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричному вивченні впливу фасилітації на організаційну ефективність.

Список використаних джерел

1. Волкова Н. П., Степанова А. А. Фасилітатор як важлива рольова позиція сучасного викладача вишу. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля «Педагогіка і психологія»*. Педагогічні науки. 2018. № 1 (15). С. 228–234.

2. Красуцький О.М. Фасилітація в роботі керівника як запорука успішної професійної діяльності (як продуктивна складова усного професійного спілкування). *Професійно-прикладні дидактики : Міжнародний науковий журнал* Вип. 2. 2016. С. 72–75.

3. Лушин, П. В. (2018). Деформація і деформалізація освітнього простору в умовах відкритої післядипломної освіти: екофасилітативний підхід. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент*. (с.192–197). Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України.

4. Кошечко Н. Фасилітація як інноваційна технологія управління педагогічними конфліктами у закладах вищої освіти. *Педагогіка*, 2018. 2(8). С. 24–29.

5. Цілі і техніка фасилітації. Основи конфліктології / за ред. А. Гірник. URL: http://pidruchniki.com/16330826/psihologiya/tsili_tehnika_fasilitatsiyi.

Jari Kangas, Elisa Rantanen, Lauri Kettunen. How to facilitate freshmen learning and support their transition to a university study environment. *European Journal of Engineering Education*. 2017. № 6 (668). P. 668–683.

Наталія Дембицька,
завідувач кафедри психології
розвитку Київського
національного університету
імені Тараса Шевченка, доктор
психологічних наук, доцент

ЧИННИКИ ОСОБИСТІСНОЇ АВТОНОМІЇ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ НА ЕТАПІ ПЕРВИННОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного ринку праці, підвищених вимог до професійної мобільності та самостійності молодих фахівців в умовах воєнної агресії, все більшої актуальності набуває дослідження психологічних чинників, що забезпечують особистісну автономію на етапі первинної професійної адаптації. Молоді фахівці, які тільки розпочинають свій шлях у професії, потребують не лише базових компетентностей, але й внутрішньої готовності бути активними, відповідальними й автономними суб'єктами професійної діяльності.

Особистісна автономія є одним із ключових психологічних ресурсів суб'єктності персоналу. Наприкінці освоєння професії у виші, на етапі ранньої дорослості, вона розглядається як центральна характеристика, що відображає здатність молодого фахівця самостійно приймати професійні рішення, керувати власною поведінкою, протистояти зовнішньому тискові та діяти відповідно до внутрішніх переконань.

Автономія як інтегративна риса молодого фахівця пов'язана з низкою інших особистісних феноменів – самосвідомістю, ідентичністю, мотиваційною спрямованістю, когнітивною гнучкістю [1; 9]. Її наявність свідчить про сформовану здатність особистості орієнтуватися у власних цінностях, як і мати чіткі уявлення про себе, розуміти свої

потреби та приймати відповідальні рішення поза залежністю від зовнішнього схвалення або покарання. При цьому автономію, слідуючи ідеям Віктора Франкла [7], не слід ототожнювати з егоцентризмом чи свавіллям: свобода, позбавлена відповідальності, втрачає конструктивний потенціал, тоді як справжня автономія означає передусім «свободу для» самореалізації, а не лише «свободу від» зовнішнього контролю.

Для розуміння механізмів формування автономності на етапі входження в професійну діяльність доцільно проаналізувати ключові психологічні чинники, які її детермінують: когнітивні, емоційно-вольові, мотиваційні та соціально-психологічні. Когнітивна сфера, зокрема рівень інтелектуального розвитку, має пряме відношення до формування автономного, самостійного стилю поведінки. На рубежі, коли молода людина завершує здобувати професію у виші та включається у професійну діяльність, завершується становлення абстрактного мислення, що дозволяє їй мислити гіпотетично, критично осмислювати дійсність, оцінювати можливі наслідки своїх професійних дій і виявляти власну позицію щодо більшості професійно важливих ситуацій. Дослідники, зокрема Л. Долинська та Д. Поліщук [2], вказують на важливість розвитку когнітивної самостійності – здатності самостійно здобувати знання, аналізувати інформацію, робити висновки. Саме ці якості лежать в основі сформованої автономності, оскільки дозволяють людині бути суб'єктом прийняття рішень у непередбачуваних або складних професійних ситуаціях.

До когнітивних чинників належить рівень розвитку я-концепції та особистісної ідентичності. Усвідомлення себе як окремого, цілісного «Я», що має власну систему цінностей, переконань, життєвих орієнтирів, посилює автономність, оскільки формує внутрішню опору. Як зазначає М. Павлюк [4], автономія ґрунтується на високому рівні розвитку структур самосвідомості, що дає розуміння власних особливостей, можливостей і меж. Особистість, яка має стабільне уявлення про власну ідентичність, більш впевнено приймає рішення, виявляє ініціативу, протистоїть зовнішнім тискам і стереотипам. Ще один важливий когнітивний предиктор автономії – це локус контролю. Внутрішній локус контролю, або інтернальність, пов'язаний із переконанням у тому, що події життя залежать передусім від власних дій, а не від зовнішніх обставин.

Внутрішньо контрольовані особистості виявляють вищу відповідальність, активність і здатність до самокеруваної поведінки, що є критично важливим на початковому етапі адаптації в професії. Своєю чергою, екстернальний локус контролю, коли людина схильна приписувати відповідальність за події іншим, знижує рівень автономності та підвищує залежність від оточення.

Важливими є також емоційні детермінанти автономії. До них належать позитивне самоствавлення, емоційна стабільність, здатність до саморегуляції та стресостійкість. Позитивне ставлення до себе, сформоване почуття самоцінності та впевненість у власній здатності впливати на хід подій є тими психологічними ресурсами, що дозволяють людині діяти незалежно. Дослідження Г. Чайки [5] свідчать про тісний зв'язок між рівнем автономії студентів і показниками самоприйняття, самоцінності, упевненості в собі. Емоційна автономність також передбачає зменшення емоційної залежності від батьків, що особливо актуально у процесі сепарації в юності. У контексті професійної адаптації це означає, що молодий фахівець не потребує постійного схвалення, здатен конструктивно переживати критику, справлятися зі стресом без постійної зовнішньої підтримки. Рівень тривожності виступає індикатором емоційної незалежності: високий рівень страхів, зокрема страх помилок чи осуду, істотно знижує готовність до самостійних рішень, тоді як емоційна врівноваженість і здатність до регуляції власного емоційного стану сприяють автономності. Також доведено, що молоді люди з високим рівнем автономності частіше користуються конструктивними копінг-стратегіями, краще переносять труднощі та ефективніше долають перешкоди під час входження у професійну діяльність.

Особливо важливу роль відіграє мотиваційна сфера. Згідно з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна [6; 8], автономія – це не лише риса характеру, а й базова психологічна потреба. Її задоволення є умовою виникнення внутрішньої мотивації – прагнення діяти з власної ініціативи, відповідно до внутрішніх інтересів. У професійному контексті внутрішньо мотивовані працівники виявляють вищу ефективність, інноваційність та залученість. На відміну від зовнішньо орієнтованих осіб, які діють через страх покарання або бажання схвалення, автономні особистості керуються ціннісними

установками, сенсом діяльності, прагненням до особистісної та професійної реалізації. Внутрішня мотивація пов'язана зі щирим інтересом до діяльності, бажанням розвиватися і впливати на результат, а не лише з очікуванням винагороди. У цьому контексті важливими є усвідомлені життєві цілі, здатність планувати майбутнє, бачити власну перспективу. Молоді працівники, які мають сформовані особистісні цілі, краще орієнтуються у професійному середовищі, більш вмотивовані до навчання та розвитку, і виявляють вищий рівень суб'єктності.

Соціально-психологічні чинники формування особистісної автономії не менш значущі. Сімейне виховання, стиль батьківства, типи стосунків з оточенням – усе це впливає на становлення особистості, її здатність до відповідального вибору. Дослідження показують, що демократичний стиль виховання, заснований на повазі, довірі й поступовій передачі відповідальності, сприяє зростанню автономності. Надмірна опіка або жорсткий контроль на більш ранніх стадіях соціалізації, призводять до інфантильності або протестної поведінки, що не завжди переростає в справжню суб'єктність дорослої людини. Важливо розуміти, що психологічна автономія не передбачає розриву емоційного зв'язку з батьками, а означає здорову сепарацію – здатність діяти самостійно, зберігаючи емоційний контакт. Референтне оточення, її соціальні очікування також суттєво впливають на формування автономії. У період юності саме спілкування з однолітками стає простором випробування та утвердження власної індивідуальності. Якщо молодь потрапляє в середовище, де цінується самовираження, незалежність і ініціативність, то автономія посилюється. Якщо ж у групі переважає конформізм або страх осуду, індивідуальна автономність може бути пригнічена.

Окремо слід згадати заклад вищої освіти як простір розвитку та апробації професійної суб'єктності. Умови навчання, стиль взаємодії викладачів зі здобувачами професії, можливості для самостійної діяльності – усе це може як стимулювати, так і гальмувати автономію. Особистісно-орієнтовані методики, зокрема проектне навчання, самопланування, критичне мислення, формують у студентів досвід прийняття рішень, відповідальності та ініціативності. Якщо освітнє середовище побудоване на авторитаризмі, репродуктивному навчанні та відсутності зворотного зв'язку, то

молодь швидше набуває пасивного стилю професійної поведінки. На етапі первинної професійної адаптації суб'єктне середовище – коли від молодих працівників очікується спроможність виявляти власну позицію, висловлювати свої думки, беручи участь у прийнятті рішень, реалізовувати ініціативи – є критично важливим для становлення особистості як автономного професіонала.

Отже, особистісна автономія – це не лише характеристика зрілої особистості, а й важлива психологічна основа суб'єктності персоналу, яка забезпечує ефективну професійну адаптацію, внутрішню мотивацію, відповідальну поведінку та здатність до розвитку. Її формування відбувається під впливом комплексу когнітивних, емоційних, мотиваційних і соціально-психологічних чинників. Забезпечення сприятливих умов для розвитку особистісної автономії на рівні родинного виховання, освітнього процесу й професійного середовища – важливе завдання сучасної психологічної науки та практики. Саме через підтримку автономії можливо забезпечити високий рівень суб'єктності персоналу, що є запорукою ефективності та відповідальності на займаній позиції в організації та його суб'єктивного психологічного благополуччя.

Список використаних джерел

1. Герасимова О.І. Експлікація поняття «автономність» у психолого-педагогічній літературі. Український психологічний журнал. 2016. № 2. С. 50–56.
2. Долинська Л. Поліщук Д. Психологічні особливості розвитку когнітивного компонента самостійності сучасних підлітків. *Науковий часопис НПУ імені М П Драгоманова* Серія 12 Психологічні науки, 2020. Вип. 12 (57). С. 26–37. DOI:10.31392/NPU-nc.series12.2020.12(57).03
3. Остапенко, О. А., Яценко, В. А. Основні аспекти дослідження системи внутрішньої мотивації військовослужбовців в умовах війни. *Ефективність державного управління*, 2024. 1(78/79). С. 97–105. <https://doi.org/10.36930/507815>
4. Павлюк М.М. Психологія розвитку самостійності майбутнього фахівця. Авт. дис. ... д-ра психол. наук за спеціальністю 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, 2019. 48 с.

5. Чайка Г.В. Особистісна автономія: свобода чи відповідальність? *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*.

6. Deci, E. L., & Ryan, R. M. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987. 53, P. 1024–1027. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf.

7. Schimmoeller, Ethan M, and Timothy W Rothhaar. Searching for Meaning with Victor Frankl and Walker Percy. *The Linacre quarterly*, 2021. vol. 88,1. P. 94–104. doi: 10.1177/0024363920948316

8. Ryan R. M. Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*. 2006. № 74. P. 1557–1586.

9. Zimmer-Gembeck M.J., Collins W.A. Autonomy development during adolescence. In Adams G.R., Berzonsky M.D., editors. *Blackwell handbooks of developmental psychology*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003. P. 175–204.

Марія Дозорець,

викладач кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ

ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОУЧИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНЦІВ

У сучасних умовах нестабільності, високої конкуренції та швидких соціальних, політичних змін в Україні значно зростає потреба в розвитку гнучких, проактивних управлінців. Традиційні підходи до розвитку лідерів дедалі частіше виявляються недостатніми для формування компетенцій, необхідних для навігації в складних бізнес-ландшафтах та стимулювання інновацій. У цьому контексті організаційний коучинг виходить на передній план як потужний та гнучкий інструмент, здатний забезпечити цілеспрямований та сталий розвиток управлінців.

На думку Дж. Старра, коучинг – це не інструктаж і не контроль, а процес, орієнтований на пошук внутрішніх рішень,

розкриття потенціалу керівника. На відміну від тренінгів, коучинг є індивідуалізованим і триває у формі діалогу. Автор вважає, що коучинг в організаціях можна визначити як цілеспрямований, системний процес підтримки особистісного й професійного розвитку працівників, зокрема управлінців, через партнерський діалог і саморефлексію, головна мета якого – розкриття потенціалу особистості для досягнення цілей організації [1]. М. Кармінська-Белоброва розглядає коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні, зазначаючи, що коучинг є технологією, яка допомагає людям змінюватися. Він спрямований не тільки на досягнення мети з найбільш оптимальним вкладенням ресурсів, а й на розвиток людини [2, с. 143].

Як слушно зауважують американські дослідники Дж. Вітмор та М. Голдсміт, коучинг допомагає управлінцям ефективно використовувати свої сильні сторони, працювати над зонами росту та формувати лідерські якості, необхідні для натхнення команд та досягнення стратегічних цілей. Вчені вказують, що практика організаційного коучингу дозволяє не просто передавати знання, а й сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу керівників, розвитку їхньої самосвідомості, адаптивності та здатності до самостійного прийняття рішень [3, 4].

Слід зазначити, що організаційний коучинг базується на гуманістичному підході до розвитку особистості, принципах партнерства, усвідомленості, відповідальності та внутрішньої мотивації. Він поєднує методи психології, менеджменту, педагогіки та нейропсихології. В цілому, організаційний коучинг сприяє:

- формуванню ефективних управлінських рішень;
- розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості;
- покращенню комунікації в колективі;
- зростанню мотивації та продуктивності працівників;
- формуванню культури безперервного розвитку в організації.

Особливості застосування організаційного коучингу знаходять своє відображення в численних наукових розробках закордонних та вітчизняних вчених і практиків, серед яких: С. Бондарчук, В. Величко, Дж. Вітмор, Т. Галвей, М. Голдсміт,

Є. Жигалов, В. Зеленін, Д. Клаттербак, Н. Коломінська, Т. Столцфус та ін.

На нашу думку, організаційний коучинг є потужним інструментом, який дозволяє керівникам усвідомлювати свої сильні сторони, долати внутрішні бар'єри та ефективніше реалізовувати управлінські функції. Його впровадження сприяє зміцненню психологічної зрілості лідерів і підвищенню загальної ефективності управління. Для досягнення позитивного результату важливими є: довіра між коучем і керівником, системний підхід, підтримка керівництва організації та інтеграція коучингу в загальну HR-стратегію.

Необхідно звернути увагу на те, що в Україні коучинг – відносно нова професійна сфера. Часто на ринку послуг працюють особи без базової психологічної освіти або сертифікації, що формує недовіру до інструменту з боку бізнесу. Поточна ситуація в країні змушує бізнес сфокусуватись на виживанні, а не на розвитку, що відкладає стратегічні ініціативи, включно з коучингом. Попри зростання інтересу, українські вчені зазначають, що коучинг в Україні досі перебуває на стадії інституціоналізації. Існує сильна регіональна диференціація в його поширенні, і основні користувачі послуг коучингу – це транснаціональні компанії та компанії з іноземною участю. О. Мокану стверджує, що розвиток коучингу в Україні гальмується тим, що вітчизняні підприємства не розуміють деталей діяльності коучів і тому не залучають їх до своєї діяльності [5, с. 15]. Частіше за все, організаційний коучинг інтегрується через HR-служби, програми підвищення кваліфікації та індивідуальні сесії. Важливою умовою є створення коучингової культури в організації, що підтримує розвиток працівників на всіх рівнях. Багато керівників та власників бізнесу в Україні сприймають коучинг як модний термін або вид психологічної підтримки, не розуміючи його стратегічної цінності для управління персоналом і розвитку лідерства.

Учені відзначають, що коучинг може бути успішно інтегрований у вітчизняну систему управління персоналом для формування мотивації, покращення поведінки співробітників, а також як інструмент управління ефективністю працівників. Керівник може виступати в ролі підтримувальної ланки для реалізації потенціалу підлеглих. Наприклад, В. Бабич та ін.

зазначають, що коучинг є ефективною соціальною технологією формування трудової мотивації, більш продуктивної соціально-економічної поведінки співробітників організації [6, с. 238]. Р. Бала підкреслює, що розгляд коучингу, його змісту та характеристик як інструменту управління ефективністю працівників набуває актуальності та значущості в Україні [7, с. 158].

Н. Коломінська однією з перших українських дослідниць адаптувала наукові основи коучингу до реалій роботи організацій. Авторка підкреслює визначну роль коучингу у формуванні стратегічного мислення управлінців [8]. Крім того, українські дослідники бачать коучинг як інструмент, що стимулює самоорганізацію та самонавчання співробітників, зменшуючи потребу в постійному контролі та наданні готових рішень з боку керівництва [9].

Вважаємо, що впровадження організаційного коучингу в практику діяльності психологів в Україні є перспективним напрямом, що дозволить розширити спектр послуг, посилити вплив психологічної науки на бізнес-середовище та сприяти розвитку вітчизняних компаній. Виходячи з наукових позицій та поточного стану впровадження коучингу в Україні, а також ролі організаційних психологів, нами розроблено практичні рекомендації для психологів щодо ефективної інтеграції коучингових підходів у діяльність організацій та бізнес-структур:

1. Поглиблена спеціалізація та сертифікація у сфері організаційного коучингу:

– проходження спеціалізованих програм з організаційного коучингу, що акредитовані міжнародними організаціями забезпечить високий професійний рівень та довіру клієнтів. Наприклад, ICF – International Coaching Federation, EMCC – European Mentoring and Coaching Council;

– оволодіння ключовими коучинговими моделями (GROW, CLEAR, OSKAR), інструментами для роботи з цілепокладанням, розвитком компетенцій, зворотним зв'язком та управлінням змінами;

– регулярна участь у супервізіях та менторингових програмах з досвідченими організаційними коучами. Це дозволить удосконалювати навички, отримувати конструктивний зворотний зв'язок та вирішувати складні кейси.

2. Адаптація коучингових підходів до українського менталітету та бізнес-культури:

- врахування особливостей внутрішньої та зовнішньої комунікації, адаптація до особливостей ділової комунікації, ієрархічних структур та прийняття рішень;

- проведення роз'яснювальної роботи щодо сутності коучингу, розвіювання міфів, подолання упереджень та стереотипів (особливо щодо його відмінності від тренінгів, консалтингу чи психотерапії). Акцент на тому, що коучинг – це про розвиток потенціалу, а не про «лікування проблем»;

- фокус на конкретних результатах. Демонстрація чіткого зв'язку між коучинговою взаємодією та досягненням конкретних бізнес-результатів (наприклад, підвищення продуктивності, покращення комунікації, розвиток лідерських якостей).

3. Розвиток навичок бізнес-комунікації та «продажу» коучингових послуг:

- чітке формулювання та презентація цінності організаційного коучингу для керівників та власників бізнесу, акцентуючи на перевагах для підвищення ефективності, утримання талантів та розвитку організації;

- нетворкінг, активна участь у бізнес-спільнотах, конференціях, семінарах для встановлення контактів та демонстрації експертизи;

- створення бази кейсів та відгуків. Збір успішних кейсів та відгуків від перших клієнтів для формування портфолію та підвищення довіри.

4. Інтеграція коучингу в наявні системи управління персоналом (HRM) включає:

- співпрацю з HR-департаментами. Встановлення партнерських відносин з HR-відділами українських компаній для інтеграції коучингу в програми розвитку талантів, адаптації нових співробітників, управління ефективністю та формування кадрового резерву;

- розвиток коучингу як частини корпоративної культури організації. Допомога компаніям у формуванні коучингової культури, де керівники виступають у ролі коучів для своїх підлеглих, сприяючи їхньому саморозвитку;

- створення та проведення тренінгів для топменеджерів і керівників середньої ланки з основ коучингу, щоб вони могли використовувати ці підходи у щоденній роботі.

5. Розроблення та впровадження етичних стандартів і професійних меж:

– неухильне дотримання етичних кодексів професійних коучингових асоціацій (наприклад, ICF) для забезпечення конфіденційності, професіоналізму та відповідальності;

– формулювання прозорих угод та укладання чітких контрактів з клієнтами, що визначають цілі, очікувані результати, терміни, вартість та умови конфіденційності;

– впровадження механізмів для вимірювання ефективності коучингових інтервенцій (наприклад, за допомогою опитувань, оцінки 360 градусів, аналізу KPI), щоб демонструвати реальну цінність послуги.

6. Активна науково-практична діяльність та поширення знань персоналу та керівників організацій:

– публікація статей у наукових та ділових виданнях, участь у конференціях, семінарах, вебінарах для поширення знань про організаційний коучинг та його переваги в українському контексті;

– створення власних, адаптованих до українських реалій методик та інструментів організаційного коучингу;

– інтеграція елементів організаційного коучингу в навчальні програми психологічних та економічних спеціальностей українських університетів.

Отже, організаційний коучинг – це не лише інструмент підвищення управлінської ефективності, а й стратегія розвитку лідерства, яка базується на сучасних психологічних і поведінкових підходах. Його системне впровадження створює передумови для інноваційного, ціннісного та результативного управління.

Список використаних джерел

1. Starr, J. *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2021. 368 p.

2. Кармінська-Белоброва, М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2019. № 1. С. 140–145.

3. Whitmore, J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5th ed. London: Nicholas Brealey, 2017. 256 p.

4. Goldsmith, M. (Ed.). The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. Rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007. 352 p.

5. Мокану О. К. Розвиток коучингу в Україні. *Наукові праці Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2024. № 1. С. 13–18.

6. Бабич, В. М. Управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів : монографія. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2018. 320 с.

7. Бала, Р. Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.14. С. 158–163.

8. Коломінська Н. І. Організаційний коучинг у системі розвитку управлінського персоналу. *Психологія і суспільство*, 2020. №3, 117–122.

9. Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. / за ред. Л. Булигіної. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 100 с.

Вячеслав Казміренко,
професор кафедри педагогіки,
психології, медичного
і фармацевтичного права
Національного університету
охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, доктор
психологічних наук, професор

КОГНІТИВНА СКЛАДНІСТЬ СПІЛКУВАННЯ В УМОВАХ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

Конструювання спільного задуму узгодженого прийняття рішень – емоційно навантажений і інтелектуально напружений процес. Побудова такого мисленнєвого проекту в умовах спілкування завжди пов'язана з відбором засобів цілепокладання і чисельними зіткненнями думок, динамікою мотивації вибору, ресурсами розуміння та взаєморозуміння в міжсуб'єктних діалогах та узгодженості суб'єктивних намірів і відповідальності в завданнях та ризиках спільної діяльності.

Помилки в спільному цілепокладанні або некомпетентні прийняття рішень в ситуації кризи та високої небезпеки не просто коштують дорого, але нерідко й незворотні щодо коректив свого негативного впливу.

Цілепокладання слід розуміти як поведінку, що спрямовується метою (цілями). Така поведінка передбачає відповідний корисний результат, котрий не обов'язково представлений в момент цілепокладання у свідомості суб'єкта. Тому цілепокладання ми завжди розглядаємо у зв'язку зі свідомістю та самосвідомістю суб'єкта, в тому числі групового. Це завжди формування або виникнення у свідомості певного реального феномену, що зумовлює процес цілепокладання та процес спрямування мети в вимірах майбутнього результату діяльності або поведінки.

У такому вимірі основні механізми процесу цілепокладання формуються в системі соціальних відносин, у яких реалізується вся життєдіяльність суб'єкта. Природа детермінації поведінки й діяльності, що зумовлена цілепокладанням, складна і багаторівнева, але існує низка найбільш загальних рис, що характеризують таку діяльність.

Перше: механізм цілепокладання завжди пов'язаний із наявністю різноманіття замислів, задумів, планів майбутнього, програми перетворень, тобто становить собою проектування майбутнього. Таке комплексне перенесення себе в виміри майбутніх перспектив життєдіяльності має на меті формування особистісних смислів самопроектування своїх соціальних дій, сподівань, своїх експектацій та очікувань оточення. Процесуальну основу цілепокладання складають механізми антиципації як здібності суб'єкта діяти або приймати рішення з необхідним просторово-часовим упередженням відносно очікуваних майбутніх подій, як активне оволодіння перспективою майбутнього. Це дозволяє на підставах існуючого досвіду передбачати події, що не настали, та готуватися до зустрічі з ними.

Друге: орієнтир цілепокладання представлений «ідеєю належного», тобто вимірами належного в уявленнях про імперативи моралі та очікування відповідності нормам, правилам і обов'язкам. Ці суб'єктні виміри людина встановлює собі сама, тому ці механізми виконують функції саморегуляції. Смысл слідування «ідеї належного» не є орієнтиром на

раціональний результат вчинку чи досягнення певного результату такої соціальної дії, але прагненням безвідносно до наслідків. Функція слідування належному – це завжди орієнтація діяльності ситуаціях зі значною мірою соціальної невизначеності або особистісної значущості.

Третє: механізм цілепокладання спрямований на середовище об'єктів природного та соціального світу, відповідно – зумовлює визнання їх цінності. Цілепокладання надає їм відповідного значення суб'єктивних вимірів, зумовлює зв'язок із потребами та інтересами, спрямуваннями життєдіяльності. Функція цінностей – створення гармонійної, упорядкованої, значущої для суб'єкта «картини світу» як продукту свідомості та підтримується суб'єктивними інтелектуальними обґрунтуваннями.

Четверте: основою механізму цілепокладання і забезпечення його функціонування є соціальні та культурні норми. Саме норми зумовлюють системи інтернальних вимог до людини, до її соціально зумовленої та узгодженої з соціалізованою оцінкою адаптивної поведінки. Це потребує оптимізації поведінки, її успішності та встановлення соціальних стандартів в соціальному наслідуванні та прийнятності. За допомогою стереотипів і стандартів поведінки та соціальної діяльності здійснюється оптимізація соціального впливу інтелектуальних ресурсів прийняття рішень.

П'яте: механізм цілепокладання опосередковує орієнтацію людини-суб'єкта у світі «інструментальних об'єктів». Ціль (мета) в такому її розумінні завжди відображає бажаний рівень задоволення потреб, очікувань, рівня домагань та мотивації росту і розвитку. Функція цільового визначення поведінки повинна розглядатися як безпосередня, інструментальна; використовуючи зовнішні об'єкти як засоби, вона визначає реалізацію устремлінь, сформованих на основі інших орієнтирів.

Шосте: орієнтиром механізму цілепокладання є «самоспрямована» поведінка. Певною мірою цей механізм має подібність з «проектом», але він менш узагальнений, а основне – «проект» відрізняє спрямування на «відкритість світу» і безпосередня «предметна спрямованість». Водночас цей орієнтир як механізм відображає закритий контур регуляції діяльності та поведінки суб'єкта. Спрямованість поведінки «на себе» відображує різноманіття причин та обставин самопізнання, спрямованості до самоактуалізації,

самовираження та ін. Якщо він стає провідним, то всі інші механізми (орієнтири) набувають підпорядкованого, залежного, допоміжного положення. Функція цього механізму – збереження статусу «психологічного здоров'я суб'єкта». Самоактуалізація як функція самостворення, наслідком якої є досягнення внутрішньої гармонії в ієрархії цінностей, стає засобом самоствердження.

Всі вищезазначені механізми складають умови першого рівня когнітивної складності спілкування. В організації творчого процесу, забезпеченні спільної діяльності та прийняття спільних рішень ці механізми інтелектуальної регуляції формуються досить складно і потребують спеціальних професійних дій і формуючих технологій під наглядом психологів-тренерів.

Другим виміром когнітивної складності в спілкуванні є розробка і формування психологічних ресурсів взаєморозуміння в спільній діяльності, процесів узгодження очікувань і намірів суб'єктів спільної діяльності. Нижче наведена модель, що надає можливість формалізувати механізми та процедурну складність такого узгодження. Водночас це дозволяє залучати інструментальні психологічні засоби активізації когнітивних процесів взаєморозуміння в спілкуванні та спільній діяльності.

Перший комплекс – це психологічні засоби, спрямованих на активізацію умов, що забезпечують можливість досягнення (формування) взаєморозуміння в прийнятті рішень спільної діяльності. Цей комплекс включає три групи механізмів, створення яких забезпечує цю можливість та дозволяє створити умови для започаткування та послідовного розвитку взаєморозуміння.

Сам феномен взаєморозуміння є психологічним суспільнотворчим результатом проявів бажань, інтересів і волі учасників діалогу або спільної діяльності, а означені механізми – лише підґрунтям для організаційно-психологічного супроводу. Забезпечення досягнення ідентифікації, конгруентності стає запорукою формування загального стану психологічного «здоров'я» в прийнятті рішень та цілепокладанні. В цьому вимірі закладено забезпечення умов, коли персони як суб'єкти прийняття рішень спільної діяльності можуть бути вільними та відповідальними, аутентично захищеними й не потребують використання ресурсів персонального «психологічного захисту» при прийнятті конфліктних і ризикованих рішень.

Другий комплекс спеціалізованих технологічних засобів (методів, правил, узгоджень, та ін.) розробляється для створення психологічних умов активізації творчих процесів і забезпечує інструментально технологічний супровід когнітивного спілкування. Креативні процеси в процесі спільного прийняття рішень та цілепокладання в спільній діяльності не виникають самі по собі, їх необхідно створювати та технологічно забезпечувати. Відповідно, це потребує певних правил для забезпечення легітимізації організаційних домовленостей і прийняття необхідних норм. Але не тільки. Важливою складовою цього процесу є постійна методична допомога, що базується на засобах психологічного супроводу. Такі технології можуть включати психологічну допомогу консультанта-психолога, підготовленого для реалізації функцій креативного модератора. Професійна психологічна допомога дозволяє знайти вірні технологічні рішення, не впливаючи на зміст спільної діяльності, дискусій чи конструювання узгоджень і вирішення мотиваційних конфліктів.

Консультація фахівця-психолога стосується тільки допомоги у творчих регламентаціях і активізації психологічних засобів організації проектного мислення, проектування шляхів накопичення досвіду, побудови рефлексивних кроків узагальнень та досягнення ефективних результатів спільного процесу, кризових питань цілепокладання та організації психологічного супроводу, психологічного забезпечення творчої спільної діяльності та прийняття рішень.

Олена Кудерміна,

професор кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ, доктор психологічних наук, професор;

Роман Клименко,

аспірант кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПОЛІГРАФОЛОГІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабного вторгнення на терени нашої держави професійна діяльність працівників Національної поліції набула ще більшого психологічного напруження, порівняно з

періодом до введення воєнного стану. Поліцейські реалізують надважливі для життєдіяльності суспільства функції забезпечення публічної безпеки та порядку, захист прав і свобод людини, а також інтересів держави, протидії злочинності та надання допомоги особам, які її потребують. Водночас звичні для правоохоронця оперативно-службові завдання приходять вирішувати в екстремальних та кризових умовах.

У зазначених психологічно складних умовах реалізації функціональних обов'язків поліцейських для поліграфологів Національної поліції України, окрім притаманних для них напрямів професійної діяльності, актуальними визначаються розслідування воєнних злочинів та злочинів осіб, які усвідомлено співпрацювали з окупаційною цивільною чи військовою владою на шкоду власній країні.

Загалом у правоохоронній діяльності опитування за допомогою поліграфу найбільш затребувані в ситуаціях дефіциту інформації, необхідної для визначення оптимальних напрямків роботи (зокрема, висунення версій під час розслідування злочинів); при отриманні орієнтуючої інформації; повідомленні учасниками процесу взаємовиключних даних; наявності непереконливих протиріч між показаннями учасників процесу та іншими доказами у кримінальній справі [1].

Ефективна реалізація наведеного безпосередньо залежить від психологічних особливостей суб'єкта здійснення опитування за допомогою поліграфу. Однією з провідних конструктив особистості поліграфолога, що зумовлює успішність виконання поставлених перед ним професійних завдань, на наш погляд, є рівень сформованості позитивної професійної мотивації.

Мотивація професійної діяльності, або професійна мотивація – це дія конкретних стимулів, що обумовлюють вибір професії і тривале виконання обов'язків, пов'язаних із цією професією, або сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які штовхають людину до трудової діяльності і надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення певних цілей [2].

У межах аналізу професійної діяльності поліграфолога – це зовнішні стимули та внутрішні потреби, прагнення, інтереси та мотиви, що спонукають правоохоронця виконувати функціональні обов'язки на рівні високої ефективності під дією

несприятливого (екстремального, кризового, конфліктного) об'єктивного контуру професійної діяльності.

Можна констатувати, що професійна мотивація піддається впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть бути як постійними, так і тимчасовими. Тому професійна мотивація одночасно є і відносно стійким, і відносно мінливим динамічним утворенням. Залежно від психологічних особливостей особистості і зовнішніх обставин її життєдіяльності професійна мотивація однієї людини може в цілому зберігатися протягом декількох десятиліть, а професійна мотивація іншої людини – повністю зміниться за значно коротший термін [3].

Як зазначають Резвих Є. Булах І., структура мотивації професійної діяльності у дорослому віці містить три складові: внутрішня мотивація, зовнішня позитивна мотивація та зовнішня негативна мотивація. Внутрішня мотивація виникає з потреб людини та пов'язана безпосередньо з процесом і результатом її професійної діяльності. Зовнішня позитивна мотивація містить мотиви, які лише опосередковано пов'язані з процесом і результатом професійної діяльності людини. Зовнішня негативна мотивація включає мотиви, що не пов'язані безпосередньо з процесом і результатом професійної діяльності, але які мають негативне емоційне забарвлення щодо уникнення покарання, критики, осуду тощо. Доведено, що професійна мотивація людини одночасно є відносно стійким, і відносно мінливим динамічним психологічним утворенням. В свою чергу, зміст мотивації професійної діяльності особистості дорослого віку включає в себе: наявність мотиву, акцентування на процесі діяльності, зумовленість дії зовнішніх та внутрішніх чинників [4].

Відповідно до зазначеного, можна стверджувати внутрішня мотивація професійної діяльності поліграфолога породжується в самій свідомості поліцейського самою сутністю правоохоронної діяльності, розумінням її суспільної корисності, важливості для соціуму, задоволенням, що приносить безпосередня робота (процес проведення опитування за допомогою поліграфа та її результат). Внутрішня мотивація поліграфолога виникає з потреб власно самої особистості, необхідності плідно працювати, усвідомлюючи суспільну значущість діяльності поліцейського.

Зовнішня позитивна мотивація в професійній діяльності поліграфолога Національної поліції України визначається загальним контуром реалізації ним функціональних обов'язків.

Ставлення населення до сектору безпеки та до суб'єктів правоохоронної діяльності, рівень соціального захисту з боку держави, можливості кар'єрного зростання, схвалення з боку колег і колективу, тобто ті стимули, заради яких поліграфолог вважає за потрібне прикласти зусилля.

Зовнішня негативна мотивація в професійній діяльності поліграфолога включає ті самі мотиви, непов'язані безпосередньо з процесом і результатом праці, але які мають негативне емоційне забарвлення уникання: покарання, критику, осуд. Висновки поліграфолога можуть кардинально повпливати на хід розслідування кримінальної справи чи не відповідати очікуванням замовника та об'єкта опитування за допомогою поліграфа.

За оптимальних умов спеціаліст поліграфа може проводити не більше двох ОЗП протягом робочого дня. Також в робочому тижні один день може виділятися для роботи з документами, методичною літературою, навчальних ОЗП тощо. У разі невідкладних обставин чи відрядженнях в навантаження можуть бути внесені помірні корективи, узгоджені зі спеціалістом поліграфа, з можливістю його подальшого відновлення. Це сприятиме запобіганню втомі, яка може негативно впливати на точність ОЗП, та психоемоційному вигоранню (професійній деформації) спеціаліста поліграфа [1]. Водночас, на сьогоднішній день реальне навантаження та планування роботи поліграфолога не завжди відповідає вищенаведеним вимогам. Це може виступати елементами зовнішньої негативної мотивації.

Спираючись на класифікацію М. Томчука [5] можна виділити групи мотивів, що можуть стати основою для аналізу професійної мотивації поліграфолога Національної поліції України:

1. Соціальні мотиви – усвідомлення поліцейським суспільної значимості правоохоронної діяльності, соціальної значущості та важливості зусиль особистості;
2. Пізнавальні мотиви – потреби в отриманні знань спеціалізованих знань з психофізіології людини, вмінь та навичок з проведення опитування за допомогою поліграфа;
3. Мотиви самоактуалізації особистості – розвиток та вдосконалення в обраній професії, бачення перспектив вдосконалення професійної майстерності та кар'єрного зростання;

4. Мотиви престижності професії – соціальне відображення важливості професії поліграфолога Національної поліції України в суспільстві в цілому, в найближчому професійному та побутовому контурі;

5. Мотиви-примуси – мотиви негативного характеру, які повинні бути маркерами для внесення коректив у професійну спрямованість поліграфолога, так як можуть призвести до дисфункції професійної діяльності, виникненню професійного стресу та виснаженню.

Мотивація як процес детермінується значною кількістю чинників, що зумовлюються особливостями професійної діяльності конкретного фахівця. Зміни в мотивації можуть мати суттєвий вплив на результативність професійної діяльності. Мотивація особистості до професійної діяльності – це, з одного боку, ієрархія мотивів, а з іншого – процес формування та актуалізації мотивів під впливом потреб, ціннісних орієнтацій і чинників, які активізують та регулюють поведінку особистості фахівця, спрямовують на сумлінне і якісне виконання професійних завдань [3].

Зазначене дозволяє констатувати, що формування професійної мотивації поліграфолога Національної поліції України повинне бути однією з пріоритетних завдань професійно-психологічної підготовки даної категорії фахівців. Врахування об'єктивних та суб'єктивних чинників професійної мотивації, побудова сприятливого зовнішнього контуру здійснення поліграфологом функціональних обов'язків, формування стійкої внутрішньої мотивації – це далеко не вичерпний перелік необхідних елементів ефективної діяльності фахівців, що здійснюють опитування за допомогою поліграфа.

Список використаних джерел:

1. Особливості застосування поліграфа в діяльності органів і підрозділів Національної поліції України : методичні рекомендації / В. Б. Коба, Р. В. Клименко, В. О. Шаповалов та ін. / за заг. ред. канд. юрид. наук В.Б. Коби. Київ : Департамент забезпечення діяльності Голови Національної поліції України, 2024. – 46 с.

2. Шевченко В., Джоган Д. Мотивація професійної діяльності майбутнього психолога. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*. Психологічні науки. – 2017. – № 1 (17). – С. 203–206.

3. Іванова, Н. (2016). Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 1, 21–24.

4. Резвих Є. Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. Науковий часопис НПУ імені М П Драгоманова Серія 12 Психологічні науки 12.2022.17(62). 9–12 с.

5. Томчук М. І., Шевченко В. В. Психологічні основи військово-патріотичного виховання учнів. Монографія. Миколаїв, видавничий відділ МФ НаУ-КМА, 1999. 122 с.

Вікторія Мазур,

професор кафедри цивільно-правових дисциплін навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент

МЕДІАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

До нещодавнього інститут медіації як альтернативний спосіб вирішення спорів в Україні був не досить відомим та застосовним. Але з прийняттям Закону України «Про медіацію» з'явився новий, офіційний, альтернативний, і як показує практика, дієвий вид та спосіб врегулювання спорів на правовій ниві.

Відповідно до п. 4 ст. 1 Закону України «Про медіацію» медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [1]. На даний час часто виникають конфлікти і у професійній діяльності, на підприємствах, установах та організаціях. Тому не виключенням стало застосування та врегулювання спорів, які виникли, а також їх запобіганню у сфері трудових правовідносин шляхом медіації. Відповідно до ст. 222-1 Кодексу законів про працю України передбачається врегулювання трудових спорів шляхом медіації [2]. Зі змісту статті випливає, що медіація проводиться до звернення розгляду спірного питання в комісії по трудових спорах (КТС) та судом. Щоб застосувати медіацію необхідно укласти відповідний письмовий договір, а за результатами проведення медіації

укладається угода. Проведення медіації не є перешкодою для майбутнього звернення для вирішення спірного питання до КТС та/або суду. На думку, Бахновської І.П. та Костюк Н.П. медіація може сприяти покращенню взаємин між сторонами, сприяти швидкому вирішенню спорів та сприяти загальному успіху підприємства [3, с. 164]. Серед переваг медіації можна визначити наступні: – швидкість та гнучкість у вирішенні конфліктної ситуації; – значно нижча вартість у порівнянні з вартістю арбітражу; – збереження конфіденційності; – добровільний характер; – збереження партнерських відносин; – прогнозованість результату [4, с. 64].

Якщо ж проаналізувати досвід застосування медіації на міжнародній арені, то медіація (врегулювання спорів) – це модель, запозичена зі США, яка зарекомендувала себе як загальноновизнаний інструмент вирішення конфліктів не лише в школах, а й в інших соціальних середовищах [5]. Досвід Федеративної Республіки Німеччини демонструє, що це одна з тих держав світу, де медіація давно та успішно практикується. Клеменс Хухель зазначає, що має існувати культура конфлікту та пропонує власну система управління конфліктами. Систематичне, конструктивне управління конфліктами є частиною цілого. Таким чином, шанобливе ставлення до працівників, зразкове управління конфліктами та економічний успіх завдяки підвищенню ефективності доповнюють та обумовлюють одне одного. Теоретично, система управління конфліктами робить себе непотрібною завдяки практиці культури управління конфліктами. Підвищена особиста відповідальність та рефлексія дозволяють виникати конфліктам, але вирішують їх на ранній стадії, до того, як вони загостряться. Ще одне системне коло створюється прозорістю та інформуванням системи управління конфліктами: вони привертають увагу до багатьох менших конфліктів, що призводить до зростаючої потреби в менеджерах конфліктів та робить систему управління конфліктами більш необхідною в цілому. Яскравим прикладом є компанія Siemens (Німеччина), яка має внутрішніх сертифікованих медіаторів, і яка впровадила систему «корпоративної медіації» ще з 2010-х років. Після медіації лише 12% випадків переходять у формальне дисциплінарне провадження. У швейцарській компанії Nestlé діє внутрішній кодекс поведінки з акцентом на мирне вирішення

суперечок. У центральних офісах створена служба медіаторів, які регулярно проходять психологічні тренінги. Конфлікти вирішуються до того, як доходять до юридичного відділу [6, с. 30–33].

Щодо Сполучених Штатів Америки (США), то в США форми медіації можна простежити до найдавнішої історії країни, починаючи з методів вирішення спорів, що використовувалися в суспільстві корінних американців. Концепцію судової медіації принесли з собою перші поселенці з Англії.

На початку 20-го століття медіація поширилася у відповідь на деструктивні трудові спори. Медіацію використовували як спробу уникнути страйків та зривів, що виникали, коли переговори між працівниками та керівництвом зривалися. Перші спроби законодавчої бази щодо медіації в США відбулися наприкінці 1970-х та на початку 1980-х років.

У Сполучених Штатах немає керівного чи регуляторного органу для медіації. Дані щодо медіації обмежені в деяких аспектах, зокрема щодо показників успіху тощо, оскільки більшість медіацій є конфіденційними, а результати, як правило, не повідомляються [7].

В Україні стрімко розвивається інститут медіації. Але чіткі механізми, порядок врегулювання спорів шляхом медіації ще на стадії вдосконалення. Проаналізувавши законодавство України та деяких країн світу, можна дійти висновку, що ключовими компонентами успішного запровадження та діяльності медіації в організаціях як способу управління конфліктами є: навчання незалежних та неупереджених майбутніх медіаторів, а саме в сфері психології конфлікту, вмінню вести переговори та знаходити компроміси в складних ситуаціях. Необхідна психологічна та моральна готовність керівництва не допускати суперечок в організації, а в разі їх виникнення вирішувати конфлікти шляхом медіації. Щодо працівників, то їх має спонукати до медіації конфіденційність процесу розгляду спору та добровільність застосування такого альтернативного способу розв'язання спору. В цілому це призведе до зменшення навантаження на судові органи, витрат на юристів, покращить морально-психологічний клімат в організації серед колективу, підвищить довіру до керівництва та призведе до зниження плинності кадрів. Тому варто впроваджувати служби медіації або системи управління конфліктами, особливо у великих

компаніях, оскільки застосування вищевказаних способів не лише знизять конфліктність, але й демонструють інноваційність підходу до управління персоналом та управління конфліктами.

Список використаних джерел

1. Про медіацію від 16 листопада 2021 року. *Закон України*. Відомості Верховної Ради. 2022. № 7. ст. 51.

2. Кодекс законів про працю України від 1 червня 1972 р. Відомості Верховної Ради. 1971, додаток до № 50. ст. 375.

3. Бахновська І.П., Костюк Н.П. Сутність та переваги медіації в бізнесі. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 10/2023. С. 164–166.

4. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція. 06 грудня 2022. С. 64–65. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/162601>.

5. Mediation. URL: <https://www.siemens-gymnasium-berlin.de/mediation>.

6. Clemens Huchel. Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems bei Siemens – ein Erfahrungsbericht. *Spektrum der Mediation* 78/2019. S. 30–33.

7. Mediation in USA. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1afc5951-1db6-4f91-8e3b-500022484dbd>

Олександр Морозовський,
викладач кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ

КОЛИ МІСІЯ ВАЖЧА ЗА ВТОМУ: ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ В МИРОТВОРЧІЙ РОБОТІ

Професії, пов'язані з гуманітарною допомогою та миротворчою діяльністю, несуть у собі особливу етичну і психологічну складову. Працівники, залучені до міжнародних місій або локальних ініціатив із врегулювання конфліктів, виїжджають у регіони, де нестабільність, втрата, травма та страх – щоденна реальність. І попри це вони працюють. Не тому, що мають лише професійні обов'язки. А тому що вірять – у гідність, справедливість, людяність. Іноді – ціною власного внутрішнього спокою.

Професійна місія як фактор ідентичності. Згідно з теорією моральної мотивації (Schwartz, 1992), частина фахівців із гуманітарної сфери демонструють домінування цінностей турботи, відповідальності, просоціальної поведінки. У таких умовах виконання завдань миротворчої місії стає не лише роботою, а інтегрованим компонентом особистісної ідентичності.

Як зазначають Decety & Lamm (2006), надмірна емоційна ідентифікація з іншими людьми підвищує ризик співпереживання до виснаження – compassion fatigue. Для гуманітарних фахівців це означає, що без належної психологічної підтримки сам принцип «служити добру» може обернутись психоемоційним виснаженням.

Симптоми емоційного вигорання у гуманітарній сфері. Модель вигорання за Маслач та Джексон (Maslach & Jackson, 1981) включає три ключові складові: емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) та зниження почуття особистих досягнень. Саме ця триада спостерігається у фахівців миротворчих місій, особливо після роботи в умовах стресогенних середовищ (Jachens, Houdmont & Thomas, 2019).

До типових симптомів належать:

Хронічна емоційна втома, апатія, зниження емпатії;

Відчуття емоційного «замороження» або притупленості;

Цинізм щодо своєї діяльності («усе марно», «допомогти неможливо»);

Психосоматичні симптоми: головний біль, м'язові болі, порушення сну;

Втрата професійної ідентичності та сенсу (Söderström et al., 2018).

Особливо небезпечним є ефект повного злиття з професійною роллю – коли фахівець вже не знає, хто він поза межами місії.

Синдром «морального героя»: ціна мовчання. Нерідко у фахівців сформована установка: «Я не маю права втомитися». Це так званий синдром морального героя (Litz et al., 2009), коли відданість цінностям переходить у форму внутрішнього примусу. Така установка блокує звернення по допомогу, посилює ізоляцію й провокує подальшу декомпенсацію.

Працівники в гуманітарному полі не дозволяють собі відкрито говорити про втому, особливо якщо поруч – біженці, жертви насильства, люди, які втратили дім. Цей сором за власні емоції сприяє формуванню вторинної травматизації, описаної у

Figley (1995), що може проявлятися схожими на ПТСР симптомами навіть у відсутності прямої загрози життю.

Профілактика: що працює в умовах постійної кризи. У низці досліджень (Thomas & Thomas, 2005; Bercier & Maunard, 2015) підтверджено, що профілактика вигорання в гуманітарних місіях – це багаторівнева система, що включає індивідуальний, груповий та інституційний рівні.

Ефективні практики включають:

Психоемоційна підготовка до місії – тренінги з саморегуляції, стрес-менеджменту, сценарне планування поведінки в критичних ситуаціях.

Регулярна рефлексія – ведення щоденників, супервізії з психологом, участь у розмовних групах, дебрифінги.

Післямісійне супроводження – надання часу на реадаптацію, доступ до терапії або коучингу, поступове повернення до звичної професійної активності.

Індивідуальна самотурбота – формування навичок самоспівчуття (Neff, 2003), усвідомленого відпочинку, тілесного відновлення (йога, майндфулнес, тілесна терапія).

Роль організацій: інституційна відповідальність. Як показують дані дослідження Inter-Agency Standing Committee (IASC, 2021), ключовим чинником зниження професійного вигорання є наявність у організацій чітко прописаних стратегій підтримки благополуччя персоналу.

Такі стратегії можуть включати:

Гнучку систему ротаций та відновлення (Wells et al., 2020);

Наявність «гарячих ліній» психологічної підтримки та незалежного внутрішнього консультанта;

Включення ментального здоров'я до KPI ефективності команди;

Регулярні опитування емоційного стану працівників та аналіз даних для прийняття управлінських рішень;

Організація, яка культивує відкриту емоційну культуру, не лише знижує ризик вигорання, а й підвищує стійкість команди та її здатність до емпатійної взаємодії з місцевим населенням.

Отже, психологічна підтримка працівників у миротворчій сфері – не гуманістичне побажання, а професійна й етична необхідність. Людина, яка щодня контактує з чужою втраченою, повинна мати можливість доторкнутися до свого відновлення. Миротворчість починається не з декларації, а з психологічно врівноваженого фахівця, який зберіг здатність до співпереживання та внутрішньої присутності.

Список використаних джерел

1. Бурега В.Г., Вовк В.М. Професійне вигорання працівників соціальної сфери: психологічні чинники і шляхи подолання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки. 2018. № 4(5), 22–28.
2. Кузнецова О.Є. Психологічні чинники стресостійкості фахівців, які працюють в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія: Психологія. 2019. № 68. С. 126–132.
3. Дичковська І.М., Васьків І.Р. Особливості розвитку емоційного вигорання в умовах соціального служіння. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, т. XVII. 2020. Вип. 1(21). С. 49–55.
4. Малишева Н.Г., Марченко Н.М. Психологічні аспекти вигорання у працівників гуманітарної допомоги. *Психологія і особистість*. 2021. №2. С. 101–110.
5. Коваленко І.П. Психологічна підтримка працівників у контексті екстремальних умов: теоретико-прикладний підхід. *Проблеми сучасної психології*. 2017. №38. С. 217–229.
6. Гусєва О.М. Психологічне благополуччя волонтерів у кризових умовах: предиктори та профілактика вигорання. *Практична психологія та соціальна робота*. 2022. №3. С. 47–52.
7. Сергієнко О.Л., Гончарук С.М. Психологічні ризики професійного вигорання в умовах військових та гуманітарних конфліктів. *Психологічний журнал*, 2020. №6(1). С. 113–120.
8. Назарук О. В. Синдром професійного вигорання у фахівців сфери допомоги: соціально-психологічний контекст. *Освіта, психологія, соціальна робота*. 2023. № 1(23). С. 79–87.
9. Інститут когнітивного моделювання (ІКМ). Дослідження психоемоційного стану гуманітарних працівників в умовах війни в Україні. Аналітичний звіт, Київ: ІКМ. 2021. [<https://cogita.org.ua>]
10. Національний центр психічного здоров'я та реабілітації ветеранів. Методичні рекомендації щодо запобігання емоційному вигоранню в умовах гуманітарної роботи. Міністерство охорони здоров'я України. 2023.

Галина Мухіна,
доцент кафедри соціально-
гуманітарних дисциплін Донецького
державного університету внутрішніх
справ, кандидат педагогічних наук,
доцент

УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації суспільних інституцій, динамічного розвитку інформаційного середовища та підвищення вимог до ефективності управлінської діяльності зростає значення управлінського спілкування як ключового інструменту реалізації керівних функцій. Управлінське спілкування виступає не лише засобом передачі інформації, а й механізмом формування організаційної культури, мотивації персоналу, запобігання конфліктам і досягнення цілей управлінської взаємодії.

Дослідження явища управлінського спілкування, на основі соціально-психологічного наукового підходу, знайшли своє відображення в наукових працях як вітчизняних так і зарубіжних вчених (Н. Бардін, О. Брюховецька, С. Ситнік, Н. Ковальська, Л. Орбан-Лембрик, І. Фурман, В. Шафранський, Джуді К. Бургун, Свен Віндал, Лінда Л. Патнем, Маріанна Шмід Маст).

Особливої актуальності тема набуває в умовах нестабільності, змін на ринку праці, цифровізації управлінських процесів, коли від якості комунікації між керівником і підлеглими залежить адаптивність організації, її стійкість до зовнішніх впливів і внутрішня згуртованість. На нашу думку, ефективне управлінське спілкування є важливим чинником професійної компетентності керівника, зокрема в контексті суб'єкт-суб'єктної взаємодії, яка базується на довірі, взаємоповазі, вмінні слухати й переконувати.

Враховуючи міждисциплінарний характер явища, що поєднує елементи соціальної психології, комунікативістики, менеджменту та педагогіки, системне вивчення управлінського спілкування набуває стратегічного значення для вдосконалення управлінських практик у різних сферах суспільного життя – від

освіти й охорони здоров'я до правоохоронних органів та органів державної влади.

Досліджуючи окреслену проблему, О. Брюховецька розробила модель психологічної готовності керівників до управлінського спілкування, виділивши когнітивний, операційно-регулятивний, мотиваційний та особистісний компоненти. С. Ситнік аналізуючи основні аспекти соціально-комунікативної компетентності в управлінській взаємодії, звертає увагу на взаємозв'язок між комунікативною компетентністю та стилями управління.

Н. Ковальська в своїх наукових доробках окреслила психологічні аспекти комунікативної взаємодії в органах публічної влади. Зокрема, визначила комунікативні якості службовців, що впливають на ефективність діяльності публічних інституцій. Н. Бардин в контексті соціально-психологічного підходу щодо розвитку ефективної комунікації працівників поліції, обґрунтувала умови формування комунікативної компетентності поліцейських.

Загальновідомо, що управлінське спілкування – це специфічна форма ділової взаємодії, що реалізується між суб'єктами управлінського процесу в межах соціальних організацій і обумовлюється необхідністю координації їхньої спільної професійної діяльності. Залежно від складу комунікативних агентів, виокремлюють декілька видів управлінського спілкування: міжособистісне (взаємодія між індивідами); індивід-група (спілкування між керівником та колективом); публічне (орієнтоване на широку аудиторію або громадськість) [2].

Науковці зазначають, що для детального аналізу міжособистісного спілкування в управлінні доцільно розглядати його через низку критеріїв: способи комунікації, предмет спілкування, вид діяльності, статус партнерів, спрямованість, ступінь бажаності взаємодії, ступінь опосередкованості, функціональне навантаження.

На думку А. Шома, управлінські відносини ґрунтуються на тісній взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу і це означає, що їх не можна розглядати як односторонній вплив, адже кожен керівний суб'єкт одночасно виступає об'єктом управління в межах вищого рівня організаційної ієрархії. Найчастіше керівник вступає в управлінський діалог із підлеглими для передачі розпоряджень, надання вказівок, рекомендацій чи порад;

отримання зворотного зв'язку щодо виконання доручень; а також для оцінювання результатів виконаної роботи.

Отже, управлінське спілкування не є лише передачею інформації – воно передбачає активну двосторонню взаємодію, в якій важливою умовою є наявність спільного тезауруса, тобто єдиного значеннєвого простору між керівником і підлеглими. Ефективна комунікація потребує наявності узгоджених кодів, каналів зв'язку та здатності до інтерпретації змісту повідомлень.

Науковці, які досліджують це питання, підкреслюють, що саме зворотний зв'язок є ключовою умовою ефективного управління. Це пояснюється дією об'єктивних чинників, які набувають форми певних закономірностей:

- закон невизначеності сприйняття (одна й та ж інформація або управлінська дія можуть інтерпретуватися по-різному залежно від психологічних особливостей конкретної особистості);

- закон неадекватного сприйняття однієї людини іншою (зумовлений складністю внутрішньої організації особистості як автономної психологічної системи);

- закон викривленої самооцінки (самосприйняття людини може не відповідати реальності – бути як завищеним, так і заниженим);

- закон зміни змісту управлінської інформації (інформація, проходячи через різні рівні управлінської ієрархії, може зазнавати змістових змін і відхилень від початкового повідомлення);

- закон самозбереження (базовою мотивацією особистості є прагнення до захисту себе, підтримання власного статусу та гідності.) [1, с. 79–80].

Культура управлінського спілкування охоплює здатність керівника свідомо обирати комунікативну стратегію залежно від контексту, цілей, емоційного стану співрозмовника та умов виробничої ситуації. Це передбачає інтеграцію всіх компонентів спілкування в межах соціально-професійної взаємодії.

Як зазначає Л. Орбан-Лембрик, у процесі управлінського спілкування застосовуються різні відомі методи психологічного впливу на особистість: зараження, навіювання, переконання, наслідування тощо. На думку науковиці результативність використання керівником будь-якого з цих способів впливу визначається рядом певних факторів:

- знанням індивідуальних характеристик співрозмовника, включно з його культурно-освітнім рівнем, національною приналежністю, віком, психологічними та професійними рисами;
- глибоким розумінням теми, яка є предметом комунікації;
- здатністю керівника об'єктивно оцінювати власні ділові та особистісні якості, а також рівень компетентності в обговорюваних питаннях;
- володінням техніками риторичного впливу;
- усвідомленням можливих наслідків комунікативної взаємодії тощо.

Однак, принагідно зауважимо, що на думку Л. Шлеїної та О. Зімонової, саме сучасні технології відіграють важливу роль у вдосконаленні управлінських комунікацій (соціальні мережі, мобільні додатки, відеоконференції) і відкривають нові можливості для інтерактивності, швидкості та доступності інформації [3].

На закінчення зазначимо, що управлінське спілкування є складною, багатофункціональною системою, яка відіграє ключову роль у реалізації управлінських функцій у сучасних умовах соціальної трансформації, цифровізації та підвищених вимог до її ефективності. Управлінське спілкування не обмежується передачею інформації, а охоплює процеси формування організаційної культури, мотивації персоналу, налагодження партнерських відносин і попередження конфліктів.

Сутність ефективної комунікації в управлінні розкривається через суб'єкт-суб'єктну взаємодію, яка базується на довірі, взаємоповазі, емоційній чутливості та професійній рефлексії. Важливу роль в цьому контексті відіграють: зворотний зв'язок як основа регулювання управлінських процесів; урахування індивідуально-психологічних чинників у комунікативній взаємодії; використання різноманітних методів психологічного впливу (зараження, навіювання, переконання, наслідування); володіння сучасними технологіями цифрової комунікації; системна інтеграція знань із різних галузей (психології, менеджменту, педагогіки, соціології).

Список використаних джерел

1. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
2. Мухіна Г. В. Структура комунікативної толерантності керівника закладу вищої освіти: теоретико-прикладний аспект.

Журнал « Наукові інновації та передові технології» № 13(27)
2023. Серія «Психологія». С. 990–1000.

3. Шлеїна Л. І., Зімонова О. В Комунікація як феномен в управлінні. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 3(52), 2024, С. 130–136.

Леся Овчаренко,

професор кафедри економіко-
правових дисциплін навчально-
наукового інституту права
та психології Національної академії
внутрішніх справ, кандидат
економічних наук, доцент

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах значної конкуренції, економічної нестабільності, а також з урахуванням воєнного часу необхідність посилення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Економічна безпека підприємства може бути розглянута як відсутність у поточний час та низька ймовірність у найближчому майбутньому виникнення в діяльності підприємства змін негативного характеру, що є наслідком реалізації загроз і можуть спричинити погіршення умов та результатів діяльності підприємства, загальмувати його розвиток, потребувати витрачання значних ресурсів на подолання або ліквідацію негативних змін [1; 57]. На економічну безпеку підприємства впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх чинників: політична та економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, технологічні складові, фінансовий стан підприємства, кадровий склад тощо. Персонал є одним із ключових внутрішніх чинників, які впливають на рівень економічної захищеності підприємства.

Персонал, працівники підприємства слід оцінювати не тільки як ресурс, але і як дуже потужний актив, людський капітал, який має здатність до самозростання своєї вартості (досвід, кваліфікація, знання, готовність до їх оновлення). Відповідальність, відданість компанії, ефективна праця безпосередньо впливають на стабільність діяльності підприємства та на рівень його конкурентоспроможності. Тому мотивація персоналу є одним з ключових завдань для

керівництва компанії. Вона не лише визначає ефективність трудової діяльності, а й виступає важливою складовою системи управління ризиками. Невмотивований персонал створює внутрішні загрози та формує систему внутрішніх ризиків: шахрайство, витік інформації, саботаж, безвідповідальне ставлення до роботи тощо. Вмотивовані працівники рідше шукають іншого місця роботи, що відповідно зменшує витрати на пошук та підготовку нових працівників.

Важливо розглянути способи впливу на персонал, серед яких можна виділити матеріальну, нематеріальну та соціальну мотивацію. Безумовно в важких економічних умовах важливого значення набуває матеріальна складова (розмір заробітної плати, премії, бонуси), які є дуже суттєвим елементом заохочення працівників. Але такі нематеріальні компоненти як публічне визнання результатів роботи з боку колег та керівництва, корпоративна культура, культура спілкування керівника з підлеглими, участь у прийнятті рішень, коригування робочого графіку для зручності працівника, ергономічне робоче місце, забезпечення необхідним обладнанням тощо значною мірою формують мотиваційний клімат колективу, а також його ставлення до роботи та доручень керівника, що відповідно впливає і на рівень економічного розвитку даного підприємства. Вмотивований емоційно працівник не просто виконує роботу, а є людиною, яка відчуває свою приналежність до підприємства, розділяє цінності компанії та відчуває свою значущість. Саме такі працівники здатні демонструвати високу відповідальність, ініціативу та готовність захищати інтереси організації [2].

Соціальна мотивація, до якої можна віднести стабільність, рівень конфліктності, безпеку також є частиною нематеріальної складової мотивації. Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами підвищує загальну зацікавленість у розвитку підприємства, що відповідно посилює конкурентоспроможність та економічну захищеність даного суб'єкта господарювання.

Відсутність належної системи мотивації призводить до появи ряду ризиків, які послаблюють позиції підприємства. Ризик – це можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи [3; 5]. В першу чергу немотивований персонал

починає знижувати якість своєї роботи, працює на нижній межі своїх можливостей з метою просто виконати завдання, без зацікавленості створити якісний продукт, без ініціативи. Людина, яка працює в умовах стресу, тривожності або недовіри, має знижену концентрацію, втрачає здатність до раціонального мислення, що ускладнює виконання функціональних обов'язків та створює умови для виникнення помилок.

Більше того, незадоволені або емоційно виснажені працівники становлять приховану загрозу витоку інформації, свідомого або несвідомого порушення внутрішніх процедур, маніпулювання даними. Таким чином, психологічний стан персоналу безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки організації.

Ще одним ризиковим наслідком є формування токсичного конфліктного середовища в колективі, при якому частина працівників намагається перекласти свою роботу на інших тощо.

Серйозним та загрозливим є ризик витоку конфіденційної інформації через нелояльність працівників та активність конкурентів. Також це може призводити до інших правопорушень економічного характеру: крадіжкам, шахрайству тощо.

Важливо звернути увагу, що формування здорового клімату в колективі, рівень вмотивованості колективу дуже значною мірою залежить від керівника. Керівник не є тільки адміністративною одиницею, від його стиля управління залежить рівень довіри, відкритості та мотиваційного клімату в колективі. Авторитарний стиль, відсутність зворотного зв'язку, нехтування думкою підлеглих – усе це призводить до відчуження та накопичення психологічного напруження. Навпаки, керівник, який вміє надихати, чути, розуміти, визнавати заслуги, формує культуру психологічної безпеки. У такому середовищі зменшується ймовірність виникнення конфліктів, саботажу, внутрішніх загроз. Таким чином, керівник виконує не лише адміністративну, а й психологічну функцію. Ефективний керівник не той, хто лише контролює, погрожує, використовує владу посади, а той хто формує психологічно та емоційно безпечне середовище для своїх підлеглих. Важливою є реальна здатність керівника розпізнавати психологічний стан працівників та вчасно реагувати на ознаки вигорання, тривожності, демотивації та шукати способи вирішення зазначеної проблеми.

Мотивація персоналу, таким чином, це не лише інструмент підвищення ефективності праці, а потужний фактор формування економічної безпеки підприємства. Система мотивації повинна бути частиною загальної стратегії управління ризиками на підприємстві. Ефективний керівник повинен запровадити регулярний моніторинг задоволеності персоналу умовами праці та взаємодії в колективі. Даний інструмент допомагає виявляти загрози на ранніх етапах та усувати їх.

Впровадження КРІ (Key Performance Indicator, українською КПЕ – ключовий показник ефективності), прозорої системи оцінювання й зворотного зв'язку дозволяє керувати мотивацією ефективно. КРІ це ключовий показник ефективності, який використовується для оцінювання досягнення стратегічних та операційних цілей організації, підрозділу або конкретного працівника, показує наскільки добре людина, колектив або компанія досягає запланованих результатів [4]. В сфері продаж це може бути кількість укладених угод за певний період часу, в сфері виробництва – обсяг виробленої продукції або кількість браку, в сфері роботи кадрових служб – плинність кадрів, в сфері послуг – рівень задоволеності клієнтів, в сфері освітніх послуг – рівень задоволеності здобувачів, величина набору, рівень задоволеності працевдавців.

Мотивація персоналу, таким чином, є не лише однією з функцій кадрової служби та керівника, а також є складовою економічної безпеки підприємства. Ефективна мотиваційна система зменшує внутрішні загрози та сприяє зміцненню економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства. Інвестування в розвиток персоналу, створення йому належних умов та оплати праці, створення сприятливого клімату в колективі є інвестуванням в стійкість, економічну безпеку та стабільність діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Економічна безпека підприємства: [підручник] / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, О. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко, та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Бухгалтери України», 2019, 624 с. URL: <https://elar.navs.edu.ua/jspui/handle/123456789/17593>.

2. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatyiyi-personalu>.

3. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. – Міністерство фінансів України, Київ, 2022. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%20%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf (дата звернення 19.06.2025)

4. Що таке KPI (ключові показники ефективності)? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>

Любов Остролицька,
викладач кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ

ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБИСТОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ТРУДОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному організаційному просторі питання безпеки набуває не лише фізичного, але й психологічного виміру. З огляду на динамічність робочих процесів, високий рівень стресу, ризики професійного вигорання та міжособистісні конфлікти, дедалі більшої актуальності набуває дослідження психологічних чинників, що впливають на забезпечення як індивідуальної, так і колективної безпеки. Слід зазначити, що безпека людини у сучасному світі визначається не лише зовнішніми умовами, але й внутрішніми особливостями її особистості. Безпека – це не лише фізичний стан захищеності,

але й психологічний комфорт. Психологічна безпека включає відчуття контролю над ситуацією, впевненість у своїх діях та захищеність від маніпуляцій. Як зазначає Л. Карамушка, сучасна організаційна культура потребує орієнтації на психологічну безпеку працівників, що можливо лише за умови розуміння особистісних особливостей персоналу [1, с. 87; 2]. Особливе значення в цьому контексті мають індивідуально-психологічні якості особистості, які визначають здатність працівника до адаптації, саморегуляції, конструктивного реагування на критичні ситуації та дотримання норм безпечної поведінки. У межах організаційної психології зростає інтерес до таких характеристик, як емоційний інтелект, стресостійкість, схильність до ризику, рівень відповідальності та самоусвідомлення. Саме ці якості стають ключовими у формуванні культури безпеки на всіх рівнях організації.

Індивідуально-психологічні якості формують модель поведінки в умовах загрози, рівень стресостійкості, здатність до прогнозування ризиків і прийняття відповідальних рішень. До індивідуально-психологічних якостей належать темперамент, риси характеру, рівень тривожності, самооцінка, емоційна стабільність, когнітивні здібності, мотивація та інше. Ці характеристики впливають на те, як людина сприймає загрозу, як реагує на стресові ситуації, якою мірою здатна до адаптації в умовах небезпеки. Наприклад, особи з високим рівнем самоконтролю та емоційної стабільності краще справляються з панічними ситуаціями та зберігають раціональність. Люди з високим рівнем тривожності можуть бути більш пильними, але також схильні до надмірного страху, що знижує ефективність їхніх дій.

На нашу думку, до індивідуально-психологічних якостей, що формують безпеку, відносяться: психологічна стійкість (стресостійкість, воля до саморегуляції); стабільне увагове забезпечення: інтенсивність та стійкість уваги – важливий ресурс у небезпечних ситуаціях; критичне мислення: допомагає розрізняти реальні загрози від ілюзій; самооцінка, оптимізм, внутрішній локус контролю – підсилюють суб’єктивне відчуття безпеки; адаптивність та когнітивна гнучкість: швидке реагування на зміни допомагає уникнути небезпек.

Індивідуальні якості (увага, обережність, впевненість, досвід) напряму впливають на рівень травматизму на

виробництві. Психофізіологічний відбір та навчання уваги, вольових якостей покращують загальний рівень безпеки.

Крім того, вважаємо, що рівень особистої безпеки багато в чому залежить від таких якостей, як: рефлексивність – здатність аналізувати власні дії та прогнози ризику; асертивність – уміння чітко виражати власні межі та права; внутрішній локус контролю – переконаність у тому, що події залежать від особистих зусиль, а не випадковостей. Одним із найбільш досліджуваних чинників психологічної безпеки в організації є емоційний інтелект (EI). Д. Гоулман підкреслює, що емоційна компетентність працівника – це не лише здатність розпізнавати та регулювати власні емоції, а й уміння впливати на емоційний стан інших у командній взаємодії, що є критичним у запобіганні стресу та помилок у критичних ситуаціях [3, с. 26]. За даними дослідника, 80–90% відмінностей між високоефективними лідерами й рештою пояснюються саме рівнем розвитку EI [3, с. 37].

В умовах ризику стресостійкість виступає ключовою якістю у збереженні психологічної стабільності особистості. У дослідженні Л. Карамушки вказується, що низький рівень стресостійкості у персоналу може стати джерелом помилкових дій, неусвідомленого порушення стандартів безпеки та емоційного вигорання [1, с. 53]. Самоконтроль і відповідальність як компоненти вольової саморегуляції описані в роботах О. Морозова, де підкреслюється їх зв'язок з уникненням імпульсивних рішень і готовністю дотримуватися інструкцій навіть у критичних умовах [4, с. 112–113].

У сучасних моделях оцінювання психологічної безпеки працівників важливе місце посідає усвідомлення відповідальності не лише за власну, а й колективну безпеку. Ми підтримуємо позицію М. Іванова, який вважає, що у професійних середовищах, де підтримується емпатія, співпереживання та орієнтація на взаємну підтримку, знижується ймовірність проявів деструктивної поведінки [5, с. 141].

Зазначимо, що типологічні особливості особистості також мають значення. Зокрема, високий рівень тривожності, за К. Юнгом, може призводити до надмірної обережності або зниження концентрації в умовах тиску [6, с. 214]. Натомість особи з екстравертованим профілем схильні до недооцінки ризиків, що потребує додаткового контролю за дотриманням процедур [6, с. 219].

Ураховуючи значущість індивідуально-психологічних якостей у забезпеченні безпеки трудового середовища, пропонуємо низку практичних рекомендацій:

1) здійснювати психодіагностичну оцінку персоналу з метою виявлення індивідуально-психологічних характеристик, що впливають на рівень особистої та організаційної безпеки (емоційна стабільність, стресостійкість, рівень тривожності тощо);

2) впроваджувати профілактичні програми психологічного супроводу працівників, орієнтовані на попередження професійного вигорання, розвиток саморегуляції та підвищення рівня емоційного інтелекту;

3) сприяти формуванню культури психологічної безпеки в організації шляхом розвитку навичок ефективної комунікації, конфліктологічної компетентності та підтримки відкритості у взаємодії;

4) організовувати психологічну підготовку працівників до дій у кризових ситуаціях, що включає тренінги з управління стресом, прийняття рішень в умовах невизначеності, а також освоєння технік психологічної самопомоги;

5) забезпечувати врахування індивідуально-психологічних особливостей при доборі персоналу на посади, пов'язані з високим рівнем відповідальності та ризику, зокрема через створення психологічних профілів безпечної поведінки;

6) розробляти та впроваджувати корпоративні стандарти забезпечення психологічної безпеки, що охоплюють положення про етичну взаємодію, захист від мобінгу та підтримку психічного здоров'я працівників.

Таким чином, індивідуально-психологічні якості особистості – важливий чинник безпеки в усіх її проявах, що впливає на безпеку організаційного середовища. Їх врахування дозволяє підвищити ефективність підготовки кадрів, знизити ризик помилок у критичних ситуаціях та поліпшити командну взаємодію. Подальші дослідження у цьому напрямі відкривають перспективи для розвитку нових підходів до профілактики ризиків і кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. Психологічна безпека персоналу організації: теоретико-методологічні засади дослідження. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. 198 с.

2. Карамушка Л. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 250–264.

3. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.

4. Морозов О. С. Саморегуляція поведінки в умовах організаційного стресу. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 160 с.

5. Іванов М. П. Психологічний клімат і колективна відповідальність у професійних спільнотах. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 175 с.

6. Jung C. G. *Psychological Types* (Transl. by H.G. Baynes). Princeton: Princeton University Press, 2016. 617 p.

Іван Охріменко,
професор кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
юридичних наук, професор

ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В організаційному середовищі є всі необхідні можливості розвивати владу, використовуючи при цьому страх та примус через наявні управлінські повноваження. В організаціях можуть використовуватися різні форми актуалізації страху: перспектива втратити роботу, отримати пониження в посаді, побоювання потенційних змін, особистих чи статусних втрат, неповаги чи осуду з боку керівництва та/або колег й ін. Проте всі наведені підстави можуть давати лише короткотерміновий ефект. Звернення до страху є ефективним методом впливу лише тоді, коли воно зорієнтовано на конкретного працівника, який порушив регламентовану поведінку, а також щодо якого пропонуються конкретні заходи [1]. Загалом же, будь-які форми страху та примусу заважають персоналу організації розкривати індивідуальний потенціал, виявляти ініціативність в роботі, запроваджувати та управляти необхідними змінами тощо. Натомість це все може призводити до технологічних та корпоративних проблем: ускладнення внутрішньо

організаційних відносин та комунікації, приховування недоліків та реальних результатів роботи, прийняття помилкових чи упереджених рішень. Як наслідок, порушуються зворотні зв'язки лідера з підлеглими, що продукує погіршення стану корпоративної культури та ефективність функціонування організації загалом. Звідси завжди варто визначати, які чинники сприяють або перешкоджають ефективному лідерству в певному організаційному середовищі.

Насамперед, доцільно розуміти, що лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування діяльністю та комунікацією членів малої групи й колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах [2]. Це вказує про те, що справжнє лідерство не потребує застосування сили, адже для лідера головним є правильно визначити пріоритетний стимулюючий чинник, що виступатиме дієвим способом впливу на поведінку як конкретної особистості, так і персоналу організації загалом.

За даними дослідників [3], за відносного розходження змісту лідерства й керівництва все ж таки спостерігається наявність діалектичного взаємозв'язку й взаємопроникнення цих феноменів в управлінні персоналом. Успішні менеджери можуть впливати на своїх співробітників і мотивувати їх на підвищення ефективності роботи організації. Проте доволі часто така ефективність залежить від одночасного поєднання як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і завдання групи в конкретній ситуації або установи загалом), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників. Передусім варто вести мову про структуру та специфіку самої організації, характер виконуваних завдань, що в комплексі здатні сприяти чи навпаки перешкоджати розвитку лідерства. Наприклад, в установах з чітко вираженими статутними відносинами (військові формування, поліція, спортивні організації й ін.) лідерство здатне суттєво поступатися керівництву, що може призводити до стримування вияву креативності та ініціативності пересічного працівника, погіршення соціальних та виробничих відносин на різних рівнях технологічного циклу, плинності кадрів тощо. Саме тому, як справедливо доводять окремі вчені [4], лідерство, що зосереджене лише на

виконанні професійних завдань, не є достатньо ефективним явищем для досягнення оптимальних результатів функціонування організації.

Суттєву роль тут відіграє також й стиль лідерства, який пропагується в конкретній організації. На підтримку цієї гіпотези нерідко наголошується [5], що при розробці заходів з благополуччя персоналу слід враховувати вплив непрямих ефектів та опосередкованих факторів певного стилю лідерства. На даний час актуальності набуває трансформаційне лідерство як підхід, що фокусується на якостях та поведінці лідера, необхідних для розширення можливостей та мотивації членів команди [6, 7]. Цей стиль характеризується стимулюванням підлеглих та колег, підтримкою інновацій та побудовою міцних взаємин, часто пов'язаний із залученням співробітників до вирішення корпоративних питань, покращенням ефективності роботи організації загалом. Звідси, можна вказувати на пріоритетність таких елементів трансформаційного лідерства, як от: ідеалізований вплив, належна мотивація, розвиток креативності персоналу та індивідуальний підхід. Не зайвою буде й практика його поєднання з елементами демократичного управління, яке до наведеного додає залучення персоналу до процесу прийняття рішень, що здатне стимулювати впевненість працівників, креативність та відчуття відповідальності всередині самої організації.

Окремі дослідження демонструють, що відповідальне лідерство позитивно впливає на корпоративну поведінку серед працівників [8]. Коли лідери в організації демонструють відповідальну та свідому поведінку, то це, як правило, спонукає співробітників до внутрішньорольової поведінки. За такого поєднання виконавці починають свідомо виконувати необхідні дії, які майже не потребують контролю. Відбувається свідоме та комплексне апелювання до таких організаційно-психологічних особливостей як влада, компетентність, успіх, самовираження, самовдосконалення. Тому така практика, на наш погляд, є більш прогресивною, насамперед у випадках, коли наведені позиції виступають у якості активних мотивуючих факторів функціонування та розвитку персоналу.

Для цього необхідні також цілеспрямовані зусилля окремих уповноважених суб'єктів, зокрема, для підвищення задоволеності персоналу, підтримання сприятливого соціально-психологічного

клімату в колективі та здорового робочого середовища, особливо в умовах технологічних трансформацій. Деякі емпіричні дослідження через призму отриманих якісних результатів прямо доводять взаємозв'язок трьох базових елементів: лідерство → персонал → психологічне благополуччя [9].

Разом із тим, слід зауважити, що у поняття «лідерство» вкладається ще й сила прояву самостійності конкретної особистості, особливо в значущих або критичних ситуаціях, тобто спроможність зайняти в професійній групі провідне місце та вміти виправдати його. Воно виявляється в незалежності суджень, рішучості, активності, ініціативності, схильності до ризику тощо. Звідси суттєвим елементом, який необхідно враховувати при формуванні ефективного лідерства, є фактор сили особистості, в якій розкриваються насамперед вольові якості. Мається на увазі твердість позицій, дотримання принципів та ідей, володіння силою сугестивного впливу, наявність схильності до прояву лідерства тощо. Вираження даних характеристик може мати й негативну спрямованість, наприклад: демонстративний негативізм, нігілізм; владолюбство, прагнення зосереджувати в руках усю повноту влади, повна відсутність толерантності й ін.

Володіючи силою особистісного впливу, визначеною позицією поведінки, сильні особистості, як правило, починають групувати навколо себе слабкіших, створюючи свого роду касту, яка не тільки важко піддається виховному впливу, але, як правило, порушує технологічний процес. Це характерно для людей з високим рівнем вольового порогу, що здатне навіть виявлятися в негативних діях. Вони не завжди претендують на роль офіційного лідера, але завжди є лідерами неофіційними [10, 11]. Натомість, люди зі слабкими вольовими якостями й хиткими негативними установками потребують постійного стимулювання їх активності, при цьому необхідно наголошувати на формуванні особистої відповідальності, щоб уникнути конформізму, до якого вони нерідко виявляють схильність. При стійких негативних установках вони зазвичай є виконавцями в більш сильних. У даному випадку потрібне формування самостійності, почуття особистої гідності, створення «ситуацій успіху» в позитивно спрямованій діяльності.

Ще одним ґрунтовним чинником розвитку ефективного лідерства в організаційному середовищі є сприятливий соціально-психологічний клімат [12]. Значна роль у цьому

процесі має відводитися керівнику, який сприяє ініціативним та обдарованим підлеглим, виявляти довіру та пошану як у вигляді матеріального, так і морального заохочення, щоб підлеглий та його оточення пишалися своїми нагородами та статусом у структурі організації й очах керівника. Необхідно створити відповідні умови для нормального функціонування персоналу та ефективного виконання ним професійних обов'язків. Також бажано приділяти належну увагу вирішенню певних позаслужбових (побутових) проблем. Це надасть змогу, з одного боку, покращити умови для більш повної професійної реалізації пересічного працівника, який не буде обтяжений позаслужбовими питаннями, а, з іншого – більш повно віддаватися справі з відчуття поваги та пошани до лідера.

Таким чином, лідерство в основному носить неофіційний характер та пов'язане насамперед із забезпеченням внутрішньогрупових міжособистісних відносин. Проте воно напряму впливає на рівень задоволеності персоналу та прояви його ініціативності й креативності, а також визначає ефективність функціонування організації загалом. Лідерство стає ефективним за умови одночасного врахування як об'єктивних (інтереси, мета, потреби й завдання групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників.

Набуває актуальності впровадження в організаційне середовище виправданого стилю лідерства як конкретного підходу в управлінні, що фокусується на якостях та поведінці лідера, необхідних для розширення потенційних можливостей та мотивації членів команди. Така практика є доволі дієвою за сприятливого соціально-психологічного клімату, що стимулює персонал до ефективного виконання ним професійних обов'язків.

Список використаних джерел

1. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

2. Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S. (2015). Relationship between leadership style and organization effectiveness. *JIMS8M-The Journal of Indian Management & Strategy*, 20(2), 4–10. <https://doi.org/10.5958/0973-9343.2015.00010.1>

3. Karacsony, P. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*, 190(5-6(2)), 128–135. <https://doi.org/10.21003/ea.V190-12>

4. Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
5. Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
6. Collins, E., Owen, P., Digan, J., & Dunn, F. (2020). Applying transformational leadership in nursing practice. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain): 1987)*, 35(5), 59–66. <https://doi.org/10.7748/ns.2019.e11408>
7. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
8. Younas, N., Hossain, M. B., Syed, A., Ejaz, S., Ejaz, F., Jagirani, T. S., & Dunay, A. (2023). Green shared vision: A bridge between responsible leadership and green behavior under individual green values. *Heliyon*, 9(11), e21511. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21511>
9. Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
10. Alves, M. P., Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2020). How does the leader's centrality affect team performance assessment? Testing the role of leader's satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, e38. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.42>
11. Koritar, E. (2022). The leader's hypnotic influence and the creation of alternate reality. *American Journal of Psychoanalysis*, 82(3), 349–363. <https://doi.org/10.1057/s11231-022-09362-x>
12. Jeong, J.G., Choi, S.B., & Kang, S.W. (2022). Leader's perception of corporate social responsibility and team members' psychological well-being: Mediating effects of value congruence climate and pro-social behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3607. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063607>

Артур Погоріленко,
старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ, доктор філософії в галузях
права та психології

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЖИТТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Згідно із загальноприйнятим визначенням, **комунікація** – це процес соціальної взаємодії між окремими індивідами або соціальними групами, який полягає в передачі, сприйнятті та обміні інформацією, емоціями, ідеями чи смислами через різноманітні знакові системи, зокрема мовні, невербальні, графічні та інші символічні засоби [1].

Ефективна комунікація має критичне значення у житті будь-якої організації.

Перевага № 1: Ефективна комунікація підвищує продуктивність

Без перебільшення, однією з найважливіших переваг ефективної комунікації на робочому місці є те, що вона позитивно впливає на продуктивність працівників. Крім того, що працівники почуваються більш залученими до колективу, а ті з них, хто регулярно спілкується між собою, працюють продуктивніше [2].

Це підтверджувалося ще в старішому звіті McKinsey [3], у якому зазначалося, що добре зв'язані команди демонструють зростання продуктивності на 20–25 %.

Більш сучасне дослідження Інституту McKinsey [4] щодо майбутнього віддаленої роботи дійшло схожого висновку: працівники, які відчують себе залученими до більш детального внутрішнього обговорення на робочому місці, майже в 5 разів частіше повідомляють про зростання своєї продуктивності.

Остання статистика щодо комунікації на цю тему походить зі звіту The State of Business Communication in 2024 [5], проведеного Harris Poll на замовлення Grammarly. Це дослідження показало, що 64 % із 253 опитаних бізнес-лідерів вважають, що ефективна комунікація підвищила продуктивність

їхніх команд, і 55 % працівників інтелектуальної праці з цим погодилися.

Крім того, 55 % із 1002 опитаних «knowledge workers» заявили, що ефективна комунікація підвищила їхню впевненість у собі на роботі. А 58 % також зазначили, що це сприяло підвищенню задоволеності працею.

Водночас варто визнати, що надмірна комунікація може навпаки заважати продуктивності – на це звертає увагу звіт State of the Sector 2024 [6] компанії Gallagher. Зокрема, 19 % учасників опитування зазначили, що занадто багато комунікації є бар'єром для успіху [2].

Перевага № 2: Ефективна комунікація покращує залучення

Згідно з доповіддю Gallup «State of the Global Workplace: 2024» [7], незацікавлені працівники коштують світові неймовірно \$8,9 трильйона через втрачену продуктивність.

Хоча дані Gallup показали деяке покращення, з рівнем залучення працівників, що зріс з 20 % у 2020 році до 23 % у 2022 році, цей показник стабілізувався у 2023 році, принаймні в більшості глобальних організацій [2].

Згідно з оглядом ключових тенденцій у залученні працівників, здається, що ця знижена залученість може бути вирішена за допомогою [2]:

1. Уточнення очікувань (оскільки лише 46 % працівників знають, що від них очікується на роботі).
2. Прояву емпатії та турботи (оскільки лише 39 % працівників можуть стверджувати, що хтось піклується про них).
3. Фокусування на розвитку працівників (оскільки лише 30 % працівників мають когось на роботі, хто сприяє їхньому розвитку).

Перевага № 3: Ефективна комунікація збільшує утримання працівників

Згідно з останнім звітом Gallup, 62 % працівників у світі не залучені до роботи, що на 3 % більше порівняно з попереднім звітом.

Значно менша кількість працівників, лише 23 %, заявили, що вони залучені до своєї роботи і не мають намірів покинути своє робоче місце.

Проте 15 % респондентів також описали себе як активно відсторонених, що може безпосередньо зашкодити цілям їхніх компаній.

Кореляція між залученістю та тихим (або гучним) звільненням призвела дослідників Gallup до висновку, що наявність залучених працівників зменшує плинність кадрів:

1. На 51 % у організаціях з низьким рівнем плинності.
2. На 21 % у організаціях з високим рівнем плинності.

Інші джерела також підтверджують цю теорію [2]. Наприклад, звіт Achievers Workforce Institute «Employee Engagement and Retention» [8] за 2024 рік показав, що 72 % опитаних працівників скоріше залишаться на роботі, де їх підтримують, піклуються про них і цінують, ніж на роботі, де їх не цінують, але платять на 30 % більше.

Більше того, 52 % працівників по всьому світу заявили, що активно шукають нову роботу на момент останнього опитування Gallup. Крім того, 54 % респондентів вважали, що зараз хороший час для пошуку роботи в цілому [2].

Перевага № 4: Ефективна комунікація сприяє довірі

Згідно з доповіддю про довіру на робочому місці, випущеною Workforce Institute при UKG, 74% працівників хотіли б працювати на довіреного роботодавця [2].

Проте згідно з «Edelman Trust Barometer 2025» [2], лише 75 % працівників по всьому світу можуть впевнено сказати, що довіряють своєму роботодавцю, що є зниженням порівняно з попереднім періодом (78 %).

Крім того, працівникам з низьким рівнем доходів здається важче довіряти своїм роботодавцям, оскільки лише 48 % з них можуть стверджувати, що довіряють, на відміну від 61 % працівників з високим рівнем доходів.

Також, згідно з доповіддю Workforce Institute при UKG про довіру на робочому місці [2]:

1. 68 % працівників вважають, що низька довіра шкодить їхнім щоденним зусиллям і продуктивності.
2. 24 % залишили компанію, оскільки не відчували довіри з боку роботодавця.
3. 22 % повідомили, що не рекомендують компанію через відсутність довіри до неї.

Тож, як організація може побудувати довіру між працівниками та роботодавцями?

Звісно, практикування відкритої та чесної комунікації — це важливий крок у правильному напрямку. Це включає навчання

керівників надавати корисний зворотний зв'язок без необхідності просити [2].

Крім того, просте піклування про своїх працівників може значною мірою сприяти встановленню довіри, особливо оскільки це є однією з болючих точок, виявлених у останньому звіті Gallup [2].

Отже, ефективна комунікація в організації є ключовим чинником, що визначає її успішність у довгостроковій перспективі. Вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень їхнього залучення, утримання кадрів та довіру до керівництва. Щоб забезпечити таку комунікацію, кожна організація – особливо в умовах нестабільності, які переживає Україна – має впроваджувати системну внутрішню політику комунікацій: навчати керівників навичкам міжособистісної взаємодії, створювати безпечні канали зворотного зв'язку, заохочувати відкритість, а також оперативно й прозоро інформувати про зміни. Лише завдяки цим цілеспрямованим крокам можна сформувати довіру, згуртованість і спільну відповідальність у команді.

Список використаних джерел

1. Кривенко В.В. (2024). Комунікація: Поняття, сутність, зміст. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2024. С. 71–77. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf>.

2. Pumble. Workplace Communication Statistics in 2025 / платформа Pumble – оновлено 11 лютого 2025. – URL: <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>.

3. Chui M., Manyika J., Bughin J., Dobbs R., Roxburgh C., Sarrazin H., Sands G., Westergren M. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies / McKinsey Global Institute – July 1, 2012. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>.

4. Alexander A., De Smet A., Langstaff M., Ravid D. What employees are saying about the future of remote work / A. Alexander, A. De Smet, M. Langstaff, D. Ravid ; McKinsey & Company. – Оубл. 1 квітня 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>.

5. Grammarly. The 2024 State of Business Communication Report / Grammarly – оновлено 7 листопада 2024; спільно з The Harris Poll. URL: <https://go.grammarly.com/2024-state-of-business-communication-report>.

6. Gallagher. State of the Sector. Employee Communications Report 2025 / Gallagher. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/state-of-the-sector/>.

7. Gallup. State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders Gallup. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

8. Achievers Workforce Institute. 2024 Engagement and Retention Report / Achievers Workforce Institute. – Опубл. орієнтовно у середині 2023 – 2024 (ориг. "1.4 years ago"). – URL: <https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2024-engagement-and-retention-report/>.

Наталія Полішко,

доцент кафедри цивільно-
правових дисциплін навчально-
наукового інституту права
та психології Національної
академії внутрішніх справ,
доктор філософії в галузі права,
доцент

ТРУДОВИЙ ХАРАСМЕНТ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ

У сучасних умовах трансформації трудових відносин та підвищення уваги до прав людини на робочому місці проблема трудового (або мобінгового) харасменту набуває особливої актуальності. Психологічний тиск, приниження гідності, систематичне цькування чи дискримінаційні дії в колективі не лише порушують етичні норми, а й призводять до серйозних психоемоційних наслідків для працівників – зниження самооцінки, професійного вигорання, тривожних станів і навіть депресій.

Разом з тим, питання правового регулювання трудового харасменту в Україні залишається недостатньо врегульованим. Попри певні позитивні зрушення у законодавстві, досі відсутні чіткі визначення, механізми запобігання та ефективні

інструменти захисту постраждалих. Це створює виклики як для роботодавців, так і для самих працівників.

Харасмент (від англ. *harassment* – переслідування, домагання) – це будь-яка форма небажаної поведінки, що має на меті або наслідком приниження, образу, психологічний чи фізичний тиск на людину. Це може бути сексуальний, психологічний, емоційний, або інший тиск, зокрема в трудових, освітніх, побутових чи публічних сферах.

В українському законодавстві поняття «харасмент» прямо не закріплене, але де-факто воно охоплюється термінами: сексуальні домагання; насильство за ознакою статі; домашнє насильство, насильство в закладах освіти, тощо.

Учені-юристи визначають основні форми харасменту:

1. Сексуальний харасмент – нав'язлива сексуальна поведінка, дотики, жарти, коментарі, натяки, непристойні фото, шантаж на основі сексуальних пропозицій.

2. Психологічний харасмент – словесні образи, маніпуляції, залякування, цькування.

3. Соціальний або трудовий харасмент – ізоляція працівника, приниження на роботі, тиск з боку керівника або колег (тобто мобінг або босинг).

4. Цифровий (онлайн) харасмент – переслідування у соціальних мережах, надсилання образливих повідомлень, кібертравля.

Важливим є визначення поняття трудовий або соціальний харасмент, тому що це форма небажаної поведінки на робочому місці, яка виражається у психологічному, словесному, емоційному або фізичному тиску на працівника з боку роботодавця, керівника або колег. Інколи через важкі життєві обставини люди змушені миритися з харасментом на робочому місці, бо мають ставити на перше місце своє стабільне фінансове становище [4, с. 385].

До основних форм трудового харасменту можна віднести мобінг, босинг, сексуальний харасмент, дискримінацію, професійну ізоляцію, непосильне навантаження та психологічне насильство.

Розглянемо деякі найпоширеніші форми трудового харасменту.

У сучасному робочому середовищі мобінг, як систематичне психологічне переслідування працівника колективом або керівником, відкрита або прихована агресія на

робочому місці є небезпечними соціально-психологічними явищами, які негативно впливають на психічне здоров'я працівників, атмосферу в колективі, продуктивність організації та репутацію роботодавця.

У статті 2-2 Кодексу законів про працю України (далі КЗпП України) [2] зазначено, що мобінг (цькування) – систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність.

Чинне трудове законодавство не передбачає класифікації видів мобінгу, але в теорії трудового права розрізняють декілька видів мобінгу.

Горизонтальний – характеризується тим, що кривдник і жертва знаходяться в одному ієрархічному ранзі (зазвичай це відбувається між колегами).

Вертикальний мобінг має місце тоді, коли мобер (переслідувач) перебуває на вищому ієрархічному рівні, ніж жертва, або на нижчому рівні, ніж жертва. Тому розрізняють два підвиди вертикального мобінгу: висхідний і низхідний. Висхідний виникає, коли працівник вищого ієрархічного рівня піддається нападу з боку одного або кількох його підлеглих. Низхідний мобінг (босинг) – працівник нижчого ієрархічного рівня зазнає психологічних переслідувань з боку одного або кількох працівників, які займають вищі посади в ієрархії компанії.

Босинг (від англ. boss – начальник) – це різновид мобінгу, тобто психологічного тиску, що здійснюється керівником або роботодавцем щодо підлеглого працівника. Це систематичне цькування, приниження, ігнорування, надмірне навантаження або інші форми психологічного насильства з боку керівництва.

Формами прояву босингу можуть бути: приниження, образи, крики, ігнорування, ізоляція працівника, позбавлення можливостей для професійного зростання, необґрунтоване

зниження посадових обов'язків, навмисне створення стресових ситуацій, тиск з метою звільнення за власним бажанням.

Босинг може проявлятися в багатьох формах: неконструктивна критика; публічне приниження, гостінг (раптове припинення контакту без будь-яких пояснень або постійне ігнорування зі сторони керівництва), гіперконтроль, неповага до особистих кордонів (перевтома, дзвінки у неробочий час, використання прізвиськ або зменшувально-пестливих звернень до працівника, хоча він цього не дозволяв), постійні погрози звільненням, крики та образи, газлайтинг (форма психологічного насильства або маніпуляції, за допомогою якої кривдник систематично змушує людину сумніватися у своїй адекватності, пам'яті, сприйнятті реальності або здоровому глузді.).

При цьому важливим також є психологічний тиск, який проявляється через навмисний або несвідомий вплив на психіку людини, що спричиняє внутрішню напругу, почуття страху, невпевненості, провини або емоційне виснаження. У трудовому середовищі цей тиск зазвичай спрямований на контроль, маніпуляцію поведінкою працівника або пригнічення його ініціативи.

Окрім зниження продуктивності праці прояви негативного впливу в цілому є причиною прогулів на систематичній основі, постійної плинності кадрів, зменшення рівня довіри до керівництва, колег, а отже призводить до негативних економічних наслідків в межах того чи іншого підприємства. Так само харасмент завдає шкоди психічному стану, стану фізичного здоров'я працівника, який систематично, протягом тривалого періоду часу зазнає такого виду цькування.

Важливе значення для встановлення факту харасменту має належна і достатня доказова база. Саме на працівника покладається обов'язок доведення факту цькування. Але при цьому варто пам'ятати, що вимоги роботодавця щодо належного виконання працівником трудових обов'язків, зміна робочого місця, посади працівника або розміру оплати праці в порядку, встановленому законодавством, колективним або трудовим договором, не будуть вважатися мобінгом, а отже і босингом, так само як і будь-які інші обмеження, що передбачені законом, зокрема і ті, що діють на період воєнного стану.

На національному рівні в Україні законодавчо закріплене поняття «Мобінг», але існують норми, які опосередковано можуть бути застосовані для захисту працівника: можна застосувати норми Конституції України (ст. 3, ст. 43) [1], Закону України «Про охорону праці», Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [3]. Крім того, Україна є учасницею міжнародних організацій, які встановлюють стандарти поводження з працівниками: Конвенція МОП № 190 про насильство та домагання у сфері праці (2019) – передбачає захист від будь-яких форм насильства, у тому числі психологічного та Європейська соціальна хартія – передбачає право працівника на гідні умови праці.

У багатьох країнах мобінг визнаний трудовим правопорушенням: у Німеччині – регулюється через цивільне та трудове право (можна подати до суду за моральну шкоду): у Франції – булінг може стати підставою для звільнення агресора і навіть кримінальної відповідальності: у Швеції – існує державна агенція з контролю за психологічним кліматом на роботі [4].

В умовах розвитку демократичної правової держави необхідність чіткого нормативного врегулювання трудового харасменту є очевидною. Проте українське законодавство досі не містить системного підходу до визначення, запобігання та юридичної відповідальності за прояви харасменту у сфері праці. Відсутність законодавчого визначення самого терміну «трудоий (або психологічний) харасмент» ускладнює кваліфікацію відповідних правопорушень і захист постраждалих.

Список використаних джерел

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України 1996, № 30, ст. 141.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Кодекс законів про працю України. Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
4. Бутинська Р. Харасмент як вид гендерної дискримінації у сфері праці. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023 Випуск 80: частина 1 с. 283–288

Олена Прокопенко,
доцент кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі психології

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: КЛЮЧ ДО ЗРОСТАННЯ СТУДЕНТА

Дедалі більшого значення набувають так звані «м'які навички» (soft skills), серед яких провідну роль відіграють компетенції ефективної взаємодії та управління. У сучасному освітньому просторі та на ринку праці, що постійно змінюється, здатність студента до продуктивної комунікації, співпраці та конструктивного розв'язання конфліктів стає не менш важливою, ніж академічні знання. Ефективна взаємодія є фундаментом для формування соціальної компетентності, емоційного інтелекту та психологічної стійкості, що, своєю чергою, сприяє особистісному та професійному зростанню майбутнього фахівця.

Актуальність дослідження полягає в тому, що трансформаційні процеси в українському суспільстві та освітній системі вимагають переосмислення підходів до підготовки фахівців. Сучасний студент потребує не лише глибоких знань у своїй галузі, а й розвинених навичок міжособистісної взаємодії, які дозволять йому успішно адаптуватися до динамічних умов, ефективно працювати в команді та реалізовувати свій потенціал. Недостатній рівень розвитку цих навичок може призвести до академічних труднощів, проблем у соціальній адаптації та зниження конкурентоспроможності на ринку праці.

Мета цього дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі психологічних аспектів ефективної взаємодії студентів, а також визначення її ролі в їхньому особистісному та професійному зростанні.

Відповідно мети ми вбачаємо такі завдання нашої розвідки як:

– проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності ефективної взаємодії в психологічній науці.

– виявити ключові психологічні детермінанти ефективної взаємодії у студентському середовищі.

– дослідити вплив ефективної взаємодії на академічну успішність та соціальну адаптацію студентів.

– розробити рекомендації щодо розвитку навичок ефективної взаємодії у студентів в умовах освітнього процесу.

Основний зміст.

Ефективна взаємодія – це багатогранне явище, що охоплює різні аспекти міжособистісного спілкування та співпраці. У психології існує декілька провідних підходів до її вивчення.

З позицій гуманістичної психології (К. Роджерс) ефективна взаємодія ґрунтується на принципах емпатії, безумовного позитивного ставлення та конгруентності. Для студента це означає здатність до розуміння почуттів і переживань інших, прийняття їх такими, якими вони є, та автентичність у вираженні власних думок і почуттів. Ці аспекти є ключовими для формування довіри та відкритості у взаєминах.

Когнітивно-біхевіоральний підхід (А. Бек, А. Елліс) розглядає ефективну взаємодію крізь призму поведінкових патернів та когнітивних установок. Він акцентує увагу на формуванні навичок активного слухання, асертивної поведінки, конструктивного зворотного зв'язку та здатності до розв'язання проблем. Зокрема, важливість когнітивного дисонансу у міжособистісній взаємодії підкреслює, що студенти, стикаючись з новою інформацією або точками зору, що суперечать їхнім власним, можуть відчувати дискомфорт, і вміння конструктивно подолати цей дисонанс є важливою складовою ефективною взаємодії.

Важливе місце у вивченні ефективної взаємодії посідають дослідження соціальної психології. Зокрема, роботи В. О. Моляко (2020) присвячені питанням творчості та креативності у взаємодії, що є надзвичайно важливим для студентів, адже саме через творчу взаємодію формуються нові ідеї та підходи до розв'язання проблем. І. В. Ващенко (2021) у своїх працях розглядає психологічні особливості професійної взаємодії, підкреслюючи, що формування ефективних навичок спілкування є невід'ємною частиною професійної підготовки. Її дослідження, що стосуються діагностики та розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців, надають цінні емпіричні дані для розуміння того, які саме аспекти взаємодії потребують особливої уваги.

Емоційний інтелект (Д. Гоулман) відіграє критичну роль у формуванні ефективної взаємодії. Здатність усвідомлювати, розуміти та керувати власними емоціями, а також розпізнавати та впливати на емоції інших, є фундаментальною для побудови гармонійних стосунків та продуктивної співпраці.

Для аналізу психологічних аспектів ефективної взаємодії серед студентів було проведено низку досліджень. Зокрема, варто звернути увагу на роботи українських дослідників, які активно вивчають цю проблематику.

Дослідження І. В. Ващенко (2021) «Психологічні особливості професійної взаємодії особистості в умовах інформаційного суспільства» висвітлюють, що студенти, які володіють високим рівнем комунікативної компетентності, демонструють кращі результати в академічній діяльності, легше інтегруються в навчальні групи та мають вищий рівень психологічного благополуччя. Результати її досліджень свідчать про прямий зв'язок між розвитком soft skills, зокрема ефективної взаємодії, та успішністю адаптації студентів до університетського середовища. Вона наголошує на важливості розвитку емпатії, навичок активного слухання та здатності до конструктивного розв'язання конфліктів як ключових компонентів професійної взаємодії.

В. О. Моляко (2020) у монографії «Психологічні засади творчості та креативності» аналізує взаємозв'язок між творчим потенціалом особистості та здатністю до ефективної взаємодії. Він стверджує, що ефективна співпраця в команді, обмін ідеями та спільний пошук рішень сприяють розкриттю креативного потенціалу студентів. Дослідження Моляко показують, що студенти, які активно залучені до проектної діяльності та групових завдань, де потрібна ефективна взаємодія, частіше демонструють оригінальність мислення та неординарні підходи до навчання.

Згідно з дослідженнями, проведеними О. О. Завгородньою (2022) «Психологічні особливості комунікативної компетентності студентів-психологів», значущим фактором успішної взаємодії є когнітивний стиль особистості. Студенти з гнучким когнітивним стилем, що характеризується відкритістю до нового досвіду та здатністю до переосмислення своїх поглядів, легше адаптуються до різних комунікативних ситуацій та ефективніше взаємодіють з оточуючими.

Перспективи дослідження

Подальші дослідження психологічних аспектів ефективної взаємодії можуть бути зосереджені на таких напрямках:

Розробка та апробація психологічних тренінгів та програм для розвитку навичок ефективної взаємодії у студентів різних спеціальностей.

Вивчення впливу цифрових технологій та онлайн-комунікацій на формування компетенцій ефективної взаємодії.

Аналіз міжкультурних відмінностей у сприйнятті та реалізації ефективної взаємодії у студентському середовищі, особливо в контексті глобалізації освіти.

Дослідження довгострокових ефектів розвитку ефективної взаємодії на професійну кар'єру та особистісне життя випускників.

Отже, ефективна взаємодія є невід'ємною складовою особистісного та професійного зростання студента. Розвиток таких *soft skills*, як комунікативна компетентність, емпатія, здатність до конструктивного розв'язання конфліктів та емоційний інтелект, є критично важливим для успішної адаптації студента до академічного середовища, його соціалізації та подальшої професійної реалізації. Українські психологи, такі як І. В. Ващенко, В. О. Моляко та О. О. Завгородня, своїми дослідженнями підтверджують значущість цих аспектів, надаючи емпіричну основу для подальшого вдосконалення освітніх програм. Інтеграція програм з розвитку навичок ефективної взаємодії в навчальний процес є стратегічною інвестицією в майбутнє української освіти та суспільства.

Список використаних джерел

1. Ващенко І. В. Психологічні особливості професійної взаємодії особистості в умовах інформаційного суспільства. Київ: Видавничий дім «Слово». 2021.
2. Завгородня О. О. Психологічні особливості комунікативної компетентності студентів-психологів. Львів: Світ. 2022.
3. Моляко В. О. Психологічні засади творчості та креативності. Київ: Либідь. 2020.

Олександра Сидоренко,
доцент кафедри соціальних
та поведінкових наук
Херсонського державного
аграрно-економічного
університету, кандидат
психологічних наук, доцент

ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасне управлінське середовище характеризується високою динамікою, постійними змінами та значним психоемоційним навантаженням. Керівники всіх рівнів стикаються з викликами, що вимагають швидкого реагування, багатозадачності та високого рівня відповідальності. Такий інтенсивний режим діяльності, у поєднанні з високими очікуваннями щодо ефективності, створює сприятливі умови для розвитку професійного вигорання.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах, де управлінська діяльність пов'язана з екстремальними ситуаціями, підвищеним ризиком та постійною взаємодією з людьми, які перебувають у стані стресу чи кризи. Прикладом може слугувати діяльність керівного складу Національної поліції України, де емоційне навантаження, відповідальність за життя та безпеку громадян, а також не завжди оптимальні умови праці призводять до виснаження психологічних ресурсів, зниження ефективності та загострення проблем зі здоров'ям. Це, своєю чергою, негативно впливає на якість управлінських рішень та загальну ефективність функціонування всієї системи.

Таким чином, профілактика та подолання професійного вигорання в управлінському середовищі є критично важливим завданням для забезпечення стабільності, ефективності та сталого розвитку організацій. Збереження психологічного здоров'я та високої продуктивності управлінців є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей будь-якої структури.

Феномен професійного вигорання став предметом інтенсивних наукових досліджень завдяки працям таких відомих вчених, як Б. Анан'єв, Л. Виготський, С. Джексон, К. Леонгард,

Х. Маслач, Х. Фрейденбергер та багатьох інших. Їхні роботи заклали методологічну базу для розуміння сутності, симптомів та стадій розвитку цього синдрому.

Значний внесок у дослідження впливу вигорання на психологічний стан особистості зробили К. Роджерс, Є. Грімейл, А. Адлер, А. Алієв, М. Буриш, В. Гремлінг, Дж. Грінберг, Л. Карамушка, Л. Китаєв-Смик, Н. Левицька, Е. Махер, В. Орел, Т. Форманюк, У. Шауфелі. Проблеми діагностики та корекції професійного вигорання вивчали В. Бойко, Н. Водоп'янова, О. Козлова, К. Кондо, Д. Трунов.

Актуальність проблеми вигорання серед співробітників правоохоронних органів, зокрема управлінців, відображена у працях вітчизняних вчених: О. Бандурки, Н. Мілорадової, Н. Карпенко, Н. Баранюк, А. Баратинської, О. Борисюк, М. Фостяк, А. Костюка, З. Кісіль, Т. Кодлубовської, Т. Макоти, Г. Попова, Л. П'янківської, В. Розова, О. Тімченко, Д. Швеця та інших. Їхні дослідження спрямовані на ідентифікацію факторів ризику та розробку заходів щодо подолання цього явища, що є надзвичайно важливим для управлінської сфери.

Управлінська діяльність, особливо в сферах, що вимагають постійної взаємодії з людьми та високого рівня відповідальності (як-от у Національній поліції України), супроводжується значними психологічними ризиками. Постійний контакт з негативними проявами, насильством та стражданням, а також високий рівень стресу призводять до виснаження ресурсів та розвитку професійного вигорання. Цей синдром характеризується емоційним виснаженням, цинізмом та зниженням відчуття особистих досягнень, що негативно позначається на ефективності управлінця та функціонуванні організації в цілому.

Іноземні дослідження підтверджують значний вплив стресових факторів на поліцейських, які є яскравим прикладом управлінського середовища з підвищеним ризиком. Р. Голембієвський (1992) виявив кореляцію між рівнем вигорання та психічними проблемами у правоохоронців [10, с. 236]. Р. Берк (1993) встановив прямиий зв'язок між задоволеністю роботою та психічним/фізичним здоров'ям, підкресливши високий рівень вигорання серед поліцейських [10, с. 236].

Фактори стресу, що призводять до вигорання, класифікуються по-різному. П. Куртцен (1996) виділяє

внутрішні умови праці та індивідуальні чинники. Дж. Нел (1999) розрізняє внутрішні (організаційні, станційні, особистісні) та зовнішні (соціальні, правоохоронні) причини. Дж. Піенар та С. Ротман (2003) пропонують модель «інвентаризації поліцейського стресу», що включає стресові ситуації, вимоги роботи та дефіцит ресурсів [10, с. 238].

Додаткові дослідження висвітлюють специфічні аспекти вигорання. Так, Р. Гершон (2002) виявив, що поліцейські старшого віку (понад 50 років) частіше стикаються зі стрес-індукованими проблемами, такими як зловживання алкоголем [10, с. 237]. С. Санлі (2006) продемонстрував, що умови праці, організація та оплата істотно впливають на задоволеність роботою та схильність до вигорання [10, с. 236]. М. Мартінуссен (2007) пов'язав вигорання з високими вимогами роботи та конфліктом «робота-сім'я», визначаючи його як потужний предиктор якості життя [10, с. 236–237]. В. МакКарті (2007) не виявив значних гендерних відмінностей у рівні вигорання серед поліцейських у США, але відзначив вищий рівень серед афроамериканських офіцерів [10, с. 237]. Шу-ся Ян та Ван Чуань-бо (2008) дослідили китайських поліцейських, виявивши, що причини вигорання — це тривала робота в ризикованих умовах, соціальний тиск та емоційне виснаження. Вони рекомендують оптимізувати умови праці та управління персоналом [10, с. 237–238]. Г. Холл (2010) запропонував комплексний підхід до вивчення взаємозв'язку між вимогами роботи, емоційним виснаженням та конфліктом «робота-сім'я» [10, с. 238]. С. Бектеман-Ерлансон (2013, 2016) та її колеги відзначили високий рівень вигорання серед шведських поліцейських, що пов'язано з високими психологічними вимогами, обмеженими можливостями впливу та недостатньою соціальною підтримкою [10, с. 237]. С. Фіглі (2002) та М. Мартінуссен (2007), С. Папазоглу (2017) вивчали феномен «втоми від співчуття», підкреслюючи, що постійне зіткнення зі стражданням призводить до емоційного виснаження [10, с. 238–239].

Незважаючи на значну кількість міжнародних досліджень, вивчення професійного вигорання у співробітників Національної поліції України потребує подальшого поглиблення. Серед вітчизняних наукових здобутків варто відзначити наступних: Т. Кодлубовська виявила високий рівень фізіологічного напруження у поліцейських, що свідчить про

значний вплив стресу [4]. З. Кісіль та Д. Швець акцентують на кумулятивному ефекті професійного стресу, що призводить до виснаження ресурсів [11]. В. Булах розглядає синдром вигорання як результат дисбалансу між вимогами середовища та ресурсами індивіда [3]. Л. П'янківська показала зв'язок між професійною дезадаптацією та інтенсивністю вигорання у курсантів МВС [7]. О. М. Борисюк і М. В. Фостяк виявили ранні ознаки емоційного вигорання у поліцейських, пов'язані з нейротизмом, зниженою самоефективністю та порушеннями емоційної регуляції [2]. Н. Білевич досліджувала гендерні відмінності вигорання, зазначивши, що чоловіки частіше використовують дистанціювання (деперсоналізація), а жінки схильні до емпатичного виснаження через високу емоційну залученість [1].

Особливо гостро проблема вигорання постала в умовах воєнного стану. Поліцейські щоденно стикаються з екстремальними ситуаціями, що призводить до виснаження психологічних ресурсів, підвищеного ризику депресивних розладів та суїцидальних тенденцій [8, с. 96]. Хронічний стрес та невизначеність знижують відданість службі та мотивацію [9, с. 183–184]. Постійна загроза життю та конфліктні ситуації викликають психологічну травму, руйнуючи звичний уклад життя [6, с. 57]. Навіть привабливість професій з підвищеним ризиком, як зазначає О. Корольов, не відміняє їхнього впливу на психіку [5, с. 79–80].

Отже, глибокий аналіз зарубіжних та вітчизняних досліджень підтверджує актуальність профілактики професійного вигорання в управлінському середовищі. Особливо це стосується правоохоронних органів, де діяльність пов'язана з постійним стресом, небезпекою та емоційним навантаженням, а в умовах війни – з посиленими психологічними викликами. Розробка та впровадження ефективних програм профілактики вигорання є не лише запорукою психологічного благополуччя управлінців, а й критично важливим фактором для забезпечення стабільності та ефективності функціонування всієї організації.

Список використаних джерел

1. Білевич Н. О. Гендерні особливості синдрому емоційного вигорання у професійній діяльності поліцейських. У *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*:

тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 5 квіт. 2019 р.). Харків: Харків. нац. ун-т внутр. справ. 2019. С. 229–233.

2. Борисяк О. М., & Фостяк, М. В. Дослідження синдрому професійного вигорання у працівників Національної поліції України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 2, С. 102–112.

3. Булах В. П. Синдром професійного вигорання як складний психофізіологічний феномен. *Медсестринство*. 2015. № 4/47, С. 47–51.

4. Кодлубовська Т. Б. *Психофізіологічні механізми регуляції функціональних станів співробітників правоохоронних органів*: дис. ... д-ра психол. наук (19.00.02). Київ. 2020.

5. Корольов О. Проблема підвищення безпеки життєдіяльності особистості. У *Соціально-психологічні та гуманітарні виміри безпеки життєдіяльності*: збірник тез доповідей I Науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Львів, 20–21 жовтня 2022 року). Львів: ЛДУБЖД. 2022. С. 77–81.

6. Макаренко П. В., & Захаренко Л. М. Вияви професійної деформації в слідчих поліції. *Юридична психологія*. 2022. № 1(30). С. 54–63.

7. П'янківська Л. В. *Психологічна профілактика синдрому «емоційного вигорання» у курсантів вищих навчальних закладів МВС України*: дис. ... канд. психол. наук (19.00.09). Київ. 2019.

8. Пономаренко Я. С. Поліція в умовах війни: професійні стресові фактори. У *Особистість, суспільство, війна*: тези доп. учасників міжнар. психол. форуму (м. Харків, 15 квіт. 2022 р.) Харків: ХНУВС. 2022. С. 95–98.

9. Расторгуєва Н. О. Особливості попередження емоційного вигорання поліцейських у воєнний період. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 28, С. 180–188.

10. Ярещенко О. В. Професійне вигорання співробітників Національної поліції України: психологічні передумови і ризики. *Психологічний журнал*. 2019. № 5(9), С. 234–244.

11. Shvets D. V., & Kisil Z. I. Aspects of emotional burnout syndrome among employees of the National Police of Ukraine. У *Directions for the development of psychological sciences in Ukraine and EU countries*: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 2023. pp. 58–84.

Тетяна Сняткова,
доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки;
Антоніна Дяченко,
здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКА Й ПІДЛЕГЛИХ

В умовах повномасштабної війни в Україні, коли економіка зазнає значних руйнувань, а конкуренція на ринку праці зростає, питання професійного вигорання стає надзвичайно актуальним. Високі вимоги до фахівців у поєднанні зі стресом воєнного часу створюють сприятливе підґрунтя для розвитку цього небезпечного явища. Професійне вигорання впливає як на окремих працівників, керівництво так і на ефективність діяльності організацій у цілому. Професійне вигорання особливо гостро проявляється в управлінському середовищі, де керівники перебувають під постійним тиском прийняття складних рішень, відповідальності за результати діяльності колективу та необхідності підтримувати міжособистісні стосунки з підлеглими. Одним із вагомих факторів, що визначає рівень професійного вигорання керівників та їхніх підлеглих, є стиль управління, який вони застосовують у своїй практиці.

У науковій літературі професійне вигорання визначається як психоемоційний стан, що виникає внаслідок тривалого впливу професійних стресових факторів, перевантаження, монотонності роботи та міжособистісних конфліктів.

Згідно з сучасними дослідженнями, основними компонентами синдрому професійного вигорання є:

- 1) емоційне виснаження (відчуття енергетичного виснаження, втрати сил);
- 2) деперсоналізація (байдужість, цинічне ставлення до роботи та оточення);

3) зниження особистих професійних досягнень (сумніви у власній професійній спроможності, незадоволеність результатами праці).

В управлінській діяльності ці прояви можуть набувати особливо загрозливих масштабів. Керівник, який відчуває емоційне виснаження, втрачає здатність до ефективного прийняття рішень, до підтримки мотивації підлеглих та розвитку організації.

Професійне вигорання є серйозною проблемою у сучасному робочому середовищі, що впливає як на окремих працівників, так і на організації в цілому. Стиль управління керівника відіграє ключову роль у формуванні умов праці та психологічної атмосфери, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на ризик розвитку вигорання у керівників та їхніх підлеглих.

Стиль керівництва – стійка система способів, методів та форм впливу керівника на підлеглих, що створює своєрідний «почерк» його управлінської поведінки. Стиль управління залежить від ряду чинників, серед числа яких можна виділити такі як: характер стосунків між підлеглими й керівництвом, структурованість задач (що визначає специфіку правоохоронних органів), ступінь повноважень керівника, особисті якості керівника (у деяких випадках і підлеглих), вплив середовища, повнота інформації, узгодженість особистих цілей і цілей організації ступінь мотивації підлеглих тощо.

У психології управління виділяють декілька основних стилів управління: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль, централізацію влади, обмежену участь підлеглих у прийнятті рішень. Такий підхід створює умови для підвищеного психологічного тиску на працівників, знижує їхню внутрішню мотивацію та почуття власної значущості. Працівники втрачають почуття контролю над власною діяльністю, що знижує їхню залученість і провокує зростання тривожності. При авторитарному стилі управління над підлеглими здійснюється надмірний контроль, обмежується автономія та відсутні можливості для прийняття рішень. Все значно підвищує рівень стресу, знижує мотивацію та сприяє розвитку почуття безпорадності, що є основними чинниками професійного вигорання [1, с. 60–70.] Для керівника цей стиль в

короткостроковій перспективі вважається продуктивним, але часто призводить до надмірного навантаження на керівника, який відповідає за всі рішення, що може спричинити його власне вигорання. Відсутність зворотного зв'язку та підтримки з боку команди може посилювати це відчуття [3, с. 36–64].

Демократичний стиль управління, навпаки, ґрунтується на залученні підлеглих до обговорення та ухвалення рішень, розвитку партнерських відносин, забезпеченні зворотного зв'язку та психологічної підтримки. Такий стиль формує у працівників відчуття автономії, власної значущості, сприяє підвищенню їхньої відповідальності за результати діяльності, зростанню задоволеності роботою, присутності почуття контролю над власною діяльністю, що є ефективними превентивними заходами проти вигорання. В результаті знижується рівень стресу, формуються довірчі відносини в колективі, зменшується ймовірність конфліктів [4; 5]. Для керівника демократичний підхід означає розподіл відповідальності, отримання цінного зворотного зв'язку та підтримки від команди, що значно знижує ймовірність власного вигорання [6; 7].

Ліберальний стиль управління є одним із найбільш руйнівних і характеризується мінімальним контролем, відсутністю чітких вказівок та делегуванням відповідальності на підлеглих без належної підтримки. У таких умовах працівники можуть відчувати невпевненість, тривожність через невизначеність очікувань, хаос, зниження продуктивності, що у свою чергу, підвищує ризик вигорання [8]. Для керівника цей стиль, здавалося б, зменшує навантаження, але насправді створює відчуття безконтрольності, фрустрації та розчарування через неефективність команди, що врешті-решт призводить до його власного вигорання [9, с. 60–65].

Механізми впливу стилю управління на професійне вигорання реалізуються через:

- 1) суб'єктивну оцінку працівником власного контролю над ситуацією;
- 2) рівень задоволеності професійними досягненнями;
- 3) можливості для професійного зростання;
- 4) наявність чи відсутність соціальної підтримки;
- 5) справедливість розподілу ресурсів і винагород [10, с. 275–284].

Отже, стиль управління відіграє ключову роль у формуванні професійного вигорання як серед підлеглих, так і серед керівників. Оптимальний стиль управління передбачає баланс між контролем і автономією, партнерство, підтримку, довіру та відкритість у стосунках між керівником і підлеглими. Формування культури психологічної безпеки, розвиток емоційного інтелекту та створення підтримуючого середовища є ефективними стратегіями профілактики вигорання. Організації, які системно впроваджують ці підходи, демонструють вищий рівень продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. A critical review of the Burnout Measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 60–70 p.
2. Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. *The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Consulting Psychologists Press, 2012, 218 p.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. Job Demands-Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: A Complete Guide to Psychological Wellbeing in the Workplace*, 2014, 37–64 p.
4. Van den Broeck A. et al. Motivation and job burnout among workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021 69-78 p.
5. Гусєва В.В., Емоційний інтелект як ресурс подолання професійного вигорання у керівників освітніх організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*, С. 23–30.
6. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, R., & Schaufeli, W. B. A model of burnout and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 263–281 p.
7. Gilbreath, B., & Benson, P. G. The contribution of supervisor behavior to employee burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 282-299 p.
8. Chirico F. et al. Burnout Syndrome and the Risks for Mental Health in Workers: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, 36–49 p.

9. Іванченко Л.М. Професійне вигорання особистості: феноменологія та шляхи подолання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки, 2016, С. 60–65.

10. Zhang Y., Zhang C. Teacher burnout and turnover intention in higher education: Mediating roles of job stress and organizational commitment. International Journal of Stress Management, 2019, 275–284 p.

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

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конфлікти в організаціях – це невід’ємна частина робочого процесу, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Ефективне управління конфліктами дозволяє мінімізувати негативні впливи та використовувати їх як рушійну силу для розвитку та покращення.

Конфлікти в організаціях можуть виникати з різних причин. Розбіжності в цілях та інтересах. Співробітники або відділи мають різні пріоритети або конкурують за ресурси. Недостатня комунікація. Неясність у завданнях, очікуваннях, відсутність зворотного зв’язку або неефективний обмін інформацією. Відмінності в особистісних якостях та цінностях. Різні стилі роботи, темпераменти, моральні принципи можуть призводити до непорозумінь. Обмежені ресурси. Конкуренція за бюджет, обладнання, кваліфікований персонал. Організаційні зміни. Реструктуризація, впровадження нових технологій, зміна керівництва. Нерівномірний розподіл повноважень та відповідальності. Неясність, дублювання функцій або відсутність чітких меж. Стрес та високе навантаження. Емоційна напруга може загострювати будь-які розбіжності [1, с. 32].

Конфлікти можна класифікувати за різними ознаками, залежно від учасників. *Внутрішньоособистісний* – конфлікт всередині однієї особи, наприклад, між бажаннями та можливостями. *Міжособистісний*. Найпоширеніший тип, що

виникає між двома або більше співробітниками. *Міжгруповий* – конфлікт між різними відділами, командами або підрозділами. *Між організацією та зовнішнім середовищем* – конфлікти з постачальниками, клієнтами, регуляторними органами [2, с. 56]. Залежно від змісту: конфлікт інтересів. Розбіжності щодо розподілу ресурсів або винагород. Конфлікт цінностей – відмінності в базових переконаннях або принципах. Конфлікт цілей – неспівпадіння у кінцевих результатах або пріоритетах. Конфлікт відносин виникає на ґрунті емоційної несумісності або особистої антипатії [3, с. 33].

Існує кілька основних стратегій управління конфліктами, вибір яких залежить від конкретної ситуації. Ухилення. Уникнення конфлікту, ігнорування проблеми. Ця стратегія може бути доречною, коли конфлікт незначний або є більш важливі питання. Однак, у довгостроковій перспективі вона не вирішує проблему, а лише відкладає її. Пристосування. Один учасник конфлікту поступається своїми інтересами на користь іншого. Може бути ефективним, якщо важливо зберегти стосунки або якщо один з учасників має меншу зацікавленість у результаті. Компроміс. Кожен учасник частково поступається своїми інтересами для досягнення взаємоприйнятного рішення. Часто використовується, коли час обмежений або коли повне задоволення інтересів обох сторін неможливе. Домінування. Одна сторона намагається досягти своєї мети за рахунок іншої. Може бути доречним у кризових ситуаціях, коли необхідне швидке рішення, або коли йдеться про принципові питання. Співпраця. Сторони разом шукають рішення, що повністю задовольняє інтереси обох. Це найефективніша стратегія для вирішення складних конфліктів, що вимагає часу, відкритості та взаємної поваги [4, с. 61].

Для ефективного управління конфліктами можуть бути використані структурні методи. Роз'яснення вимог до роботи. Чітке визначення посадових обов'язків, прав та відповідальності. Координаційні та інтеграційні механізми. Використання міжфункціональних груп, комітетів, проектних команд для покращення взаємодії. Встановлення загально-організаційних комплексних цілей. Об'єднання зусиль співробітників для досягнення спільних цілей. Використання системи винагород. Заохочення спільних дій та конструктивного вирішення конфліктів .

Міжособистісні методи. Переговори. Пряме обговорення проблеми між сторонами конфлікту. Медіація. Залучення нейтральної третьої сторони для допомоги у досягненні угоди. Арбітраж. Прийняття рішення нейтральною третьою стороною, яка має повноваження вирішувати конфлікт. Згладжування. Зосередження на спільних інтересах та мінімізація відмінностей. Вирішення проблеми. Акцент на пошуку рішення, а не на визначенні винних.

Керівник відіграє ключову роль в управлінні конфліктами, виступаючи як фасилітатор, медіатор та арбітр. Раннє виявлення конфліктів. Слідкувати за динамікою взаємин у колективі. Об'єктивна оцінка ситуації. Збір інформації, вислуховування всіх сторін. Вибір відповідної стратегії та методу. Визначення найефективнішого підходу для конкретного конфлікту. Створення сприятливої атмосфери. Заохочення відкритого спілкування та поваги. Навчання співробітників. Проведення тренінгів з управління конфліктами, розвитку навичок комунікації [5, с. 91].

Таким чином, ефективне управління конфліктами є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. Воно сприяє покращенню робочої атмосфери, підвищенню продуктивності та зміцненню команди.

Список використаних джерел

1. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
2. Микиша А. Д., Лісений Є. В. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: Міжнар. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 7–8 черв. 2022 р. Тернопіль., 2022. С. 55–57.
3. Найефективніший спосіб вирішення конфлікту – компроміс. Офіційний портал Черкаської міської ради. URL: <https://cutt.ly/jwMMj9CH>.
4. Пірен М. І. Конфлікт. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article3235>.
5. Способи попередження та вирішення конфліктів. Pidru4niki. URL: https://pidru4niki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv.

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

внутрішніх ресурсів особистості, а також формування відповідального ставлення до власного розвитку.

Освітній коучинг визначається як системний процес партнерської взаємодії між коучем і клієнтом (учнем, студентом, педагогом), спрямований на самовизначення, постановку цілей, розвиток навчальної мотивації, підвищення рефлексивності та розкриття внутрішнього потенціалу особистості. Зазначимо, що це не директивна форма впливу, а процес, у якому коуч допомагає людині знайти власні відповіді, виробити стратегії дій і прийняти відповідальність за свої рішення.

На відміну від класичних форм психологічної інтервенції (наприклад, психокорекції або психотерапії), коучинг не спрямований на подолання «проблем», а акцентує увагу на розвитку особистісних ресурсів. У цьому контексті важливо відрізнити коучинг від наставництва: коуч не дає готових порад, а стимулює клієнта до самостійного пошуку ефективних рішень. Це робить коучинг особливо актуальним у сфері освіти, де ключовим завданням є формування самостійної, відповідальної та мотивованої особистості.

Основною метою освітнього коучингу є оптимізація особистісного й навчального розвитку учасника освітнього процесу шляхом активізації його внутрішніх ресурсів, формування навичок самоусвідомлення, постановки цілей та відповідальності за власну діяльність.

Серед додаткових цілей освітнього коучингу можна виділити:

- розвиток навчальної автономії та саморегуляції;
- підвищення самооцінки, впевненості у власних силах;
- підтримка адаптації здобувача в нових умовах навчання (наприклад, перехід між освітніми рівнями);
- формування емоційної компетентності та стресостійкості;
- профілактика професійного вигорання серед педагогів;
- створення умов для педагогічного партнерства та освітнього лідерства.

У центрі уваги освітнього коучингу – розвиток внутрішньої мотивації, а не зовнішнього контролю. Такий підхід відповідає парадигмі гуманістичної психології, де особистість розглядається як активний творець власної життєвої траєкторії.

Зауважимо, що освітній коучинг ґрунтується на низці фундаментальних принципів:

1. Партнерство та горизонтальність взаємодії: коуч і клієнт не перебувають у позиції «експерт – підлеглий», а будують рівноправні відносини, засновані на взаємоповазі.

2. Довіра та конфіденційність: створення безпечного простору для відкритого діалогу.

3. Суб'єктність клієнта: визнання автономії клієнта, його здатності приймати самостійні рішення й нести за них відповідальність.

4. Ресурсний підхід: зосередження не на проблемах, а на можливостях і потенціалі.

5. Рефлексивність: активне стимулювання самоаналізу, критичного мислення, усвідомленості.

6. Цілеспрямованість: процес коучингу завжди зорієнтований на досягнення чітко сформульованих, реалістичних та екологічних цілей.

7. Контрактність: попереднє визначення умов, меж і очікувань від співпраці.

Таким чином, освітній коучинг як вид надання психологічної допомоги становить перспективний інтегруючий напрям, що знаходить своє місце між психологією, педагогікою та управлінськими практиками. Його сутність полягає не лише у підтримці, але й у формуванні активної суб'єктної позиції усіх учасників навчального процесу. Коучинг є не реакцією на проблему, а формою супроводу, яка орієнтована на розвиток і зростання.

У сучасному освітньому контексті, де домінують принципи людиноцентризму, партнерства та емоційного благополуччя, коучингові технології виступають ефективним інструментом розвитку освіти. Їх застосування дозволяє реалізовувати потенціал учасників навчального процесу, як здобувачів, так і педагогів, сприяє формуванню стійких особистісних стратегій та впливає на зростання якості освітнього середовища загалом.

Список використаних джерел

1. Чугаєва Н. Ю. Психологічні особливості педагога-наставника як умова ефективної соціалізації студентів. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2017. 200 с.

Леонід Юркевич,
старший лаборант кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІРТУАЛЬНОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ

У сучасну епоху цифрової трансформації дедалі більше компаній та установ переходять до формату віртуального робочого місця (ВРМ), що кардинально змінює не лише технічний, а й психологічний ландшафт організації. ВРМ – це система, що дозволяє співробітникам виконувати свої обов'язки з будь-якої точки світу, використовуючи інтернет, цифрові інструменти та платформи для взаємодії. У контексті психології організацій це явище вимагає глибокого осмислення, оскільки воно впливає на міжособистісну динаміку, структуру мотивації, управління та збереження психоемоційного стану працівників [1, с. 12].

Одним з основних викликів є психологічна адаптація працівників до нових умов праці [1, с. 78]. Зміна звичного середовища, розмиття кордонів між особистим і професійним простором, відсутність живої взаємодії – все це може призводити до емоційної напруги, зниження продуктивності та ризику вигорання. Зокрема, працівники часто стикаються з емоційним вигоранням через порушення режиму роботи та комунікаційну перевантаженість [1, с. 78].

Також трансформується модель управління: якщо традиційна організація передбачала постійний нагляд, контроль та фізичну присутність, то віртуальне середовище вимагає від керівника розвитку довіри, делегування повноважень, нових способів мотивації та комунікації [2, с. 74]. Зростає роль емоційного інтелекту управлінця, його здатності зчитувати емоційний стан команди, забезпечувати прозорість процесів та створювати атмосферу психологічної безпеки [2, с. 75].

Успішна організація ВРМ залежить також від рівня цифрової компетентності працівників. Недостатнє володіння технологіями викликає тривожність, страх помилок, зниження самооцінки [3, с. 48]. З іншого боку, високий рівень цифрової

культури сприяє автономності, гнучкості та ефективній саморегуляції [3, с. 49].

Не менш важливим є аспект зміни корпоративної культури. У віртуальних командах традиційні неформальні ритуали (спільні обіди, чаювання, розмови під час перерв) замінюються новими форматами: регулярними онлайн-зустрічами, платформами для фідбеку та неформального спілкування [4, с. 117]. Підтримка атмосфери довіри та згуртованості вимагає цілеспрямованих дій з боку керівництва та HR-служб.

Важливим чинником збереження працездатності є баланс між роботою та особистим життям. Через розмитість меж часу працівники нерідко працюють понаднормово, що призводить до хронічної втоми та зниження ефективності. Рекомендовано впроваджувати тайм-менеджмент, цифровий детокс та гнучкий графік [3, с. 50].

Крім цього, слід зазначити, що психологічна ефективність віртуального робочого місця значною мірою залежить від індивідуальних особливостей працівників. Інтроверти можуть почуватися комфортніше у дистанційному форматі, тоді як екстраверти відчують нестачу соціальної взаємодії, що знижує їхню мотивацію та задоволення від роботи [1, с. 33].

Порушення традиційної ієрархії у віртуальних командах також змінює динаміку керівництва. Відчуття автономії зростає, однак це потребує нових лідерських стратегій. Трансформаційне лідерство, орієнтоване на натхнення, підтримку та розвиток співробітників, є ефективною моделлю у віртуальному середовищі [2, с. 79].

Одним з викликів є й цифрова втома – стан емоційного виснаження, спричинений багатогодинною роботою з цифровими пристроями, онлайн-зустрічами та повідомленнями [3, с. 47]. Цей феномен посилюється, коли працівники не мають можливості «відключитися» від роботи після закінчення робочого часу. Тому організації повинні впроваджувати практики психологічної гігієни та режиму «off-line».

Успішне впровадження BPM також вимагає нового підходу до оцінки результативності: акцент переноситься з процесу на досягнення цілей. Це посилює відповідальність і водночас відкриває простір для творчості та ініціативи [3, с. 50].

Психологічний клімат у віртуальному середовищі підтримується через відкриту комунікацію, визнання досягнень, регулярний зворотний зв'язок та інклюзивність [4, с. 119].

Крім вищезазначеного, варто враховувати і фактор професійної ідентичності працівників у віртуальному середовищі.

Для багатьох фахівців відчуття належності до організації, ідентифікація з її цінностями та місією формуються через фізичну присутність, соціальні взаємодії та символічні елементи (простір, ритуали, дрес-код). У віртуальному форматі ці елементи стираються, що створює загрозу «відчуження» працівника від компанії. Щоб запобігти цьому, організація має свідомо розвивати корпоративну культуру навіть у цифровому просторі – через регулярну комунікацію, віртуальні події, гейміфіковані практики та емоційно забарвлене лідерство [2, с. 76].

Таким чином, організація віртуального робочого середовища є не лише технологічним завданням, а насамперед – психологічним процесом, що вимагає глибокого розуміння людської поведінки, потреб та взаємодій. ВРМ – це нова реальність, у якій головним чинником успіху залишається людина.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П., Губенко О. В. Психологія цифрової праці: адаптація та ризики. Київ: Наук. думка, 2022. 204 с.
2. Зайцева О. В. Особливості керування віртуальними командами: психологічний аспект. Організаційна психологія. 2021. Т. 2, № 1. С. 72–81.
3. Мітрофанова К. С. Психологічне забезпечення ефективності дистанційної роботи. Практична психологія та соціальна робота. 2020. № 6. С. 45–50.
4. Praslova L. Remote Work, Inclusion, and Organizational Culture: Psychological Perspectives. Journal of Organizational Psychology. 2022. Vol. 12, No. 3. P. 112–124

Ярослав Ананко,
здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
доцент кафедри освітології
та інноваційної педагогіки
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, кандидат
педагогічних наук, доцент
Анжела Денисенко

АГРЕСИВНІСТЬ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ

Вступ. Актуальність дослідження агресивності як чинника конфліктності у контексті гендерних особливостей зумовлена високою соціальною значущістю проблеми міжособистісних конфліктів у сучасному суспільстві. В умовах швидких соціальних змін, зростаючого розмаїття ролей і очікувань щодо чоловіків і жінок, питання впливу агресивної поведінки на конфліктні ситуації стає особливо актуальним. У сучасній психології та педагогіці багато досліджень присвячено виявленню аспектів прояву агресії у різних статей, що дозволяє краще розуміти її роль у виникненні та розвитку конфліктів. Важливо враховувати, що рівень агресивності у представників різних статей може мати структурні особливості, що зумовлює різні підходи до її профілактики та подолання. Гендерний аспект у дослідженнях агресивності відкриває можливості для розробки цілеспрямованих програм виховання і корекції поведінки, спрямованих на зменшення конфліктності [2].

Теоретичні та емпіричні дослідження дають підстави для створення більш обґрунтованих рекомендацій і методик з профілактики конфліктів, враховуючи гендерний чинник. Це дозволить підвищити ефективність психологічної допомоги, педагогічної роботи та міжособистісної комунікації у різних сферах життєдіяльності. Враховуючи високий рівень агресії у

сучасному суспільстві, дослідження гендерних особливостей її проявів сприятиме зниженню рівня конфліктності у різних соціальних групах та покращенню якості міжособистісних відносин. Такі дослідження відкривають нові перспективи в сферах психології, педагогіки, соціології та кримінології, сприяючи формуванню толерантності й конструктивних форм вирішення конфліктів. З урахуванням глобальних процесів глобалізації, цифровізації та зміни культурних цінностей, важливим є дослідження ролі гендеру у прояві агресії для формування ефективних профілактичних та корекційних програм. В цілому, вивчення агресивності як чинника конфліктності з гендерним підходом є невід'ємною складовою сучасної науки, що сприяє формуванню соціально здорового та гармонійного середовища. Це дослідження має інноваційне значення, оскільки дає змогу враховувати індивідуальні особливості та соціальні ролі, що відіграють важливу роль у створенні безпечного і толерантного суспільства [4].

Тема агресивної поведінки як одного з ключових чинників конфліктності привертала увагу багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як О. Балл, Д. Віннікотт, Ю. Гільбух, Д. Гоулман, Е. Еріксон, В. Климчук, О. Кузьміна, Л. Левченко, Г. Ложкіна, С. Максименко, Дж. Марсія, Ж. Піаже, К. Роджерс, Т. Титаренко та Н. Чепелева. Їхні дослідження охоплювали різні аспекти прояву агресивної поведінки та її впливу на виникнення й розвиток конфліктних ситуацій [3].

Зокрема, вчені аналізували психологічні механізми формування агресії, її зв'язок із особистісними рисами, соціальним середовищем та емоційною сферою особистості. Враховуючи сучасний соціально-психологічний контекст дослідження, дослідження цих учених дозволяють глибше зрозуміти, яким чином гендерні особливості впливають на прояви агресії і, відповідно, формують конфліктність у міжособистісних взаємодіях [1].

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення та аналіз впливу гендерних особливостей агресивної поведінки на рівень конфліктності в міжособистісних стосунках.

Результати дослідження. Вивчення впливу гендерних особливостей агресивної поведінки на рівень конфліктності в міжособистісних стосунках є актуальною галуззю психологічних досліджень, що дозволяє визначити особливості

прояву агресії у представників різних статей та їх вплив на динаміку конфліктних ситуацій. Гендерна модель поведінки традиційно визначає різні стратегії реагування на конфлікти, що зумовлює відмінності у прояві агресивності. Так, у чоловіків агресія має зазвичай більш відкриті форми, проявляється у фізичній або словесній формі, що може сприяти більшому рівню конфліктності. У жінок агресивна поведінка, як правило, має більш прихований характер, проявляється через емоційне напруження або пасивну агресію, що також може впливати на виникнення конфліктних ситуацій, але в іншій динаміці. Різниця у гендерних стереотипах і соціокультурних очікуваннях визначає шаблони поведінки, які формуються під впливом соціального середовища та культурних цінностей. Відповідно, чоловіки частіше проявляють агресію у боротьбі за домінування або в процесі вирішення конфліктів, що може призводити до їх ескалації, тоді як у жінок агресія часто пов'язана із захисною поведінкою або прагненням зберегти соціальну гармонію, що може зменшувати рівень конфліктності або трансформувати її у приховану форму.

Наукові дослідження показують, що у висококонфліктних ситуаціях рівень агресивної поведінки у чоловіків та жінок може суттєво різнитися, сприяючи виникненню або зниженню конфліктної напруженості. Встановлено, що у чоловіків агресія здебільшого асоціюється з прямим проявом конфлікту, тоді як у жінок – з його опосередкованими формами, що вимагає врахування гендерних відмінностей при розробці програм профілактики конфліктів. Дослідження також свідчать, що гендерна соціалізація багато в чому визначає ступінь прояву агресії у конфліктних ситуаціях та їхній характер: наприклад, у чоловіків більш поширені патерни боротьби та домінування, тоді як у жінок – підкріплення емоційного зв'язку або уникання конфліктних ситуацій. Враховуючи ці особливості, важливо розробляти гендерно чутливі міжособистісні інтервенції та профілактичні програми, які враховують різні стратегічні підходи до подолання конфліктів. Для зміцнення міжособистісних стосунків необхідно формувати у людей усвідомлення їхніх гендерних ролей і способів прояву агресії, а також розвивати навички конструктивного вирішення конфліктів з урахуванням гендерних особливостей.

Крім того, дослідження показують, що рівень агресії у представників різних статей може бути коригованим за допомогою спеціальних тренінгів та психологічних програм. Це дозволяє зменшити конфліктність і сприяти формуванню більш гармонійних міжособистісних стосунків, що особливо актуально в сучасних умовах динамічних соціальних змін. Важливим аспектом є врахування гендерної ідентичності, що може допомогти зменшити прояви агресії та уникнути конфліктів через неправомірне або штучне нав'язування гендерних ролей.

В сучасній науці доведено, що рівень агресивної поведінки та її приховані або відкриті форми істотно залежать від статі особистості, тому системний підхід до обґрунтування профілактичних заходів з урахуванням гендерних особливостей є ключовим аспектом для зниження рівня конфліктності у міжособистісних відносинах у сучасному суспільстві. Застосування гендерно орієнтованих підходів дозволяє більш точно і ефективно вирішувати питання управління конфліктами, зменшувати рівень агресивної поведінки і сприяти формуванню конструктивних форм спілкування між особами різної статі. Враховуючи, що гендерний аспект є важливою складовою соціалізації і формування особистості, необхідно продовжувати дослідження у цій сфері і впроваджувати їхні результати у практичну діяльність педагогів, психологів, соціальних працівників.

Таким чином, системний аналіз впливу гендерних характеристик на прояв агресії і конфліктність дає можливість створювати профілактичні заходи, що враховують індивідуальні особливості та особистісні ресурси кожної статі. Це в свою чергу сприятиме формуванню більш гармонійного, толерантного і відкритого суспільства, де питання міжособистісної конфліктності та агресивності розв'язуються у конструктивний і соціально прийнятний спосіб.

Висновки. Вивчення впливу гендерних особливостей на прояв агресії та рівень конфліктності дозволяє більш точно враховувати індивідуальні особливості у профілактиці міжособистісних конфліктів. Гендерно зумовлені різниці у способах прояву агресії сприяють розробці цілеспрямованих стратегій для зниження конфліктності та формування конструктивних форм спілкування. Врахування гендерних аспектів у педагогічній і психологічній практиці сприяє підвищенню її ефективності та створенню гармонійного

соціального середовища. Аналіз гендерних особливостей допомагає зменшити рівень агресії й збуджуваних конфліктів у різних соціальних групах, що сприяє підвищенню якості міжособистісних стосунків. Таким чином, систематичне врахування гендерних факторів є ключовим компонентом сучасних підходів до профілактики конфліктності та формування толерантного і відкритого суспільства.

Список використаних джерел

1. Антонова-Турченко О.Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. *Завуч*. 2002. Липень (№19). С. 18–21.
2. Грицюк К. Чому виникають конфлікти? *Психолог*. 2007. Липень (№25/27). С. 78–79.
3. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
4. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки як психологічний феномен. *Проблеми гуманітарних наук*. 2009. № 23. С. 119–132.

Кіра Буц,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ КЕРІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ ЯК ФАКТОР ЗАПОБІГАННЯ ЕМОЦІЙНОМУ ВИГОРАННЮ

У сучасних умовах українського суспільства професійна діяльність керівників поліції є однією з найбільш напружених та відповідальних. Вони не лише приймають управлінські рішення в умовах дефіциту часу, а й несуть моральну, правову та соціальну відповідальність за безпеку громадян, підтримання громадського порядку та ефективність підлеглих. Також, значно зросли вимоги: постійні стресові навантаження під час

діяльності, ненормований робочий графік, збільшення інформаційного та психологічного навантаження. Постійне перебування в стресогенному середовищі, необхідність швидко реагувати на надзвичайні ситуації, тиск зверху та низька передбачуваність подій – усе це спричиняє значне психоемоційне навантаження. Одним із небезпечних наслідків тривалого впливу професійного стресу є емоційне вигорання – синдром, що характеризується хронічною втомою, емоційним виснаженням, втратою інтересу до роботи, деперсоналізацією та зниження особистих досягнень [3, с. 22–29].

У цьому контексті важливу роль відіграє психологічна стійкість як внутрішнє джерело протидії негативним впливам. Вона допомагає керівнику поліції зберігати працездатність у складних обставинах, підтримувати мотивацію, ефективно долати стресові ситуації та уникати професійного вигорання. Аналіз структури, функцій і механізмів формування психологічної стійкості є актуальним і необхідним як з теоретичного, так і з практичного погляду [4, с. 45–57].

Психологічна стійкість – це здатність особистості ефективно адаптуватися до стресових умов, зберігати внутрішній баланс і відновлювати працездатність навіть у кризових ситуаціях [4, с. 56].

Структурно психологічна стійкість включає в себе емоційну стабільність (вміння контролювати імпульсивні реакції); стресостійкість (здатність витримувати емоційне напруження); адаптивність (гнучкість мислення, вміння змінювати поведінку залежно від обставин); саморефлексію (здатність критично оцінювати власні емоції та поведінкові реакції); внутрішній локус контролю (переконаність у власній здатності впливати на події) [5, с. 210–221].

Для керівників поліції психологічна стійкість є професійною необхідністю, оскільки вона впливає на прийняття рішень у стресових ситуаціях, здатність діяти в умовах невизначеності та відповідальність за колектив.

Синдром емоційного вигорання (за Маслач) є реакцією на тривалий хронічний стрес, пов'язаний з напруженою професійною взаємодією. Для керівників поліції характерний прояв трьох ключових аспектів вигорання (емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження особистих досягнень) [3, с. 26]. Вигорання має серйозні наслідки, серед яких

погіршення стану здоров'я, проблеми у сімейних відносинах, професійна деформація, зниження ефективності керівництва та підвищення рівня конфліктності в колективі. У правоохоронних органах це може обернутись втратою авторитету, помилковими рішеннями або навіть службовими зловживаннями [8, с. 50–75].

Попри те, що відомо, що нерозумні вимоги і тиск сприяють розвитку вигорання, у наукових працях зазначено, що професійний стрес виникає й у співробітників, які недостатньо завантажені роботою, і в тих, які вважають, що не можуть повною мірою реалізувати власний професійний потенціал та здатні на більше. В. Бойко розглядає процес вигорання як професійну деформацію захисного характеру під впливом зовнішніх (середовище) і внутрішніх (особистісні характеристики) факторів. В. Бойко вказав на такі особистісні риси, що сприяють розвитку вигорання: ригідність, схильність до емоційного відсторонення, низьку професійну мотивацію, негативізм щодо професії [9, с. 90–110]

Дослідження свідчать, що високий рівень психологічної стійкості тісно пов'язаний із низьким ризиком емоційного вигорання. Зокрема, опитування на основі Connor-Davidson Resilience показує, що керівники з високими показниками стійкості рідше стикаються із симптомами вигорання, ефективніше пристосовуються до змін і підтримують продуктивність навіть у складних чи критичних ситуаціях [1, с. 495–502].

Шляхами розвитку психологічної стійкості керівників поліції є:

- психотренінги з розвитку саморегуляції, рефлексії, емоційного інтелекту [7, с. 115–122];

- профілактичні програми з управління стресом, тайм-менеджменту, збереження балансу «робота – життя» [8, с. 65];

- психологічний супровід (коучинг, супервізія, консультування) [6, с. 162];

створення культури підтримки в колективі, довірчі відносини між керівниками та підлеглими.

Інтеграція психологічного супроводу в систему управління поліцією дає відчутне зниження рівня вигорання та підвищує загальну ефективність роботи [2]

Психологічна стійкість відіграє ключову роль у збереженні професійної продуктивності керівників поліції, які

постійно стикаються зі стресовими ситуаціями. Її розвиток і підтримання є важливим інструментом для запобігання емоційному вигоранню, збереження фізичного та психічного здоров'я, поліпшення якості управлінських рішень і забезпечення стабільного мікроклімату в колективі. Одним із пріоритетних завдань сучасної психології науки та практики стає розробка дієвих програм, спрямованих на формування стійкості серед керівного складу правоохоронних органів.

Отже, у ході теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел встановлено, що психологічна стійкість відіграє ключову роль у попередженні емоційного вигорання серед керівників поліції. Професійна діяльність у правоохоронних органах супроводжується постійною напругою, високим рівнем відповідальності, необхідністю оперативного прийняття рішень у стресових обставинах, що підвищує ризик психоемоційного виснаження.

Психологічна стійкість як особистісна характеристика дає змогу успішно адаптуватися до складних і травматичних умов роботи, підтримувати працездатність, внутрішню рівновагу та мотивацію. Її базові компоненти включають здатність до емоційної регуляції, самоконтроль, когнітивну гнучкість, використання особистісних ресурсів і отримання соціальної підтримки. Доведено, що керівники з розвинутою психологічною стійкістю рідше стикаються з проявами емоційного вигорання, ефективніше долають професійні виклики та краще організують роботу команди.

З'ясовано, що профілактика емоційного вигорання в системі МВС має базуватися на заходах, спрямованих на формування та зміцнення психологічної стійкості. Серед таких заходів варто виділити тренінги емоційної саморегуляції, програми підвищення стресостійкості, психологічний супровід працівників і належну підтримку з боку керівництва.

Список використаних джерел

1. Connor K. M., Davidson, J. R. T. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) / K. M. Connor, J. R. T. Davidson // *Journal of Traumatic Stress*. 2003. Vol. 16, № 6. С. 495–502.
2. Кабінет Міністрів України. Концепція реформування системи МВС України: розпорядження від 27.10.2020 № 1363-р.

URL: <https://mvs.gov.ua/uk/acts/pro-zatverdzhennya-konceptiyi-reformuvannya-sistemi-mvs-ukrayini>

3. Маслач К., Джексон, С. Професійне вигорання: психологія і соціологія. Київ : Основи, 2003. 287 с.

4. Горенко, Т. В. Психологічна стійкість у діяльності керівників правоохоронних органів: модель формування та психопрофілактика вигорання. *Психологія і правоохоронна діяльність*. 2022. № 2. С. 45–57.

5. Мадді, С. Життєстійкість: внутрішні ресурси для боротьби зі стресом. *Psychological Inquiry*. 2002. Vol. 13. С. 210–221.

6. Рибалко, Є. Ф., Швалб, Ю. М. Психологія управління. Київ: Либідь, 2002. 320 с.

7. Слободянюк О. С. Психологічна стійкість як ресурс протидії професійному вигоранню у працівників поліції. *Вісник НАВС*. 2021. № 1(55). С. 115–122.

8. Юрченко В. В. Емоційне вигорання у працівників силових структур: психологічні механізми та профілактика: монографія. Київ: НАВС, 2018. 284 с.

9. Ложкін Г. В. Психологічне супроводження військовослужбовців у діяльності за екстремальних умов. Київ: МО України, 2003. 218 с.

Володимир Вацлавів,
аспірант кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ

ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛІКТНИХ ЧИННИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ КОНТРОЛЮЮЧИХ ОРГАНІВ

Повномасштабне вторгнення на терени України суттєво вплинуло на всі сторони життєдіяльності нашого суспільства. Градус напруженості взаємодії в соціумі має як зовнішній так й внутрішній контур обумовленості. Зовнішня агресія супроводжується об'єктивними викликами та характеризується втратами майна й інформаційно-психологічними операціями агресора, що є цілеспрямованими маніпуляціями інформацією для впливу на емоції, думки та поведінку населення. В той же, сутність людської взаємодії означається природнім

різноманіттям думок, суджень, інтересів та поглядів. Будь-яка сфера суспільних відносин має елементи суперечностей та різних точок зору.

Конфлікти в сучасному світі є невід'ємною ознакою суспільного життя. Вони пронизують всі сфери людської взаємодії. В той же час, саме в межах правової взаємодії конфлікти набувають ознаки інтегруючого феномена. Профілактика виникнення, управління перебігом, вирішення та зниження впливу наслідків конфліктів в правових відносинах повинне розглядатися з позиції юридичної психології. Нормативно-правове тлумачення конфлікту в юриспруденції та психологічні ознаки його сутності створюють умови для визначення поняття «конфлікт», насамперед, як соціально-психологічного явища детермінованого правовими умовами виникнення та перебігу.

Слід зазначити, що податкові відносини – це сфера потенційних зіткнень і суперечностей, тому досить часто на практиці виникає конфлікт між публічним інтересом держави та приватними інтересами платників податків. Фактична наявність конфліктних податкових правовідносин підтверджується, по-перше, численними адміністративними і судовими процесами між платниками податків і податковими органами, а також іншими учасниками податкового процесу (наприклад, податковими агентами), по-друге, недосконалістю податкового законодавства, прогалини в якому призводять до обмеження чи навіть порушення у вузькому сенсі прав платників податків, а в широкому – прав і свобод людини та громадянина, по-третє, різним рівнем суспільної правосвідомості і податкової культури суб'єктів податкових відносин, по-четверте, неузгодженістю концепції податкового законодавства з економічно ефективними умовами оподаткування; по-п'яте, підставами вироблення прийомів і способів правового узгодження правовідносин спірного характеру (як у теоретичних дослідженнях, так і в процесі правотворчої та правозастосовної діяльності) [1].

Вищенаведене дозволяє стверджувати, що в діяльність контролюючих органів, з точки зору юридичної психології, має всі ознаки конфліктності. В той же час, можемо припустити, примусове відчуження майна виступає яскравим прикладом гострого зіткнення та суперечностей.

Відчуження, вивласнення, вивласнювання – перехід прав власності від однієї особи до іншої. В ст. 354 ЦПК України Цивільна конфіскація – це правовий механізм, який дозволяє суду стягувати незаконно набуті активи у державний бюджет. Активами вважаються грошові кошти, криптовалюта, будь-яка нерухомість, майнові права та інше. Конфіскація майна полягає у примусовому безоплатному вилученні майна, що є власністю засудженого.

Спираючись на наукові першоджерела, можна стверджувати, що сучасні підходи до конфлікту як об'єкта наукового аналізу представлено двома основними підходами: конфлікт розглядається у вузькогалузевому значенні та конфлікт вивчається з міжпредметних позицій. Виходячи з предмету нашого дослідження, актуальним виокремлюється підхід, що базується на методологічних позиціях та інструментарії юридичної психології.

Безумовно, примусове відчуження майна має окреслене правове визначення та повинне здійснюватися в межах унормованого правового поля. В той же час, суб'єктами зазначених відносин виступають конкретні особистості, яким іманентні певні індивідуально-психологічні особливості.

Це спонукає нас тлумачити потенційну конфліктну ситуацію реалізації примусового відчуження майна як суперечність, яка виникає між людьми у зв'язку з вирішенням питань податкових відносин; суперечність, яка важко вирішується і пов'язана з гострими емоційними переживаннями суб'єктів.

У межах розуміння виникнення та перебігу конфліктної взаємодії магістральним виступає виокремлення чинників, що обумовлює поведінку його учасників. У межах дослідження обґрунтовано виникає необхідність ретельного аналізу умов перебігу (соціальних, правових, часових, просторових тощо) та чинників (об'єктивного та суб'єктивного характеру) примусового відчуження майна контролюючими органами як конфліктної взаємодії.

Серед інших, на наш погляд з позицій психологічної науки, окремої уваги потребує розгляд особливостей почуття власності суб'єктів оподаткування як чинника, що детермінує поведінку особистості в конфлікті.

Слід констатувати, що навіть в межах психологічного підходу, питання власності і володіння мають доволі відмінне тлумачення. При цьому, варто зазначити, що почуття власності не було безпосереднім предметом вивчення різних психологічних шкіл. Проте описуючи і пояснюючи ті чи ті психологічні процеси, механізми і явища, психологи так чи інакше зверталися до питання володіння, власності, задоволення, яке воно може приносити, чи конфліктність, яку може породжувати. Н.МакВільямс пояснює суть переживань, що схожі на втрату частини себе, власного Я, коли особа втрачає щось чи когось, до чого/кого вона була прихильна і мала емоційну прив'язаність [2].

Окремою науковою проблемою, що потребує свого обґрунтування виступає конфліктологічна компетентність працівників контролюючих органів. На сьогоднішній день відсутня належна цілеспрямована професійно-психологічна підготовка фахівців зазначених органів та підрозділів. Суб'єкти цього напряму правоохоронної діяльності самостійно, «методом проб та помилок» напрацьовують вміння та навички з попередження, прогнозування, управління та вирішення потенційних конфліктних ситуацій в просторі професійної діяльності.

Узагальнюючи різні авторські підходи, можна стверджувати, що «конфліктологічна компетентність охоплює: – здатність індивіда ефективно взаємодіяти із оточенням у системі міжособистісних стосунків; розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного ставлення до конфліктів, володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; вміння оцінювати і пояснювати проблемні ситуації, що виникли; наявність навичок керування конфліктними явищами; вміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають; вміння передбачати можливі наслідки конфліктів; уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти; наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів; – уміння орієнтуватися у соціальних ситуаціях; уміння правильно визначати особистісні особливості й емоційні стани інших людей; уміння обирати адекватні способи поведінки з ними і реалізовувати їх у процесі взаємодії; розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування

конструктивного ставлення до конфліктів; – здатність людини (або групи): переводити деструктивні процеси у конфлікті в конструктивне русло; розвиватися самостійно, підсилюючи свій інтелектуальний і емоційно-психологічний потенціал у конфлікті; створювати умови для виходу ситуації на якісно новий рівень розвитку; виробляти нові норми взаємодії у конфліктах, яких поки ще немає в суспільстві; «засвоєння позиції партнерства на тлі володіння й іншими стратегіями поведінки» [2].

Усі вищезгадані складові конфліктологічної компетентності мають своє специфічне втілення в діяльності фахівців контролюючих органів. Відповідно до цього, ефективна реалізація правоохоронних функцій зазначеними фахівцями неможлива без створення умов для їх якісної психологічної підготовки попереджати, управляти та вирішувати конфліктні ситуації.

Вищенаведене актуалізує значущість розгляду проблеми дослідження потреби у власності як важливого утворення мотиваційної сфери, її сутнісних характеристик та особливостей, її впливу на формування свідомості і самосвідомості суб'єктів оподаткування. В той же час, окремої уваги потребує питання професійно-психологічної підготовки працівників контролюючих органів. Одержані теоретичні результати дозволять окреслити можливі психологічні засади превентивних заходів щодо виникнення та перебігу конфліктної взаємодії в процесі примусового відчуження майна контролюючими органами.

Список використаних джерел

1. Чайка Л. Чайка В. Конфліктологія податкових правовідносин : теоретико-методологічний аспект // *Адміністративне право і процес*. 2021. № 1 (32). С. 54–69.
2. Губеладзе І. Соціальна психологія власності : монографія. / Губеладзе Ірина. К.: Талком, 2021. 406 с.
3. Котлова Л.О. Конфліктологічна компетентність в системі безперервної освіти / Л.О. Котлова // *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад : зб. наук. праць матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 квітня 2017 р., м. Київ, Національний авіаційний університет / наук. ред. Н.П. Муранова. К. : НАУ, 2018. С. 130–133.*

Вікторія Гуменюк,
здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Управлінська діяльність в умовах турбулентного середовища дедалі частіше супроводжується підвищеними емоційними, когнітивними та часовими навантаженнями, що зумовлює актуалізацію проблеми професійного вигорання серед керівників та персоналу. Професійне вигорання розглядається як психоемоційне виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу хронічного стресу в умовах інтенсивної праці, зниження мотивації та втрати суб'єктивного сенсу професійної діяльності [1; 2].

Поняття «професійне вигорання» було введено Г. Фройденбергером (1974) [1, с. 159], а К. Маслач та С. Джексон (1981) виокремили три ключові компоненти синдрому: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійної ефективності [2, с. 101]. На думку Маслач, вигорання має не лише індивідуальний, а й системний вимір: «вигорілий лідер стає каталізатором деструктивних процесів в організації» [3, с. 58].

Сучасні вітчизняні дослідники (О. С. Чабан, Н. М. Паніна, Л. В. Скаф) підкреслюють, що керівники особливо вразливі до вигорання через багаторівневу відповідальність, дефіцит часу, високу емоційну напруженість, складність комунікацій і відсутність психологічної підтримки [5; 6]. Емпіричні дані дослідження кафедри менеджменту НУ «Львівська політехніка» (2022) свідчать, що понад 60 % опитаних керівників стикалися з

симптомами емоційного вигорання, з яких лише 25 % зверталися по допомогу [7].

Виявлено, що до основних організаційних чинників вигорання належать: відсутність делегування повноважень, надмірний контроль, незбалансованість між відповідальністю й автономією, постійна комунікативна напруга, а також цифрове перевантаження [6; 8].

Як зазначає W. Schaufeli, вчасне виявлення перших симптомів (втома, дратівливість, апатія) дозволяє запобігти хроніфікації синдрому [4, с. 63].

Ефективна профілактика вигорання потребує комплексного підходу, що поєднує індивідуальні та інституційні стратегії. До індивідуального рівня належать: регулярна фізична активність, практика усвідомленості (mindfulness), психотерапевтична підтримка, здоровий режим сну та харчування, а також навички делегування повноважень [4; 6]. На рівні організації доцільно впроваджувати політику психологічної безпеки: створювати культуру відкритості, організувати супервізії, впроваджувати гнучкий графік, забезпечувати цифрову гігієну (digital hygiene) [8].

У сучасному корпоративному середовищі дедалі більше міжнародних компаній впроваджують системні політики підтримки психоемоційного стану працівників через стратегії work-life balance, які довели свою ефективність у зниженні ризиків професійного вигорання. Серед таких компаній – Google, Microsoft, SAP, досвід яких набуває особливого значення в контексті запобігання психоемоційному виснаженню. Зокрема, Google запровадила масштабну програму gPause, що охоплює понад 50 країн і включає щоденні онлайн-сесії медитацій, навчальні практики майндфулнесу та тренінги з розвитку стресостійкості. Працівники можуть приєднатися до сеансів у різних мовах, брати участь у тренінгах емоційної стійкості та релакс-ретритах. Позитивно оцінюється програма Meet the Moment 2.0 – серія освітніх відео на теми тривожності, перфекціонізму, встановлення меж, доступні через YouTube Learning та Google Workspace та програма Resilience Training, що включає короткі відеоуроки від психологів, коучів та спортсменів з техніками дихання, сну та coping-стратегій; TEA-check-in для відстеження стану працівників [9]. В компанії діє заборона на неважливі зустрічі та «Recharge Days». Практика Recharge Days – періодичних корпоративних вихідних, що

згадуються як засіб зменшення накопичення стресу і підвищення морального духу – позитивно вплинула на рівень задоволеності працівників і зниження емоційного навантаження. Активно застосовуються гнучкі години роботи та можливість працювати дистанційно декілька днів на тиждень, а також мають місце до 20 оплачуваних відпусток і до 6 casual leaves щороку, плюс материнська та батьківська відпустки. Додатково компанія обмежує кількість внутрішніх нарад, застосовуючи принцип «no-meetings weeks», що зменшує інформаційний тиск. Крім того, широко використовуються освітні ініціативи та внутрішні проекти, наприклад: «20 % проекти», які дають змогу реалізовувати власні ідеї, переглянути робочі ролі та віднайти новий сенс у діяльності [10].

Microsoft у 2019 році реалізувала ініціативу Work Life Choice Challenge у японському офісі, скоротивши робочий тиждень до 4 днів. Результати експерименту показали зростання продуктивності на 40 % та скорочення витрат на електроенергію та офісні ресурси, водночас понад 90 % працівників висловили підтримку цій ініціативі [11]. Компанія також активно впроваджує цифрову платформу Viva Insights, яка допомагає працівникам налагодити гігієну праці, планувати фокус-тайм, запобігати перенавантаженню та встановлювати межі робочого часу. Наприклад: фокус-тайми, встановлення меж робочого часу, автоматичні повідомлення (send-later), нагадування про перерви, налаштування темного часу після-робочих повідомлень. Використовується гнучкий формат роботи: гібридна модель, покращення залученості під час 60–80 % роботи поза офісом [12]. SAP реалізує політику психологічної безпеки через регулярні опитування добробуту співробітників, гнучкий графік, менторські програми та психологічне консультування. Компанія відкрито інвестує в ініціативи емоційного благополуччя, визнаючи його критично важливим для довготривалої залученості працівників [13]. Вважаємо, що профілактика вигорання не може залишатися виключно зоною відповідальності окремого управлінця, а має стати стратегічною метою організаційного розвитку. Ці приклади переконливо доводять, що цілеспрямоване формування балансу між роботою та особистим життям, зменшення інформаційного перевантаження та створення середовища підтримки сприяє не лише профілактиці вигорання, а й підвищенню мотивації, сприяє залученості працівників, лояльності та підвищує загальну

продуктивність організації. Успішним досвідом компаній підтверджується зниження ризику вигорання, підвищення залученості, має позитивний ефект на імідж роботодавця.

На підставі проведеного аналізу, доцільним є впровадження таких практичних рекомендацій:

- розвиток навичок саморегуляції та емоційного інтелекту; впровадження практик усвідомленості; чітке розмежування робочого та особистого часу; формування стресостійкості;

- запровадження супервізій, індивідуального коучингу для управлінців; забезпечення гнучкості графіку та можливості відновлення ресурсів; оптимізація комунікаційних процесів та цифрових навантажень;

- формування довірливої атмосфери в колективі; налагодження каналів зворотного зв'язку; розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку, а не контроль [3; 8].

Отже, профілактика професійного вигорання у сфері управління має перетворитися з епізодичних зусиль на цілісну систему збереження психоемоційного ресурсу лідера. Імплементация західних стратегій work-life balance у вітчизняну управлінську практику з урахуванням культурного, економічного та інституційного контексту може стати ефективним механізмом профілактики емоційного вигорання і переходу до моделі ресурсозбережного та гуманістично орієнтованого менеджменту.

Список використаних джерел

1. Freudenberger, H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30(1), pp. 159–165.

2. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99–113.

3. Maslach C. *Burnout: The Cost of Caring*. Los Angeles: Malor Books, 1996. 224 p.
4. Schaufeli W. B., Enzmann D. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis, 1998. 246 p.

5. Паніна Н. М., Скаф Л. В. Психологічні особливості професійного вигорання керівників у сфері соціального управління. *Психологія і суспільство*. 2010. № 3. С. 95–101.

6. Чабан О. С., Слюсарева О. Ю. Психологічні засади профілактики емоційного вигорання у керівників організацій. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2017. № 1. С. 76–82.
7. Дослідження кафедри менеджменту НУ «Львівська політехніка» щодо рівня емоційного вигорання керівників. Звіт кафедри, 2022. URL: <https://lpu.ua>
8. Друкер П. Управління в часи змін. Київ: Основи, 2001. 320 с.
9. Google Wellbeing Report (2023). Режим доступу: <https://wellbeing.google>
10. TechGig. Google's No Meetings Week and Recharge Day Policies. 2023.
11. Microsoft Japan. 4-Day Workweek Boosts Productivity by 40%. – Microsoft News Center Japan, 2019. URL: <https://news.microsoft.com>
12. Microsoft Viva Insights. Microsoft, 2022. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/insights>
13. SAP Annual Report on Employee Wellbeing. – SAP Newsroom, 2022. URL: <https://news.sap.com>

Маргарита Грибова,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному світі, де організації функціонують у постійно змінному середовищі, питання дієвого лідерства набуває особливої актуальності. Зростаючий рівень складності управлінських завдань, турбулентність зовнішнього середовища, економічні коливання, технологічні трансформації та глобальні соціальні

зміни призводять до того, що стан невизначеності стає нормою організаційного життя. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик зазначають, що в таких умовах особливе значення мають не лише управлінські компетентності лідера, а й психологічні чинники, що забезпечують його здатність адаптуватися до нових викликів, приймати ефективні рішення в нестандартних ситуаціях і зберігати цілісність організаційної культури [1].

Організаційна невизначеність є багатовимірним явищем, що охоплює відсутність чітких правил і структур, нестабільність зовнішнього ринку, несподівані зміни у внутрішньому середовищі, а також труднощі з прогнозуванням результатів управлінських дій. В таких обставинах постає потреба у лідеру, здатному не лише координувати діяльність колективу, а й слугувати джерелом психологічної стабільності, орієнтиру і натхнення для працівників. Саме тому дослідження психологічних чинників ефективного лідерства набуває важливого значення як у прикладному, так і в теоретичному вимірі.

Одним із ключових психологічних чинників ефективного лідерства в умовах невизначеності є емоційний інтелект. Ця характеристика охоплює здатність лідера усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших, управляти емоціями в конструктивний спосіб і створювати сприятливий емоційний клімат у команді. В ситуаціях невизначеності саме емоційний інтелект дозволяє лідеру зберігати спокій, уникати імпульсивних рішень, підтримувати мотивацію працівників і будувати довіру. Дослідження Д. Гоулмана, а також подальші емпіричні підтвердження у сфері організаційної психології засвідчують, що високий рівень емоційного інтелекту є надійним предиктором ефективного лідерства, особливо в умовах високої стресовості [2].

Ще одним суттєвим психологічним чинником є толерантність до невизначеності. Це особистісна характеристика, яка визначає ступінь комфортності, з якою людина сприймає неоднозначні, незрозумілі або непередбачувані ситуації [3]. Лідери з високою толерантністю до невизначеності зазвичай характеризуються гнучкістю мислення, здатністю до дивергентного аналізу, відкритістю до нових ідей та інновацій, а також вмінням брати відповідальність у ризикованих умовах. Вони здатні приймати рішення на основі неповної інформації, мобілізувати ресурси в умовах дефіциту часу та ефективно управляти кризовими ситуаціями. У контексті організаційної

психології ця риса тісно пов'язана з адаптивністю, стресостійкістю та стратегічним мисленням, які, у свою чергу, підсилюють ефективність лідера.

Когнітивна складова лідерської ефективності відіграє ключову роль. В умовах невизначеності зростає значущість таких психологічних якостей, як креативність, системне мислення, рефлексивність та здатність до швидкої переорієнтації. Ефективні лідери демонструють високий рівень метапізнання, що дає їм змогу не лише обробляти інформацію на глибшому рівні, але й аналізувати власні способи прийняття рішень, помічати помилки та вчасно їх коригувати. Це особливо важливо тоді, коли усталені моделі управління перестають бути дієвими, а організація потребує нових підходів до стратегування та внутрішньої реорганізації.

Водночас, на думку В. Журавльова, не менш важливими є мотиваційні аспекти психологічної ефективності лідерства [4]. О. Бойко зазначає, що лідер, здатний надихати підлеглих, формувати бачення, яке резонує з цінностями колективу, стає джерелом мобілізаційної енергії для організації. У цьому контексті особливе значення набуває здатність до трансформаційного лідерства, яка передбачає емоційну включеність, послідовність, орієнтацію на розвиток та здатність демонструвати приклад, що надихає [5]. Саме в умовах невизначеності трансформаційні лідери здатні формувати довіру до майбутнього, що ще не визначене, але до якого веде спільне бачення.

Не менш суттєвим є соціально-психологічний аспект ефективного лідерства, який виявляється у здатності лідера встановлювати та підтримувати ефективні міжособистісні взаємини, конструювати позитивну організаційну ідентичність, стимулювати згуртованість та командну взаємодію. Лідери, які мають високий рівень комунікативної компетентності, активно використовують механізми зворотного зв'язку, володіють навичками активного слухання і вміють адаптувати свій стиль спілкування до особливостей конкретної ситуації, виявляються значно ефективнішими в управлінні персоналом в умовах організаційної нестабільності [1, с. 173].

Лідери, які ефективно контролюють власні психоемоційні стани, демонструють вищу ефективність у кризових ситуаціях, коли паніка чи дезорієнтація можуть охопити організацію в цілому. На нашу думку, вони спираються на усвідомленість,

здатність дистанціюватися від імпульсивних реакцій, зберігають внутрішню цілісність і стають джерелом впевненості для колективу. У психологічній літературі це пов'язано з концепцією «психологічної зрілості» лідера, яка включає інтегрованість особистості, високий рівень відповідальності, емпатії та усвідомлення власної місії.

Психологічний клімат в організації, який багато в чому формує саме лідер, є важливим опосередковувальним чинником ефективності діяльності в умовах невизначеності. Якщо в колективі домінують взаємна підтримка, відкритість до зворотного зв'язку, повага до індивідуальностей, культура конструктивної критики, організація стає більш стійкою до зовнішніх викликів. У такому середовищі працівники відчують вищу суб'єктивну безпеку, що дозволяє їм проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність і демонструвати проактивну поведінку.

Психологічні чинники ефективного лідерства в умовах організаційної невизначеності охоплюють широкий спектр внутрішньоособистісних і міжособистісних характеристик лідера. Від емоційного інтелекту, толерантності до невизначеності та когнітивної гнучкості до комунікативної компетентності, мотиваційного потенціалу та здатності до саморегуляції – всі ці чинники взаємодіють у складному психологічному полі, формуючи цілісний профіль лідера, здатного бути ефективним в умовах турбулентності. Розуміння цих чинників дозволяє не лише вдосконалювати системи управління, але й формувати програми підготовки лідерів нового покоління, які відповідатимуть викликам часу та забезпечуватимуть адаптивність і розвиток організацій в умовах постійних змін.

Окремої уваги заслуговує феномен автентичного лідерства, який останніми роками активно досліджується в контексті організаційної психології. Автентичність лідера передбачає щирість у взаємодії з підлеглими, відповідність між словами і вчинками, а також глибоке усвідомлення власних цінностей та переконань. У ситуаціях невизначеності автентичний лідер не маскує сумнівів або труднощів, але відкрито говорить про них, демонструючи водночас внутрішню впевненість, стратегічну орієнтацію та готовність діяти. Така позиція сприяє формуванню атмосфери психологічної безпеки, де працівники не бояться висловлювати свої думки, ініціювати зміни і пропонувати альтернативні рішення. У свою чергу, це

стимулює розвиток внутрішньої інноваційності в організації, що критично важливо в умовах непередбачуваних змін [6].

З погляду організаційної культури, ефективний лідер виконує не лише управлінську, але й символічну функцію. Він уособлює цінності, що стають орієнтиром для поведінки працівників у складних ситуаціях. У цьому контексті особливої значущості набуває здатність лідера до формування смислів – тобто надання подіям, змінам чи викликам такого інтерпретаційного забарвлення, яке надає їм конструктивного сенсу. Це відповідає теорії смислового лідерства (meaning-making leadership), згідно з якою один із ключових ресурсів лідера в умовах невизначеності – здатність до формування когерентного, змістовного і натхненного бачення, яке дозволяє колективу сприймати зміни не як загрозу, а як можливість для зростання.

Нерідко організаційне середовище пропонує одночасне існування взаємовиключних вимог: з одного боку – забезпечити стабільність і контроль, а з іншого – ініціювати зміни та ризикувати. У таких умовах ефективний лідер повинен уміти витримувати напругу протиріч, не вдаючись до полярних рішень, а знаходячи баланс між необхідністю збереження усталеного та відкритістю до нового. Це вимагає високого рівня внутрішньої інтегрованості, зрілості та гнучкості особистості, що, у свою чергу, є результатом тривалої психологічної роботи над собою.

Сучасні дослідження вказують на те, що в умовах організаційної невизначеності критично важливою є здатність лідера до навчання. Йдеться не лише про оновлення професійних знань, а про глибинну установку на постійне особистісне зростання, готовність переглядати власні переконання, визнавати помилки та розвивати нові моделі поведінки. Лідер, який виявляє відкритість до зворотного зв'язку, здатен трансформувати досвід, навіть негативний, у ресурс для зростання, водночас створює організаційну культуру, орієнтовану на розвиток. Така культура сприяє формуванню адаптивної, навчальної організації, здатної функціонувати в умовах високої мінливості.

Не можна оминати і вплив гендерних, культурних та соціальних особливостей на сприйняття ефективного лідерства в умовах невизначеності. Психологічні характеристики лідерства не є універсальними у всіх соціокультурних контекстах. Наприклад, дослідження показують, що у колективах з високим рівнем колективізму очікування від лідера будуть відрізнятися

від тих, що характерні для індивідуалістичних культур. Так само гендерні стереотипи можуть впливати на сприйняття лідерської поведінки: риси, які вважаються позитивними в чоловічому лідері (наприклад, рішучість, домінантність), можуть бути інтерпретовані інакше, коли їх демонструє жінка. Тому ефективний лідер повинен не лише володіти психологічними компетентностями, а й мати високий рівень соціальної чутливості та крос-культурної компетентності.

У підсумку, психологічні чинники ефективного лідерства в умовах організаційної невизначеності мають комплексний і динамічний характер. Вони охоплюють широкий спектр характеристик – від емоційної стабільності до креативного мислення, від саморегуляції до смислової рефлексії, від комунікативної гнучкості до відкритості до нового досвіду. Ці чинники не є вродженими, а можуть цілеспрямовано розвиватися в процесі психологічного тренінгу, наставництва, професійної рефлексії та формальної освіти. Водночас саме ці характеристики стають основою для формування того типу лідера, який здатен не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, а й трансформувати її в джерело стратегічного розвитку, інноваційного потенціалу та психологічної стійкості організації.

Список використаних джерел

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
2. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books. 1995.
3. Рудик Н. В. Психофізіологічні чинники толерантності до невизначеності особистості : монографія. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2021. 180 с.
4. Журавльов В. В. Психологічні чинники професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. №8. С. 49–58.
5. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
6. Микитин Н. Р. Психологічні характеристики лідерів в академічних групах студентів-психологів : кваліфікаційна робота. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 78 с.

Віктор Донюк,

здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:

доцент кафедри освітології
та інноваційної педагогіки
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, кандидат
педагогічних наук, доцент

Анжела Денисенко

ПРОФІЛАКТИКА ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПЕДАГОГІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вступ. Актуальність дослідження зумовлена сучасними соціально-політичними умовами, зокрема війною, яка спричиняє значний психологічний тиск на представників освітньої сфери. Педагоги, працюючи з учнями у складних умовах, стикаються з підвищеними емоційними навантаженнями, тривогою за свою безпеку та безпеку своїх близьких, а також з психологічною невизначеністю щодо майбутнього. Це сприяє виникненню симптомів емоційного вигорання, таких як емоційне виснаження, цинізм, зниження особистої ефективності та байдужість до роботи.

У сучасних умовах важливо не лише оперативно реагувати на психологічні потреби педагогів, але й запроваджувати системну профілактику, яка дозволить зменшити ризики емоційного вигорання та підтримати їхню мотивацію. Це особливо актуально враховуючи роль педагогів у формуванні сталого суспільства, оскільки саме вчителі забезпечують майбутнє молоді та мають вплив на їхній психологічний стан у складних життєвих обставинах [3].

Крім того, в умовах війни зростає роль психологічної підтримки, профілактичних програм і методів, які сприяють збереженню психічного здоров'я педагогів, підвищують їхню стійкість і здатність адаптуватися до невизначеності. Враховуючи, що здорові та емоційно стабільні педагоги – це

гарантія якості освіти навіть у найтяжчі часи, дослідження цієї теми має практичне й теоретичне значення.

Отже, тема є актуальною з огляду на необхідність підтримки психологічного стану педагогів, збереження їхньої професійної діяльності і створення стабільного освітнього середовища у складних умовах війни.

Наукові дослідження проблеми емоційного вигорання отримали значне висвітлення у працях багатьох вчених, таких як П. Брілу, М. Буриша, Н. Водоп'янової, Р. Голембієвського, К. Кондо, Р. Лазаруса, С. Максименка, Л. Матохнюка, К. Маслача, С. Мейєра, Н. Нура, В. Слабінського та інших. Ці дослідження охоплюють як теоретичні, так і емпіричні аспекти феномену емоційного вигорання. З особливою увагою розглядаються роботи учених, таких як М. Андерсон, Е. Іваніці, Ш. Бунка, Д. Гаррісона, С. Джексона, А. Пайнса та В. Шауфелі, що поглиблюють розуміння механізмів його виникнення [1; 4].

З'ясовано, що синдром вигорання виникає під впливом різних чинників: організаційних умов, особистісних характеристик, рольових аспектів та рівня емоційного інтелекту. Дослідження вказують на те, що цей багатокомпонентний феномен має полісистемний характер і його причини та наслідки не мають однозначного пояснення. Це ускладнює розробку універсальних профілактичних заходів і вимагає системного підходу [2].

Зважаючи на це, особливе значення має профілактика емоційного вигорання у педагогів. Вона передбачає впровадження програм та методик, зорієнтованих на підвищення рівня емоційної стійкості, розвиток емоційного інтелекту, формування навичок управління стресом і емоціями. Також важливо створювати сприятливе організаційне середовище, яке передбачає підтримку та належне ресурсне забезпечення педагогів. Всі ці заходи допомагають зменшити ризик виникнення вигорання, сприяють збереженню психологічного здоров'я педагогів та підвищенню їхньої професійної ефективності [5].

Мета дослідження. Метою дослідження є розробка та обґрунтування ефективних заходів профілактики емоційного вигорання у педагогів в умовах війни.

Результати дослідження. Розробка та обґрунтування ефективних заходів профілактики емоційного вигорання у педагогів в умовах війни є важливим напрямом сучасних психологічних і педагогічних досліджень, що має практичне

значення для збереження психологічного здоров'я педагогічних кадрів та забезпечення стабільності освітнього процесу. В умовах військових дій рівень емоційної напруги серед педагогів значно зростає, що сприяє виникненню симптомів емоційного вигорання, таких як емоційне виснаження, цинізм, зниження професійної ефективності та особистої задоволеності професійною діяльністю. Тому необхідним є розроблення системних заходів профілактики, які дозволять зменшити ризики виникнення вигорання і підтримати психологічну стійкість педагогів.

Одним із важливих напрямів профілактичної роботи є впровадження програм розвитку емоційної компетентності та емоційного інтелекту, що сприятиме кращій орієнтації в емоційних станах, управлінню емоціями та ефективній комунікації з учнями і колегами. Застосування тренінгів та майстер-класів з емоційного регулювання, розвитку стресостійкості і адаптивних стратегій дозволить педагогам підвищити їхню психологічну готовність до складних ситуацій війни. Важливим є також навчання педагогів навичкам *mindfulness* та технік релаксації, що сприяють зниженню рівня тривоги та запобігають емоційному виснаженню.

Значною складовою профілактичних заходів є створення підтримуючого та безпечного організаційного середовища, яке забезпечує емоційну підтримку педагогів через регулярні психологічні консультації, групи підтримки та внутрішньо організаційні тренінги. Забезпечення належного ресурсного забезпечення, зменшення робочого навантаження та впровадження гнучких графіків роботи є необхідними умовами для збереження психологічної рівноваги педагогів. Впровадження системи наставництва та менторингу допомагає молодим педагогам швидше адаптуватися до умов роботи у воєнний період і зменшує ризик їхнього емоційного виснаження.

Важливим аспектом є формування у педагогів позитивного ставлення до власної діяльності та розуміння важливості самозбереження, що досягається через освітні програми, орієнтовані на розвиток особистісної самоцінності й підтримки психологічної стійкості. Розробка рекомендацій для педагогів щодо раціонального планування часу, постановки особистих цілей та зниження рівня внутрішнього критицизму є додатковими заходами профілактики.

Особливу увагу слід приділити використанню цифрових платформ і електронних ресурсів, які дозволяють педагогам отримувати психологічну підтримку, проходити тренінги та обмінюватися досвідом у зручному й доступному форматі, що особливо актуально в умовах обмеженого фізичного контакту. Використання сучасних технологій також сприяє формуванню мережі професійної підтримки та обміну найкращими практиками серед педагогів у різних регіонах.

Використання міждисциплінарного підходу дозволяє комплексно вирішувати питання профілактики емоційного вигорання, залучаючи фахівців із психології, педагогіки, медицини та соціології для створення ефективних програм підтримки. Це передбачає розробку універсальних рекомендацій щодо самопомогі та підтримки психічного здоров'я педагогів у воєнних умовах, що мають індивідуальний та колективний характер. Важливо також створювати інформаційні кампанії та просвітницькі програми, що підвищують обізнаність педагогів про ознаки вигорання та можливості його профілактики.

Пріоритетним є створення системи моніторингу стану психологічного здоров'я педагогів, що дозволяє вчасно визначити ризики виникнення вигорання і оперативно реагувати на них. Це може реалізовуватися шляхом проведення регулярних психологічних опитувань, анкетувань та діагностичних процедур. На основі отриманих даних розробляються індивідуальні й групові програми підтримки, що враховують особистісні особливості педагогів та специфіку їхньої роботи.

Ще одним важливим напрямом є розвиток професійної емоційної культури та створення позитивного психологічного клімату у колективах. Впровадження практик підтримки, заохочення, визнання і подяки сприяє підвищенню мотивації, зниженню рівня стресу і розвитку почуття єдності серед педагогічних колективів. Стратегії такої культури мають базуватися на принципах відкритої комунікації й взаємної підтримки, що є особливо актуальним у воєнних умовах.

Не менш важливим є забезпечення педагогів необхідними знаннями та навичками щодо саморегуляції, стрес-менеджменту та здорового способу життя. Впровадження обов'язкових тренінгів та освітніх модулів з адаптивних стратегій сприяє формуванню внутрішньої стійкості педагога у складних

обставинах. Це може включати навчання технік дихальної гімнастики, технік концентрації, медитації, що допомагають знижувати рівень напруження.

Особливий акцент слід зробити на психологічній підготовці керівників освітніх закладів, оскільки вони мають стратегію управління колективом і можуть виступати як чинник підтримки для своїх підлеглих. Навчання керівників навичкам ведення відкритого та підтримуючого діалогу, вирішення конфліктів і створення безпечних умов для відкритого обговорення проблем є важливими елементами профілактики емоційного вигорання на рівні адміністрування.

З метою формування позитивного психологічного клімату слід впроваджувати заходи для підвищення рівня внутрішньої мотивації педагогів, таких як нагороди, відзнаки, можливості для професійного розвитку та самореалізації. Це створює почуття задоволення від роботи і зміцнює внутрішню стійкість педагогів у період кризових ситуацій. Водночас важливо враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного педагога для адаптації профілактичних заходів.

З метою забезпечення системності профілактичної роботи доцільно запровадити механізм міжсекторної співпраці між освітніми закладами, обласними й місцевими органами управління освітою, а також громадськими організаціями. Така співпраця дозволить створити єдину платформу підтримки педагогів, забезпечувати їх інформаційною та психологічною допомогою у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, ефективна профілактика емоційного вигорання у педагогів в умовах війни вимагає системного підходу, що охоплює розвиток емоційної компетентності, створення підтримуючого організаційного середовища та впровадження сучасних технологій підтримки. Важливо формувати у педагогів навички саморегуляції, підвищувати їхню психологічну стійкість і мотивацію через цілеспрямовані програми і заходи. Також необхідно забезпечити системний моніторинг стану психологічного здоров'я педагогічних кадрів і створювати механізми міжсекторної співпраці для довгострокової підтримки. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню психологічного здоров'я педагогів,

підвищенню якості освітнього процесу та забезпеченню стабільного розвитку суспільства у складних умовах воєнного часу. Водночас постійне вдосконалення та адаптація профілактичних стратегій є необхідним для врахування нових викликів і умов сучасної війни.

Список використаних джерел

1. Большакова А. М., Віденєв І. О. Особливості самоактуалізації та професійного вигорання у педагогів. *Габітус*. 2022. № 42. С. 27–31.

2. Водянка Л.Д., Суховецька Д.А., Занюк А.А. Поняття емоційного вигорання та його профілактика. *Економічна наука*. 2022. С. 49–53.

3. Кулина А. П. Емоційне вигорання в умовах сучасної професійної діяльності. *Матеріали двадцять другої всеукраїнської науково-методичної конференції*. 2020. С. 217–220.

4. Мелоян А.Е., Погрібна А.О. Психологічні особливості емоційного вигорання як синдрому професійного стресу вчителів шкіл-інтернатів для дітей з вадами інтелекту. *Габітус*. 2023. № 47. С. 67–72.

5. Ровенська В.В., Саржевська, Є.О. Особливості розвитку та проявів синдрому емоційного вигорання у лікарів. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. (1(59)). 123–129.

Олександр Дульський,

аспірант кафедри юридичної психології Національної академії внутрішніх справ

ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ АДВОКАТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Сучасні реалії здійснення професійної діяльності особистості в нашій державі виступають несприятливими чинниками реалізації цілей та завдань повноцінної праці. Наслідками щоденних обстрілів стають не тільки руйнування майна громадян та держави, а й непоправимі втрати життя та здоров'я населення. В зазначених умовах правозахисна діяльність адвоката набуває особливо напруженого та іноді кризового характеру.

Захист прав, свобод і законних інтересів людини в усіх сферах її життя виступає основною метою професійної діяльності сучасного адвоката. Адвокатура як правовий інститут можна визначити як елемент правової системи України, а правозахисна діяльність адвокатів являє собою частину юридичної практики – особливий правозахисний інститут громадянського суспільства, який представляє інтереси цього суспільства перед державою, взаємодіє з державою, в той же час, протистоїть державі в особі її органів з питань захисту прав та свобод людини і громадянина. Ми повністю погоджуємося з Л. Остапенко та А. Шандрук, що з моменту масштабної збройної агресії росії та введення воєнного стану дещо змінилась діяльність такого важливого інституту як адвокатура. Тема захисту прав людини є надзвичайно актуальною і потребує постійного вдосконалення та вивчення. Під час війни питання щодо захисту прав та інтересів особи гостро постає перед державою, а особливо перед адвокатами. Адже багато громадян нашої країни змушені були покинути свої домівки, робочі місця, рідні міста. При цьому виникає безліч правових питань, пов'язаних із війною, наприклад, – в якому порядку отримати соціальні виплати, що робити при втраті документів, чи компенсується знищене майно, як бути із трудовими гарантіями та багато інших [1].

Якщо окремі правові та організаційні засади професійної діяльності адвоката в кризових суспільних умовах повномасштабного вторгнення потрапили в фокус уваги наукової спільноти правників та знайшли своє відображення в розвідках О. Литвина, В. Заборовського, В. Манзюк, І. Ревуцької, С. Вилкова, І. Марценюк, то психологічні особливості адвокатської діяльності не знайшли, на сьогоднішній день висвітлення в науковому просторі.

До повномасштабного вторгнення питання психологічного змісту та основних професійно-психологічних чинників ефективності діяльності адвоката з надання правової допомоги перебували у колі досліджень провідних вчених, а саме: В. Беда, С. Гусарева, Л. Казміренко, В. Коновалової, М. Костицького, В. Шепітька, Л. Шульги.

Визначені науковці приділяли увагу психологічним проблемам ефективності взаємодії адвоката з клієнтом, використанню адвокатом прийомів психологічного впливу у

професійній діяльності, механізмам формування професійно-значущих якостей особистості адвоката, проблемам профілактики його професійної деформації.

Водночас поява нових категорій справ, швидка зміна законодавства з метою адаптації до актуального соціального та економічного становища в суспільстві, обумовлюють нагальність розгляду психологічних засад дієвості професійної правничої допомоги адвокатами в умовах воєнного стану.

Відповідно до класичної структури юридичної діяльності структурними компонентами адвокатської діяльності виступають: пізнавальна, комунікативна, конструктивна, організаторська; профілактична (виховна). При цьому пізнавальний та комунікативний її різновиди стосовно адвокатської діяльності є основними, інші – допоміжними (забезпечуючими). В нашому викладі ми дозволимо собі зупинитися на особливостях комунікативної діяльності адвоката в умовах воєнного стану, вважаючи його одним з найменш резистентним в актуальних умовах.

Комунікативна діяльність адвоката – невіддільна складова процесу надання правової допомоги та умова його ефективності: від психологічно обґрунтованого та зумовленого контакту з клієнтами, представниками протилежної сторони, посадовими особами органів державної влади залежить перебіг подальшого процесу правової допомоги. Комунікативна діяльність настільки пронизує професійну практику адвоката, що її неможливо чітко виокремити в окремий етап – вона супроводжує всю його захисну діяльність.

Наприклад, у процесі пізнання встановлюються факти, зв'язки між ними, мета пізнання постійно уточнюється, змінюється, що потребує корегування створених від початку мисленнєвих моделей. Чим більш активна взаємодія з об'єктом пізнання, тим активніший процес професійного мислення. Ефективне професійне спілкування обумовлює активніший процес пізнання та вищі шанси на відстоювання позиції клієнта в межах правового поля.

Важливим, на наш погляд, згадати доведений факт, що робота адвоката – це робота з людьми, які перебувають у стані психологічного дискомфорту. В період воєнного стану це не просто дискомфорт – це весь спектр негативних станів, синдромів, розладів (наприклад ПТСР). Населення нашої

держави три роки перебуває в екзистенціальних умовах виживання. Постійна загроза життю, хвилювання та тривожність за долю близьких зумовлює зі сторони адвокати: здатність до поверхневого скринінгу емоційного стану, в якому перебуває клієнт як потенційно можливого для дієвої взаємодії; психологічної стійкості стосовно негативних емоцій, щоб складні життєві проблеми інших не зруйнували власного психологічного балансу; вміння відчутти, що клієнтові насправді необхідно та як правильно побудувати стосунки з ним, щоб психологічний комфорт відчували обидві сторони під час та після завершення їхньої взаємодії.

Як зазначає М. Мазур, професійні ситуації, які виникають в діяльності адвоката, нерідко носять як глибокий емоційно-позитивний, так і емоційно-негативний характер [2]. Важливо вже від самого початку правильно побудувати відносини з клієнтом, не дати собі психологічно «зануритися» в його становище, тим самим не просто поглиблюючи суб'єктивне ставлення до фактичних обставин справи, але й «оголюючи» власну душу до чужих переживань. Зрештою, це дозволить не дати клієнтові надмірно емоційно тлумачити елементи адвокатської діяльності.

Необхідною передумовою при спілкуванні адвоката з підзахисним є встановлення психологічного контакту. Адже специфіка відносин з боку останніх передбачає довіру, без якої здійснення захисту є неможливим. Якщо підсудний не йде на контакт зі своїм захисником, останньому складно будувати «сильний» захист, який сприятиме прийняттю справедливого, позитивного для підсудного вироку [3].

Особливої уваги, на наш погляд, заслуговує проблема детермінації та розгортання можливої конфліктної взаємодії в адвокатській діяльності. Зазначена проблема має свої корені в об'єктивному зіткненні інтересів в ході досудового та судового розгляду справ. Ефективне представлення інтересів клієнта може спричинювати, наприклад, виникнення професійних конфліктів зі стороною обвинувачення. Невпевненість та фрустраційний стан підзахисного, також можуть виступати потужним чинником виникнення непорозумінь з адвокатом. У цьому випадку, виникає гостра необхідність для формування складових конфліктологічної компетентності адвоката, що може сприяти створенню передумов для набуття ним навичок

управління конфліктною взаємодією та позитивного вирішення суперечок, пов'язаних з реалізацією професійних правозахисних функцій.

Серед чинників, які сприяють ефективності комунікації в діяльності адвоката, можна виділити такі:

– сукупність темпераментних, характерологічних та інших індивідуально-психологічних якостей;

– професійні вміння захисника, що визначаються його знаннями та досвідом;

– загальна та професійна психологічна культура адвоката, правильне розуміння ним свого процесуального положення [4].

Зазначимо, що психологічно обумовлені професійні вміння та психологічна культура адвоката не є самодетермінованими елементами. Вони повинні бути результатом цілеспрямованого формування як складової організаційної культури адвокатської спільноти. Водночас, на наш погляд, наведене потребує актуального наукового обґрунтування та ефективної практичної реалізації в сучасних, складних для нашої держави умовах.

Список використаних джерел

1. Остапенко Л., Шандрук А. Особливості діяльності адвокатури в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 2 (38). С. 176–182.

2. Мазур М. Психологічні особливості адвокатської діяльності. *Науковий вісник гуманітарного університету*. Серія: *Юриспруденція*. 2017. № 27. С. 106–109.

3. Шиманська, Н. Психологічні основи судового слідства в суді першої інстанції. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2008. № 34. С. 8–14.

4. Шульга Л.В. Теоретичні та практичні аспекти захисної промови як засобу психологічного впливу в умовах судових дебатів. *Правничий вісник університету «КРОК»*. 2012. № 2. С. 263–266.

Поліна Зінченко,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ПСИХОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ В КОМУНІКАЦІЇ МІЖ КЕРІВНИКОМ І ПІДЛЕГЛИМИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ

В умовах реформування Національної поліції України та посилення орієнтації на європейські стандарти управління, зростає значення не лише адміністративних, а й психологічних аспектів керівної діяльності. Професійна комунікація у сфері правоохоронної діяльності виступає основою ефективного управління, командної взаємодії та прийняття рішень у кризових ситуаціях. Особливого значення вона набуває у вертикальній структурі взаємодії між керівником і підлеглими, де будь-яке непорозуміння чи психоемоційні бар'єри можуть мати серйозні наслідки як для службової дисципліни, так і для загального іміджу поліції в суспільстві.

Комунікативні бар'єри між керівником та підлеглим здатні суттєво впливати на морально-психологічний клімат у підрозділі, ефективність виконання завдань, рівень стресу та емоційного вигорання. Вивчення психологічних бар'єрів у цій взаємодії дозволяє глибше зрозуміти механізми міжособистісного впливу, підвищити якість службової взаємодії та запобігти деструктивним явищам у колективі.

У науковій літературі комунікація в управлінських структурах розглядається переважно в контексті загальної організаційної психології. Значний внесок у розробку теми внесли такі українські дослідники, як Л. Карамушка, яка акцентує увагу на емоційних бар'єрах у діловому спілкуванні та їх впливі на професійну ефективність у силових структурах [2].

Н. Хміль підкреслює, що управлінська комунікація в поліції є глибоко ієрархізованою, і саме це часто породжує відчуження та нерозуміння [6]. За словами І. Синельникової, однією з основних проблем сучасної управлінської комунікації в органах правопорядку є відсутність емоційного контакту, що призводить до формування формального підходу до виконання службових обов'язків [4].

Деякі автори, як-от О. Ковальова, звертають увагу на специфіку психологічного клімату в поліцейських колективах, де професійна субординація часто витісняє щирість та відкритість [3, с. 222]. У свою чергу, М. Козяр визначає психологічні бар'єри не лише як зовнішні прояви конфліктів, а як внутрішні механізми захисту особистості, що виникають у процесі професійної адаптації [1, с. 248].

У комунікативному процесі необхідно обов'язково пам'ятати про комунікативні бар'єри, тобто про перешкоди на шляху до адекватної передачі інформації між партнерами по спілкуванню [6, с. 155].

Комунікативна взаємодія між керівником та підлеглими в поліції – це не просто обмін інформацією, а насамперед процес впливу, який формується через систему цінностей, уявлень, ролей та очікувань. Будь-яке порушення цього процесу, навіть незначне, може спричинити появу психологічних бар'єрів – невидиму, але відчутну перешкоду у взаєморозумінні.

Причинами цих бар'єрів можуть бути як індивідуально-психологічні особливості сторін, відсутність мотивації до взаємодії, так і зовнішні чинники – організаційна культура, стиль управління, рівень довіри та психологічна безпека у підрозділі.

Ці фактори можуть діяти як окремо, так і в комбінації, створюючи перешкоди для ефективного обміну інформацією та побудови взаєморозуміння.

Психологічний бар'єр формується на підставі попереднього досвіду як негативна установка розбіжність інтересів партнерів по спілкуванню тощо Найтиповішими психологічними бар'єрами є поганий контакт та негативна установка на співрозмовника [7, с. 57]

Особливим аспектом в професійній діяльності поліцейських є комунікативна взаємодія між керівником та підлеглими.

Згідно з дослідженням І. Синельникової, керівники часто схильні до директивного стилю спілкування, що формує у підлеглих почуття тривоги, недовіри та небажання відкрито висловлювати свою думку. У таких умовах підлеглі сприймають комунікацію як односторонній тиск, що унеможливорює зворотній зв'язок. Знижується не лише ефективність командної роботи, а й мотивація працівників до професійного зростання [4, с. 35].

З іншого боку, у підлеглих можуть виникати внутрішні психологічні блоки, пов'язані з острахом перед оцінюванням, критикою, або сумнівами щодо адекватності керівника. Як наслідок – ухилення від ініціативи, уникання відповідальності, адаптивне мовчання або формальна згода при внутрішньому незадоволенні.

Дані соціально-психологічного опитування, проведеного серед поліцейських різних підрозділів Нацполіції України, свідчать про високий рівень напруги у комунікації з керівництвом. Узагальнені результати дослідження впливу стилю управління на суб'єктивне сприйняття психологічних бар'єрів у взаємодії висвітлені в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив стилю керівництва на наявність психологічних бар'єрів у спілкуванні (опитування працівників поліції)

Стиль управління	Частка респондентів, які відчують бар'єри (%)
Авторитарний	82%
Демократичний	24%
Ліберальний	48%

Отримані дані засвідчують, що найвищий рівень комунікаційного напруження фіксується при авторитарному стилі керівництва, тоді як демократичний стиль сприяє значно відкритішому спілкуванню.

Ще один аспект, який не можна ігнорувати, – це мовчазні бар'єри. Як зазначає Карамушка у підлеглих часто формується «психологічна стіна», коли навіть за наявності професійної компетентності, вони уникають висловлення думки або

ініціативи через страх бути неправильно зрозумілим або викликаним «на килим». Це особливо характерно для молодших працівників, які щойно пройшли базову підготовку [2, с. 276].

Інформаційна асиметрія також стає суттєвим бар'єром: підлеглі нерідко не володіють повною картиною ситуації, внаслідок чого будь-яке розпорядження сприймається фрагментарно або викликає внутрішній спротив. Основні типи психологічних бар'єрів, зафіксованих у межах дослідження висвітлені в табл. 2.

Таблиця 2

Найпоширеніші психологічні бар'єри в комунікації між керівником та підлеглим

Тип бар'єру	Прояв у професійній діяльності
Емоційний бар'єр	Відмова від обговорення питань, емоційне замикання
Інформаційний бар'єр	Непорозуміння суті завдання, викривлення змісту
Статусний бар'єр	Переоцінка повноважень керівника, знецінення себе
Мотиваційний бар'єр	Відсутність внутрішньої зацікавленості

Зазначені бар'єри, у своїй сукупності, формують атмосферу напруженості та дистанційності, що суперечить ефективній командній роботі.

Таким чином, комунікація між керівником і підлеглими в структурі Національної поліції має не лише адміністративне, а й глибоко психологічне підґрунтя. Психологічні бар'єри, що виникають у процесі такої взаємодії, істотно впливають на якість управлінських рішень, міжособистісні стосунки та загальний клімат у колективі. Найбільш значущими чинниками є стиль керівництва, емоційна відкритість, наявність довіри, а також здатність керівника забезпечити не лише формальний, а й психологічно безпечний простір для взаємодії. Подолання психологічних бар'єрів можливе за умов усвідомленої роботи над комунікативною культурою, розвитку емоційного інтелекту як керівника, так і підлеглого, впровадження принципів психологічного супроводу в службу підготовку.

Список використаних джерел

1. Козяр, М. І. Психологія професійної адаптації в правоохоронних органах. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 248 с.
2. Карамушка, Л. М. Психологія професійної взаємодії в органах внутрішніх справ. Київ.: Ін Юре, 2020. 276 с.
3. Ковальова, О. В. Психологічна безпека в колективах силових структур: монографія. Харків: ХНУВС, 2019. 222 с.
4. Синельникова, І. Б. Комунікативна ефективність у структурі професійної діяльності поліцейських. // Психологія і суспільство. 2022. №1. С. 35–41.
5. Хміль, Н. І. Психологічні основи управління в органах правопорядку. Київ.: Академія управління МВС, 2021. 319 с.
6. Професійно-психологічна підготовка працівників слідчих підрозділів : навч. посіб. / І. В. Жданова, П. В. Макаренко, Н. Е. Мілорадова та інші ; за заг. ред. І. В. Жданової ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2014. 516 с.
7. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування навчальний посібник. Харків. НФаУ. 2011. 132 с

Олена Калінюк,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ МОЛОДИХ ПІДПРИЄМЦІВ: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

В умовах євроінтеграційних прагнень України, формування високого рівня правової культури серед молодих підприємців набуває не просто юридичного чи економічного, а й глибокого психологічного значення. З психологічної точки зору, становлення правової культури молодого підприємця є

процесом інтеріоризації правових норм і цінностей, що впливає на його когнітивні установки, емоційні реакції та поведінкові патерни у бізнес-середовищі.

Слід зазначити, що низький рівень правової культури може призводити до наступних негативних явищ:

1) підвищеної толерантності до правопорушень. Молоді підприємці можуть легше вдаватися до тіньових схем або ігнорувати законодавчі вимоги через недостатнє усвідомлення їхньої важливості або через негативний попередній досвід. Це пов'язано з особливостями їхнього правового мислення та ціннісних орієнтацій;

2) зниження рівня довіри до правових норм та державних інституцій. Нерозуміння або ігнорування правових норм може підірвати довіру між бізнес-партнерами, інвесторами та державою. Психологічно, довіра є ключовим елементом успішної підприємницької діяльності, і її дефіцит може гальмувати професійне становлення підприємця;

3) зростання рівня стресу та невизначеності. Ведення бізнесу поза правовим полем або в умовах постійного порушення законодавства створює значний психологічний тиск, підвищує рівень тривожності та відчуття незахищеності. Це негативно впливає на психологічний добробут підприємців та їхню здатність до інновацій та ризику;

4) ускладнення адаптації до європейських стандартів. Європейське бізнес-середовище характеризується високою правовою культурою. Психологічна неготовність молодих українських підприємців до сприйняття та дотримання цих стандартів може стати значною перешкодою на шляху євроінтеграції їхнього бізнесу. Йдеться не лише про знання законів, а й про внутрішню готовність діяти в правовому полі.

Відмітимо, що правова культура підприємця охоплює знання законодавства, розуміння юридичних прав та обов'язків, дотримання правових норм у професійній діяльності, а також психологічну готовність діяти у межах правового поля. На думку Л.М. Сідака і К.В. Ципишука, морально-правова культура є основою професійної самореалізації правника, що, на нашу думку, повною мірою стосується і сфери підприємництва [1].

Формування правової культури не є винятково правовим або етичним процесом – воно тісно пов'язане з низкою інтра- та інтерперсональних психологічних чинників:

1. Правосвідомість та права ідентичність. Політико-правова культура, як зазначає О.М. Васильченко, формується через усвідомлення особистістю своєї ролі у правовому полі суспільства [2]. Молодий підприємець із сформованою правовою ідентичністю схильний до дотримання законодавчих норм та ініціювання етичних бізнес-практик.

2. Мотиваційна сфера. Внутрішня мотивація до правомірної діяльності базується на ціннісно-смыслових орієнтирах особистості. За Ю.Ф. Пачковським, саме внутрішні переконання, а не зовнішній контроль, формують сталість правової поведінки [3].

3. Емоційна стійкість і саморегуляція. В умовах ризику, інтенсивної конкуренції чи адміністративного тиску здатність до самоконтролю та подолання стресу є критично важливими психологічними детермінантами збереження правової поведінки.

4. Соціальні установки, стереотипи та правовий нігілізм. Встановлено, що просвітницько-розвивальні програми здатні модифікувати фундаментальні соціальні установки, які є предикторами правової поведінки, зокрема у середовищі молодих осіб, що розпочинають власну справу.

5. Саморефлексія та етична відповідальність. Встановлено прямий зв'язок між рівнем розвитку саморефлексії та морально-етичними рішеннями підприємця. Уміння здійснювати критичний аналіз власної поведінки стосовно її конгруентності з правовими нормами та соціальними очікуваннями розглядається як фундаментальна умова становлення правослухняності як інтегральної риси особистості.

У країнах Європейського Союзу сформовано чіткий алгоритм в рамках комплексного підходу до правового виховання підприємців, що включає:

- Інтеграцію правової освіти у бізнес-освіту. У бізнес-школах впроваджуються міждисциплінарні модулі з етики, права та організаційної психології.

- Використання етичних кодексів та комплаєнс-політик. М. Сачман та С. Сілбі вказують, що дотримання правових та етичних норм є індикатором організаційної легітимності [4; 5].

– Розвиток правової свідомості через стажування та наставництво. У таких країнах як Німеччина, Нідерланди та Польща діють програми правового менторства, орієнтовані на молодих підприємців.

На основі проведеного дослідження нами розроблені орієнтовні рекомендації з метою підвищення ефективності формування правової культури молодих українських підприємців. Вважаємо за доцільне:

1) Здійснювати розробку та впровадження в практику навчальної діяльності спеціалізованих ЗВО міждисциплінарних освітніх програм з інтеграцією правових, психологічних та етичних компонентів. Поєднання знань із різних сфер суспільної практики активізує когнітивну гнучкість, сприяє формуванню системного мислення та усвідомленого ставлення до правової поведінки як до складової професійної ідентичності.

2) Впроваджувати в навчальний процес ЗВО систему тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, саморефлексії та правової ідентичності. Розвиток емоційного інтелекту підвищує здатність до саморегуляції, емпатії, конструктивного вирішення конфліктів, що критично важливо в умовах правового середовища. Рефлексивні практики формують стійкі внутрішні орієнтири щодо права, справедливості, відповідальності.

3) Запроваджувати менторські програми, орієнтовані на моделювання правової поведінки через приклади успішних підприємців. Моделювання поведінки на основі соціального навчання (за А. Бандурою) сприяє формуванню адаптивних стратегій правової діяльності. Приклад значущого «іншого» активізує мотивацію до наслідування та позитивну ідентифікацію з етичною поведінкою.

4) Популяризацію участі в міжнародних навчальних програмах, які формують інтервальну мотивацію до правомірної підприємницької діяльності. Залучення до міжнародного досвіду дозволяє зняти обмежувальні переконання, пов'язані з правовим нігілізмом, формує відкритість до нового досвіду, розвиває внутрішню мотивацію до дотримання стандартів права та етики, а не лише страх санкцій.

5) Стимулювання корпоративної етичної відповідальності через адаптацію європейських моделей комплаєнсу. Створення чітких стандартів поведінки та правил у колективі формує відчуття безпеки, структурованості, сприяє зниженню

тривожності та розвитку внутрішньої відповідальності, а також зменшує ймовірність моральної дезорієнтації чи «виправдань» неправомірної поведінки («так роблять усі»).

Отже, формування правової культури молодих підприємців є багатовимірним процесом, що вимагає інтеграції правових знань, психологічних установок, етичних переконань та соціальної відповідальності. Комплексне врахування психологічних чинників та адаптація європейських практик створюють умови для становлення нового покоління підприємців, здатних діяти в рамках закону, етики та суспільного блага.

Список використаних джерел

1. Сідак Л.М., Ципищук К.В. Морально-правова культура – основа професійної самореалізації юриста. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суперечності взаємодії моралі і права в сучасному українському суспільстві»* 30 травня 2019 року. Харків, 2019. С. 60–64.

2. Васильченко О.М. Політико-правова культура: особливості психологічного дослідження. *Актуальні проблеми юридичної психології*. 2014. С. 12–14.

3. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Київ: Каравелла, 2006.

4. Suchman M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 1995.

5. Silbey S.S. The common place of law: Stories from everyday life. University of Chicago Press, 1998.

Андрій Ковальов,

здобувач ступеня доктора
філософії в галузі психології
ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України

ДОВІРА ДО СЕБЕ ЯК РЕСУРС ПСИХОЛОГІЧНОЇ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та високої невизначеності роль довіри до себе (self-trust) набуває особливого значення для психологічної стійкості військовослужбовців. На відміну від загальної впевненості,

self-trust означає глибоке переконання у власній здатності адекватно сприймати, оцінювати та приймати рішення в складних або критичних ситуаціях (Govier, 1993). Цей ресурс не лише підвищує боєздатність у бойових умовах, а й допомагає зберігати внутрішню цілісність та протидіяти емоційному дистресу (Adler et al., 2009).

Психологічна довіра до себе пов'язана з такими конструкціями, як самоефективність (self-efficacy), внутрішній локус контролю та потреба в автономії (Bandura, 1997; Deci & Ryan, 2000). В контексті стресу, self-trust виконує регулятивну роль – він сприяє прийняттю швидких рішень, зменшує ймовірність дезорганізації поведінки та підтримує почуття суб'єктності.

Ключовим є те, що довіра до себе формується в організаційному контексті: через стиль командування, рівень підтримки команди та міжособистісну довіру в підрозділі (Bartone, 2006; Luthans et al., 2008). Як показують дослідження Battlemind-програми, такі тренінги допомагають військовим краще адаптуватися після повернення з бойової служби (Adler et al., 2009)

Отже, проблема self-trust у військових є міждисциплінарною, включаючи психологічні, етичні та організаційно-управлінські аспекти. У межах організаційної психології важливо дослідити, яким чином внутрішня довіра до себе пов'язана з управлінськими практиками та культурою підрозділів під час кризових ситуацій.

Стан розробленості проблеми. Питання довіри до себе (self-trust) залишається відносно новим у військово-психологічному дискурсі, хоча суміжні поняття – самоефективність, психологічна стійкість, внутрішній локус контролю, автономія – отримали значну емпіричну та теоретичну розробку. Концепція self-trust як внутрішнього переконання особистості в правильності власних суджень, рішень і моральних виборів була вперше системно представлена у філософсько-психологічному дослідженні Т. Govier (1993), яка розглядала self-trust як передумову автономії та моральної зрілості особистості.

У контексті військової психології традиційно акцент робився на самоефективності (Bandura, 1997), яка забезпечує віру в здатність впоратися з конкретним завданням у певних умовах Bandura, 1997. Разом із тим, self-trust є ширшим

поняттям – воно охоплює також здатність діяти, коли не існує єдиного «правильного рішення», або коли вибір передбачає моральну, психологічну чи командну відповідальність (Deci & Ryan, 2000) Deci & Ryan, 2000.

У прикладному полі ця тема розвивалась у дослідженнях стресостійкості військових, де довіра до себе згадується як частина адаптивної системи саморегуляції. Зокрема, в роботах Р. Т. Bartone (2006) self-trust розглядається як складова hardiness – психологічної «твердості», яка запобігає руйнівному впливу бойового стресу. Подібно, у програмі Battlemind (Adler et al., 2009), спрямованій на підтримку солдатів після повернення з бойових дій, наголошується на розвитку внутрішньої опори, саморефлексії та конструктивного мислення.

Також варто зазначити внесок Luthans et al. (2008), які довели, що психологічний капітал (у тому числі віра в себе, надія, оптимізм) є ключовим медіатором між організаційною підтримкою та стресостійкістю персоналу.

Водночас у сучасній українській та міжнародній літературі відсутні комплексні дослідження self-trust у військовослужбовців як суб'єктного організаційного ресурсу, що формується в командній взаємодії, під впливом стилю управління, організаційної культури та наративного досвіду бойових дій. Цей аспект потребує подальшої розробки, зокрема – з опорою на підходи організаційної психології, позитивної психології та військової педагогіки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та психологічний аналіз феномена довіри до себе (self-trust) у військовослужбовців як ключового ресурсу стресостійкості, саморегуляції та збереження суб'єктності в умовах кризових ситуацій, а також виявлення організаційно-психологічних чинників, що сприяють або перешкоджають формуванню й підтримці цієї якості в системі військового управління та міжособистісної взаємодії.

Викладення основного матеріалу. Феномен *довіри до себе* (self-trust) розглядається як інтегральна особистісна якість, що дозволяє індивіду опиратися на власне внутрішнє відчуття правильності рішень, дієвість суджень та відповідність поведінки особистісним цінностям навіть у складних, непередбачуваних чи небезпечних умовах. У контексті військової служби self-trust виступає не лише як механізм

внутрішньої стабільності, а й як чинник психологічної адаптації до бойового стресу, морального навантаження та посттравматичних викликів.

На відміну від самооцінки чи впевненості у собі, довіра до себе є більш тонкою внутрішньою установкою, що дозволяє зберігати контакт із власними переконаннями, навіть коли зовнішній тиск – інституційний, емоційний або моральний – є надмірним (Govier, 1993). Військовослужбовці, які демонструють високий рівень self-trust, здатні діяти ефективно в умовах невизначеності, приймати рішення без повної інформації, брати відповідальність за свої дії та зберігати моральну послідовність. Це особливо актуально у кризових ситуаціях, де інструкції не завжди можуть забезпечити адекватну поведінку, а етичні дилеми загострюються.

У науковій літературі довіра до себе пов'язується з такими категоріями, як *самоефективність* (Bandura, 1997), *автономність та внутрішній локус контролю* (Deci & Ryan, 2000). Саме ці конструкції забезпечують здатність до саморегуляції в складних обставинах. У межах моделі психологічного капіталу (Luthans et al., 2008) self-trust опосередковує зв'язок між організаційною підтримкою та продуктивною поведінкою, сприяючи адаптивному функціонуванню в умовах стресу. Особливої актуальності ця якість набуває у сфері військового управління, де рішення мають не лише тактичні, а й морально-психологічні наслідки.

Показово, що *self-trust не є суто особистісним ресурсом*, вона формується й підтримується (або блокується) в контексті організаційного середовища. Результати досліджень у сфері військової психології (Bartone, 2006; Adler et al., 2009) свідчать, що атмосфера довіри в підрозділі, підтримка командира, сприйняття справедливості та залучення до ухвалення рішень підвищують рівень внутрішньої впевненості військових, їхню суб'єктність і стресостійкість.

Навпаки, *авторитарний стиль командування, культура недовіри чи приниження, надмірна централізація рішень та емоційна ізоляція* можуть призводити до ерозії self-trust. Такий стан позначається зниженням бойового духу, відчуттям безпорадності, деперсоналізації та високою вразливістю до ПТСР. Саме тому дослідники підкреслюють необхідність

організаційної підтримки self-trust як запобіжника дезадаптації в умовах бойового стресу.

На практиці формування й підтримка self-trust у військовослужбовців може здійснюватися через:

- інтеграцію психологічних практик рефлексії у військову підготовку (напр., Battlemind-дебрифінг);
- фасилітацію зворотного зв'язку без покарання;
- створення простору для моральної суб'єктності (уникнення «моральної глухоти» організації);
- розвиток командної культури, заснованої на взаємній довірі, а не лише підпорядкуванні.

Таким чином, довіра до себе як психологічна і організаційно зумовлена конструкція постає не лише як внутрішній захист від стресу, а й як умова збереження моральної, психологічної та бойової цілісності військовослужбовця. Її підтримка має стати завданням не лише індивідуального саморозвитку, а й усієї системи військового управління та підготовки.

Висновки. Отже, *довіра до себе (self-trust)* є ключовим психологічним ресурсом військовослужбовця, що забезпечує внутрішню опору, моральну послідовність, здатність до саморегуляції та ефективного функціонування в умовах бойового стресу, невизначеності й моральних дилем. Це не лише риса особистості, а й динамічна якість, що формується у взаємодії з організаційним контекстом. Self-trust тісно пов'язана з іншими базовими психологічними конструкціями – самоефективністю, автономією, внутрішнім локусом контролю – і виконує роль інтегратора в структурі психологічної стійкості. Високий рівень довіри до себе сприяє швидкому прийняттю рішень, відповідальній поведінці й зниженню вразливості до дезадаптивних реакцій.

У військовій системі self-trust є *чутливою до організаційного середовища*: стиль лідерства, культура взаємодії, наявність справедливого ставлення й підтримки з боку керівництва безпосередньо впливають на її розвиток або пригнічення. Дефіцит self-trust, навпаки, корелює з високим рівнем тривожності, зневірою, вигоранням та порушенням моральної ідентичності.

Формування довіри до себе у військових можливе лише за умов *цілеспрямованої організаційно-психологічної підтримки*. До таких умов належать: відкритий зворотний зв'язок, практика

фасилітації рішень, можливість морального вибору без покарання, безпечне середовище для помилок, менторська підтримка та командна взаємна довіра.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: емпіричне вивчення self-trust як окремого конструкту у військовому середовищі; розробка психодіагностичних інструментів для його оцінювання; моделювання організаційних практик, що сприяють зміцненню внутрішньої автономії військовослужбовців у критичних умовах.

Список використаних джерел

1. Adler, A. B., Bliese, P. D., McGurk, D., Hoge, C. W., & Castro, C. A. (2009). Battlemind debriefing and Battlemind training as early interventions with soldiers returning from Iraq: Randomization by platoon. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 77*(5), 928–940. <https://doi.org/10.1037/a0016877>

2. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman. <https://doi.org/10.4324/9780203772805>

3. Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology, 18*(Suppl.), S131–S148. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10

4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

5. Govier, T. (1993). Self-trust, autonomy, and self-esteem. *Hypatia, 8*(1), 99–120. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.1993.tb00175.x>

6. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>

Оксана Кононенко,
здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
професор кафедри психології
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, доктор
психологічних наук, професор
Карина Фоменко

ЦІННІСНО-СМИСЛОВА РЕГУЛЯЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ОСІБ З ДОСВІДОМ ТРАВМИ

Професійна діяльність в умовах посттравматичного досвіду нерідко супроводжується глибокими особистісними трансформаціями, які стосуються не лише емоційної сфери, а й мотиваційно-ціннісного ядра особистості. Зокрема, у осіб, що пережили психотравмуючі події, актуалізуються екзистенційні питання сенсу життя, професійної ідентичності, справедливості, моральної провини або втрати контролю. У цьому контексті однією з найуразливіших психологічних зон стає мотиваційна регуляція професійної активності, що безпосередньо пов'язана з розвитком синдрому професійного вигорання.

Стан професійного вигорання, особливо у фахівців допоміжних професій, ветеранів бойових дій, медиків, волонтерів та інших осіб з підвищеним рівнем психологічного навантаження, нерідко виникає як вторинний наслідок не лише хронічного стресу, а й недостатнього опрацювання ціннісно-сміслового компоненту пережитої травми. При цьому ціннісно-сміслова дезорієнтація, втрата значущості праці, відчуття морального виснаження або марності професійних зусиль стають критичними чинниками розвитку вигорання, незалежно від зовнішніх умов праці.

Сучасна психологічна наука дедалі більше фокусується на ресурсах особистості, здатних протидіяти деструктивним наслідкам травматичного досвіду. Важливою внутрішньою передумовою адаптивної регуляції у постстресових умовах

виступає ціннісно-сміслова регуляція – здатність особистості до переосмислення подій, актуалізації значущих цінностей та формування нового суб'єктивного сенсу діяльності. Саме цей феномен набуває особливого значення як потенційний захисний механізм у профілактиці професійного вигорання в осіб із досвідом травми.

Попри зростаючий науковий інтерес до проблеми професійного вигорання, феномен ціннісно-сміслової регуляції ще недостатньо досліджений як ключовий чинник психологічної стійкості у травматизованих осіб. Відтак виникає потреба у більш глибокому аналізі механізмів, за допомогою яких внутрішня ціннісна орієнтація та сміслова інтеграція досвіду можуть сприяти збереженню професійної мотивації, емоційної стійкості та запобіганню вигоранню.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування ролі ціннісно-сміслової регуляції як чинника запобіганню професійному вигоранню у осіб з досвідом травматичних подій, а також аналіз можливостей її розвитку в контексті психологічної реабілітації.

Феномен професійного вигорання є предметом активного вивчення у сучасній психології, психіатрії та організаційній науці. Вперше термін «burnout» був введений Г. Фрейденбергером у 1974 році для опису стану емоційного виснаження, який виникає внаслідок тривалої роботи з людьми в умовах інтенсивного міжособистісного контакту [7].

У подальшому концептуалізація професійного вигорання зазнала розвитку завдяки роботам К. Маслач, яка запропонувала одну з найвідоміших моделей, відому як трьохкомпонентна модель професійного вигорання. Згідно з К. Маслач та С. Джексоном, професійне вигорання складається з трьох основних компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації (або цинічного ставлення до клієнтів, колег, пацієнтів) та редукції професійних досягнень [8]. Ця модель лежить в основі найпоширенішого інструменту вимірювання вигорання – Maslach Burnout Inventory (MBI), який широко використовується у світових дослідженнях.

Окрім класичної моделі, було розроблено низку альтернативних підходів до розуміння природи вигорання. Зокрема, К. Маслач та М. Лейтер у своїй подальшій роботі акцентують увагу на дисбалансі між особистістю працівника та шістьма ключовими сферами професійного середовища:

навантаженням, контролем, винагородою, спільнотою, справедливістю та цінностями. Згідно з їхньою моделлю, саме порушення узгодженості між індивідуальними очікуваннями та реальністю праці є основним детермінантом вигорання [9].

У європейській традиції особливе місце займає модель В. Шауфелі та А. Баккера – Job Demands-Resources Model (JD-R). Ця модель виходить із припущення, що розвиток вигорання зумовлений не лише надмірними вимогами до працівника, а й недостатністю ресурсів (особистісних, організаційних, соціальних), які б допомагали з ними впоратись [5; 10]. У цьому підході професійне вигорання розглядається не стільки як індивідуальний діагноз, скільки як динамічний процес, що розгортається у взаємодії з контекстом.

На додаток до моделей, що підкреслюють роль зовнішнього середовища, у дослідженнях останніх років зростає увага до особистісних ресурсів, які можуть виконувати роль буфера у процесі вигорання. Зокрема, вивчається вплив психологічної стійкості, емоційного інтелекту, смислотиттєвих орієнтацій та ціннісно-сислової регуляції. Низка досліджень показує, що здатність особистості знаходити сенс у роботі, зберігати внутрішню узгодженість і діяти згідно з глибинними цінностями значно знижує ризик вигорання навіть у контексті високих навантажень або травматичного досвіду [1].

Таким чином, сучасне уявлення про професійне вигорання поступово зміщується від фокусування на симптомах до глибшого розуміння структурних, мотиваційних і ціннісних чинників, що його детермінують або, навпаки, стримують. У цьому контексті важливим напрямом досліджень стає аналіз ціннісно-сислової регуляції як інтегративного ресурсу, що може відігравати ключову роль у збереженні професійної мотивації та запобіганні емоційному виснаженню.

Особи, які зазнали психологічної травматизації внаслідок критичних життєвих подій (бойові дії, катастрофи, втрати, насильство тощо), стикаються з глибокими змінами у внутрішній ціннісно-сислової структурі. Пережитий досвід не лише порушує емоційний гомеостаз, а й підважує базові переконання про себе, інших і світ, спричиняючи так звану «екзистенційну дезорієнтацію» (В. Франкл). У таких умовах професійна діяльність втрачає свою суб'єктивну значущість, а

руйнація сенсових орієнтирів створює сприятливий ґрунт для розвитку професійного вигорання.

Ціннісно-смилова регуляція у цьому контексті виступає інтегративним внутрішнім механізмом, який забезпечує збереження та відновлення мотиваційної цілісності особистості, її здатності орієнтуватися в діяльності, приймати етичні рішення, витримувати моральні дилеми та продовжувати функціонування у професійній сфері навіть після досвіду травми.

У концепції В. Франкла сенс виступає фундаментальним мотиваційним чинником, що здатний підтримувати особистість у найекстремальніших умовах існування. В. Франкл підкреслює, що усвідомлення власної місії, значущості професійної ролі та вищої мети діяльності є потужним захистом від психологічного краху навіть у станах страждання [6].

Сучасні дослідження підтверджують, що особи з високим рівнем осмисленості життя та збереженою системою ціннісних орієнтирів демонструють вищу стійкість до стресових навантажень, нижчий ризик вигорання, меншу емоційну ригідність та кращу адаптацію в умовах професійної кризи [2; 3; 4].

Ціннісно-смилова регуляція включає низку ключових психологічних механізмів, які мають потенціал протистояння вигоранню:

- збереження/відновлення смислу професійної діяльності, що дозволяє людині побачити власну роль у ширшому екзистенційному контексті (служіння, допомога, відновлення, передача досвіду);

- інтерналізація цінностей, що підтримують моральну узгодженість особистості (гідність, справедливість, відповідальність), та знижують внутрішній конфлікт після травми;

- рефлексивне осмислення минулого досвіду, що дає змогу інтегрувати його в життєву історію без витіснення чи уникання;

- формування нових смисложиттєвих установок, що відкривають перспективу майбутнього, сприяючи динамізації мотиваційного поля;

- етична саморегуляція – здатність приймати рішення відповідно до внутрішніх переконань навіть у ситуаціях моральної невизначеності.

Одним із найбільш ефективних напрямів активізації внутрішніх ресурсів, зокрема механізмів ціннісно-смилової

регуляції підтримки є арттерапія, яка створює умови для безпечного символічного вираження досвіду, інтеграції травматичних переживань і реконструкції смислової структури особистості.

Арттерапія є формою психотерапії, що використовує художню (візуальну, музичну, тілесну, словесну тощо) діяльність як засіб самовираження, осмислення та трансформації внутрішнього досвіду. Її ефективність у роботі з наслідками травми пояснюється тим, що вона залучає невербальні рівні переживань, які часто недоступні для усвідомлення або когнітивної обробки, особливо у разі глибоких моральних або екзистенційних конфліктів.

У випадку професійного вигорання, зумовленого травматичним досвідом, арттерапевтична робота дозволяє:

- символічно репрезентувати травматичний досвід – безпечним способом відтворити, побачити й визнати пережите;

- здійснити переосмислення ціннісної системи, візуалізуючи її кризи, трансформації та нові акценти, ідентифікувати втрати смислу, а також нові джерела натхнення та ціннісної опори;

- формувати нову ідентичність через інтеграцію травми у життєвий наратив та активізацію мотиваційної сфери;

- відновлювати суб'єктність – творення образів та їх інтерпретація повертає особі відчуття контролю, вибору та здатності впливати на своє життя, що особливо важливо після досвіду безпорадності чи морального паралічу, властивих травматизації;

Загалом, арттерапія виявляється не просто методом емоційного розвантаження, а глибоким екзистенційно орієнтованим інструментом, здатним відновити смисложиттєву цілісність, активізувати мотивацію та зменшити ризики професійного вигорання в осіб, які перенесли психологічну травму. У цьому контексті вона є ефективним напрямом комплексної психосоціальної підтримки та може бути інтегрована у програми реабілітації, супервізії та розвитку професійної стійкості.

Таким чином, у результаті теоретичного обґрунтування ролі ціннісно-смислової регуляції як чинника запобігання професійному вигоранню у осіб з досвідом травматичних подій дозволяє дійти таких висновків:

1. Професійне вигорання у осіб з досвідом психотравмуючих подій має складну психологічну природу, у

якій поєднуються емоційне виснаження, втрата смислу професійної діяльності та деформація мотиваційно-ціннісної сфери. Особливої вразливості набувають фахівці допоміжних професій, військові, медики та волонтери, для яких характерні підвищені моральні навантаження та ризик моральної дезінтеграції.

2. Окрім зовнішніх організаційних чинників професійного вигорання, ключову роль у його виникненні відіграють внутрішні ресурси особистості. Одним із таких ресурсів є ціннісно-смилова регуляція – здатність особистості зберігати моральну узгодженість, переосмислювати життєві події та підтримувати суб'єктивну значущість професійної діяльності.

3. Ціннісно-смилова регуляція виступає чинником посттравматичної адаптації, оскільки забезпечує етичну орієнтацію, мотиваційну цілісність, смислову реконструкцію життєвої ситуації та відновлення професійної ідентичності. Саме ці механізми є противагою до розвитку синдрому професійного вигорання.

4. Арттерапія є ефективним засобом розвитку ціннісно-смилової регуляції, оскільки створює умови для символічного вираження травматичного досвіду, реконструкції внутрішньої системи цінностей, формування нової ідентичності та актуалізації смисложиттєвих орієнтирів.

Отримані теоретичні узагальнення свідчать про доцільність практичної реалізації арттерапевтичних підходів у програмах психологічної реабілітації осіб із досвідом травми з метою профілактики професійного вигорання. Розвиток ціннісно-смилової регуляції має стати пріоритетним напрямом у забезпеченні професійної стійкості та збереженні особистісного ресурсу фахівців.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної фіскальної служби України : монографія. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2015. 254 с.

2. Попова О. С. Роль осмисленості життя та смисложиттєвих орієнтацій в самореалізації особистості. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 9. С. 43–47.

3. Тітова Т. Є., Красильна К. О. Особливості ціннісно-смилової регуляції підлітків. *Психологія і особистість*. 2017. № 1. С. 155–163.

4. Філенко І. О. Специфіка ціннісно-сміслової регуляції процесів соціально-психологічної адаптації. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 25. С. 565–581.
5. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22(3). P. 309–328.
6. Frankl V. E. *Man's Search for Meaning*. Boston : Beacon Press, 2006. 165 p.
7. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30(1). P. 159–165.
8. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1996. 88 p.
9. Maslach C., Leiter M. P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco : Jossey-Bass, 1997. 272 p.
10. Schaufeli W. B., Taris T. W. A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. Bridging Occupational, *Organizational and Public Health*. Springer, 2014. P. 43–68.

Олександра Крисанова,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ

Висока інтенсивність життя, масштабні соціально-політичні та економічні зміни, що відбуваються в Україні в умовах війни чинять негативний вплив на працездатності кожного громадянина. Більшість керівників працюють у напруженій, емоційно виснажливій атмосфері, яка вимагає безперервної уваги та контролю за роботою команди й

взаємодією з людьми. Постійні психологічні та фізичні перевантаження є значним стресовим чинником, що призводить до виникнення синдрому професійного вигорання.

Професійне вигорання є складним психологічним феноменом, що виникає внаслідок тривалого емоційного перенапруження. У керівників воно проявляється через втому, байдужість до професійної діяльності та зниження ефективності роботи [1, с. 18]. Особливо уразливими до вигорання є керівники, що працюють у сфері державного управління та правоохоронних органах [5]. Вигорання формується поступово, охоплюючи емоційну, когнітивну та поведінкову сфери особистості. Воно може спричинити як психосоматичні захворювання, так і порушення службових відносин. Тому вивчення цього явища має велике значення для збереження професійного здоров'я керівного складу.

Професійне вигорання, зазвичай, розвивається поетапно, і цей процес охоплює як психоемоційну сферу керівника, так і його поведінкові реакції. На першій стадії виникає емоційне виснаження – постійне відчуття втоми, зниження енергії, втрата мотивації до виконання обов'язків, незалежно від часу, проведеного на відпочинку [4, с. 143]. Людина починає відчувати, що вже не може емоційно «віддаватися» роботі, як раніше. Унаслідок цього розвивається друга стадія – деперсоналізація, що виявляється у байдужості, відчуженості до оточення, зокрема підлеглих, та у виникненні цинічного ставлення до колег. Це суттєво підриває довіру до керівника та знижує якість управлінських процесів. Третім етапом стає редукція професійних досягнень, коли особа втрачає віру у власні компетенції, сприймає себе як неефективного спеціаліста та вважає, що її зусилля не мають цінності [2, с. 136]. Оскільки ці зміни часто відбуваються поступово, керівник сам не усвідомлює глибини проблеми, розцінюючи зміни у самопочутті як звичайне перевантаження. Проте, накопичення таких симптомів без відповідної корекції може завершитися тривалою дезадаптацією, психічними розладами чи втратою професійної придатності.

Причини формування синдрому професійного вигорання в керівників мають комплексний характер і охоплюють як зовнішні обставини, так і внутрішньоособистісні особливості. Однією з провідних причин появи професійного вигорання є надмірне службове навантаження, яке поєднується з високим рівнем відповідальності за підлеглих, з необхідністю прийняття стратегічних рішень та потребою в безперервному контролі [2,

с. 137]. Часто такі фахівці перебувають у стані хронічного стресу через наявність проблеми в недостатньому фінансуванні, нестачу кадрів або відсутність підтримки з боку керівних органів. Додатковий тиск створюють суспільні очікування, особливо в умовах воєнного чи надзвичайного стану, коли помилка може мати фатальні наслідки [7, с. 189]. У багатьох випадках керівники залишаються емоційно ізольованими, не маючи можливості поділитися труднощами або звернутися по допомогу без страху осуду.

Особистісні чинники, зокрема схильність до перфекціонізму, надконтроль, гіпервідповідальність, а також низька стресостійкість, лише посилюють вразливість до професійного вигорання [1, с. 25]. Така комбінація факторів поступово призводить до психологічного виснаження та зниження здатності ефективно керувати.

Наслідки професійного вигорання для керівника виходять далеко за межі особистого дискомфорту та безпосередньо впливають на ефективність діяльності усього колективу. Вигорання викликає зниження когнітивних функцій, порушення концентрації, погіршення якості прийняття рішень, що особливо критично в управлінських умовах [4, с. 145].

Емоційна нестабільність та внутрішнє розчарування позначаються на стилі керівництва: керівник стає нетерпимим, конфліктним або, навпаки, відстороненим, що демотивує працівників. Згодом, у таких осіб часто виникають депресивні симптоми, підвищена тривожність, почуття безвиході, а в окремих випадках – агресивні реакції чи відчуття професійного знецінення [6].

У трудовому середовищі, де керівник демонструє нестабільність, підвищується ризик конфліктів, плинності кадрів та зниження командної ефективності. Якщо ігнорувати ці ознаки, може розвинути професійна деформація, коли особа повністю втрачає інтерес до діяльності, обирає формалізм або байдужість як єдину стратегію виживання в професії.

Працівники правоохоронних органів, особливо керівники, належать до професійних груп із підвищеним рівнем ризику розвитку синдрому емоційного вигорання [5]. Їхня діяльність характеризується постійною присутністю стресових чинників: високою відповідальністю за рішення, критичними ситуаціями, необхідністю оперативного реагування та безперервною комунікацією з підлеглими. Відсутність чітко регламентованого робочого часу, нічні чергування, емоційна напруга та вплив

складних моральних дилем значно підвищують ризик професійного виснаження. У керівників підрозділів МВС додається ще й тиск за збереження дисципліни, виконання завдань і психологічна підтримка особового складу. Такі обставини можуть спричиняти хронічну втому, втрату інтересу до службової діяльності, емоційну байдужість і формальний підхід до виконання обов'язків. Внаслідок цього знижується мотивація, посилюється внутрішня напруженість і порушується командна взаємодія, що негативно впливає на загальний службовий клімат [5].

Діагностика емоційного вигорання у керівників є важливим кроком до своєчасного виявлення та подолання небажаних психоемоційних станів. Одним із найбільш поширених інструментів є методика В. Бойка, яка дозволяє виявити фазу розвитку синдрому, виявити психологічні симптоми на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях [1, с. 22]. Масляч Burnout Inventory (MBI) дає змогу охопити три ключові аспекти – емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистих досягнень. У додаток до цих методик можуть застосовуватись стандартизовані опитувальники, тести на стресостійкість, а також аналіз службових звітів і неформальні бесіди. Важливою умовою ефективної діагностики є довіра між керівником і психологом, конфіденційність результатів та відсутність покарання за виявлені симптоми [4, с. 146]. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й створити умови для подальшої підтримки та профілактики професійного вигорання.

Отже, діяльність керівника є однією з найбільш стресогенних, що значно підвищує ризик розвитку синдрому професійного вигорання. Це зумовлено такими чинниками, як високий рівень відповідальності, постійна необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності, інтенсивна комунікація, управління конфліктами, а також високий рівень емоційного та інтелектуального навантаження. Сучасні реалії, включаючи динамічні соціально-економічні зміни в умовах війни, лише посилюють цей тиск. Професійне вигорання у керівників проявляється у комплексі психологічних змін, що охоплюють емоційне виснаження, деперсоналізацію, зниження особистих досягнень, когнітивні порушення, поведінкові зміни. Розуміння психологічних особливостей професійного вигорання керівників є критично важливим для збереження їхнього психічного здоров'я та ефективності управлінської діяльності.

Список використаних джерел

1. Василик Н. М. Підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка» 19 (75). 2022. С. 17–29.
2. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. Державне будівництво та самоврядування. 2017. Вип. 34. С. 130–143.
3. Емоційне вигорання на роботі. 8 способів впоратися з синдромом.
4. Редько С. І. До проблеми дослідження синдрому емоційного вигорання керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Педагогічний процес: теорія та практика 1-2. 2015. С. 142–147.
5. Слюсар І.М. Емоційне вигорання : історія, сучасний стан та перспективи досліджень в органах внутрішніх справ України URL: <http://vuzlib.com/content/view/906/>.
6. Чаплак Я.В., Коновчук Н.С. Попередження та профілактика виникнення емоційного вигорання у представників різних професій.
7. Яроменок М.А. Професійне вигорання як чинник психічного здоров'я прокурора. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 185–195.

Микита Лебедєв,

здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:

доцент кафедри психології
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, кандидат
психологічних наук, доцент

Олексій Кузнєцов

СОЦІАЛЬНІ АКсіОМИ ЯК КОГНІТИВНІ ПРЕДИКТОРИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОРЕКЦІЇ

Професійна діяльність у сучасному організаційному середовищі супроводжується високим рівнем відповідальності,

навантаження та емоційної напруги, що створює сприятливі умови для розвитку професійного вигорання – складного психоемоційного синдрому, який охоплює емоційне виснаження, редукцію професійних досягнень та деформацію ставлення до соціального оточення. Вперше описаний Г. Фрейденбергером [4], цей феномен набув подальшого розвитку в рамках моделі К. Маслач, яка акцентує увагу на емоційному, когнітивному та поведінковому компонентах вигорання, що виникають у відповідь на тривале професійне перенапруження в умовах інтенсивної міжособистісної взаємодії [7; 8].

Сучасні підходи до розуміння природи професійного вигорання, зокрема модель професійного навантаження-ресурсів (JD-R model), підкреслюють важливість не лише зовнішніх чинників, пов'язаних з організаційним контекстом, а й внутрішніх особистісних ресурсів, які можуть слугувати буфером у процесі адаптації до професійного стресу [9]. Особливу увагу в цьому контексті привертають когнітивні фактори, що визначають спосіб сприйняття особистістю реальності, власної ролі, очікувань і потенціалу впливу на ситуацію.

Одним із таких факторів є соціальні аксіоми – універсальні узагальнені переконання про природу соціального світу, які формують глибинну когнітивну орієнтацію людини.

У зв'язку з цим, виникає наукова необхідність вивчення соціальних аксіом як когнітивних предикторів розвитку професійного вигорання, а також аналізу можливостей їх психологічної корекції з метою збереження ресурсного потенціалу працівника та профілактики емоційного виснаження.

Метою цієї роботи було теоретично обґрунтувати роль соціальних аксіом як когнітивних предикторів розвитку професійного вигорання та визначити психологічні підходи до їх корекції з метою збереження ресурсного потенціалу особистості в умовах професійного навантаження.

Феномен соціальних аксіом був уперше теоретично окреслений у роботах К. Леунга та М. Бонда як універсальні узагальнені переконання про природу соціального світу, які виконують адаптаційну функцію та впливають на соціальну поведінку, емоційну регуляцію й інтерпретацію подій. На відміну від установок або цінностей, соціальні аксіоми розглядаються як латентні когнітивні фільтри, що формуються на основі життєвого досвіду та культурного контексту і мають

властивість бути автоматизованими та малорефлексивними [2]. Дослідниками запропоновано п'ятифакторну модель соціальних аксіом, що включає:

- соціальний цинізм – недовіра до людей та інституцій, очікування негативного результату;
- фаталізм (доля – контроль) – віра в те, що події в житті зумовлені долею, кармою, зовнішніми силами;
- релігійність – переконання про існування вищої сили, що забезпечує справедливість;
- соціальна складність – віра у багатофакторність соціальних подій та гнучкість поведінки;
- нагорода за зусилля – переконання, що наполеглива праця призводить до успіху [3; 5; 6].

Ці аксіоми є універсальними, але ступінь їх вираженості та комбінації суттєво відрізняються між культурами та індивідами. Різні конфігурації аксіом формують своєрідний «когнітивний клімат особистості», який зумовлює інтерпретацію життєвих подій, мотиваційну стійкість, а також схильність до психологічних розладів або адаптаційної поведінки [2].

У подальших дослідженнях акцентовано увагу на впливі соціальних аксіом на емоційне благополуччя, самооцінку, копінг-стратегії, толерантність до стресу. Наприклад, особи з вираженою вірою в нагороду за зусилля мають вищу суб'єктивну продуктивність, демонструють кращу стресостійкість і меншу схильність до емоційного виснаження. Натомість соціальний цинізм та фаталізм асоціюються з високим рівнем тривожності, зниженою самооцінкою та підвищеною вразливістю до професійного вигорання [1; 2].

Дослідження українських авторів підтверджують, що соціальні аксіоми опосередковано впливають на життєстійкість, стиль мислення, рівень рефлексивності та смисложиттєву регуляцію, зумовлюючи характер особистісної адаптації до викликів професійної діяльності.

Ураховуючи роль соціальних аксіом як глибинних когнітивних фільтрів, цілком логічним є припущення, що вони беруть участь у формуванні установки на професійну діяльність, оцінці її результатів, очікуванні справедливості, контролю над подіями, а також довірі до соціального оточення. Усі ці компоненти критично значущі для розвитку або профілактики професійного вигорання. роль Обґрунтування ролі соціальних

аксіом як когнітивних предикторів розвитку професійного вигорання передбачає розгляд того, як саме кожна з п'яти аксіом у моделі К. Леунга впливає на цей процес.

1. Соціальний цинізм. Ця аксіома виражає негативне, підозріле ставлення до людей, інституцій і соціальних систем загалом. Люди з високим рівнем соціального цинізму схильні очікувати знецінення своїх зусиль, несправедливого ставлення з боку керівництва чи колег, маніпулятивності соціальних норм. Таке когнітивне підґрунтя посилює емоційне відсторонення, сприяє деперсоналізації клієнтів або колег і прискорює формування цинічного ставлення до професійної ролі – одного з центральних компонентів синдрому вигорання.

2. Фаталізм (доля – контроль). Фаталістичні переконання, згідно з якими життєві події визначаються зовнішніми силами (долею, кармою, удачею), знижують рівень внутрішньої контрольованості. У професійному контексті це проявляється у зменшенні активного копінгу, відчутті безпорадності перед навантаженням або організаційними викликами. Відсутність віри у можливість впливати на власну ситуацію посилює ризик редукції професійних досягнень, знижує мотивацію до подолання труднощів і пришвидшує виснаження.

3. Релігійність. Аксіома релігійності пов'язана з вірою у вищу справедливість і моральний порядок. В окремих випадках релігійні переконання можуть слугувати психологічним ресурсом, підтримуючи відчуття сенсу праці, особистої місії, сприяючи осмисленню труднощів. Однак, у разі ригідної або догматичної релігійної орієнтації, можлива моралізація професійних помилок, гіпервідповідальність, посилене переживання провини – чинники, що в окремих випадках також можуть сприяти емоційному вигоранню. Таким чином, вплив цієї аксіоми є амбівалентним і залежить від контексту.

4. Соціальна складність. Ця аксіома відображає віру в багатофакторність і гнучкість соціального життя, а також переконаність у наявності багатьох альтернатив для досягнення мети. Високий рівень соціальної складності асоціюється з когнітивною гнучкістю, здатністю до переоцінки ситуацій, адаптації до змін, використання альтернативних стратегій реагування. Це знижує ризики емоційного виснаження та сприяє збереженню суб'єктивної ефективності навіть у складних умовах.

5. Нагорода за зусилля. Це переконання в тому, що наполеглива праця та зусилля завжди призводять до бажаного результату. Дослідження показують, що дана аксіома тісно пов'язана з внутрішньою мотивацією, орієнтацією на досягнення, високою стресостійкістю та позитивною інтерпретацією труднощів. Віра у причинно-наслідковий зв'язок між зусиллям і результатом є потужним протектором від вигорання, оскільки підтримує відчуття сенсу професійної діяльності навіть в умовах високих вимог.

Отже, типологія соціальних аксіом дозволяє описати когнітивний профіль особистості, що може бути як ресурсним, так і ризикогенним щодо розвитку професійного вигорання. Найбільш деструктивними у цьому контексті виявляються соціальний цинізм і фаталізм, які сприяють формуванню дезадаптивних когнітивних сценаріїв у сприйнятті роботи. Натомість віра в нагороду за зусилля і соціальну складність виконує буферну функцію, підтримуючи адаптаційний потенціал і резильєнтність працівника.

Виявлення таких когнітивних патернів відкриває перспективи для психологічної корекції деструктивних соціальних аксіом через когнітивно-поведінкові та тренінгові інтервенції, спрямовані на формування більш конструктивної картини світу і професійної ролі, що є особливо актуальним у контексті профілактики професійного вигорання.

Попри стійкість і латентність соціальних аксіом, сучасна психологія пропонує низку підходів, які дозволяють здійснити модифікацію деструктивних когнітивних фільтрів та посилити ресурсні переконання.

У межах КПТ соціальні аксіоми можуть розглядатись як глибинні установки другого рівня, які обумовлюють автоматичні думки та схеми інтерпретації подій. Робота з ними включає кілька етапів:

- ідентифікацію деструктивного переконання (наприклад, «усе вирішує доля», «людям не можна довіряти»);
- логічну перевірку цього переконання на основі життєвих прикладів;
- формування альтернативної установки (наприклад, «успіх залежить як від обставин, так і від моїх зусиль»);
- і закріплення нової аксіоми через поведінкові експерименти.

Цей підхід є ефективним у роботі з фаталізмом, соціальним цинізмом, зниженою вірою в нагороду за зусилля – тими аксіомами, що особливо тісно асоціюються з вигоранням.

Модифікація соціальних аксіом може бути досягнута також через усвідомлення внутрішніх цінностей, які вступають у конфлікт із деструктивними переконаннями. Робота з аксіомами в цьому випадку передбачає:

- виявлення цінностей, що лежать в основі діяльності (служіння, справедливість, розвиток);
- аналіз того, як певна аксіома блокує реалізацію цінностей (наприклад, «немає сенсу старатись, все одно не оцінять»);
- смислове переосмислення професійного досвіду, що дозволяє реконструювати більш конструктивну аксіому;
- укорінення нової смисложиттєвої орієнтації через рефлексивні техніки (нарративне письмо, логотерапевтичні діалоги, символічне моделювання).

Такий підхід ефективний у профілактиці редукції професійного сенсу, демотивації, морального виснаження.

Арттерапія створює можливості для роботи з аксіомами на невербальному, символічному рівні. Образи, метафори та художні продукти можуть:

- актуалізувати несвідомі переконання;
- відобразити внутрішні конфлікти (наприклад, між вірою в справедливість і досвідом несправедливості);
- створити умови для їх трансформації через нове символічне оформлення;
- відновити суб'єктивне відчуття впливу, контролю, професійного сенсу.

Такий підхід особливо корисний у роботі з виснаженими, травматизованими фахівцями, яким складно вербалізувати глибинні переконання, але які відкриті до творчої експресії.

Проведений аналіз та отримані теоретичні узагальнення та дозволяють сформулювати такі основні висновки:

1. Професійне вигорання у сучасному організаційному контексті є багатофакторним феноменом, у якому поєднуються зовнішні навантаження та внутрішні особистісні чинники. Зростає наукова увага до когнітивних детермінант, що впливають на сприйняття професійних труднощів, ефективність адаптації та стійкість до стресу.

2. Соціальні аксіоми, як універсальні узагальнені переконання про соціальний світ, виступають глибинними когнітивними фільтрами, які впливають на емоційну регуляцію, очікування, стиль професійного мислення та поведінку. Саме тому вони можуть виступати когнітивними предикторами розвитку або профілактики синдрому професійного вигорання.

3. Найбільш тісно з професійним вигоранням пов'язані такі аксіоми, як соціальний цинізм (підсилює деперсоналізацію), фаталізм (знижує відчуття контролю), а також низька віра в нагороду за зусилля (формує демотивацію і зневіру в результат). Водночас соціальна складність та віра в нагороду за зусилля мають буферний, захисний потенціал щодо розвитку емоційного виснаження.

3. Виявлення аксіоматичних переконань як латентних когнітивних маркерів професійної дезадаптації відкриває нові можливості для психологічної профілактики вигорання. Їх своєчасна діагностика дозволяє прогнозувати ризики, а також створювати цільові психокорекційні програми.

4. Найбільш ефективними підходами до психологічної корекції деструктивних соціальних аксіом є: когнітивно-поведінкова терапія (через ідентифікацію і заміну переконань); ціннісно-смилова робота (через інтеграцію нових смисложиттєвих орієнтацій); арт-терапія (через символічне опрацювання переконань. Комплексне застосування цих підходів дозволяє не лише знизити ризики професійного вигорання, а й підвищити загальний ресурсний потенціал особистості, сприяючи її психологічній стійкості, мотиваційній включеності та професійній самореалізації.

Список використаних джерел

1. Борисова А. О. Соціальні аксіоми у структурі картини світу студентів-іноземців. *Психологія: реальність і перспективи*. 2016. Вип. 7. С. 42–46.

2. Спиридонова Л. К. Соціальні аксіоми як репрезентація образу світу. *Вісник ОНУ. Сер. Психологія*. Т. 16. Вип. 2. 2011. С. 122–120.

3. Bond M. H., Leung K. Linking Personal Beliefs to Social Behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*. 2005. Vol. 8(1). P. 15–23.

4. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30(1). P. 159–165.

5. Leung K., Bond M. H. Psychological aspects of social axioms: Understanding global belief systems. New York : Springer, 2009. 296 p.

6. Leung K., Bond M. H., de Carrasquel S. R. et al. Social Axioms: The Search for Universal Dimensions of General Beliefs about How the World Functions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2002. Vol. 33(3). P. 286–302.

7. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory Manual. 3rd ed. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1996. 88 p.

8. Maslach C., Leiter M. P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco : Jossey-Bass, 1997. 272 p.

9. Schaufeli W. B., Taris T. W. A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. Bridging Occupational, *Organizational and Public Health*. Springer, 2014. P. 43–68.

Вадим Лобасюк,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЗАПОБІГАННІ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ

У сучасних умовах праці, де професійна діяльність стає дедалі складнішою, а міжособистісна взаємодія – визначальним чинником успіху, емоційний інтелект перетворюється на ключову компетентність сучасного фахівця. Незалежно від галузі – чи то медицина, освіта, управління, бізнес чи креативні індустрії – уміння розпізнавати власні емоції, керувати ними та адекватно реагувати на емоційні прояви інших відкриває нові горизонти ефективності. В умовах постійного стресу, високої

динаміки змін та зростаючих вимог до комунікативних навичок саме емоційна компетентність дозволяє запобігти професійному вигоранню, будувати продуктивну співпрацю, ухвалювати обґрунтовані рішення та підтримувати здорову атмосферу в професійному середовищі.

Особливої актуальності ця тема набуває в українському соціокультурному контексті, де розвиток суспільства відбувається в умовах війни та супроводжується реформами, нестабільністю та новими викликами. Здатність адаптуватися, зберігати психологічну стійкість і, водночас, зберігати чутливість до емоційних сигналів оточення стає не лише особистісною перевагою, а й необхідною професійною умовою. Емоційний інтелект виступає як ключовий захисний фактор у запобіганні професійному вигоранню, оскільки його компоненти – здатність до розуміння та управління власними емоціями, емпатія та ефективне управління міжособистісними стосунками – опосередковують взаємодію індивіда зі стресорами робочого середовища, сприяючи адаптації, психологічній стійкості та підтримці благополуччя, що підтверджується численними дослідженнями останнього десятиліття.

Тож, емоційний інтелект з часом активніше вивчається у міждисциплінарному полі – від психології до менеджменту – як ресурс, здатний трансформувати якість взаємодії, лідерства; як інструмент профілактики професійного вигорання і, загалом, людського професіоналізму.

Професійне вигорання є поширеною проблемою в сучасному світі праці, що характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією та зниженням особистих досягнень (Maslach & Leiter, 2016). Дослідження останніх років підтверджують значний зв'язок між високим рівнем емоційного інтелекту та зниженим ризиком розвитку вигорання, підкреслюючи роль емоційного інтелекту як буферного механізму проти стресорів робочого місця.

У площині лідерства наукові дані переконливо свідчать: високий рівень емоційної обізнаності дозволяє ефективніше налагоджувати міжособистісні зв'язки, покращує динаміку командної роботи й сприяє досягненню організаційних результатів.

У сфері управління та менеджменту концепція емоційного інтелекту дедалі частіше розглядається як інструмент підвищення ефективності – від управління персоналом до розв'язання

конфліктів і підтримання сприятливого корпоративного клімату [2, с. 5].

Емоційний інтелект – це ключовий елемент підготовки фахівців у будь-якій сфері, особливо для тих професій, що базуються на взаємодії «людина-людина» (соціономічні спеціальності). Його розвиток безпосередньо впливає на формування емоційної компетентності, яка є фундаментом для успішної професійної діяльності [1, с. 189–195].

К. Шнайдер, представник трансактного аналізу, пов'язує з концепцією емоційного інтелекту емоційну грамотність, яка охоплює чотири основні складові: самосвідомість (розуміння своїх емоцій), самоконтроль (управління своїми емоціями), емпатія (здатність відчувати та розуміти емоції інших), навички соціальної взаємодії (ефективне спілкування та побудова стосунків [3, с. 41].

Відсутність базових компонентів емоційного інтелекту суттєво підвищує вразливість особистості до формування синдрому професійного вигорання. Згідно з концептуальною моделлю К. Маслач і С. Джексон, це явище постає як багатовимірний психологічний синдром, до якого входять три взаємопов'язані складові: емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція особистих досягнень.

Емоційне виснаження виступає провідним симптомом вигорання, що виявляється у відчутті повної емоційної спустошеності, втрати життєвих сил, зниженні емоційної чутливості до подій професійного середовища та загальному пригніченні, що призводить до стійкого відчуття втоми, внутрішнього виснаження та спустошення, зумовленого надмірним професійним навантаженням.

Деперсоналізація виражається у зміні ставлення до соціальних контактів – від холодної дистанційованості й байдужості до цинізму, роздратування або залежності від емоційної оцінки з боку інших, що проявляється в емоційному відстороненні та цинічному ставленні до професійної діяльності й до її об'єктів – клієнтів, пацієнтів, учнів чи колег. Цей симптом засвідчує порушення ідентифікації з професійною роллю.

Редукція особистих досягнень формується на тлі систематичного знецінення власної ефективності, що супроводжується зниженням самооцінки, сумнівами в професійній спроможності й уникненням відповідальності у

взаємодії з оточенням, що проявляється у відчутті власної професійної неспроможності, зниженні самооцінки, сумнівах у власній компетентності.

Таким чином, дефіцит емоційних компетенцій – таких як самосвідомість, саморегуляція, емпатія та міжособистісна ефективність – може не лише погіршувати якість міжособистісної взаємодії, а й виступати тригером глибоких емоційних порушень у професійній сфері [4].

До категорій підвищеного ризику належать інтровертовані працівники, чия природна схильність до замкненості, емоційної стриманості та зосередженості на завданні не завжди узгоджується з високими вимогами до соціальної комунікації в певних професіях. Така невідповідність може сприяти накопиченню емоційного напруження та незадоволеності.

Суттєвий ризик також спостерігається серед жінок, які балансують між професійною діяльністю та сімейними обов'язками, особливо в умовах підвищеного соціального тиску та потреби постійного самоствердження в умовах гендерної конкуренції.

Особливої вразливості зазнають фахівці, чия професійна діяльність здійснюється в умовах економічної нестабільності, відсутністю гарантій працевлаштування та необхідності постійного самостійного пошуку замовлень і клієнтської бази – що типово для фрилансерів, консультантів і проектних спеціалістів. У таких професіях організаційний стрес нерідко зумовлений глибинним внутрішнім конфліктом між очікуваннями суб'єкта професійної діяльності (щодо стабільності, розвитку, фінансової вигоди) та об'єктивно наявними ресурсами й можливостями реалізації цих очікувань у реальних умовах. Це породжує почуття емоційної нестабільності, фрустрації та підвищує ризик формування синдрому професійного вигорання.

Таким чином, підтримка належного рівня професійного здоров'я сучасного фахівця вимагає глибокого вивчення тих чинників, які визначають його психологічну стійкість, адаптивність і ефективність. Одним із провідних таких чинників на сьогодні визнається емоційний інтелект – комплексна система здатностей, що дозволяє не лише усвідомлювати та регулювати власні емоції, а й емпатійно розуміти емоційні сигнали інших. Особистості з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту демонструють більшу гнучкість у

поведінці, здатні гармонізувати внутрішній стан і сприяти конструктивному емоційному клімату в міжособистісній взаємодії, що, своєю чергою, полегшує досягнення професійних цілей.

Аналіз науково-педагогічної літератури засвідчує чітку кореляцію між емоційною компетентністю та схильністю до професійного вигорання: чим нижчий рівень емоційного інтелекту, тим вищий ризик розвитку емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції досягнень. Це зумовлює інтенсивний науковий пошук дієвих технологій розвитку емоційного інтелекту, які сприятимуть гармонізації «розум-почуття», підвищенню саморефлексії та протидії зовнішньому емоційному впливу. Емоційний інтелект можна і необхідно розвивати – як ресурс психологічної саморегуляції, творчого мислення й цілеспрямованого емоційного впливу, він має потужний потенціал для підвищення якості особистого й професійного життя [5, с. 78].

Отже, емоційний інтелект постає як цілісна система ключових компетенцій, серед яких провідне місце займають самосвідомість, емоційна саморегуляція, соціальна чутливість та ефективне управління міжособистісними взаєминами. У сучасному суспільстві, що вимагає від фахівця не лише професійної експертності, а й високого рівня емоційної адаптації, саме ці складові стають критичними для формування не просто особистісної зрілості, а професійної сталості та лідерської ефективності. Емоційний інтелект дозволяє гармонізувати взаємодію між розумом і почуттями, між індивідуальними переконаннями та потребами соціального контексту, забезпечуючи тим самим якісно вищий рівень професійної реалізації.

Список використаних джерел

1. Грицюк І.М. Соціальний потенціал особистості: Емоційний інтелект у професійному самовизначенні // Вісник Одеського Національного університету. 2009. Т. XIV. Вип. 17. Психологія. С.189-195
2. Дубовик С. Г. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності / С. Г. Дубовик, Т. І. Драбчук // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент, 2014 . 7 с.
3. Емоційно-вольова саморегуляція як важлива умова збереження психічного та фізичного здоров'я педагога. Збірник

матеріалів обласної науково-практичної інтернет-конференції / укладач І.М.Руденко. Черкаси, 2020. 95 с.

4. Методичні рекомендації «Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери» / За загальною редакцією кандидата медичних наук М.Л. Авраменка – Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів Лютиж: 2008. 53 с.

5. Сучасні здоров'язберезувальні технології: монографія / за загальною редакцією проф. Ю. Д. Бойчука. Харків: Оригінал, 2018. 724 с.

Діана Лук'ячук,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри цивільно-
правових дисциплін навчально-
наукового інституту права
та психології Національної
академії внутрішніх справ,
доктор філософії в галузі права,
доцент **Наталія Полішко**

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ КЕРІВНИКА ЯК ЗАПОБІЖНИК ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ

У сучасному світі, де темп життя постійно прискорюється, а вимоги до працівників будь-якої сфери зростають, професійне вигорання стає все більш поширеним. Поняття «професійне вигорання» є складним психофізіологічним явищем, що проявляється як реакція на тривалий професійний стрес і призводить до емоційного, фізичного та розумового виснаження [1, с. 59]. Таке виснаження призводить до зниження продуктивності та власної неефективності.

Це явище виникає не раптово, а поступово, як наслідок тривалої та інтенсивної напруги, постійного стресу. При такому стані людина не може впоратися з ним за допомогою звичних механізмів психологічного захисту – відпочинок, хобі, спілкування з близькими і тому подібне. Саме тоді, коли

внутрішні ресурси вичерпані, а зовнішній тиск не зменшується, і починає розвиватися емоційне вигорання. Це не лише про втому, а про відчуття спустошеності, байдужості до того, що раніше приносило задоволення, і втрату сенсу у власній роботі.

Психологічно воно проявляється у постійній перевтомі, яка не зникає навіть після повноцінного відпочинку. Працівник втрачає будь-який інтерес до своєї роботи, яка раніше могла приносити задоволення без відчуття сенсу. Завдання, які раніше виконувалися легко, здаються непереборними. Зникає відчуття відновлення та енергії, навіть після вихідних чи відпустки, залишаючи по собі апатію та брак мотивації.

Професійне вигорання впливає не лише по психіку, а й по організму, маючи цілу низку фізичних наслідків. Людина, яка страждає від вигорання, часто стикається з порушенням сну – це може бути як безсоння, так і постійне відчуття недосипання, навіть після довгого перебування в ліжку. Часті головні болі стають звичним супутником, а організм починає відчувати загальний біль в м'язах, немов після важкого фізичного навантаження, хоча його й не було. Усе це підсилює відчуття, що здоров'я погіршується в цілому.

Вигорання безпосередньо впливає на те, наскільки добре працівник виконує свою роботу. Працівники, які відчувають глибоке емоційне виснаження, починають працювати менш ефективно. Це проявляється у зниженій продуктивності, відсутності бажання проявляти ініціативу (навіть якщо раніше вони були активними), а також у погіршенні якості виконаних завдань. Те, що колись робилось легко і бездоганно, тепер вимагає величезних зусиль і виконується з помилками.

Крім того, вигорання має й іншу небезпечну складову – деперсоналізацію. Від лат. *de* – заперечення та *persona* – особистість, особа – розлад самосвідомості особистості, втрата свого «Я», виникнення ефекту відчуження від своїх думок, почуттів, дій [2]. За таких обставин людина стає емоційно віддаленою від своїх колег та клієнтів. Вона може проявляти цинізм, ставати байдужою до проблем інших, ігнорувати їхні потреби або емоції. Таке ставлення підриває здорову робочу атмосферу, руйнує довіру та взаємодопомогу, що є основою будь-якого успішного колективу, що часто призводить до зростання конфліктів та загального погіршення стосунків, адже

колегам складно співпрацювати з тим, хто демонструє подібну відстороненість та негатив.

Деперсоналізація поділяється на кілька форм: аутопсихічна, соматопсихічна, аллопсихічна.

Аутопсихічна деперсоналізація стосується втрати адекватного сприйняття власних психічних процесів. Людина може відчувати, що її емоції «зникли» або стали приглушеними, немов вона спостерігає за ними збоку, а не переживає їх. Може виникнути зниження пам'яті, коли важко пригадати події або деталі, навіть якщо вони нещодавно відбулися. Значні труднощі з концентрацією уваги стають помітними, що унеможливорює зосередження на завданнях і призводить до відчуття постійної розсіяності та нездатності сфокусуватися на чомусь конкретному.

Соматопсихічна деперсоналізація (відчуження від власного тіла). Цей вид характеризується проблемами у сприйнятті власного тіла та його відчуттів. Людина може відчувати, що її тіло їй не належить, або що воно стало «чужим», «дерев'яним», «неживим». Зникає зв'язок між свідомістю та тілесними відчуттями. Це може проявлятися як відсутність реакції на біль чи температуру, так і спотворене відчуття розміру або форми частин тіла.

Аллопсихічна деперсоналізація (відчуження від власного світу). Виявляється у спотвореному сприйнятті навколишнього світу. Предмети та люди можуть здаватися нереальними, віддаленими, тьмяними, немов уві сні чи у фільмі. Світ навколо втрачає свою яскравість та реалістичність, стаючи якимось «декораціями», що не викликають емоційного відгуку. Це створює відчуття відірваності від реальності, що може посилити почуття ізоляції та самотності [2].

Успіх у житті людини значно більше залежить від емоційного інтелекту, ніж від традиційного загального інтелекту (IQ). Лише 15 % життєвого успіху можна віднести до IQ, тоді як приголомшливі 85 % визначаються здатністю взаємодіяти з оточуючими, що прямо пов'язано з емоційним інтелектом [3].

Для лідерів емоційний інтелект є ключовою навичкою. Це не просто вміння розпізнавати емоції, а насамперед здатність ефективно керувати власними почуттями та вибудовувати гармонійні стосунки з іншими. Лідери, які майстерно володіють емоційним лідерством, вміють спрямовувати емоції своїх

підлеглих у конструктивне русло, мотивуючи їх до досягнення спільних цілей та створюючи позитивну робочу атмосферу.

На відміну від логічного мислення, емоційний інтелект має першочергову силу, особливо в кризових ситуаціях. У момент небезпеки або сильного стресу, наші емоційні центри (частина мозку, відома як лімбічна система) беруть на себе контроль, підпорядковуючи собі всю раціональну діяльність. Це означає, що в критичних обставинах, саме емоції визначають нашу реакцію та поведінку, підтверджуючи фундаментальну роль емоційного інтелекту у вживанні та ефективному функціонуванні в складних умовах. Таким чином, розвинений емоційний інтелект дозволяє лідеру не лише зберігати спокій під тиском, а й допомагати команді долати виклики, спираючись на емоційну стійкість та взаєморозуміння.

Для керівника управління власною емоційною сферою є надзвичайно важливою здатністю. Як і будь-яка людина, керівник може відчувати цілу гаму внутрішніх емоцій: стрес, втому, гнів, занепокоєння тощо. Проте, на відміну від звичайної повсякденної взаємодії, у діловому середовищі часто існують обмеження щодо відкритого вираження цих почуттів. Це може бути зумовлено регламентацією ділового етикету, що вимагає стриманості та професіоналізму, а також особистою моральною культурою керівника, яка формує його уявлення про прийнятну поведінку.

Коли емоції забороняються до прояву або пригнічуються, це може призвести до значного психічного напруження. Накопичення невиражених емоцій негативно впливає на ментальне та фізичне здоров'я, знижує ефективність роботи та може призвести до вигорання. Саме тут на допомогу приходить розвинений емоційний інтелект.

Керівник не повинний просто ігнорувати свої емоції, а усвідомлювати їхню присутність, причини виникнення та потенційний вплив. Це дозволяє йому об'єктивно оцінити ситуацію, не дозволяючи емоціям взяти гору. Також керівник має свідомо переключати увагу з джерела стресу на конструктивні аспекти ситуації або пошук рішення. У разі потреби застосовувати дихальні вправи, короткі паузи або інші методи для зниження фізіологічного напруження.

Керівник з високим рівнем емоційного інтелекту чудово розуміє, що емоційний фон має величезне значення для ефективності ділової взаємодії. Позитивні емоції – такі як

ентузіазм, довіра, задоволення – є каталізаторами для співпраці, відкритої комунікації та продуктивного вирішення завдань. Вони створюють атмосферу, де люди відчують себе в безпеці, готові ділитися ідеями та працювати разом.

Натомість, негативні емоції – наприклад, гнів, розчарування, страх, тривога – можуть стати серйозною перешкодою. Вони блокують раціональне мислення, спричиняють конфлікти, руйнують довіру та знижують загальну ефективність.

У напружених ділових ситуаціях, коли емоції можуть загострюватися, керівник з розвиненим емоційним інтелектом здатен застосовувати почуття гумору для емоційної розрядки. Це зовсім не означає, що слід ігнорувати серйозність проблеми, але вміле використання гумору може: знизити рівень тривожності, розрядити конфліктні ситуації, сформувати позитивний психоемоційний фон.

Кожен співробітник має унікальний набір властивостей: темперамент, характер, мотивація, стиль мислення та інші індивідуальні особливості. Така різноманітність, хоча й є джерелом сили команди, але іноді може призводити до психологічної несумісності. Це може проявлятися в різних поглядах на робочі процеси, цінності, комунікаційні стилі або навіть у невербальних проявах, які викликають дискомфорт. Наприклад, одна людина може бути дуже скуппульозною на деталі, тоді як інша – більш творчою та схильною до імпровізацій.

Для ефективного управління емоційним станом працівників керівнику необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні прояви емоцій. До внутрішніх чинників належать особисті емоційні переживання, які не завжди є очевидними, але впливають на поведінку та працездатність підлеглого. Зовнішні ж прояви включають емоційну виразність – міміку, жести, рухи тіла, інтонацію голосу, зоровий контакт, посмішку та інші форми невербальної комунікації, а також фізіологічні реакції організму, такі як зміна кольору обличчя, пітливість або тремтіння [3].

У підсумку, розвинений емоційний інтелект є не просто бажаною, а життєво необхідною якістю для сучасного керівника. Він дозволяє не лише ефективно запобігати та долати професійне вигорання (як власне, так і підлеглих), а й створювати продуктивну, гармонійну та психологічно здорову атмосферу, де кожен член команди може повністю реалізувати свій потенціал. І тому саме емоційний інтелект є рушійною

силою для побудови міцних взаємин, успішного вирішення кризових ситуацій та досягнення спільних цілей в умовах постійних змін та викликів.

Список використаних джерел

1. Руденок А.І., Данчук Ю.П., Ромасюкова А.В. Профілактика професійного вигорання як чинник збереження психічного здоров'я фахівців: *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Том 35 (74). № 5, 2024.

2. Мороз В.М. Поняття «деперсоналізація» як актуальна проблема сучасної психології. *Вісник Національного університету оборони України* 2 (72) /2023.

3. Боковець О.І. Емоційний інтелект керівника як регулятор ділової взаємодії. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2022.

Дар'я Марієвська,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

У сучасному світі, що стрімко змінюється, управлінська діяльність стає дедалі складнішою та відповідальнішою, вимагаючи від керівників не лише професійних знань і навичок, а й високої стресостійкості та психоемоційної витривалості. Особливо гостро ця проблема постає в умовах повномасштабної війни в Україні, яка значно посилює психоемоційне навантаження на всіх рівнях суспільства, не оминаючи й управлінське середовище. У таких обставинах феномен професійного вигорання набуває особливої актуальності, перетворюючись на не просто особистісну

проблему окремого керівника, а на суттєвий фактор, що може негативно впливати на ефективність функціонування всієї організації та суспільства в цілому.

Професійне вигорання, що проявляється у зниженні інтересу до роботи, виникненні відчуття безпорадності, емоційному виснаженні, деперсоналізації та зниженні особистісних досягнень, є прямим наслідком тривалого стресу та невідповідності між високими вимогами та обмеженими ресурсами. Американська психологічна асоціація визначає професійне вигорання як емоційне виснаження, цинізм щодо роботи та зниження почуття особистих досягнень [1]. Як зазначають Л. Карамушка та Г. Гнускіна, особливо уразливими є представники управлінської сфери, адже саме на них покладається відповідальність за стратегічні рішення, управління персоналом, розв'язання конфліктів та досягнення організаційних цілей [2, с. 138]. Для керівників це явище загрожує не лише зниженням особистісної продуктивності та погіршенням фізичного й психічного здоров'я, але й негативно відбивається на здатності приймати зважені рішення, ефективно керувати колективом, підтримувати позитивний психологічний клімат та досягати поставлених цілей. Управлінець, який страждає від вигорання, може стати джерелом конфліктів, зниження мотивації у підлеглих та деструктивних процесів в організації. Крім того, керівники часто перебувають у ситуації високих очікувань, дефіциту часу, надмірної відповідальності, що значно підвищує ризик емоційного виснаження. Проблема набуває системного характеру, оскільки впливає не лише на особисте благополуччя керівника, а й на ефективність управлінських рішень, продуктивність колективу та психологічний клімат у організації [3, с. 112]. Особливо це стосується управлінців середньої ланки, які стикаються з тиском як з боку керівництва, так і з боку підлеглих [4]. Дослідники зазначають, що професійне вигорання має не лише особистісні наслідки, а й негативно впливає на якість управлінських рішень, ефективність організаційних процесів, рівень задоволеності працівників та клімат у колективі [3, с. 186].

Слід зазначити, що проблема не є новою. Термін «burnout» (емоційне вигорання) був уведений до наукового обігу американським психіатром Г. Дж. Фрейденбергером у 1974 році для позначення специфічного психоемоційного стану осіб, які функціонують у сфері міжособистісної взаємодії з підвищеним емоційним навантаженням. Йдеться переважно про представників

професій типу «людина – людина», зокрема тих, чия діяльність пов'язана з постійною комунікацією та наданням допомоги клієнтам у психологічно напружених умовах [5]. Первісно емоційне вигорання розглядалося як синдром хронічного емоційного і фізичного виснаження, що супроводжується зниженням самооцінки, почуттям особистої неефективності та втрати професійного сенсу. На початковому етапі досліджень до групи ризику відносили лише обмежене коло спеціалістів: працівників системи охорони здоров'я, соціальних служб та благодійних організацій. Пізніше, в 1976 році, Х. Маслач запровадила до наукового вжитку поняття «емоційне вигорання», запропонувавши замість терміна «staff burnout» вживати термін «вигорання» як метафору припинення процесу горіння. На сьогодні існує низка теоретичних підходів до пояснення феномену професійного вигорання, однак найбільш поширеною залишається трикомпонентна модель К. Маслач, яка разом з колегами з Каліфорнійського університету (Берклі) створила найбільш відому трикритеріальну модель вигорання, яка включає: емоційне виснаження – втрата енергії, відчуття спустошення; деперсоналізацію (або цинізм) – байдужість або негативне ставлення до інших; зниження особистих досягнень – відчуття неефективності та невдоволення собою [6]. На останньому етапі працівник втрачає здатність до відновлення, ігнорує обов'язки, дистанціюється від колективу. О. Глущенко зазначає, що симптоматика професійного вигорання проявляється на кількох рівнях [7, с. 91]: соматичному (втома, безсоння, головний біль); емоційному (апатія, дратівливість); когнітивному (зниження концентрації, ефективності); поведінковому (соціальна ізоляція, уникнення відповідальності, зловживання кофеїном або психоактивними речовинами).

Проведене нами дослідження в рамках курсової роботи показало наявність суттєво вираженої проблеми професійного вигорання серед працівників благодійного фонду. Проведене опитування персоналу показало, що серед основних причин розвитку професійного вигорання названі: багатозадачність та високий рівень відповідальності (94 %); неясність або надмірність функціональних обов'язків (87 %); конфліктогенне середовище та слабка підтримка колективу (83 %); авторитарний стиль керівництва (76 %); дефіцит відновлювальних практик та ресурсів (48 %).

Крім того, на думку респондентів, професійне вигорання пов'язано з надмірним обсягом обов'язків, які часто не відповідають функціональним обов'язкам працівника та перевищують його реальні часові та ресурсні можливості. У результаті виникає відчуття хронічної втоми, емоційного виснаження, втрати мотивації та зниження ефективності роботи. Особливо гострою постає проблема постановки різноспрямованих завдань, які не належать до безпосередньої зони функціональних обов'язків спеціаліста, що лише посилює перевантаження та підвищує ризик вигорання. Це вказує на необхідність перегляду внутрішнього розподілу обов'язків, більш чіткого визначення посадових ролей, а також запровадження системної підтримки працівників у форматі супервізій, менторства або психоемоційного супроводу.

На нашу думку, профілактика вигорання вимагає системного підходу. На *індивідуальному рівні* можна рекомендувати: використання вправ, спрямованих на розвиток навичок емоційного інтелекту; застосування практик саморегуляції, ведення щоденника емоцій, регулярну фізичну активність, дотримання балансу між роботою та відпочинком. До того ж, психологічне консультування, коучинг, участь у професійних групах підтримки виступають дієвими інструментами профілактики вигорання серед управлінців організацій.

На *організаційному рівні* заходи профілактики повинні включати: чітке визначення функціональних обов'язків персоналу, делегування повноважень керівника заступникам за напрямками роботи; зворотний зв'язок і командну взаємодію; гнучкий графік роботи, системи мотивації і визнання, створення позитивного психологічного клімату, навчання керівників технікам стрес-менеджменту та фасилітації. Чітко розмежувати функціональні обов'язки між управлінськими рівнями. Впровадити регулярні наради/супервізії, щоб усунути дублювання задач. Підтримувати менторство та профілактику вигорання серед менеджерів та волонтерів (практики можуть поширюватися на інші командні ролі).

Також важливо, щоб у компанії існувала культура підтримки, де визнаються не лише результати, але й зусилля кожного члена команди. Оскільки значну роль у запобіганні професійного вигорання відіграє стиль управління, керівнику бажано гнучко поєднувати стилі в залежності від управлінської

ситуації, але слід пам'ятати, що авторитарний стиль підвищує ризики вигорання, у той час як демократичний, гуманістичний стиль, орієнтований на командну роботу і розвиток особистості працівника, знижує рівень напруги персоналу організації. Керівник, який піклується про свій ментальний стан і добробут підлеглих, демонструє ефективне лідерство та формує культуру взаємоповаги. Ми переконані, що керівники мають бути не лише лідерами, а й прикладом психологічної грамотності. Запровадження корпоративних програм ментального здоров'я, кадровий резерв з ротацією відповідальності, формування системи наставництва – це сучасні інструменти що підвищують стійкість керівників до професійних навантажень. Профілактика вигорання повинна бути інтегрованою частиною HR-політики будь-якої організації.

З метою своєчасного виявлення проявів професійного вигорання персоналу організації доцільно регулярно проводити психодіагностичний моніторинг, для чого використовувати опитувальник професійного вигорання Х. Маслач (МБІ), методику «Діагностика рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка, шкалу вигорання Пайнса (ВМ) тощо.

Отже, профілактика професійного вигорання в управлінському середовищі є багатовимірним процесом, який включає як індивідуальні, так і організаційні інтервенції. Лише цілісний підхід, що враховує психологічні потреби керівника, специфіку управлінської діяльності та культуру організації, дозволяє ефективно запобігти виникненню вигорання та сприяти розвитку здорового, продуктивного управлінського середовища.

Список використаних джерел

1. American Psychological Association. What is burnout? URL: <https://cpa.ca/psychology-works-fact-sheet-workplace-burnout>
2. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. І. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, Київ. 2018. – 208 с.
3. Занюк С. О. *Управлінська психологія: навч. посіб.* Київ: Академвидав, 2019. 304 с.
4. Дьоміна Ю. В. Профілактика емоційного вигорання керівників у системі професійної підготовки. *Практична психологія та соціальна робота.* 2023. № 6. С. 94–97.

5. Freudenberger H.J. The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. Psychotherapy: Theory, Research and Practice. 1974. Vol. 12, no. 1, pp. 73–82.

6. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory: Manual. 4th ed. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc., 2018. 80 p.

7. Глущенко О. В. *Професійне вигорання психологів: навчальний посібник*. Київ .2020. 224 с.

Анастасія Осипенко,
здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

ДОВІРА ДО ДЕРЖАВИ ТА ЗАКОНУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА УМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У контексті соціально-психологічного аналізу підприємницької діяльності довіра до держави та правових інститутів розглядається як ключовий психологічний чинник, що визначає умови для стабільного розвитку бізнесу. Вона виступає базисом психологічного сприйняття передбачуваності та безпечності ділового середовища, що, своєю чергою, сприяє інвестиційній активності, запровадженню інновацій та зростанню підприємницької ініціативи. У підприємницькому середовищі довіра до правової держави тісно пов'язана з прозорістю механізмів прийняття рішень, наявністю ефективного зворотного зв'язку, передбачуваністю законодавства та надійністю його реалізації. В цілому, довіра постає як складне багаторівневе явище, що поєднує психологічні, соціальні та правові компоненти.

Дослідженням питань довіри в цілому до державних інститутів, правоохоронних органів та закону присвячені наукові пошуки як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Д. Гамбетта, П. Зак, О. Карабаєва, С. Крижанівська,

А. Левицький, М. Назаренко, О. Панич, В. Тарасенко, Т. Титаренко, Ф. Фукуяма та інші. У вітчизняній та зарубіжній літературі зазначається, що довіра є не лише емоційним або моральним явищем, а й індикатором ефективності соціальних і політичних інститутів (Г. Лебон, Ф. Фукуяма, А. Гідденс). Довіра є об'єктивною потребою при вступі до економічних відносин із партнерами. Як зазначає Ф. Фукуяма, довіра – це очікування регулярної, чесною та кооперативної поведінки, що ґрунтується на спільно поділюваних нормах. На думку автора, соціальний капітал, який виникає з довіри, не можна придбати через раціональні інвестиційні рішення; його набуття вимагає звички до моральних норм спільноти та здобуття таких чеснот, як лояльність, чесність і надійність [1].

На думку В. Кифяк та Н. Філіпчук, основними джерелами формування та зміцнення відносин довіри є:

- публічність курсу реформ, відкритість та доступність інформації;

- справедлива та несуперечлива законодавча база;

- сумлінність, чесність та компетентність керівників органів та компаній їх структурних підрозділів;

- стійкість інститутів, «правил гри», договірних відносин та партнерських зв'язків тощо [2].

М. Грицаєнко слушно зазначає, що гарантом довіри виступає сильна держава, здатна за допомогою цілого комплексу заходів забезпечувати необхідний суспільству та економіці високий рівень довіри [3]. Її підтримка і розвиток потребують не лише ефективного законодавства, а й активної участі держави як гаранта стабільності, справедливості та безпеки у соціально-економічному просторі.

Психологічна специфіка діяльності підприємців передбачає високий рівень автономії, відповідальності та прагнення до контролю над середовищем. За таких умов відсутність довіри до держави може призводити до підвищеної тривожності, зниження ініціативності, уникнення формальної взаємодії з державними інституціями. Натомість наявність довіри формує готовність до співпраці, відкритість до правових реформ і підвищення легітимності управлінських рішень.

На основі аналізу наукових джерел можна сказати, що довіра є не лише емоційним чи моральним конструктом, але й важливою умовою ефективного соціального функціонування, зокрема – при

вступі до економічних взаємодій. Її наявність знижує рівень тривожності, підвищує суб'єктивне відчуття контролю за ситуацією, сприяє формуванню орієнтації на довгострокове планування та готовність до конструктивної співпраці.

Слід зазначити, що атмосфера довіри не є стихійною – вона потребує цілеспрямованого конструювання, що включає як організаційні, так і соціально-психологічні чинники: структуру системи управління, управлінську політику, організаційну культуру, систему цінностей і норм. Особливу роль у цьому процесі відіграє поведінка лідерів, адже саме вони задають еталони взаємодії, демонструючи взірці відповідального ставлення до інституційних обов'язків. Вважаємо, що формування довіри до державних інституцій та правової системи повинна ґрунтуватися на ряді психологічно значущих чинників: публічності реформ та доступності інформації, справедливості та послідовності законодавства, добросовісності та професіоналізмі представників державних структур, а також стійкості соціальних інститутів і договірних відносин. Кожен із цих елементів виконує роль «психологічного маркера» безпеки й надійності соціальної взаємодії, що особливо актуально в умовах підприємницької діяльності.

Створення атмосфери довіри потребує уваги до кожного аспекту системи – до її структури, політики та практики менеджменту, технологічних систем, неформальної культури, до цінностей та очікувань її членів, а також до поведінки тих, хто обіймає керівні посади в організації.

Загалом рівень довіри між державою та бізнесом забезпечується формальними та неформальними механізмами, їх узгодженістю або неузгодженістю. Функціонування формальних механізмів забезпечується формальним юридичним правом, яке наводить ті чи інші дії у статус санкціонованих та несанкціонованих та визначає покарання за несанкціоновані дії. Формальні механізми – це, передусім, система правничий та правозастосування. Тобто комплекс законодавчих органів, кодифікованих норм законів, судової системи та системи виконання судових рішень.

Неформальні механізми забезпечують взаємовідносини між владою та бізнесом на основі критерію переконаності та збігу моральних норм та уявлень суб'єктів взаємодії про справедливість, на основі альтруїзму. Такі неформальні

механізми створюються та відтворюються культурою та традицією. І визначають їх ті уявлення про належне і неналежне, добро і зло, припустиме і неприпустиме, і, зрештою, справедливе і несправедливе, які є свого роду «каркасом» поширеної у суспільстві моралі.

Елементи, що сприяють формуванню довіри до держави та закону у бізнесі представлені на рис.:

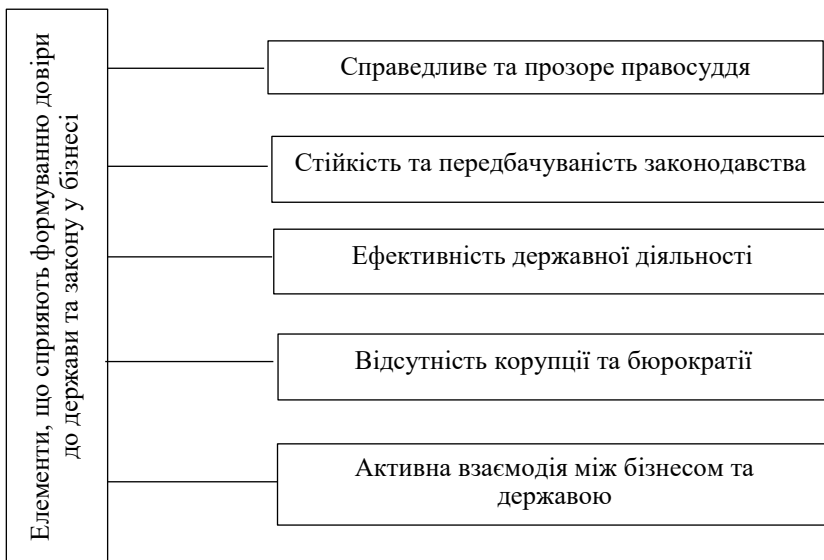


Рис. Елементи, що сприяють формуванню довіри до держави та закону в бізнесі

На основі проведеного нами дослідження основні психологічні аспекти проблеми довіри до держави та закону як умови розвитку бізнесу можна визначити наступним чином:

1. **Суб'єктивне сприйняття стабільності та передбачуваності.** Довіра безпосередньо пов'язана з психологічним відчуттям безпеки та впевненості у майбутньому. Коли бізнес-середовище сприймається як стабільне та прогнозоване завдяки надійній державі та правовій системі, це знижує рівень тривожності та сприяє готовності до інвестицій та довгострокового планування.

2. **Віра в справедливість та неупередженість.** Довіра до закону значною мірою залежить від психологічного сприйняття його справедливості та неупередженості застосування. Якщо підприємці відчувають, що правосуддя є рівним для всіх, це підвищує їхню довіру до правової системи в цілому.

3. **Впевненість у захисті прав власності.** Психологічне відчуття захищеності власності є ключовим для стимулювання підприємницької активності. Довіра до держави як гаранта цих прав формує у бізнесменів впевненість у тому, що їхні інвестиції та активи будуть захищені.

4. **Розуміння та прийняття правових норм.** Якщо бізнесмени розуміють логіку та обґрунтованість законів, а також погоджуються з ними, це сприяє не лише їхньому дотриманню, але й підвищує рівень довіри до держави як інституту, що ці закони встановлює та забезпечує їх виконання.

5. **Вплив особистого та соціального досвіду.** Психологічно, рівень довіри формується не лише на основі абстрактних знань, але й через особистий досвід взаємодії з державними органами та правовою системою, а також через досвід колег та партнерів. Негативний досвід може значно підірвати довіру.

6. **Значення лідерства та особистого прикладу.** Психологічно важливим є сприйняття керівників державних органів як компетентних, чесних та таких, що дотримуються закону. Їхній позитивний приклад може транслюватися на загальний рівень довіри до держави.

7. **Емоційний компонент довіри.** Довіра не є суто раціональним явищем; вона включає емоційний компонент. Відчуття безпеки, справедливості та надійності, що асоціюються з державою та законом, емоційно підкріплюють довіру.

Отже, довіра до держави та закону є ключовим фактором успішного розвитку бізнесу, оскільки вона створює сприятливий клімат для інвестицій, інновацій та зростання підприємницької активності. Довіра до правової держави є складним психологічним утворенням, що базується на поєднанні раціонального й емоційного, індивідуального та колективного досвіду. У підприємницькому середовищі вона стає критично важливою умовою для розвитку легального бізнесу, зміцнення громадянської позиції та стабілізації правової культури. Довіра до держави як гаранта прав і свобод формує у підприємців впевненість у майбутньому, сприяє їхній відкритості до правових реформ і підвищує загальний рівень правової культури у суспільстві.

Список використаних джерел

1. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. 1995.
2. Кифяк В.І., Філіпчук Н.В. Довіра як інституція розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 69–76.
3. Грицаєнко М. І. Довіра як передумова розвитку підприємницької діяльності Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 143–148.

Олександра Парчевська,
здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕНОГО ПСИХОЕМОЦІЙНОГО НАВАНТАЖЕННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ТА ФЕНОМЕН ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ

Управлінська діяльність репрезентує одну з найбільш психоемоційно насичених та відповідальних форм професійної самореалізації особистості, що функціонує у складній системі соціально-рольової взаємодії. Специфіка управлінської праці передбачає постійну комунікацію з підлеглими, прийняття стратегічно значущих рішень, відповідальність за ефективність функціонування організаційної системи та досягнення визначених цілей, що супроводжується інтенсивним когнітивним і емоційним навантаженням. У таких умовах зростає ризик розвитку психоемоційної дестабілізації, ключовим проявом якої є феномен професійного (емоційного) вигорання.

Феномен burnout вперше був концептуалізований у науковому дискурсі Г. Фрейденбергером у 1974 році як стан фізичного, емоційного та мотиваційного виснаження, що виникає на тлі хронічного професійного стресу, особливо в

професіях, які передбачають постійну взаємодію з людьми. Управлінська діяльність, за своєю сутністю, характеризується високим ступенем відповідальності, часовим дефіцитом, амбівалентністю очікувань і обмеженістю ресурсів, що створює сприятливе середовище для формування синдрому вигорання.

На основі вивчення наукових праць можна сказати, що до провокуючих чинників розвитку синдрому професійного вигорання в управлінців відносяться:

- надмірна професійну завантаженість у поєднанні з часовим пресингом;
- порушення балансу «робота – особисте життя»;
- недостатній рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації, зокрема відсутність позитивної зворотної реакції з боку вищого керівництва;
- конфліктогенність міжособистісного середовища;
- рольова амбівалентність та невизначеність функціональних обов'язків;
- хронічне відчуття високої відповідальності за результати діяльності колективу.

Особливої уваги потребує психологічна ізоляція, з якою часто стикаються керівники середньої та вищої управлінської ланки. Неможливість відкритого емоційного самовираження у комунікації з підлеглими призводить до накопичення фрустрованих емоцій, що знижує рівень психологічного гомеостазу та сприяє формуванню симптомокомплексу вигорання.

У межах психолого-менеджерських досліджень фахівців соціономічних професій (зокрема, управлінців, консультантів, педагогів, фахівців з HR та соціальної роботи) виокремлюється низка додаткових чинників, що підсилюють ризики виникнення вигорання. Значну роль у цьому відіграє дефіцит соціальної підтримки, яка є критично важливою умовою збереження психологічної стабільності працівника. Ефективна соціальна підтримка охоплює як інструментальні, так і емоційні компоненти: сприяння професійному розвитку, обмін досвідом, надання конструктивного зворотного зв'язку, створення атмосфери довіри та визнання.

Крім того, рівень особистісної самооцінки визначається як один із центральних психологічних детермінант розвитку синдрому вигорання. Зниження суб'єктивної оцінки власної професійної компетентності, що зумовлене відсутністю

належного визнання з боку колег, керівництва чи клієнтів, веде до формування внутрішньої напруги, почуття неадекватності й сумнівів у професійній спроможності. Це, у свою чергу, активізує деструктивні когнітивно-емоційні патерни та посилює схильність до професійного вигорання.

Також негативно впливає адміністративний та міжособистісний тиск, який може здійснюватися з боку керівництва, колег чи інших зацікавлених осіб. Конфліктні чи напружені службові взаємини часто виступають детермінуючим чинником у формуванні несприятливого морально-психологічного клімату в установі. Синдром професійного вигорання проявляється у формі комплексу симптомів, серед яких домінують негативні емоційні стани. До них належать розчарування, злість, тривожність, пригнічення, хронічне незадоволення результатами діяльності та загальна емоційна виснаженість [1, с. 104].

Незважаючи на те, що переживання емоційного напруження, почуття тривоги, провини або тимчасової демотивації є характерними для професійного життя, їх ігнорування або недостатня психологічна обробка на початковому етапі може призводити до формування стійких деструктивних психоемоційних станів. У структурі таких змін простежуються симптоми невротичного регресу, афективної лабільності, когнітивної дезорганізації, що, за відсутності превентивних заходів, трансформуються у хронічні форми емоційного дистресу – зокрема, в синдром професійного вигорання.

У науково-практичній літературі [2–5] феномен вигорання розглядається як поетапний процес, що охоплює низку стадій, кожна з яких має специфічну психоемоційну симптоматику:

Стадія ентузіазму – працівник демонструє гіпермотивацію, надмірну залученість у професійну діяльність, часто з ігноруванням базових потреб (відпочинку, сну, особистісного часу), що призводить до дисбалансу ресурсів.

Стадія стагнації – зниження професійної енергії та мотиваційного потенціалу, порушення механізмів саморегуляції, афективне виснаження.

Стадія фрустрації – зростає відчуття незадоволення результатами діяльності, актуалізуються сумніви щодо професійної спроможності, знижується професійна ідентичність.

Стадія апатії – поведінка набуває автоматизованого характеру, зменшується емпатійна залученість, порушується якість комунікативної взаємодії з колегами.

Стадія деструкції (повного вигорання) – виникають ознаки психосоматичних порушень, депресивного синдрому, зростає ризик соціальної дезадаптації та втрати працездатності.

Комплексна профілактика і подолання синдрому професійного вигорання в управлінській сфері потребує системного, багаторівневого підходу, що включає організаційні, індивідуально-психологічні та поведінкові інтервенції.

Зокрема, на організаційному рівні доцільно впроваджувати:

- політику збереження ментального здоров'я в межах HR-менеджменту;
- культивування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- програми корпоративного коучингу, супервізії та анонімного психологічного консультування;
- гнучкі формати зайнятості (гібридна робота, гнучкий графік, механізми саморегуляції навантаження).

На індивідуально-особистісному рівні ефективними є стратегії:

- розвиток емоційного інтелекту та саморефлексії як інструментів усвідомленого управління емоціями;
- навички тайм-менеджменту і визначення пріоритетів у завданнях;
- вміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність у команді.

До поведінкових практик, що підвищують психологічну резистентність, належать:

- регулярна фізична активність як засіб зниження рівня кортизолу;
- майндфулнес-практики (медитація, дихальні техніки);
- професійне самовдосконалення (підвищення кваліфікації, участь у тренінгах);
- інтеграція особистісних інтересів і хобі у режим дня;
- підтримка широкої соціальної мережі поза межами роботи, що знижує ризики емоційної ізоляції.

На державному рівні доцільно ініціювати законодавчі зміни щодо зменшення навантаження на керівні кадри, забезпечення належних умов праці, запровадження стандартів охорони

психічного здоров'я на робочому місці. Наприклад, ст. 153 Кодексу законів про працю України зобов'язує роботодавця забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці, що в умовах сучасності має включати й психологічний аспект безпеки працівника. Варто також врахувати європейський досвід: у багатьох країнах ЄС роботодавці юридично зобов'язані впроваджувати заходи з профілактики психоемоційного вигорання.

Наприклад, згідно з Директивою 89/391/ЄЕС, роботодавець повинен адаптувати робочі процеси до можливостей працівника, зокрема з урахуванням його психоемоційного стану. Такі підходи можуть бути імплементовані в українське трудове законодавство з метою його гармонізації з європейськими стандартами [6].

Підсумовуючи, зазначимо, що професійне вигорання персоналу організацій являє собою серйозну загрозу ефективності управлінської діяльності, стабільності організації та загального соціального клімату. Усвідомлення цього явища, своєчасне його розпізнання, впровадження систем профілактики та підтримки – необхідні умови для збереження продуктивності, ментального здоров'я персоналу і сталого розвитку організацій. Управління синдромом вигорання в управлінському контексті потребує інтеграції психологічних знань, стратегій організаційної підтримки та індивідуальних ресурсів, що забезпечують збереження психологічного благополуччя керівника й ефективність функціонування управлінської системи. Тільки спільними зусиллями – на рівні особистості, колективу, роботодавця та держави – можна створити умови, які зменшать ризики вигорання та сприятимуть ефективному управлінню в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Романовська О. В., Набільська Є. М. Causes and features expression of " professional burnout" syndrome in social worker. *Вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. Серія: Політологія. Соціологія. Право, 2011 р, с. 103–107.
2. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., & Schaufeli W. B. The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001. Vol. 86(3), 499–512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499

3. Edelwich J., & Brodsky A. Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions. New York: Human Sciences Press. 1980. 255p.

4. Maslach C., & Jackson S.E. The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. Vol. 2(2), pp. 99–113. DOI:10.1002/job.4030020205

5. Freudenberger H. J. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 1974. Vol. 30, 159–165.

6. Директива Ради від 12 червня 1989 року про запровадження заходів, покликаних заохочувати до покращення безпеки та охорони здоров'я працівників на роботі (89/391/ЄЕС): Директива Європ. екон. співтовариства від 12.06.1989 № 89/391/ЄЕС: станом на 11 груд. 2008 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b23#Text.

Артем Пономаренко,
здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
доцент кафедри освітології
та інноваційної педагогіки
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, кандидат
педагогічних наук, доцент
Ангела Денисенко

КРИЗА СЕРЕДНЬОГО ВІКУ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ У ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ

Вступ. Актуальність дослідження кризи середнього віку як чинника зниження мотивації у вимушених мігрантів зумовлена зростаючою кількістю людей, що вимушено змінюють місце проживання внаслідок глобальних соціально-політичних змін, конфліктів і економічних криз. Переживання міжособистісних, економічних і культурних труднощів у процесі міграції суттєво впливає на психоемоційний стан мігрантів, особливо у період середнього віку, коли особистісний життєвий цикл знаходиться на етапі активної самореалізації та самовизначення. Криза середнього віку, як період

переосмислення життєвих цінностей і життєвих орієнтирів, має особливий вплив на мотиваційні процеси, що знижує їхнє прагнення до адаптації, самореалізації і побудови нового життєвого проекту в умовах міграції.

Відсутність стабільності, соціальна ізоляція, мовний бар'єр і втрата звичних соціальних ролей посилюють відчуття внутрішньої кризи, що знижує мотивацію до активних дій і психологічного зростання. Враховуючи зростаючий масштаб міграційних процесів у сучасному світі і їхній довгостроковий психологічний вплив, дослідження цієї проблеми є особливо актуальним для розробки ефективних психопрофілактичних і корекційних програм. Вивчення впливу кризи середнього віку на мотиваційні процеси у мігрантів є ключовим елементом для підвищення їхньої психологічної адаптивності, соціальної інтеграції та збереження особистісного здоров'я у складних умовах сучасного глобалізованого суспільства.

За останні тридцять років значний обсяг наукових досліджень, присвячених особливостям міграції українців і формуванню української діаспори у різних країнах світу, був опублікований у вигляді статей, монографій та дисертаційних робіт, виконаних істориками, соціологами, мовознавцями та іншими науковцями. У цій галузі особливий внесок зробили такі дослідники, як В. Трощинський, А. Шевченко, В. Євтух, А. Попок, О. Швачка, С. Качараба, І. Срібняк, В. Яблонський, А. Портнов і багато інших. Їхні роботи глибоко аналізували процеси етнічної мобільності, культурної адаптації, мовної та ідентичнісної самотності українців за кордоном. Враховуючи сучасний контекст даного дослідження, ці джерела закладають теоретичну основу для вивчення психологічних аспектів міграційного досвіду, зокрема впливу міжкультурної адаптації, ідентичності та соціальної підтримки на мотиваційні процеси у вимушених мігрантів в Україні і за її межами. Таким чином, дослідження української діаспори є важливим чинником у формуванні цілісного розуміння процесів психологічної адаптації та мотивації у контексті сучасних міграційних викликів [1; 4].

Мета дослідження. Метою дослідження є вивчення впливу кризи середнього віку на рівень мотивації у вимушених мігрантів та розробка рекомендацій щодо зниження цього впливу.

Результати дослідження. Криза середнього віку є важливим психологічним етапом у житті дорослої особистості, який може мати значний вплив на рівень мотивації у вимушених мігрантів. В цей період особистість зазвичай переосмислює свої досягнення, цінності та життєві орієнтири, що може призводити до внутрішніх конфліктів і відчуття невдоволення, особливо у тих, хто зазнав вимушеної міграції.

Вимушені мігранти зосереджені на адаптації до нових соціокультурних умов, що часто супроводжується втратами звичних зв'язків, підтримки і ролей у суспільстві. Це може сприяти розвитку кризових станів, таких як апатія, низька самооцінка, відсутність цілей та прагнення до змін, що значно знижує їхню мотивацію до активної участі у новому житті. Зниження мотиваційних ресурсів у цей період ускладнює процес інтеграції та сприяє погіршенню психічного здоров'я, підвищує ризик соціальної ізоляції і депресії [2].

Відомо, що у дорослих у віці середнього – старшого віку спостерігається зменшення внутрішніх ресурсів для подолання кризових ситуацій, що ще більше ускладнює їхню адаптацію. Враховуючи ці особливості, важливо розробити комплекси терапевтичних і стимулюючих заходів, спрямованих на підвищення мотиваційних ресурсів у цій групі. Рекомендується створювати програми психологічної підтримки, які зосереджені на переосмисленні життєвих цінностей, формуванні позитивної самооцінки та розбудові нових цілей.

Також важливо сприяти розвитку соціальної підтримки через створення об'єднань, клубів за інтересами та інтеграційних платформ, що допомагають відновити почуття приналежності і важливості особистості у новому середовищі. Необхідно впроваджувати тренінги, що сприяють розвитку навичок подолання стресів, управління емоціями та мотивацією до самореалізації. Важливим є також надання психологічної допомоги щодо подолання кризових станів і зниження рівня тривожності, що негативно впливають на мотивацію. Спеціальні програми орієнтовані на відновлення внутрішніх ресурсів та формування життєстійкості допоможуть знизити вплив кризового стану і підтримати позитивний настрій. Не менше важливим є розвиток прогресивних стратегій і методів мотиваційної підтримки, таких як менторство, наставництво і індивідуальні консультації [3; 5].

Важливо враховувати індивідуальні особливості кожного мігранта, оскільки рівень та характер кризи середнього віку у різних осіб може значно відрізнятись. Інтеграційні програми повинні включати елементи профілактики та реабілітації психологічних проблем, викликаних кризою середнього віку. Це дозволить підвищити внутрішню мотивацію та стимулювати активну життєву позицію у вимушених мігрантів. Важливо також залучати самих мігрантів до участі у плануванні та реалізації програм, що дасть можливість врахувати їхні реальні потреби та особистісний досвід.

Враховуючи соціоекономічну невизначеність, спричинену кризою, необхідно створювати додаткові можливості для працевлаштування та професійного зростання, що сприятиме зміцненню мотивації до активної життєдіяльності. Важливим аспектом є постійний моніторинг психологічного стану та рівня мотивації вимушених мігрантів для своєчасного виявлення ризиків і корекції реабілітаційних заходів. Завдяки системному підходу та індивідуальним програмам можна суттєво зменшити негативний вплив кризи середнього віку на рівень мотивації у вимушених мігрантів і сприяти їхній успішній адаптації у нових соціокультурних умовах.

Системна підтримка повинна поєднувати психологічні, соціальні та економічні заходи, що дозволить сформувати позитивне ставлення до власного життя і ціннісне переосмислення ситуації. Важливо розвивати у мігрантів навички саморегуляції, оптимізму і життєстійкості, адже це стане основою для подолання кризи середнього віку та збереження високого рівня мотивації. Застосування сучасних методик психологічної реабілітації і мультидисциплінарний підхід створюють умови для зміцнення внутрішніх ресурсів особистості. Врешті-решт, увага до психологічних аспектів кризи середнього віку і мотиваційної сфери у вимушених мігрантів є ключовим чинником покращення їхньої якості життя, сприяє їхній активній інтеграції і життєвому зростанню в новому соціальному середовищі. Саме тому розробка і впровадження цілеспрямованих, індивідуальних програм допомоги є пріоритетною задачею сучасної психологічної і соціальної науки у контексті глобальних міграційних процесів.

Висновки. Вивчення впливу кризи середнього віку на мотивацію вимушених мігрантів є важливим для розробки ефективних профілактичних і корекційних програм у галузі психології та соціальної роботи. Врахування особливостей цього періоду життя дозволяє створювати індивідуальні підходи, що

сприяють відновленню внутрішніх ресурсів і мотиваційної активності. Підвищення психологічної стійкості і формування позитивного ставлення до життя є ключовими факторами успішної адаптації у новому середовищі. Комплексна підтримка, що поєднує психологічні, соціальні та економічні заходи, сприяє здобуттю внутрішнього балансу й життєстійкості мігрантів.

Список використаних джерел

1. Життєві кризи особистості : монографія / під. ред. Т.М.Титаренко. Київ : Агропромвидав України, 1998. 348 с.
2. Злишков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.
3. Крамаренко Ю. О., Полонська, І. М. Психологічне благополуччя як показник якості життя. *Український психологічний журнал*. 2013. №1(3), С. 98–107.
4. Ляковська І. Психологічні особливості типів переживання кризи середнього віку. *Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Сер. 12. Психологічні науки*. 2013. Вип. 41 (65). С. 120–129.
5. Панасенко Н. М., Войтович М. В. Психологічні особливості подолання особистістю життєвих криз. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Том V. Вип. 16. С. 126–135.

Віталій Репчинський,
здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
доцент кафедри освітології та
інноваційної педагогіки
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, кандидат
педагогічних наук, доцент
Анжела Денисенко

ДИСГАРМОНІЯ В СІМЕЙНИХ СТОСУНКАХ ЯК ЧИННИК ДЕФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ

Вступ. Актуальність дослідження дисгармонії у сімейних стосунках як чинника дезорієнтації професійної мотивації обумовлена сучасними соціальними та економічними

трансформаціями, які суттєво впливають на взаємовідносини в сім'ї. У сучасному суспільстві дедалі частіше спостерігаються міжособистісні конфлікти, втрати рівноваги між родинним і професійним життям, а також зростає роль сімейних чинників у формуванні особистісних мотиваційних орієнтацій. Внутрішня дисгармонія у сімейних стосунках може призводити до психологічного напруження, втрати зосередженості та мотивації до ефективної професійної діяльності. Водночас, порушення гармонії у родинних взаєминах негативно впливає на формування та реалізацію професійних цілей, знижуючи внутрішню мотивацію та рівень професійної самореалізації. Враховуючи значущість сімейної сфери для особистісного розвитку і професійної реалізації, дослідження цієї проблеми є важливим для розробки психолого-педагогічних стратегій підтримки та створення умов для сполучення сімейних і професійних ролей. Це сприятиме підвищенню рівня психологічної комфортності, мотиваційної стабільності та профілактиці професійного вигорання у сучасних фахівців [2].

Крім того, аналіз дисгармонії в сімейних стосунках дозволяє виявити її вплив на мотиваційні процеси, які визначають успішність професійного зростання і задоволеність трудовою діяльністю. В умовах сучасної конкурентної та швидкозмінної професійної сфери високий рівень емоційного навантаження і конфліктності у родині може знижувати рівень внутрішньої мотивації, що негативно відображається на ефективності роботи. Вивчення цього питання особливо актуальне для тих, хто поєднує високий рівень професійних обов'язків із відповідальністю за сімейне благополуччя, оскільки нерозв'язані конфлікти або дисгармонія у родині створюють перешкоди для досягнення професійних цілей.

Враховуючи важливість гармонійних відносин для підтримки психологічного здоров'я і продуктивності, розробка психологічних та педагогічних стратегій сприятиме мінімізації негативних впливів дисгармонії і сприятиме формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності. Отже, дослідження цієї проблеми має стратегічне значення для підвищення рівня професійної мотивації та формування психологічної стабільності сучасних фахівців, що є важливою умовою їхнього особистісного і професійного розвитку у сучасних умовах.

Проблематика сімейних відносин і порушення міжособистісної гармонії у сім'ї з особливою увагою досліджувалась науковцями О. Балакіревою, В. Бочаровою, О. Бондарчуком, М. Голубенко, Т. Гончаренко, І. Гребенніковою, В. Заслуженюк, Л. Карамушкою, З. Кісарчук, Т. Кравченко, О. Ліщинською, О. Максимовичем, Р. Овчаровою, О. Петрунко, Л. Повалій, В. Постовим, В. Семиченко, С. Собковою, Т. Титаренко, Г. Федоришиним, О. Федоренко та іншими. Крім того, ці дослідники комплексно вивчали не тільки структуру та динаміку міжособистісних стосунків у сім'ї, а й особливості прояву дисгармонії, її вплив на психологічний стан членів родини і особистісний розвиток. Їхні дослідження сприяли глибшому розумінню внутрішніх конфліктів, ролі сімейної гармонії та чинників, що сприяють її порушенню [1].

Таким чином, вітчизняні та зарубіжні вчені активно працювали над аналізом як психологічних, так і ситуативних чинників, що впливають на збереження або руйнування гармонійних стосунків у сім'ї та їхній роль у формуванні або деструкції особистісної та професійної мотивації.

Мета дослідження. Метою дослідження є вивчення впливу дисгармонії у сімейних стосунках на формування та деструкцію професійної мотивації.

Результати дослідження. Дисгармонія у сімейних стосунках може мати значний вплив на формування і деструкцію професійної мотивації особистості. Небаланси, конфлікти та відсутність взаєморозуміння у сім'ї спричиняють емоційний і психологічний стрес, що негативно позначається на внутрішніх стимулюючих чинниках професійної діяльності.

Така напруга здатна зменшувати рівень задоволеності роботою, знижувати рівень цілеспрямованості та мотивацію до професійного розвитку, оскільки особистість не може повністю сфокусуватися на досягненні професійних цілей через високий рівень сімейної напруженості. Водночас, дисгармонія у сім'ї породжує внутрішні конфлікти і кризові стани, що підривають самовпевненість і мотиваційний потенціал, призводячи до проявів професійного вигорання або втрати інтересу до роботи [3].

Постійна психологічна напруга та відсутність підтримки в родині знижують здатність особистості до адаптації і набуття нових професійних компетенцій, що дестабілізує її мотиваційний механізм і сприяє формуванню негативних установок щодо

самореалізації. Враховуючи ці фактори, важливо розуміти, що психоемоційне здоров'я в сімейних відносинах є важливою складовою забезпечення стабільного розвитку і реалізації професійних амбіцій. Модель гармонійних стосунків у сім'ї сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, сприяє формуванню позитивних установок щодо роботи, самореалізації та особистісного зростання. Тому зміцнення сімейної гармонії та профілактика дисгармонії в сімейних стосунках є важливими аспектами для підтримки і розвитку професійної мотиваційної сфери особистості, що особливо актуально у сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін та високої професійної конкуренції.

Вплив дисгармонії в сімейних стосунках на формування і деструкцію професійної мотивації проявляється через низку психологічних, емоційних і поведінкових чинників. Родинні конфлікти, відсутність підтримки або нерозуміння з боку близьких призводять до зниження внутрішнього стимулу до досягнення професійних цілей. Таке становище викликає у особистості зниження самоцінності, зменшення внутрішніх резервів мотивації для активних дій і професійного зростання. В результаті, формуються деструктивні механізми, які можуть призводити до зниження працездатності, втрати інтересу до роботи, появи професійного вигорання і навіть до зміни професійних орієнтацій [4].

Важливо також враховувати, що сімейна дисгармонія підсилює відчуття недостатності, що негативно впливає на психологічну стійкість і здатність долати труднощі у професійній діяльності. Водночас, підтримання гармонійних сімейних взаємин сприяє стабілізації та активізації внутрішніх мотиваційних процесів, що підсилює прагнення до самореалізації і підвищує професійну ефективність.

Таким чином, вплив сімейної дисгармонії на мотиваційну сферу є багатограним та визначальним чинником у формуванні ефективного професійного розвитку особистості у сучасних соціальних умовах.

Висновки. Висновки свідчать, що дисгармонія у сімейних стосунках може суттєво впливати на формування та деструкцію професійної мотивації особистості, створюючи внутрішній конфлікт, емоційне напруження та зниження працездатності. Відсутність підтримки і наявність сімейних конфліктів

негативно позначаються на внутрішніх стимулюючих чинниках професійної сфери, що може призводити до втрати інтересу до роботи і до вигорання.

Зміцнення гармонійних сімейних відносин сприяє підвищенню мотиваційної стабільності, активізації прагнень до самореалізації і підвищенню професійної ефективності. Врахування сімейних чинників є важливим аспектом профілактики професійної дезорієнтації та стимулювання особистісного зростання.

Список використаних джерел

1. Бондаровська В. В. Стадії розвитку сім'ї. Види сімейних конфліктів. Психологічна допомога сім'ї. Київ : «Шкіл. світ», 2015. 352 с.

2. Буленко Т. В. Соціально-психологічні основи функціонування сучасної сім'ї. Київ, 2005. С. 52–53.

3. Захарченко В.Г. Подружні конфлікти та стратегії їх розв'язання в молодих сім'ях . *Український соціум*. 2004. № 3. С. 48–55.

4. Омельченко Л. М. Уявний образ сім'ї як один із факторів сімейної стабільності. *Здоровий спосіб життя: Збірник наукових статей*. 2005. Випуск 5. С. 54–57.

Дар'я Решетченко,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах розвитку організаційного середовища міжособистісні конфлікти в трудовому колективі залишаються одним із найактуальніших викликів для ефективного

функціонування підприємств та установ. Напружені стосунки між співробітниками можуть суттєво знижувати продуктивність праці, порушувати психологічний комфорт і впливати на загальний клімат у колективі. Нерозв'язані або неправильно керовані конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності, погіршення психологічного клімату, збільшення стресу та навіть до плинності кадрів. З огляду на це, актуальність вивчення психологічних аспектів міжособистісних конфліктів у трудовому колективі та розробки ефективних стратегій і методів їх подолання є беззаперечною. Розв'язання конфліктів вимагає не лише адміністративних заходів, а й глибокого розуміння психологічної природи взаємин між людьми, механізмів емоційної взаємодії, мотивацій та індивідуальних особливостей учасників конфлікту. Ефективні стратегії управління конфліктами мають ґрунтуватися на принципах взаємної поваги, емпатії, конструктивного діалогу та здатності до компромісу. Саме психологічний підхід дозволяє не лише усунути прояви конфлікту, а й попередити його повторення, формуючи здорову культуру взаємодії в колективі.

Міжособистісний конфлікт – це особливий випадок взаємодії між людьми, що виникає під час їхнього спілкування та спільної діяльності. Конкретні причини міжособистісних конфліктів досить різні. На практиці, коли справа доходить до аналізу конфліктів та шляхів подолання, підхід, запропонований В. Лінкольном, виявляється досить актуальним і затребуваним. Ця модель дозволяє глибше зануритися в суть конфліктної ситуації та ефективніше розібратися в її складових, що робить її цінним інструментом для фахівців. Чинниками міжособистісних підходів за В. Лінкольном вважають:

- інформаційні чинники: неприйнятність інформації для однієї із сторін;
- поведінкові чинники: недоречність, грубість, неактивність і т.п.;
- міжособистісні чинники: незадоволеність від взаємодії між сторонами;
- ціннісні фактори: протилежність принципів поведінки;
- структурні фактори: стабільні об'єктивні обставини, які піддаються зміні важко [1, с. 82–87].

Міжособистісний конфлікт у трудовому колективі – це зіткнення інтересів, цілей, поглядів, цінностей або поведінкових

установок між двома або більше співробітниками. Джерелами таких конфліктів можуть бути:

- особистісні відмінності: різні характери, темпераменти, системи цінностей, життєвий досвід;
- комунікаційні бар'єри: нерозуміння, недостовірна інформація, приховування фактів, неефективний зворотний зв'язок;
- розподіл ресурсів: боротьба за обмежені ресурси (фінансові, матеріальні, людські);
- відмінності в цілях та завданнях: розбіжності щодо способів виконання роботи, пріоритетів, відповідальності;
- організаційні фактори: нечітка структура, несправедлива система винагороди, неефективне лідерство.

Більшість науковців зазначають що всі конфлікти мають як позитивні, так і негативні риси. До позитивних рис відносять: розвиток самостійності та творчості працівників; ріст співробітництва і новаторської діяльності; посилення зацікавленості в справах фірми; виникнення ефективних організаційних побудов фірми; різнобічне пророблення варіантів щодо вирішення проблем та ін. До негативних рис конфліктів відносять: зниження дисципліни працівників і продуктивності праці; звільнення кваліфікованих працівників; домінування особистісних цілей над загальними; роз'єднаність дій працівників; неефективне використання ресурсів; надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, чим вирішенню проблеми, що його спричинила та інше [3, с. 92–93].

Науковці виділяють п'ять типових та ефективних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях:

1. Ухилення використовується в ситуації, коли проблема не є надто важливою, не потребує витрати сил на її розв'язання. Ця стратегія має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення суперечностей.

2. Пристосування є зміною власних позицій, перебудовою поведінки, згладжуванням протиріч на шкоду власних інтересів.

3. Компроміс врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок. Характеризується прийняттям поглядів іншої сторони, але лише певною мірою.

4. Співробітництво характеризується спільно виробленим рішенням, що задовольняє інтереси всіх сторін.

5. Конкуренція – суперництво характеризується відкритою боротьбою за власні інтереси, завзятим відстоюванням власних позицій (інтересів) [4, с. 173–176].

У соціології, вирішення трудового конфлікту визначається як цілеспрямований управлінський вплив. Його мета – усунути першопричини конфлікту та мінімізувати його негативні наслідки. Серед ключових методів розв’язання таких соціальних конфліктів у виробничій сфері виділяють компроміс, переговори та застосування влади (сили, закону чи традицій).

Я. Зеленецький вважає, що конфлікт в трудовому колективі може бути подоланим різними шляхами:

1. Шляхом структурних змін, які підвищують ступінь організації, і шляхом узгодження особистих інтересів з інтересами колективу.

2. Шляхом усунення елементів, які припинили сприяти успіху цілого (таким чином, визначають два напрями подолання конфліктів):

- позитивний (передбачається усунення причин, які заважають нормальній (узгодженій) діяльності людей);

- негативний (передбачає усунення однієї з конфліктуючих сторін) [2, с. 31–32].

Міжособистісні конфлікти в трудовому колективі є неминучим явищем, зумовленим різноманітністю характерів, поглядів, цінностей та інтересів співробітників. У сучасних умовах ефективно управління такими конфліктами набуває особливого значення, адже саме від психологічного клімату в колективі залежить не лише працездатність окремих працівників, а й загальний успіх організації.

Дослідження вказують, що конфлікти мають як негативні, так і позитивні наслідки, а отже – не завжди потребують придушення, але вимагають правильного спрямування та вирішення. Психологічний аспект міжособистісних конфліктів дозволяє глибше зрозуміти їхню природу, структуру, мотиви учасників, а також специфіку перебігу таких ситуацій. Зокрема, конфлікти слід розглядати як динамічні процеси, що проходять кілька етапів та мають свою внутрішню логіку розвитку. Їхнє конструктивне вирішення можливе за умови використання відповідних стратегій, таких як співробітництво, компроміс чи навіть пристосування – залежно від конкретного контексту. Окрему увагу слід приділяти профілактиці конфліктів шляхом удосконалення організаційної структури, покращення комунікацій, розвитку емоційного інтелекту працівників та

формування культури взаємоповаги. Водночас, у випадку ескалації конфлікту необхідно вчасно обирати тактику його розв'язання – чи через структурні зміни, чи через коригування поведінки сторін.

Отже, ефективне подолання міжособистісних конфліктів у трудовому колективі можливе лише за умов комплексного підходу, що включає психологічну обізнаність, вміння вести конструктивний діалог та здатність знаходити спільні рішення в інтересах як окремих працівників, так і всієї організації.

Список використаних джерел

1. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник /Л.І.Березовська, О.С.Юрков. Мукачєво: МДУ, 2016. 201 с.

2. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник, 5-ге видання, перероблене та доповнене. Київ: «Центр учбової літератури», 2016, с. 492.

3. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом. Підручник, 2-ге видання, перероблене та доповнене. Луцьк: ЛНТУ, 2023, с. 414

4. Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І., Лушагіна Т. В. Психологія управління: навчальний підручник. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2019. 292 с.

Євген Рибак,

здобувач ступеня вищої освіти
магістра Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
доцент кафедри освітології
та інноваційної педагогіки
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, кандидат
педагогічних наук, доцент
Ангела Денисенко

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Вступ. Актуальність дослідження розвитку лідерських здібностей працівників закладів вищої освіти в умовах війни

обумовлена високою соціальною та стратегічною значущістю ролі вищої освіти у забезпеченні стабільності та відновлення суспільства в умовах сучасних військових конфліктів. В умовах військових дій та інформаційних викликів керівники та працівники вищих навчальних закладів стикаються з новими складними задачами, які вимагають прояву лідерських якостей – гнучкості, здатності швидко адаптуватися, ефективно управляти змінами та підтримувати мотивацію колективу.

Розвиток лідерських компетенцій у педагогів, менеджерів і адміністративних працівників закладів вищої освіти сприяє формуванню стійкої та мобільної системи, здатної реагувати на динамічні виклики сьогодення. Крім того, у кризових умовах підвищується значення відповідальності, здатності до стратегічного мислення та навичок комунікації, що виступають ключовими елементами ефективного лідерства. Враховуючи довгострокові перспективи відновлення та розвитку системи вищої освіти у постконфліктний період, дослідження цієї проблеми є необхідним для визначення підходів до підвищення професійної підготовки і формування високоефективних лідерів у сучасних складних умовах.

Крім того, сучасна війна створює ускладнені психологічні та організаційні умови для керівників закладів вищої освіти, що зумовлює потребу в посиленому розвитку їхніх лідерських якостей для збереження стабільності навчального процесу та управління ресурсами. В умовах війни особливу актуальність набуває формування здатності до швидкого прийняття стратегічних рішень, управління кризовими ситуаціями та підтримки мотивації колективу і студентів у складних обставинах. Розвинені лідерські здібності сприяють не лише адаптації до надзвичайних умов, але й ефективному веденню організаційних змін, зокрема у сферах освітніх програм, наукової діяльності та взаємодії з громадськістю.

Враховуючи відсутність достатніх досліджень у цій галузі, необхідно розробляти спеціальні програми професійного зростання, що сприятимуть формуванню стійких лідерських якостей у працівників вищої освіти під час війни. Вивчення цього питання дозволить створити системний підхід до підготовки лідерів, здатних діяти в реаліях конфлікту та сприяти становленню нових моделей управління та адміністрування закладів вищої освіти у сучасних кризових умовах.

Вітчизняні науковці, такі як В. Бондаренко, Л. Кайдалова, Н. Клішевич, Т. Лях, В. Михайличенко, С. Похнатюк, О. Романовський, Р. Сопівник та Т. Спіріна, досліджували феномен лідерства з погляду його психологічних механізмів, ролі особистісних характеристик і моделей управління в різних соціокультурних контекстах, з особливим акцентом на особливості української культури та історії.

Зарубіжні дослідники, зокрема Б. Балдер, Б. Барнес, К. Бланшар, І. Вешлер і Д. Големан, активно вивчали вплив емоційного інтелекту, мотиваційних чинників і стилів лідерства у процесі формування командної роботи, а також роль емоційної компетентності у підвищенні ефективності керівників. Цікаво, що багато з них підкреслювали важливість емоційного саморегулювання і здатності керівників виступати прикладом для своїх підлеглих у складних ситуаціях, що особливо актуально під час кризових періодів, таких як війна чи економічні коливання. Дослідження цих вчених допомагає розуміти, що сучасне лідерство – це не лише навички управління ресурсами, а й здатність створювати позитивний психологічний клімат, мотивувати колектив та сприяти особистісному розвитку інших у найскладніших умовах [1; 3].

Мета дослідження. Метою дослідження є визначити особливості та напрями розвитку лідерських здатностей працівників закладів вищої освіти у контексті сучасних умов війни для підвищення їхньої ефективності.

Результати дослідження. Війна суттєво змінює традиційний освітній контекст, створюючи потребу у нових підходах до управління та організаційного розвитку. У таких умовах лідерські якості працівників вищої освіти виступають ключовим чинником, здатним забезпечити стабільну діяльність навчальних закладів і перехідний етап у процесі адаптації до нових реалій. Однією з особливостей є потреба у високому рівні психологічної стійкості, здібності управляти стресами та мотиваційною сферою колективу. Крім того, важливим є розвиток напрямів стратегічного мислення, здатності швидко реагувати на зміни і приймати оперативні рішення, що мають довгостроковий характер.

В умовах війни особистісний розвиток керівників повинен включати формування креативності й інноваційного підходу до управління, здатного подолати невизначеність і небезпеки.

Значну роль відіграє формування компетенцій у галузі психологічної підтримки колег і студентів, оскільки емоційний стан учасників освітнього процесу істотно впливає на продуктивність роботи. У контексті війни особливості лідерства визначаються здатністю керівників керувати змінами та трансформувати виклики у можливості для розвитку. Напрями розвитку включають вдосконалення навичок мотивації, комунікації та управління конфліктами, що є особливо актуальним у кризових ситуаціях [2].

Не менш важливим є формування здатності до апробації нових форм співпраці, дистанційних форматів навчання і використання цифрових технологій. Важливим аспектом є розробка стратегій командної роботи, здатної швидко адаптуватися до змінних умов і підтримувати консолідацію колективу навколо загальних цілей. Вирішальним є розвиток умінь розбудовувати довірливу атмосферу, мотивувати працівників і залучати їх до спільної діяльності в умовах невизначеності. Акцент слід робити на формування лідерських навичок у молодих науковців та викладачів, що сприятиме підвищенню їхньої ролі у трансформації системи вищої освіти.

Не менш важливим є розвиток компетенцій у створенні та реалізації стратегій управління кризовими ситуаціями. Для цього необхідно впроваджувати тренінгові програми та модулі підготовки, орієнтовані на формування навичок швидкого реагування та прийняття раціональних рішень. Особливу увагу слід приділяти формуванню емпатійних якостей керівників, здатних підтримувати і надихати колектив у важкі часи. Віртуальні форми навчання і наставництва можуть слугувати ефективним інструментом підвищення лідерських здібностей у довгостроковій перспективі. Важливим напрямом розвитку є також підвищення рівня цифрової компетентності, що дозволить більш ефективно використовувати сучасні технології для управлінських і освітніх процесів. Зокрема, застосування систем управління і аналітики даних допоможе приймати більш обґрунтовані рішення і прогнозувати перспективи розвитку закладів. Ураховуючи сучасну реальність, необхідним є формування гнучких моделей лідерства, здатних відповідати швидким змінним умовам [4].

Впровадження багаторівневих систем розвитку лідерських здатностей сприятиме підвищенню рівня готовності працівників

до управління у кризових ситуаціях. У цих процесах важливо враховувати індивідуальні і колективні особливості, а також використовувати сучасні методики психологічної підготовки. Не менш актуальним є створення систем підтримки і зворотнього зв'язку, що допомагає коригувати та удосконалювати лідерські навички у реальному часі. Важливим аспектом є розвиток умінь стратегічного мислення і планування, що сприяє побудові адаптивної системи управління закладом у кризових умовах. Враховуючи швидкі технологічні зміни, необхідно зосередитися на формуванні компетенцій цифрової грамотності та використанні цифрових платформ для спільної роботи і навчання. Особливу увагу слід приділити формуванню відповідальності і високої мотивації працівників, що сприятиме збереженню командного духу і підвищенню ефективності управлінських процесів. Крім того, важливим є створення механізмів оцінки і саморегуляції лідерських дій, що дозволить постійно підвищувати їхню якість.

Отже, розвитку лідерських здібностей працівників вищих навчальних закладів у сучасних умовах війни має базуватися на системному підході, що включає вдосконалення професійних, психологічних і управлінських компетенцій, здатних забезпечити стійкість і ефективність освітнього процесу у найскладніших ситуаціях. Це сприятиме формуванню нового покоління керівників, здатних успішно управляти змінами і надихати колективи на досягнення спільних цілей.

Висновки. Висновки свідчать, що розвиток лідерських здібностей працівників закладів вищої освіти у сучасних умовах війни є ключовим чинником забезпечення стабільності та ефективності діяльності навчальних закладів. В умовах конфлікту особливу увагу слід приділяти формуванню психологічної стійкості, стратегічного мислення та цифрової грамотності керівників. Важливо створювати комплексні програми підвищення кваліфікації, що враховують індивідуальні особливості та виклики сучасного часу, а також використовують сучасні технології та методики.

Застосування системного підходу у розвитку лідерських компетенцій сприятиме формуванню нового покоління керівників, здатних швидко реагувати і керувати змінами. Таким чином, інвестиції у розвиток лідерських здібностей є підґрунтям для сталого розвитку системи вищої освіти у складних періодах.

Список використаних джерел

1. Романовський О.Г. Лідерські якості в професійній діяльності. Харків: НТУ «ХП», 2017. 143 с.

2. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

3. Спіріна Т. П., Тимошенко Н. Є. Специфіка формування лідерського потенціалу в майбутніх фахівців. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія «Соціальна робота»: зб. наук. пр.* Випуск 22. 2016. С. 180–185.

4. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями.* 2018. № 2(5). С. 61–70.

Ангеліна Сленко,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАПОБІГАННІ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Професійне вигорання стало однією з найбільших загроз для психологічного благополуччя персоналу організацій. Постійне навантаження, високі очікування, потреба в оперативному прийнятті рішень та відповідальність за команду створюють хронічний стрес. У цьому контексті важливого значення набуває організаційна культура як чинник підтримки та профілактики вигорання керівників. У контексті сучасних соціальних та економічних викликів, зокрема збройного конфлікту, персонал та особливо керівники опиняється у стані постійного психологічного тиску.

Вигорання стає серйозною загрозою не лише для ефективності діяльності керівників, а й для функціонування всієї організації. На це звертають увагу науковці та практики, які вивчали зв'язок між організаційною культурою та вигоранням. Е. Шейн, один з провідних дослідників у сфері організаційної культури, сформулював класичне уявлення про організаційну культуру як «сукупність базових припущень, цінностей, норм і артефактів, що формують поведінку працівників в організації» [1]. О. Дегтяр та О. Непомнящий проводять ретельний аналіз функцій управлінського лідерства у формуванні організаційної культури [2]. О. Миронова та О. Мазоренко розглядають культуру як фактор мотивації персоналу у кризових умовах [3]. Як слушно зауважують Л. Карамушка, В. Лагодзінська, В. Івкін та О. Ковальчук, суттєвим аспектом аналізу взаємозв'язку організаційної культури з діяльністю організації в цілому є вивчення впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації (ступінь досягнення організацією її цілей). У цьому контексті на основі аналізу літератури можна, на наш погляд, говорити про такі види організаційних культур: а) «сильні» культури та «слабкі» організаційні культури; б) «стабільні» та «нестабільні» організаційні культури; в) «позитивні» та «негативні» організаційні культури; г) «організаційні культури з конкурентними перевагами» та «організаційні культури без конкурентних переваг» [4, с. 228].

Слід зазначити, що в контексті профілактики та подолання професійного вигорання персоналу та керівного складу організаційна культура виконує наступні функції:

- забезпечення підтримки – формування атмосфери довіри та взаємодопомоги;
- прозорість і чіткість – зрозумілі ролі, обов'язки й стандарти, що знижують рівень стресу;
- заохочення балансу – стимулювання здорового балансу між особистим життям і роботою;
- визнання результатів – психологічна винагорода, яка зменшує фрустрацію й апатію.

Показовими є результати ґрунтовних досліджень Дж. Гарпер та Е. Сміт, за участі понад 7 500 працівників повного

робочого дня виявило п'ять основних причин емоційного вигорання. Найбільш значущими серед них є:

1) несправедливе ставлення на робочому місці – працівники, які вважають, що з ними поводяться несправедливо, в 2,3 рази частіше повідомляють про високий рівень вигорання. Несправедливість може проявлятися в упередженості керівництва, фаворитизмі, непрозорості в прийнятті рішень або ігноруванні внеску працівника;

2) непосильне навантаження (перевантаження) – надмірна кількість завдань і відповідальності, що не відповідає наявним ресурсам чи часу, підвищує ризик фізичного та емоційного виснаження;

3) нечіткі очікування щодо роботи – коли працівник не розуміє, чого від нього очікує керівництво, або ці очікування постійно змінюються, це породжує хронічний стрес, дезорієнтацію та фрустрацію;

4) відсутність підтримки з боку керівника – недостатня комунікація, визнання та зворотний зв'язок сприяють відчуттю ізольованості й недооцінки, що є сприятливим ґрунтом для вигорання;

5) нереалістичні часові рамки (дедлайни) – тиск з боку керівництва на швидке виконання завдань без урахування реальних можливостей також є провокуючим фактором хронічного стресу [5].

Водночас, якщо організація системно формує культуру довіри, відкритості та взаємоповаги, ці чинники знижуються.

Ми вважаємо, що культура організації повинна розвиватися не формально, а через приклад керівництва, відкритий діалог і реальну підтримку персоналу. Без належної корпоративної культури будь-які індивідуальні інтервенції не будуть ефективними. Зміни мають відбуватися як «знизу» — через ініціативи співробітників, так і «зверху» — через політику управління персоналом. Організаційна культура, що підтримує психологічне благополуччя персоналу, має містити інструменти для попередження конфліктів, які є частими тригерами професійного вигорання.

З метою зменшення напруги в управлінському середовищі, на нашу думку, доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- Розвивати відкриту комунікативну культуру – забезпечення чесного та безпечного простору для висловлення думок запобігає накопиченню напруження.

- Навчати керівників емоційної саморегуляції та конструктивного зворотного зв'язку – це сприяє зниженню рівня агресії та нерозуміння в команді.

- Регулярно проводити зворотній зв'язок і внутрішні діалоги – виявлення потенційних конфліктів до їх загострення.

- Чітко розмежовувати зони відповідальності та компетенцій – уникнення «конфліктів ролей» в управлінській вертикалі.

- Утверджувати справедливість і рівність у взаємодії – підвищення рівня довіри та емоційної безпеки.

- Формувати неформальні майданчики для командної взаємодії – розвиток горизонтальних зв'язків зменшує дистанцію та полегшує розв'язання суперечностей.

Профілактика конфліктів як частина організаційної культури сприяє зниженню психоемоційного навантаження на управлінців і є ефективним ресурсом запобігання синдрому професійного вигорання.

Організаційна культура відіграє ключову роль у запобіганні професійному вигоранню управлінського персоналу, створюючи середовище, яке підтримує емоційне здоров'я і психологічну стійкість працівників. Формування відкритої, справедливої та підтримуючої атмосфери сприяє зниженню стресу, покращенню комунікації та підвищенню мотивації керівників. Важливим є розвиток навичок емоційної регуляції та регулярний зворотний зв'язок, які допомагають своєчасно виявляти та вирішувати конфлікти, що є одними з головних чинників вигорання.

Профілактика конфліктів через впровадження відповідних культурних практик і формування командного духу сприяє збереженню енергії, підвищенню ефективності управлінської діяльності та загальному добробуту колективу. Таким чином, інвестування в розвиток організаційної культури — це інвестиція у здоров'я та продуктивність управлінського персоналу, що безпосередньо впливає на успішність організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Дегтяр О., Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації як функція управлінського лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. – 2018.

2. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>

3. Карамушка Л.М., Лагодзінська В.І., Івкін В.М., Ковальчук О.С. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ – Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 38. С. 225–229.

4. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.

Ольга Стукалова,

здобувач ступеня вищої освіти
магістр Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:

професор кафедри психології
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, доктор
психологічних наук, професор

Карина Фоменко

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У ВЕТЕРАНІВ З ДОСВІДОМ МОРАЛЬНОЇ ТРАВМИ: АРТТЕРАПЕВТИЧНИЙ АСПЕКТ

Повернення демобілізованих військовослужбовців до мирного життя передбачає не лише фізичну адаптацію, а й психологічну реінтеграцію в соціальне та професійне середовище. Одним із найбільш уразливих аспектів цього процесу є відновлення професійної мотивації, яка часто зазнає

глибоких деформацій під впливом моральної травми – феномену, що виникає внаслідок подій, які суперечать базовим моральним переконанням особистості.

Моральна травма поглиблює ізоляцію ветеранів, знижує рівень внутрішньої мотивації, підвищує ризик професійного вигорання та ускладнює процес працевлаштування, вона супроводжується відчуттям провини, сорому, втрати сенсу і професійної ідентичності, що безпосередньо впливає на мотиваційні процеси та продуктивність у трудовій діяльності.

Попри зростаючу увагу до моральної травми в психології та психотерапії, проблема відновлення професійної мотивації в осіб з таким досвідом залишається недостатньо дослідженою, зокрема у прикладному контексті організаційного середовища. У зв'язку з цим виникає потреба в науковому аналізі психологічних умов, що сприяють реінтеграції ветеранів, зокрема через використання арттерапевтичних ресурсів. Саме цьому аспекту присвячено дане теоретичне дослідження.

У західній психологічній літературі феномен моральної травми розглядається як специфічний різновид психологічної травматизації, що виникає внаслідок досвіду, який глибоко суперечить внутрішнім моральним або етичним переконанням особистості. Уперше поняття «моральна травма» (moral injury) було запропоноване Дж. Шеєм (J. Shay) для опису психологічного стану ветеранів, які відчували зраду з боку авторитетних фігур у ситуаціях бойових дій, що порушували їхні базові моральні очікування та норми поведінки. На відміну від посттравматичного стресового розладу, моральна травма не зосереджується виключно на реакціях страху, а передусім охоплює емоції глибокого сорому, провини, втрати довіри, а також руйнування особистісного сенсу та моральної ідентичності [3].

Подальший розвиток цього підходу пов'язаний з дослідженнями Б. Ліцта (B. Litz) та колег, які запропонували когнітивно-мотиваційну модель моральної травми, підкреслюючи її зв'язок із порушенням морального самосприйняття та появою деструктивних афективних станів, що ускладнюють інтеграцію травматичного досвіду в особистісну історію. Моральна травма трактується як наслідок не лише скоєних, але й спостережуваних або дозволених дій, які порушують внутрішній моральний кодекс, що призводить до

дезорганізації мотиваційної сфери, зниження самооцінки та соціальної ізоляції [2].

М. Талберт (M. Talbert) розглядає моральну травму як форму глибокого внутрішнього морального конфлікту, що виникає внаслідок усвідомлення участі в діях, які суперечать власним етичним переконанням. Йдеться не лише про вільно обрані дії, а й про поведінку в умовах зовнішнього тиску або обмеженого вибору, що однак не зменшує інтенсивності морального страждання. Центральним у підході М. Талберта є акцент на суб'єктивному сприйнятті та інтерпретації ситуації: саме особистісне моральне осмислення вчиненого чи дозволеного стає тригером моральної травми [4]. Такий підхід дозволяє розглядати моральну травму не лише як наслідок зовнішніх подій, а як результат внутрішнього морального діалогу, що має вирішальне значення у формуванні травматичного досвіду.

Дослідники відзначають, що моральна травма має складну структуру, у якій поєднуються афективні, когнітивні та поведінкові компоненти, зокрема румінації, зниження самосприйняття, внутрішнє покарання та уникнення соціальних контактів. Окрему увагу приділено впливу моральної травми на професійне функціонування, що виражається у втраті сенсу праці, зниженні мотивації до професійної діяльності та руйнуванні ідентичності, пов'язаної з виконанням соціально значущих ролей [1].

Таким чином, у західній літературі моральна травма розглядається як глибоко особистісний феномен, що зачіпає ціннісно-смыслову сферу особистості та потребує мультидисциплінарного підходу до вивчення та психотерапевтичного впливу, включно з гуманістичними, екзистенційними та арттерапевтичними напрямками.

Важливою складовою процесу повноцінної реінтеграції в мирне життя та соціальне середовище ветеранів з досвідом моральної травми є відновлення професійної мотивації. Мотиваційна сфера виконує функцію внутрішнього рушія адаптаційної поведінки, забезпечуючи спрямованість на досягнення цілей, реалізацію професійного потенціалу та збереження відчуття сенсу діяльності. У контексті пережитої моральної травми ця сфера зазнає істотних деформацій: ветерани можуть втрачати віру в цінність своєї професії,

уникати ситуацій, що нагадують про минулий досвід, або відчувати власну моральну непридатність до професійної ролі. Наслідком є дезадаптація, яка проявляється у втраті ініціативи, професійному вигоранні, зниженні трудової ефективності та труднощах з поверненням на ринок праці.

Водночас мотиваційне відновлення має потенціал стати ресурсом самозцілення. Формування нового змісту професійної діяльності, відновлення зв'язку з цінностями, актуалізація сильних сторін та досвіду, набутого в умовах служби, можуть слугувати основою для переосмислення минулого та побудови нового морального ідентичного наративу. Особливого значення в цьому процесі набувають психологічні інтервенції, здатні не лише відновити функціональність, а й сприяти етичній інтеграції пережитого досвіду, включаючи рефлексію, співпереживання, прийняття та внутрішню трансформацію.

Підтримка професійної мотивації ветеранів уразливих категорій є не лише індивідуальною терапевтичною метою, а й суспільним завданням: успішна реінтеграція означає активне включення цих осіб у трудове, громадське та культурне життя.

Сприятливі умови для символічного осмислення травматичного досвіду, відновлення ціннісної структури особистості та активізації професійної мотивації відкривають сучасні психотерапевтичні інтервенції, зокрема арттерапія. Арттерапевтичні методи сприяють вираженню емоцій, які важко вербалізувати, зниженню внутрішнього конфлікту та поступовому поверненню до цілеспрямованої діяльності.

Арттерапія створює низку специфічних психологічних умов, які сприяють відновленню професійної мотивації у ветеранів з досвідом моральної травми, забезпечуючи глибоку роботу з внутрішніми конфліктами, відновленням ціннісно-сислової сфери та емоційною реабілітацією. Основні психологічні умови, що формуються в процесі арттерапевтичного втручання, можна описати наступним чином:

1. Безпечне символічне вираження травматичного досвіду. Арттерапія створює безпечний простір, у якому можливо символічно виразити внутрішній моральний біль, пов'язаний із досвідом війни, без загрози осуду чи повторної травматизації. Такий процес знижує емоційну напругу та відкриває доступ до непроговорених почуттів, що блокують мотиваційну активність.

2. Реконструкція моральної ідентичності. Завдяки творчим засобам арттерапії (малюнок, ліплення, колаж, нарративна візуалізація) відбувається відновлення або перебудова морального «Я» як суб'єкта, здатного діяти згідно з новими цінностями. Це сприяє переосмисленню свого досвіду не як морального краху, а як ресурсу зростання та нового етичного вибору в професійній сфері.

3. Активізація ціннісно-сислової аспекту мотивації. Арттерапія стимулює пошук нового сенсу, особливо в контексті діяльності. Через роботу з образами та символами можливе відновлення або формування нової системи цінностей, пов'язаної з працею, служінням, допомогою іншим, творчістю – що й лежить в основі внутрішньої мотивації.

4. Відновлення суб'єктності та контролю. У процесі творчої діяльності ветерани знову переживають себе як активних творців – не лише образу, але й власної історії. Це формує відчуття контролю над власним життям, що є ключовим чинником мотиваційної активності, особливо після досвіду втрати контролю під час бойових дій.

5. Емоційне зцілення та зниження ригідності афекту. Арттерапевтичний процес сприяє емоційній регуляції, зниженню рівня хронічного стресу, тривожності, сорому та провини, що є основними бар'єрами для мотиваційної ініціативи. Завдяки цьому з'являється відкритість до нового досвіду, зокрема професійного.

6. Соціальна реінтеграція через взаємодію. У групових форматах арттерапія дозволяє ветеранам відчутти підтримку з боку інших, сформуванню позитивний досвід міжособистісної взаємодії та отримати зворотний зв'язок. Це відновлює довіру до соціуму та знижує ізоляцію, що є важливою передумовою професійної включеності.

У межах арттерапевтичної роботи з ветеранами доцільним є використання технік колажу, артрефлексії, проективного малювання, глинотерапії, а також елементів біографічного та нарративного підходу. Ці засоби сприяють вираженню та трансформації морального болю; реконструкції внутрішньої картини світу; відновленню суб'єктності та самоцінності; розвитку нових мотиваційних установок, орієнтованих на майбутнє. Особливе значення має групова арттерапія, у якій ветерани мають змогу пережити досвід прийняття, розділеної

відповідальності та реінтеграції моральних переживань у соціально підтримуваному середовищі. Такий досвід сприяє формуванню нових професійних намірів і мотивації до активного включення у трудову діяльність. У результаті арттерапія не лише допомагає зменшити наслідки моральної травми, але й створює умови для відновлення ключових психологічних ресурсів, що лежать в основі професійної мотивації: суб'єктності, ціннісної орієнтації, емоційної цілісності та готовності до соціального включення.

Результати теоретичного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Переживання моральної травми внаслідок участі у бойових діях істотно впливає на психологічний стан демобілізованих військовослужбовців, зокрема деформує їхню професійну мотивацію, руйнує ціннісні орієнтири та ускладнює повернення до трудової діяльності, супроводжується почуттям провини, сорому, втрати сенсу, що підривають віру у власну професійну спроможність та знижують мотиваційну активність.

2. Відновлення професійної мотивації у ветеранів з досвідом моральної травми є не лише психотерапевтичним завданням, а й соціальним викликом, пов'язаним з інтеграцією цих осіб у повноцінне громадське та професійне життя.

3. Арттерапія створює низку умов для мотиваційного відновлення: безпечне середовище для символічного вираження досвіду, реконструкцію моральної ідентичності, активізацію ціннісно-сміслових орієнтацій, відновлення суб'єктності, емоційну регуляцію та соціальну підтримку.

4. Застосування арттерапевтичних технік сприяє емоційному зціленню, відновленню почуття особистісної цінності та формуванню нової професійної перспективи.

Список використаних джерел

1. Drescher K. D., Foy D. W., Kelly C., Leshner A., Schutz K., Litz B. An Exploration of the Viability and Usefulness of the Construct of Moral Injury in War Veterans. *Traumatology*. 2011. Vol. 17(1). P. 8–13.

2. Litz B. T., Stein N., Delaney E., Lebowitz L., Nash W. P., Silva C., Maguen S. Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*. 2009. Vol. 29(8). P. 695–706.

3. Shay J. Achilles in Vietnam: Combat trauma and the undoing of character. New York: Scribner, 1994. 246 p.

4. Talbert M. Moral Responsibility. Cambridge: Polity Press, 2012. 192 p.

Валерія Толканець,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПІД ВПЛИВОМ СТРЕСОГЕННИХ І КРИЗОВИХ ЧИННИКІВ

У сучасних умовах нестабільності, що зумовлена як внутрішніми, так і глобальними чинниками – війнами, пандеміями, економічними потрясіннями, – перед організаціями постає потреба у формуванні нового типу лідерства. Лідерство в умовах стресу – це феномен, який набуває особливого значення в періоди глибоких соціальних, економічних та політичних трансформацій. У сучасному світі все частіше виникають кризи різного походження: від пандемій і воєн до глобальних фінансових катастроф. У таких обставинах саме лідер стає фігурою, що визначає хід подій, ефективність управління та збереження морального духу команди.

Лідерство – це не просто управлінський стиль або функція, а складний процес духовної взаємодії з людьми, що охоплює емоційну залученість глибоку відповідальність. Феномен лідерства ґрунтується не лише на авторитеті чи досвіді, а й на здатності підтримати, вмотивувати та спрямувати інших у момент невизначеності. Особливо важливим лідерство стає у сферах, де вартість помилки надто висока – охорона здоров'я, безпека, державне управління. Саме тому аналіз досвіду лідерства у стресових ситуаціях є надзвичайно актуальним у контексті підготовки ефективних управлінців [3, с. 184].

Лідер у таких обставинах має не лише забезпечити функціонування організаційних структур, а й стати опорою для колективу, зберегти внутрішню стабільність, спрямувати команду до досягнення стратегічних цілей попри зовнішній тиск [3, с. 184]. Кризові ситуації загострюють роль лідера, вимагаючи від нього неординарних рішень, емоційної стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін.

Лідерство у стресових умовах організаційного середовища – це не лише управлінська компетенція, а й морально-психологічна позиція. Такий лідер повинен уміти діяти в умовах інформаційного дефіциту, невизначеності й тиску з боку зовнішніх факторів. Сильний керівник має виявляти впевненість, демонструвати послідовність дій та формувати атмосферу психологічної безпеки у команді. Особливо актуально це у сферах з підвищеною соціальною відповідальністю – таких, як охорона здоров'я, національна безпека, публічне управління [6]. У кризових ситуаціях лідер повинен мислити критично, зберігати спокій та передавати цю впевненість команді. Його авторитет має ґрунтуватися на довірі та особистому прикладі, а не лише на посаді. Це дозволить уникнути хаосу та підтримати ефективність роботи навіть у найскладніших обставинах.

Одним із ключових чинників ефективного лідерства в умовах стресогенних викликів є емоційний інтелект. Йдеться про здатність розпізнавати, аналізувати й адекватно реагувати на емоційні прояви як власні, так і членів колективу. Завдяки високій емоційній грамотності керівник здатен знизити рівень тривоги у команді, посилити згуртованість і налагодити ефективну взаємодію. Такий лідер не просто виконує функцію менеджера, а є джерелом натхнення, підтримки та довіри [5]. Саме емоційний інтелект допомагає уникнути конфліктів і зберегти позитивний клімат у колективі. Лідер, який розуміє почуття інших, здатен вчасно надати підтримку та запобігти вигоранню. Він краще сприймає потреби працівників і ухвалює рішення з урахуванням людського чинника. Це суттєво підвищує ефективність управління в цілому.

Стресогенні чинники в організаціях вимагають від лідера поєднання стратегічного мислення з практичними навичками кризового управління. Розвинене аналітичне бачення дозволяє передбачати розвиток подій, моделювати альтернативні сценарії дій та оперативно реагувати на зміну умов. У складних

обставинах звичні підходи часто виявляються неефективними, тому здатність мислити гнучко, мислити наперед і враховувати численні ризики — є критично важливою. Лідер повинен не лише володіти інформацією, а й уміти швидко її структурувати та визначати пріоритети в дії. Важливими якостями у цьому контексті є рішучість, самоконтроль, готовність до ризику, а також вміння визнавати помилки й навчатися на них [1, с. 609]. Рішення, ухвалені в умовах стресу, не завжди є ідеальними, однак саме рефлексія та гнучкість дозволяють удосконалити подальші дії. Керівник, здатний адаптуватися до нових реалій і навчатися навіть у процесі кризи, закладає основу для відновлення та зростання організації. У цьому полягає справжнє стратегічне лідерство — не просто протистояти загрозам, а перетворювати їх на можливості.

Крім того, лідер має бути ефективним комунікатором. Прозорість, чіткість і структурованість інформації, яку він передає колективу, створюють відчуття впевненості та знижують рівень дезорієнтації. Наявність стабільного та регулярного каналу комунікації між керівником і працівниками забезпечує оперативний обмін інформацією та дозволяє вчасно коригувати дії. Особливо важливо забезпечити зворотний зв'язок, щоб кожен член організації мав змогу висловити свою думку, відчути підтримку і долученість до спільної мети. Це підвищує рівень довіри до керівництва, сприяє згуртованості та спільному подоланню кризових ситуацій [6]. Регулярне інформування про хід справ допомагає уникнути чуток та зменшує напругу. Комунікація має бути не тільки вертикальною, а й горизонтальною — із залученням усіх рівнів організації. Лідер повинен чути і враховувати ідеї співробітників, навіть якщо вони не є частиною керівної ланки. Це створює відчуття спільної відповідальності та єдності. Завдяки відкритості до діалогу, працівники відчувають, що їхній внесок має значення, а лідер отримує цінні ідеї з різних рівнів системи управління.

Стресогенне середовище також стимулює розвиток інноваційного мислення в організаціях. Умови невизначеності часто вимагають нестандартних рішень, нетрадиційного підходу до управлінських процесів. Ситуації високого ризику створюють простір для радикального переосмислення існуючих практик та впровадження гнучкіших, адаптивних механізмів. Ефективний лідер уміє перетворювати кризу на джерело трансформації,

використовувати складну ситуацію як поштовх до вдосконалення, впровадження нових підходів і технологій [2]. Інновації дозволяють не лише вижити, а й посилити конкурентні переваги організації. Гнучке мислення дає змогу швидко реагувати на виклики та обирати оптимальні стратегії. Такі лідери створюють атмосферу відкритості до змін і заохочують ініціативність серед працівників. Креативний підхід часто стає ключем до виходу з найскладніших ситуацій. Саме в моменти нестабільності виникають проривні ідеї, які змінюють не лише поточний стан справ, а й стратегічне бачення майбутнього. Лідер, що підтримує інноваційність, формує культуру розвитку, в якій персонал не боїться експериментувати та пропонувати нестандартні рішення.

Також надзвичайно важливою є етична складова лідерства у кризових ситуаціях. Повага до цінностей, соціальна відповідальність і відкритість у прийнятті рішень формують моральну легітимність керівника. У часи напруження й ризику саме моральна стійкість дозволяє лідеру зберегти довіру колективу та діяти в інтересах як організації, так і суспільства загалом [4, с. 143]. Коли лідер діє етично, він стає прикладом для наслідування. Саме моральна орієнтація допомагає уникати репутаційних втрат і зміцнює корпоративну культуру. Прозорі рішення викликають менше спротиву та швидше приймаються командою. Етичне лідерство – це довгострокова інвестиція в стійкість організації.

Зважаючи на досвід численних криз – як природних, так і соціальних – стає очевидною необхідність розбудови системи управлінської освіти з акцентом на формування стресостійкого лідерства. Таке навчання має включати тренінги з емоційного інтелекту, симуляції кризових ситуацій, моделювання моральних дилем, а також роботу з менторською підтримкою. Це дозволить не лише покращити якість управління, а й сформувати нову культуру лідерства, здатного ефективно діяти в умовах невизначеності [5]. Формування стресостійкого лідера повинно починатися ще на етапі професійної підготовки. Постійне вдосконалення управлінських навичок має стати нормою у професійній діяльності. Навчання має бути не лише теоретичним, а й практико-орієнтованим, з аналізом реальних кейсів. Це створює основу для появи нового покоління керівників, здатних діяти рішуче й відповідально в будь-яких умовах.

Список використаних джерел

1. Грін Р. 48 законів влади / пер. з англ Л. Герасимчук. Харків : Книжк. Клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2017. 609 с.
2. Назаренко М., Юник І. Гендерні аспекти лідерства в публічному управлінні в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22).
3. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємство. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5.С. 184–187.
4. Романовський О. Г. Лідерські якості в професійній діяльності. Харків: НТУ«ХП», 2017. 143 стр.
5. Тимошенко В. Б. Лідерство в умовах змін та невизначеності. *Міжнародне економічне співробітництво: аналіз стану, реалії і проблеми*. 2024.
6. Чумакова Г., Пасічник В. Лідерство в кризових умовах: *Публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №1(1).

Роман Шпанчук,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки

Тетяна Сняткова

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Взаємодія інтересів, позицій і думок неминуче призводить до суперечностей у суспільстві. Їх виникнення є природним проявом закону єдності та боротьби протилежностей, фундаментального принципу розвитку. Сучасний ритм життя часто змінюється стрімко й кардинально, а такі поняття, як «стрес» і «депресія», стали знайомими ще зі шкільних років. У соціально-трудовій сфері конфлікти зазвичай сприймаються як негативне явище – порушення робочих процесів та перешкода для досягнення

стратегічних цілей. Це сприйняття має підстави, адже будь-яке протистояння може мати значний руйнівний потенціал: погіршується функціонування підприємства, руйнуються міжособистісні зв'язки, а врегулювання конфлікту нерідко супроводжується скороченням персоналу. Водночас повна відсутність конфліктів може бути ознакою застою та стагнації [1].

Щоб зрозуміти, що таке конфлікт, потрібно визначити його основні характеристики та умови, за яких він виникає. Достатньо виділити дві ключові ознаки:

1. Протилежні мотиви або судження: конфлікт завжди починається з розбіжностей у поглядах, бажаннях чи цілях – це є обов'язковою умовою для його виникнення.

2. Протиборство із взаємною шкодою: конфлікт це активне протистояння між учасниками соціальної взаємодії – його особливість полягає в тому, що сторони завдають одна одній шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної тощо).

Таким чином, конфлікт виникає тоді, коли суб'єкти взаємодії мають протилежні мотиви чи судження, і це призводить до стану протиборства між ними [7].

Слово «конфлікт» у перекладі з латинської мови означає «зіткнення», що доволі точно відображає його сутність. Проте в науковому середовищі не існує єдиного бачення визначення цього явища. Різні школи та наукові підходи по-різному інтерпретують природу конфліктів, що породжує низку труднощів як у теоретичному розумінні, так і в практичному застосуванні поняття.

Натепер, можна знайти безліч визначень терміна «конфлікт». Український науковець Ю. Мацієвський виокремлює кілька ключових рис, за якими можна ідентифікувати конфлікт: несумісність інтересів, коли групові цілі суперечать одна одній, особливо в умовах обмежених ресурсів; наявність дій, спрямованих на завдання шкоди або усунення опонента; емоційно забарвлені прояви ворожості між окремими особами або групами. Інший науковий підхід – класовий, що зосереджує увагу на соціальній нерівності. У межах цього підходу конфлікти розглядаються як неминучий результат протистояння між групами з різним доступом до влади й ресурсів.

У визначенні конфлікту, К. Платонов акцентує на усвідомленій суперечності між суб'єктами інтеракції, що виявляється при спробі її розв'язання на тлі емоційних реакцій. На противагу цьому, А. Єршов інтерпретує конфлікт як динамічну взаємодію протилежних мотивів, інтересів та несумісних поведінкових тенденцій у конкретній ситуації. На думку Н. Гришаної, конфлікти можна розглядати як реакцію на людей на перешкоду, що заважає досягнути різного роду цілей спільної діяльності; на поведінку, що не відповідає очікуваним наслідкам; крім того, допустимо розглядати як реакцію на ґрунті несумісних характерологічних шаблонів поведінки, культурних основ та потреб [3, с. 89].

До основних чинників, що найчастіше спричиняють виникнення конфліктних ситуацій, належать:

- недотримання керівниками норм трудового законодавства, упереджене застосування системи заохочень і покарань, а також неефективне використання людських ресурсів;

- байдужість до роботи підлеглих, низький рівень організованості керівного складу та прояви особистого егоїзму;

- психологічна несумісність між працівниками, конфліктність їхніх цілей, переконань, інтересів, мотивів і потреб, що проявляється як у міжособистісному спілкуванні, так і під час виконання спільних завдань у межах колективу;

- наявність у трудовому середовищі так званих «проблемних осіб» – агресивних, схильних до скарг чи надмірно критичних співробітників, поведінка яких провокує соціальну напруженість і створює передумови для конфлікту; – застосування прихованого впливу або маніпуляцій, коли одна сторона у спілкуванні діє всупереч волі іншої з метою одержання вигоди або переваг за її рахунок [7].

Конфлікти в трудовому колективі виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємовідносин людей в умовах протиріч під час трудової діяльності. У конфліктній ситуації завжди одна із сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої.

Конфлікти в організаціях мають свої особливості, які залежать від сфери діяльності організації. Значна частина таких конфліктів – це «ділові конфлікти». Окрім проблем, що виникають через недоліки в організації роботи чи плануванні, існують також міжособистісні конфлікти. Серед конфліктів в організації прийнято виділяти горизонтальні конфлікти (між

співробітниками), вертикальні конфлікти (між співробітником та керівником).

Для класифікації конфліктів використовують різні критерії. Вони також відрізняються за своїми функціями, причому можуть бути як негативними, так і позитивними. Зараз існує думка, що навіть в ефективно керованих організаціях деякі конфлікти не просто можливі, а навіть бажані [2, с. 55–56].

Конфлікти в трудовому колективі можуть бути як позитивним явищем (об'єднати людей для вирішення певної проблеми, що в свою чергу сприяє взаєморозумінню між ними та створює відчуття причетності до певного процесу) так і негативним (поділ колективу і зниження співпраці, несприятливий соціально-психологічний клімат, втрата довіри і вороже ставлення учасників соціальної взаємодії).

Конфлікти в трудовому колективі можуть як **стимулювати розвиток** організації, так і **спричинити її руйнування**. Тому для запобігання негативним наслідкам існує багато **способів його врегулювання**.

Існують різні підходи до вирішення конфліктів в залежності від від ситуації та особистісних переваг. Стратегія виходу з конфлікту становить собою основну лінію поведінки опонента на його заключному етапі, а саме: суперництво (полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення), компроміс (характеризується відмовою від частини вимог, що висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю простити), співробітництво (спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення), уникання (спробою вийти з конфлікту при мінімумі втрат) й пристосування (змушена або добровільна відмова від боротьби й здача своїх позицій) [5, с. 220–222].

Щоб забезпечити здорову атмосферу в команді та оперативно реагувати на прояви напруженості, керівнику слід дотримуватись наступного алгоритму дій:

1. Чітко визначити предмет та джерело конфлікту. Потрібно ретельно з'ясувати, що саме стало причиною суперечки — чи йдеться про професійні розбіжності, особисту неприязнь, конкуренцію або інші чинники.

2. Оперативне втручання у разі критичної ситуації. Якщо конфлікт загрожує стабільності роботи колективу, а часу на

детальне з'ясування обставин немає, важливо негайно розділити сторони та ініціювати переговорний процес – почати відкриту, відверту розмову.

3. Досягнення первинного примирення. Навіть тимчасове зниження напруги допоможе перевести конфлікт у конструктивне русло та перейти до більш глибокого його опрацювання.

4. Звуження предмета конфлікту. Ефективною тактикою є зменшення кількості претензій, особливо емоційного характеру. Слід зосередитися на основному питанні, яке є ядром конфлікту: це може бути взаємна антипатія, суперництво або заздрість.

5. Усвідомлення динаміки розвитку конфлікту. Зазвичай конфлікти проходять через три фази:

– Фаза напруженості. Перші ознаки – зниження рівня довіри, емоційна напруга, припинення особистих контактів.

– Фаза примирення. Один або обидва учасники намагаються знизити градус конфлікту.

– Фаза конфронтації. Конфлікт переходить у відкриту фазу або набуває нової форми.

6. Ретельне ставлення до обох сторін конфлікту. Важливо об'єктивно вивчити мотивацію кожної сторони: чого прагне ініціатор конфлікту – вирішити виробниче питання, самоствердитися, чи принизити опонента. При цьому не слід переоцінювати чи недооцінювати жодну зі сторін.

7. Повага до особистостей учасників конфлікту. Необхідно враховувати психологічні особливості, стиль спілкування та рівень емоційної зрілості кожного учасника.

8. Профілактика конфліктів та превентивні заходи. Своєчасне виявлення потенційних джерел напруги та перенаправлення їх у конструктивний діалог дозволяє запобігти серйозним загостренням у колективі [2, с. 104].

Отже, конфлікти на робочому місці – це досить поширене явище. Проте, потрібно не забувати, що вони можуть нести не тільки негативні наслідки, але й позитивні: одні збільшують ефективність діяльності організації, інші ведуть її до занепаду. Керівникам слід розпізнавати типи конфліктів і вчасно запобігати їм, а в окремих випадках провокувати їх виникнення. Регулювання конфлікту здійснюється різними шляхами, тож керівник сам вибирає той, який краще підходить під певну ситуацію, спираючись також на специфіку характеру конфлікуючих сторін. Уміння управляти конфліктами – це запорука ефективної діяльності організації.

Список використаних джерел

1. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
2. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. цПсихологія*. 2022. Вип. 3 (56). С. 51–60.
3. Ішмуратов А. Т. *Конфлікти і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів: навч. посіб.* Київ: Наук. думка, 1996. 189 с.
4. Конопацька О. М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. *Юридична психологія та педагогіка*. 2014. С. 100–105.
5. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я. Галаган. 2008. 422 с.
6. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.
7. Пушкар З. М., Табака Р. О. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. Вип. 16. С. 170–176.

Поліна Штимак,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри психології
навчально-наукового інституту права
та психології Національної академії
внутрішніх справ **Оксана Христюк**

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА В ПРОФІЛАКТИЦІ ВИГОРАННЯ

Професійне емоційне вигорання (burn-out) визнане ВООЗ окремим феноменом МКХ-11 і описується як наслідок хронічного робочого стресу, що виявляється триадою: емоційним виснаженням, деперсоналізацією та суб'єктивним зниженням ефективності [3]. В умовах сучасних організацій

саме менеджери потрапляють до групи підвищеного ризику, адже мусять одночасно забезпечувати стратегічне бачення, емоційно підтримувати команду та залишатися резистентними до невизначеності ринку [7, с. 79]. Численні емпіричні роботи демонструють, що провідним захисним ресурсом керівника є емоційний інтелект (ЕІ), під яким розуміють інтегральну здатність розпізнавати, інтерпретувати і регулювати свої та чужі емоції [1, с. 47]. Чотирикомпонентна модель Д. Гоулмана – самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія й соціальні навички – стала базовою для вимірювання ЕІ у менеджменті [1, с. 63].

Доказовий зв'язок між ЕІ та вигоранням підтверджено масштабним метааналізом 66 первинних досліджень, у якому проаналізовано вибірку з $n = 17\ 603$ спостережень: отримано середній зворотний кореляційний зв'язок $r = -0,34$ (коефіцієнт Пірсона r варіює від -1 до $+1$; від'ємне значення сигналізує, що зі зростанням ЕІ показники вигорання системно знижуються; $p < 0,001$) [5, с. 102]. Зокрема, вже на рівні малих вибірок ця тенденція відтворюється: у дослідженні керівників МСБ ($n = 142$) показник емоційного виснаження в групі з високим самоконтролем був статистично нижчим, $t(140) = 3,47$; $p = 0,001$ (t -критерій Стьюдента визначає достовірність різниці між середніми) [8, с. 56]. Таким чином, саморегуляція – ядро ЕІ – прямо буферизує головний симптом синдрому.

Другий вимір – емпатія – виявляється вирішальним для профілактики деперсоналізації. У глобальному опитуванні Catalyst $n = 889$ працівників, що оцінювало емпатійність керівників, 67 % респондентів з «високою емпатією» відзначили сильну залученість до роботи, тоді як у групі «низької емпатії» таких лише 24 %; залежність підтверджено $\chi^2 = 112,4$; $p < 0,001$ (χ^2 – критерій Пірсона для крос-таблиць) [4, с. 18]. Оскільки залученість негативно пов'язана з деперсоналізацією, емпатійне лідерство опосередковано зменшує і цей симптом вигорання.

Важливим механізмом дії ЕІ є підвищення психологічного капіталу (поєднання резиліентності, оптимізму та самоефективності). Структурне моделювання «шляхів» у вибірці сервісного сектору $n = 450$ довело, що ЕІ збільшує цей ресурс, а він, у свою чергу, зменшує всі три складники вигорання; стандартизований коефіцієнт $\beta = -0,29$; $p < 0,01$ (β демонструє силу й напрям латентного впливу) [6, с. 151]. Таким чином, ЕІ діє як опосередкований буфер — не лише

безпосередньо, а й через зміцнення внутрішніх особистісних резервів.

Практичні інтервенційні дослідження показують, що ЕІ можна системно розвивати. Дводенний тренінг емпатійного слухання (12 годин) у поєднанні з восьмитижневим mindfulness-коучингом для менеджерів знизив середній індекс емоційного виснаження на 22 % ($t(74) = 4,12$; $p < 0,001$) і підвищив індекс емпатії на 18 % ($t(58) = 2,96$; $p = 0,005$), що свідчить про значимі поведінкові й емоційні зрушення [2, с. 137; 6, с. 154]. Реалізація програм peer-support і регулярних сесій «emotion-sharing» у виробничих колективах за шість місяців скоротила частку працівників із високим рівнем вигорання з 28 % до 19 %, $z = 2,45$; $p = 0,014$ (z -критерій для порівняння часток) [5, с. 105].

Сукупність наведених даних дозволяє сформулювати концептуальний висновок: емоційний інтелект менеджера виступає надійним психологічним «амортизатором» між вимогами складного, динамічного середовища та обмеженими людськими ресурсами нервово-психічної стабільності. Розвинена саморегуляція захищає лідера від емоційного виснаження; емпатійна чуйність і розвинені соціальні навички формують у колективі атмосферу взаємопідтримки й довіри, що мінімізує деперсоналізацію та підтримує відчуття професійної значущості. Отже, впровадження тренінгів розвитку ЕІ, програм психоосвіти з управління стресом, а також формування культурної норми емоційної відкритості мають науково доведену рентабельність і повинні стати обов'язковою складовою корпоративних стратегій здоров'я та добробуту. Така інвестиція не лише запобігає вигоранню, а й підвищує інноваційність, лояльність і загальну продуктивність персоналу.

Список використаних джерел

1. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York : Bantam, 2000. 447 p.
2. Ashkanasy N.M., Humphrey R.H. Leading with emotional labour. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32. P. 129–140, 137.
3. World Health Organization. Burn-out an «occupational phenomenon»: ICD-11. Geneva : WHO, 2019.
4. Catalyst. The Power of Empathy in Times of Crisis and Beyond. New York : Catalyst, 2021. P. 18–20.

5. Schutte N.S., Loi N.M. Emotional intelligence and work-related well-being: meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2020. Vol. 25(2). P. 100–111, 105.

6. Chen Y., Wang Y. Emotional intelligence, psychological capital and burnout. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. P. 148–157, 151–154.

7. Дворецький В.П. Чому менеджери емоційно вигорають і як цього уникнути? *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 79–82.

8. Петрушин М.П., Коваль І.О. Емоційний інтелект керівників МСБ. *Психологія і суспільство*. 2023. № 2. С. 53–60, 56.

9. Knight C., Patterson M. Workplace empathy, engagement and burnout. *Journal of Managerial Psychology*. 2019. Vol. 34 (5). P. 304–316, 311.

Наукове видання

ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ:
ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

Матеріали
круглого столу
(Київ, 23 червня 2025 року)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції

Дк № 4155 від 13.09.2011.

Підписано до друку 28.07.2025.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Обл.-вид. арк. 14,75. Ум. друк. арк. 13,72
