

2. International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11): Burn-out as an occupational phenomenon. World Health Organization. Geneva : WHO, 2019.

3. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30, № 1. P. 159–165.

4. Maslach C., Leiter M. P. *Burnout: The Cost of Caring*. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 224 p.

Корольчук М. С., Крайнюк В. М. *Психологія стресу та подолання професійного вигорання* : навч. посіб. Київ : КНТ, 2012. 320 с.

5. Савчин М. В. *Загальна психологія* : навч. посіб. Київ : Академія, 2011. 464 с.

6. Occupational burnout. World Health Organization. URL: <https://icd.who.int/> (дата звернення: 11.05.2026).

7. Карамушка Л. М. Професійне вигорання особистості та його профілактика. *Практична психологія та соціальна робота*. 2015. № 5. С. 1–8.

8. Максименко С. Д. Психологічні особливості професійного стресу та шляхи його подолання. *Проблеми сучасної психології*. 2014. № 24. С. 205–214.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-641-9-32>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Цимбал Аліна Юріївна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Устінова Анастасія Олександрівна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

У сучасних умовах нестабільності, соціально-економічних змін, воєнних загроз та постійного зростання психологічного навантаження управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме людський ресурс визначає рівень стійкості та здатності організації адаптуватися до кризових викликів. Ефективне управління персоналом виступає однією з базових умов підтримання стабільності підприємства в умовах підвищених ризиків і невизначеності [1, с. 556].

Насамперед, у кризових ситуаціях працівники значно гостріше реагують на зміни, невизначеність майбутнього, інформаційний тиск та емоційне перенапруження, тому роль керівника перестає обмежуватися лише координацією робочих процесів. Вона починає охоплювати психологічну підтримку колективу, формування атмосфери довіри, зниження рівня тривожності та забезпечення відчуття стабільності навіть за умов зовнішньої нестабільності.

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки раціонально поєднуються управлінські підходи, кадровий потенціал і сучасні технологічні рішення. При цьому людський фактор залишається центральним елементом управлінської системи, адже саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та здатність швидко реагувати на кризові зміни [2, с. 2]. У період кризових трансформацій працівники нерідко стикаються зі страхом втрати роботи, емоційним виснаженням, професійним вигоранням, труднощами адаптації до нових умов праці та необхідністю виконувати свої функції в ситуації постійної психологічної напруги.

Особливого значення у кризових умовах набуває проблема психологічної безпеки персоналу. Йдеться не лише про фізичний захист працівників або забезпечення належних умов праці, а й про створення такого психологічного клімату, у якому людина не боїться висловлювати власну думку, повідомляти про труднощі, звертатися по допомогу та брати участь у спільному прийнятті рішень. Психологічно безпечне середовище сприяє зниженню внутрішньої напруги, підтримує емоційну стабільність працівників і формує відчуття причетності до діяльності організації. Зазначимо, що основними викликами для сучасних організацій стають забезпечення безпеки працівників, подолання кадрового дефіциту, підтримання психологічного добробуту колективу, організація ефективної внутрішньої комунікації та розвиток взаємопідтримки між співробітниками [3, с. 57]. А тому, саме сучасний керівник повинен володіти не лише професійними управлінськими компетентностями, а й навичками емоційного лідерства, психологічної підтримки та кризової комунікації.

В умовах кризи суттєво трансформується і система мотивації персоналу. Якщо у стабільних умовах працівники орієнтуються переважно на професійне зростання, матеріальне стимулювання чи кар'єрні перспективи, то в кризовий період провідними стають потреби у стабільності, безпеці, підтримці та впевненості у завтрашньому дні. Працівники значно більше потребують відкритого діалогу з керівництвом, визнання їхнього емоційного стану та розуміння труднощів, з якими вони стикаються. Саме тому ефективне антикризове управ-

ління передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації, серед яких особливу роль відіграють психологічна підтримка, гнучкий графік роботи, участь працівників у прийнятті рішень, підтримка командної взаємодії та створення програм психологічного добробуту [4, с. 69–70].

Не менш важливим елементом управління персоналом у кризових умовах виступає комунікація між керівником і працівниками. В умовах невизначеності нестача достовірної інформації швидко провокує виникнення тривоги, дезорганізації, чуток та емоційної напруги у колективі. Саме тому управлінська комунікація повинна бути систематичною, відкритою, зрозумілою та психологічно виваженою. Працівники мають чітко розуміти причини змін, логіку управлінських рішень, перспективи розвитку організації та власну роль у цих процесах. В умовах дистанційної або змішаної форми зайнятості особливої актуальності набувають довіра у віртуальних командах, психологічний контракт між працівником і роботодавцем, підтримка психологічного благополуччя та розвиток ефективного віртуального лідерства [5, с. 1].

Також, важливо враховувати, що кризові умови часто супроводжуються зростанням емоційного виснаження працівників, погіршенням психоемоційного стану та зниженням продуктивності праці. У зв'язку з цим керівникам доцільно впроваджувати профілактичні заходи, спрямовані на підтримання психічного здоров'я персоналу.

До таких заходів можна віднести:

- 1) організацію психологічних консультацій, проведення тренінгів зі стресостійкості;
- 2) формування навичок емоційної саморегуляції;
- 3) створення сприятливого психологічного клімату в колективі та забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим життям працівників;
- 4) впровадження практик регулярного зворотного зв'язку, програм підтримки працівників, групових зустрічей для обговорення труднощів та заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості колективу;
- 5) особистий приклад керівника, його здатність демонструвати емоційну врівноваженість, відкритість до діалогу та готовність підтримувати працівників у складних ситуаціях.

Отже, психологічні особливості управління персоналом у кризових умовах проявляються у необхідності переходу від традиційного адміністративного стилю керівництва до більш гнучкої, підтримувальної та людиноцентричної моделі управління. У сучасних умовах керівник має враховувати не лише професійні якості працівників, а й їхній емоційний стан, рівень тривожності, потребу в психологічній

підтримці, стабільності та безпечному середовищі. Найбільш ефективною в кризових умовах є така система управління персоналом, яка поєднує організаційну адаптивність, ефективну комунікацію, психологічну підтримку, розвиток стресостійкості та створення атмосфери довіри й взаємоповаги у колективі.

Література:

1. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 1. С. 555–563.
2. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. 6 с.
3. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11 (79). Т. 1. С. 56–60.
4. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 69–74.
5. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. 8 с.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-641-9-33>

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Чередник Катерина Віталіївна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Психологію управління варто розглядати як окремий напрям психологічної науки, який досліджує закономірності управлінської діяльності та особливості поведінки людини в системі управління. Її предметом є вивчення ролі людського й психологічного чинників у процесі організації діяльності, особливостей розподілу професійних і соціальних ролей у колективі, проблем лідерства та керівництва,