

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,

процесів згуртованості групи, неформальних взаємин між працівниками, психологічних механізмів ухвалення управлінських рішень, а також індивідуально-психологічних якостей керівника [1, с. 10].

Наразі, в сучасних умовах психологія управління вже не обмежується лише аналізом ефективності управлінських процесів, а охоплює питання емоційної стійкості, адаптації до кризових ситуацій та підтримання психологічної рівноваги колективу.

Також, наразі, введення воєнного стану суттєво впливає на функціонування держави, суспільства та організаційної системи загалом. Період супроводжується не лише змінами у правовому та інституційному регулюванні, а й глибокими соціально-психологічними трансформаціями, спричиненими військовою агресією та нестабільністю зовнішнього середовища. Унаслідок цього змінюються звичні форми взаємодії між людьми, посилюється емоційне напруження, зростає рівень тривоги та невизначеності, що безпосередньо відображається на управлінській діяльності [2, с. 32]. У таких умовах більш вагомим значення набуває здатність керівника забезпечувати не лише організаційне функціонування колективу, а й його психологічну стабільність.

Воєнний стан значною мірою трансформує психологічний зміст управлінської роботи. Насамперед це проявляється у зміні ролі керівника, який стає для працівників джерелом підтримки, впевненості та орієнтиром у кризових обставинах. Працівники в умовах війни часто стикаються з тривожністю, емоційним виснаженням, страхом за власну безпеку та безпеку близьких, труднощами адаптації до нових умов праці та життя. Саме тому сучасне управління не може ґрунтуватися виключно на адміністративних механізмах чи формальному контролі. Воно має враховувати психологічний стан персоналу, рівень його стресостійкості, мотивації, внутрішньої згуртованості та готовності діяти в ситуації невизначеності. Дослідники наголошують, що під час війни особливої ваги набувають психологічна підтримка працівників, зниження рівня стресового навантаження, розвиток психологічної стійкості та підтримання професійної мотивації [3, с. 45–47].

Однією з ключових особливостей психології управління в умовах воєнного стану є зміна механізму прийняття управлінських рішень. Керівник нерідко змушений діяти за умов браку часу, неповної або суперечливої інформації та підвищеної відповідальності за результати власних рішень. У таких ситуаціях особливого значення набувають емоційна рівноваженість, уміння контролювати власний психологічний стан, здатність швидко оцінювати ризики та підтримувати ефективну комунікацію з підлеглими. Психологічні чинники під час війни можуть як позитивно впливати на управлінську діяльність, так і суттєво знижувати її результативність. Недостатня готовність керівника до змін, низький рівень стресостійкості, імпульсивність, відсут-

ність емпатії чи хаотичність дій здатні призводити до неефективних або помилкових рішень [4, с. 228–231].

Особливе місце в системі психології управління в умовах воєнного стану посідає комунікація. У кризових ситуаціях працівники потребують чіткого розуміння поставлених перед ними завдань, можливих змін, логіки управлінських рішень і перспектив подальших дій. Відсутність достатньої інформації, суперечливі повідомлення або невизначеність можуть посилювати напруження, тривожність і знижувати рівень довіри до керівництва. Саме тому управлінська комунікація має бути системною, зрозумілою, відкритою та психологічно виваженою, в умовах постійних змін працівники особливо потребують чіткого визначення ролей, обов'язків і очікувань, оскільки невизначеність часто стає причиною психологічного дискомфорту та напруження в колективі [5, с. 117].

Іншим важливим напрямом є управління конфліктами в колективі. Умови воєнного стану значно підвищують ризик міжособистісних суперечностей, оскільки працівники перебувають під впливом хронічного стресу, перевтоми, особистих втрат, економічних труднощів і змін звичного способу життя. За таких обставин навіть незначні робочі непорозуміння можуть набувати емоційно загостреного характеру. Водночас конфлікт не завжди має виключно негативний зміст. За умови конструктивного врегулювання він може сприяти виявленню внутрішніх проблем колективу, зниженню емоційного напруження та посиленню згуртованості працівників [5, с. 117–118].

Управління персоналом у період війни також потребує адаптації організаційних процесів до нових форматів роботи. Частина працівників може виконувати професійні обов'язки дистанційно, перебувати в інших регіонах чи за межами країни, поєднувати роботу з волонтерською діяльністю або сімейними обов'язками. Усе це змінює характер взаємин між працівником і організацією, посилює значення довіри, підтримки, автономності та гнучкості управлінських підходів. Наприклад, у дистанційному форматі зазначається, що для українських реалій воєнного часу особливо важливими стають психологічний супровід дистанційної праці, підтримання довіри у віртуальних командах і розвиток резильєнтності як персоналу, так і організації загалом [6, с. 1–3].

Отже, психологія управління в умовах воєнного стану охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів: підтримку психологічної стійкості керівника і персоналу, адаптацію до невизначеності, ефективну кризову комунікацію, управління конфліктами, збереження мотивації та формування довіри в колективі. З огляду на це доцільно рекомендувати керівникам:

1) приділяти більше уваги не лише організаційним, а й психологічним аспектам управління. Передусім важливо забезпечувати регулярну та зрозумілу комунікацію з працівниками, своєчасно інформувати їх про зміни, пояснювати логіку управлінських рішень і підтримувати відчуття передбачуваності навіть у нестабільних умовах;

2) створення психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть відкрито говорити про труднощі, втому, емоційне напруження чи потребу в підтримці без страху осуду або покарання;

3) розвивати власну емоційну саморегуляцію, стресостійкість, емпатійність і навички конструктивного вирішення конфліктів, оскільки саме поведінка керівника значною мірою визначає психологічний клімат у колективі;

4) впровадження коротких зустрічей для зворотного зв'язку, гнучких форм організації праці, психологічного супроводу персоналу, а також заходів, спрямованих на профілактику професійного вигорання;

5) особливу увагу слід приділяти працівникам, які перебувають у стані хронічного стресу, працюють дистанційно, мають підвищене навантаження або складні життєві обставини, пов'язані з війною.

Література:

1. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : ОДУВС, 2023. 208 с.

2. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35.

3. Жигайло Н., Цимбалюк М., Демчишак Н. Психологія бізнесу та управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2024. Вип. 22. С. 45–56.

4. Пріб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21 листопада 2023 р. Чернівці: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. С. 228–231.

5. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління: навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.

6. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98>.