

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98>

УДК 331.1:658.3

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN REMOTE EMPLOYMENT CONDITIONS

Васильєва Олена Олексіївна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2859-3592>

Домашенко Світлана Володимирівна

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2956-5502>

Гіль Людмила Анатоліївна

старший викладач,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6879-858X>

Vasylyeva Olena, Domashenko Svitlana, Hil Liudmyla
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

У статті представлено результати дослідження психологічних аспектів управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Проаналізовано теоретико-методологічні засади дослідження психологічних механізмів ефективної віддаленої роботи. Визначено ключові психологічні фактори ефективності дистанційної роботи на індивідуальному та соціально-психологічному рівнях. Досліджено трансформацію психологічного контракту в умовах віддаленої роботи та виявлено особливості формування довіри у віртуальних командах. Розроблено систему практичних рекомендацій щодо психологічного супроводу дистанційної роботи на організаційному, управлінському та індивідуальному рівнях з урахуванням специфіки українського контексту воєнного часу. Обґрунтовано важливість розвитку резильєнтності організації та персоналу для забезпечення ефективності бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Ключові слова: дистанційна зайнятість, психологічний супровід, віртуальне лідерство, психологічний контракт, управління персоналом, цифрова трансформація, психологічне благополуччя.

The article presents comprehensive research on psychological aspects of human resource management in remote employment conditions. Based on contemporary research analysis, the theoretical and methodological foundations of studying psychological mechanisms of effective remote work are revealed through self-determination theory, social presence concept, job demands-resources model, and psychological contract theory. The transformation of the traditional psychological contract in remote work conditions is identified, characterized by changing mutual expectations between employees and organizations regarding self-organization, responsibility, technological infrastructure, and psychological support. Key psychological factors of remote work effectiveness are investigated at individual-psychological (self-regulation, stress resilience, work-life boundary management) and socio-psychological levels (virtual communication quality, team interaction, trust). Main remote work stressors are identified, including organizational (blurred work time boundaries, coordination complexity), socio-psychological (isolation, reduced cohesion), and technological (information overload, technical failures). A system of practical recommendations for psychological support of remote work is developed at three levels: organizational (forming psychological support strategy, creating infrastructure, developing corporate culture), managerial (developing virtual leadership competencies, implementing trust-based management practices), and individual (developing self-organization skills, stress resilience, and virtual communication). Special attention is paid to the specifics of the Ukrainian wartime context, requiring additional measures to ensure personnel safety, business continuity, and psychological support for employees during air raids, power outages, and forced relocation. The importance of developing organizational and personnel resilience is substantiated as a key competency for rapid recovery from stressful situations and

adaptation to constant changes. Prospects for further research are identified in creating a comprehensive system of psychological support for remote work, considering both global digital transformation trends and unique challenges of the Ukrainian business environment.

Keywords: remote employment, psychological support, virtual leadership, psychological contract, human resource management, digital transformation, psychological well-being, corporate culture, virtual communication.

Постановка проблеми. Глобальні виклики останніх років суттєво вплинули на трансформацію форм організації праці та управління персоналом. Пандемія COVID-19 стала катализатором масового переходу на дистанційний формат роботи, а повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році закріпило цю тенденцію як необхідну умову забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження трудового потенціалу організацій. Паралельно з вимушеною віддаленою роботою відбувається активна цифрова трансформація бізнесу, що створює технологічне підґрунтя для ефективної дистанційної взаємодії. Впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту, розвиток корпоративних комунікаційних платформ, автоматизація процесів управління персоналом формують нову цифрову екосистему організацій та визначають вимоги до професійних навичок та soft-skills [1]. Однак технологічні можливості самі по собі не гарантують ефективності дистанційної роботи. Ключовим фактором успішного функціонування віддалених команд стає психологічна готовність як керівників, так і працівників до нових форматів професійної взаємодії.

Актуальність дослідження психологічних аспектів управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості обумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих підходів до забезпечення ефективності віддаленої роботи з урахуванням психологічних особливостей та потреб учасників трудових відносин. Особливої уваги потребують питання підтримки психологічного благополуччя працівників, розвитку навичок віртуального лідерства керівників, формування довіри та підтримки командної взаємодії в дистанційному форматі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукова спільнота демонструє стійкий інтерес до психологічних особливостей віддаленої праці. У фокусі сучасних досліджень перебувають питання мотивації віддалених працівників, подолання професійного вигорання та розвитку корпоративної культури у віртуальному середовищі. Ці напрацювання заклали основу розуміння ключових факторів ефективності дистанційної роботи.

У дослідженні Grant та співавторів (2013) визначаються три основні сфери впливу віддаленої роботи: ефективність виконання професійних обов'язків, баланс між роботою та особистим життям, і психологічне благополуччя працівників. Особливу увагу дослідники приділили ролі довіри у відносинах між керівником і підлеглим, яка виявилася визначальним фактором успішності дистанційної роботи [2]. Пандемія COVID-19 створила унікальний контекст для вивчення психологічних аспектів віддаленої праці, що призвело до появи низки ґрунтовних досліджень. Spagnoli та співавтори (2020) виявили значний вплив раптового переходу до дистанційного формату на психологічний стан працівників, які зіткнулися з подвійним викликом: необхідністю адаптації до нового формату роботи та управлінням тривогою через загальну невизначеність ситуації.

Дослідження Kowal та співавторів (2020), проведене у 26 країнах, продемонструвало варіативність рівня стресу залежно від попереднього досвіду дистанційної роботи, технологічної готовності та організаційної підтримки [3]. Важливий внесок у розуміння природи професійного стресу при дистанційній роботі зробили Carnevale та Hatak (2020), які розробили класифікацію стресорів. Особливої уваги заслуговує дослідження Prikhidko та співавторів (2020), присвячене феномену «техностресу». Вчені виявили, що постійне використання цифрових технологій призводить до специфічних форм втоми через інформаційне перевантаження, постійну доступність та необхідність швидкого опанування нових інструментів. Управлінські аспекти дистанційної роботи детально вивчали Irsen та співавтори (2022), які виявили специфічні виклики керівництва віддаленими командами, зокрема у сфері підтримки мотивації, моніторингу продуктивності та забезпечення ефективної комунікації. Galanti та співавтори (2021) встановили пряму залежність ефективності віддаленої роботи від рівня технологічної та психологічної підтримки з боку організації [3]. Сучасні дослідження Sharma та співавторів (2024) підтвердили позитивний вплив автономії та гнучкості на психологічне благополуччя

працівників, одночасно виявивши ризики соціальної ізоляції та розмивання меж між професійним і особистим життям [4].

Українська наукова спільнота активно досліджує різні аспекти дистанційної роботи. Маляр Д. (2019) дослідив дистанційну зайнятість як форму та наслідок розвитку цифрової економіки, зосередившись на гнучких формах працевлаштування, як-от фрілансінг та аутстафінг [5]. Буров О. (2020) визначав, що масовий перехід до віддаленої праці під час пандемії створив подвійний виклик: необхідність швидкої цифровізації процесів та зростання вразливості людського капіталу поза межами корпоративного захисту [6]. Вонберг Т. (2020) в дослідженні практичних аспектів впровадження дистанційної зайнятості в умовах карантинних обмежень розробила семиетапну програму переходу компаній на віддалену роботу, де ключовими факторами є технічна підготовка, чітка комунікація та психологічна підтримка від HR-менеджерів [7]. Лучик С. та Лучик В. (2022) в дослідженні проблем мотивації працівників в умовах дистанційної зайнятості визначили, що цифрові технології розширюють можливості мотивації, але створюють ризики зниження соціального захисту та психологічної ізоляції працівників [8]. Бехтер О. (2024) запропонував комплексний підхід до впровадження гібридної моделі, що охоплює технологічні рішення для комунікації, підтримку корпоративної культури та нові методи оцінки продуктивності праці в умовах змішаного формату роботи [9]. В умовах воєнного стану особливої актуальності набули дослідження психологічних аспектів управління персоналом. Вороніна В. (2023) та Продіус О. (2024) наголошують на необхідності адаптації управлінських практик, впровадження заходів безпеки та розробки нових мотиваційних механізмів [10; 11].

Незважаючи на значні дослідження психологічних аспектів дистанційної роботи, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації відповідних управлінських інструментів до специфіки українського контексту. Особливої актуальності набуває розробка комплексної системи психологічного супроводу дистанційної роботи з урахуванням як глобальних тенденцій цифрової трансформації, так і викликів українського бізнес-середовища в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо психологічного супроводу управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості

з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації бізнесу та специфіки українського контексту.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Теоретико-методологічні засади дослідження психологічних аспектів управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Дистанційна зайнятість як форма організації праці характеризується виконанням працівником трудових обов'язків поза межами традиційного робочого місця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії з керівництвом та колегами. У науковій літературі використовуються споріднені поняття «remote work», «telework», «e-work», «virtual work», «telecommuting», що відображають різні аспекти даного феномену. В українському науковому дискурсі також вживаються їх відповідники: «віддалена робота», «дистанційна робота». Спираючись на дослідження [2], можна визначити дистанційну зайнятість як будь-яку форму заміщення поїздки, пов'язаних з роботою, інформаційними технологіями (телекомунікаціями та комп'ютерами).

Психологічний вимір дистанційної зайнятості охоплює широкий спектр явищ, пов'язаних з особливостями сприйняття, переживання та поведінки суб'єктів трудових відносин в умовах просторової віддаленості. Ключовими психологічними характеристиками дистанційної роботи є:

- трансформація традиційних просторово-часових меж професійної діяльності;
- переважання опосередкованої комунікації;
- підвищені вимоги до самоорганізації та саморегуляції працівників;
- специфічні механізми формування довіри та командної взаємодії [2].

Розширення теоретичного підґрунтя дослідження цього феномену потребує інтеграції сучасних концепцій, що розкривають психологічні механізми ефективної віддаленої роботи.

Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory – SDT) Десі та Райана розкриває механізми мотивації через три базові психологічні потреби: автономію, компетентність та взаємозв'язок. У контексті дистанційної роботи ця теорія набуває актуальності, оскільки віддалений формат природно підтримує потребу в автономії через можливість самостійного планування робочого часу та вибору місця роботи. Задоволення потреби

в компетентності відбувається через опанування нових цифрових навичок та розвиток здатності ефективно працювати у віртуальному середовищі, проте вимагає особливої уваги до забезпечення соціальних зв'язків.

Концепція соціальної присутності (Social Presence Theory) Шорта розглядає механізми міжособистісної взаємодії в опосередкованому комунікативному середовищі. Соціальна присутність розглядається як ступінь сприйняття реальності іншої людини в процесі комунікації. Ефективність віртуальної взаємодії значною мірою залежить від здатності створювати відчуття «психологічної близькості» попри фізичну віддаленість, що потребує розвитку специфічних комунікативних компетенцій.

Модель вимог та ресурсів роботи (Job Demands-Resources Model – JD-R) Демеруті та Баккера аналізує баланс між (самоорганізація, інформаційне перевантаження, розмивання меж робота-життя) та ресурсами (гнучкість, автономія, економія часу). Цей баланс визначає рівень залученості працівника та ризик професійного вигорання.

Концепція психологічного контракту (psychological contract) Деніз Руссо представляє собою систему взаємних, часто неявних очікувань та зобов'язань між працівником та організацією. В умовах дистанційної роботи відбувається трансформація традиційного

психологічного контракту: від працівника очікується вищий рівень самоорганізації, відповідальності та проактивності, тоді як організація забезпечує необхідну технологічну інфраструктуру, гнучкість робочого процесу та психологічну підтримку (табл. 1). Важливим аспектом нового психологічного контракту стає довіра – організація довіряє працівнику самостійно організовувати свій робочий процес, а працівник довіряє організації в питаннях справедливої оцінки результатів його роботи. Змінюється підхід до балансу робота-життя, вимагаючи гнучкого управління межами та взаємної поваги до особистого простору. У сфері професійного розвитку акцент зміщується на онлайн-навчання та справедливу оцінку внеску працівників незалежно від фізичної присутності. Важливого значення набуває постійний діалог щодо взаємних очікувань, оскільки порушення психологічного контракту в дистанційному форматі може мати серйозніші наслідки через обмежені можливості безпосереднього вирішення проблем.

Концепція інновацій на робочому місці (workplace innovation) досліджує зв'язок між інноваціями та залученістю працівників через посилення осмисленості роботи, фокусуючись на психологічних механізмах підтримки продуктивності у віртуальному середовищі.

Теорія кар'єрної адаптивності (career adaptability) виявляє зв'язок між адаптив-

Таблиця 1

Трансформація психологічного контракту

Аспект контракту	Традиційний формат	Дистанційний формат
Очікування від працівника	Фізична присутність в офісі. Дотримання фіксованого графіку. Виконання завдань під прямим наглядом. Особиста комунікація з колегами.	Висока самоорганізація. Проактивність та ініціативність. Результат-орієнтованість. Ефективна віртуальна комунікація.
Очікування від організації	Забезпечення робочого місця. Пряме керівництво та контроль. Безпосередня взаємодія з командою. Чіткий поділ роботи та особистого часу.	Технологічна інфраструктура. Гнучкість робочого процесу. Віртуальна командна взаємодія. Психологічна підтримка.
Професійний розвиток	Навчання на робочому місці. Безпосередній обмін досвідом. Формальні тренінги. Кар'єрне зростання через видимі досягнення.	Онлайн-навчання. Віртуальний обмін знаннями. Розвиток цифрових компетенцій. Оцінка за результатами.
Баланс робота-життя	Чіткі фізичні межі роботи. Структурований робочий день. Розділення робочого та особистого простору. Передбачуваний графік.	Гнучкі межі робота-життя. Автономне планування часу. Інтеграція робочого та особистого простору. Індивідуальний режим роботи.

Джерело: складено авторами

ністю, кар'єрним благополуччям та психологічним контрактом, що особливо актуально при трансформації традиційних кар'єрних траєкторій у дистанційному форматі.

Модель трансформаційного лідерства (transformational leadership) адаптується до віртуального управління, де лідери компенсують обмеження дистанційної роботи через нові форми взаємодії та створення психологічно безпечного середовища.

Синергія розглянутих теоретичних підходів поглиблює розуміння психологічних механізмів дистанційної роботи через взаємозв'язок концепцій (табл. 2). Зокрема, інновації на робочому місці можуть підтримувати кар'єрну адаптивність через створення можливостей для професійного розвитку, а трансформаційне лідерство сприяє формуванню позитивного психологічного контракту в умовах віддаленої роботи.

Психологічні фактори ефективності дистанційної роботи. Аналіз психологіч-

них факторів, що визначають ефективність дистанційної роботи, доцільно здійснювати на двох рівнях: індивідуально-психологічному та соціально-психологічному. Такий підхід дозволяє комплексно розглянути як особистісні характеристики та стани працівників, так і особливості їх професійної взаємодії в умовах віддаленої роботи (табл. 3).

На індивідуально-психологічному рівні ключовими факторами виступають особливості саморегуляції та самоорганізації працівників. Успішність дистанційної роботи значною мірою залежить від здатності особистості до автономного планування діяльності, розподілу ресурсів та підтримки оптимального балансу між роботою та відпочинком. Важливими є індивідуальна стресостійкість та навички подолання професійних викликів в умовах обмеженої безпосередньої підтримки з боку колег та керівництва.

Проблема психологічної межі між робочим та особистим простором заслуговує

Таблиця 2

Теоретичні концепції дистанційної роботи

Теорія	Автори	Основні ідеї	Застосування в контексті дистанційної роботи
Теорія самодетермінації (SDT)	Едвард Десі, Річард Райан	Мотивація базується на автономії, компетентності та пов'язаності.	Підтримка автономії працівників через гнучкий графік і довіру до самостійної роботи.
Концепція соціальної присутності	Джон Шорт, Еді Вільямс, Брюс Крісті	Відчуття присутності співрозмовника через комунікаційні технології.	Використання відеозв'язку та інтерактивних платформ для підвищення відчуття взаємодії.
Модель вимог та ресурсів роботи (JD-R)	Еван Демеруті, Арнольд Баккер	Баланс між вимогами роботи та доступними ресурсами.	Забезпечення ресурсів (інструменти, підтримка) для ефективного виконання роботи дистанційно.
Концепція психологічного контракту	Деніз Руссо	Неформальні очікування між працівником і роботодавцем.	Чітке формулювання зобов'язань і очікувань у дистанційній роботі для уникнення конфліктів.
Концепція інновацій на робочому місці	Майкл Вест, Ніл Андерсон	Сприяння інноваційній поведінці працівників.	Створення онлайн-майданчиків для обговорення ідей і підтримки інноваційної культури.
Теорія кар'єрної адаптивності	Марк Савікас	Адаптація до змін у професійному середовищі протягом життя.	Підтримка розвитку кар'єрних навичок через онлайн-курси та менторство.
Модель трансформаційного лідерства	Бернард Бас, Джеймс МакГрегор Бернс	Лідери надихають і мотивують до високих результатів.	Використання надихаючого стилю керівництва для підвищення мотивації працівників онлайн.

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Психологічні фактори та стресори дистанційної роботи

Психологічні фактори ефективності дистанційної роботи		
Індивідуально-психологічний рівень		Соціально-психологічний рівень
Саморегуляція. Самоорганізація. Стресостійкість. Управління межами робота/життя.		Якість віртуальної комунікації. Командна взаємодія. Довіра. Соціальна підтримка.
Стресори дистанційної роботи		
Організаційні	Соціально-психологічні	Технологічні
Розмивання меж робота/ життя. Збільшення навантаження. Складність координації.	Соціальна ізоляція. Зниження згуртованості. Труднощі у відносинах.	Інформаційне перевантаження. Постійна доступність. Технічні збої.

Джерело: складено авторами

особливої уваги. Спостерігаються різні підходи до управління цими межами: чітка сегментація професійного та приватного життя або їх гнучка інтеграція. Ефективність кожного підходу визначається індивідуальними особливостями та життєвими обставинами працівника.

Якість професійної комунікації у віртуальному середовищі виступає визначальним фактором на соціально-психологічному рівні. За умов тривалої дистанційної роботи персонал стикається з викликами соціальної ізоляції та послаблення організаційної ідентичності, що вимагає впровадження інноваційних форм соціальної підтримки та командної взаємодії.

Тривала дистанційна робота працівників розумової праці демонструє позитивний вплив на баланс професійного та особистого життя. Ключовими перевагами виступають економія часу на переміщення та гнучкість у організації робочого простору. Створення виділеної робочої зони вдома сприяє чіткішому розмежуванню професійної та особистої сфер життя.

Механізми соціальної присутності відіграють вирішальну роль в ефективності віртуальної взаємодії. Відсутність безпосереднього контакту потребує компенсації через регулярні структуровані комунікації та створення простору для неформального спілкування. Формування культури відкритого діалогу та взаємної підтримки допомагає подолати обмеження дистанційного формату.

Встановлення чітких правил доступності, запровадження періодів «цифрового детоксу» та розвиток ритуалів переключення між робочим і особистим режимами забезпе-

чують ефективне управління межами роботи та життя. Ці механізми контролю безпосередньо впливають на рівень задоволеності життям дистанційних працівників.

Довіра між керівником та підлеглими є фундаментальною основою ефективної дистанційної роботи. Створення атмосфери психологічної безпеки, оптимальний баланс між автономією та контролем, чіткість очікувань щодо результатів – ключові елементи успішного віддаленого управління.

Комплексне врахування описаних психологічних факторів дозволяє розробляти ефективні стратегії підтримки дистанційної роботи, що враховують як індивідуальні особливості працівників, так і специфіку організаційного контексту. Це особливо важливо в умовах подальшої цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі віддалених форм зайнятості.

Психологічні інструменти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Ефективне управління дистанційними працівниками потребує специфічного набору психологічних інструментів, що враховують особливості віддаленої взаємодії. Сучасні дослідження демонструють важливість комплексного підходу до розробки та впровадження таких інструментів, з особливим акцентом на підтримці психологічного благополуччя працівників та розвитку ефективних практик віртуального лідерства (табл. 4).

Дослідження поведінкових практик керівництва з підтримки сімейних цінностей (family-supportive supervision behaviors – FSSB) виявляє їх вплив на задоволеність життям працівників через: емоційну підтримку в сімейних питаннях, гнучке планування роботи,

Таблиця 4

Психологічні інструменти управління персоналом

Інструмент	Призначення	Очікуваний результат
Практики підтримки сімейних цінностей (FSSB)	Забезпечення балансу між роботою та сімейним життям	Підвищення задоволеності життям, краще управління межами робота-життя
Психологічний емпauerмент	Розвиток самостійності та відповідальності працівників	Підвищення результативності, розвиток внутрішньої мотивації
Інновації на робочому місці	Створення інноваційного робочого середовища	Зростання залученості, посилення відчуття осмисленості роботи
Трансформаційне лідерство	Адаптація лідерських практик до віртуального середовища	Покращення віртуальної взаємодії, підвищення довіри в команді
Системи психологічної підтримки	Моніторинг та підтримка психологічного стану	Зниження професійного вигорання, підвищення стресостійкості
Віртуальні корпоративні заходи	Розвиток корпоративної культури	Посилення командного духу, організаційної ідентичності
Структурована комунікація	Забезпечення ефективного інформаційного обміну	Подолання комунікаційних бар'єрів, підвищення прозорості

Джерело: складено авторами

моделювання здорового балансу робота-життя та креативне управління навантаженням. Встановлено значущий взаємозв'язок між FSSB та здатністю працівників формувати здорові межі між професійною і особистою сферами [3].

В умовах дистанційної роботи психологічне розширення можливостей виступає ключовим медіатором між самолідерством та ефективністю виконання робочих ролей. Оптимальний рівень моніторингу з боку керівництва модерує цей взаємозв'язок, забезпечуючи підтримку без надмірного контролю, що сприяє розвитку внутрішньої мотивації та професійної компетентності працівників.

Практики інновацій на робочому місці, як психологічний інструмент управління, позитивно корелюють із залученістю працівників через посилення відчуття осмисленості роботи. Виявлено значущий взаємозв'язок між преференціями сегментації робота-життя та впливом осмисленості роботи на рівень залученості й виснаження. При дистанційній роботі керівники з високою сегментацією та низькою осмисленістю демонструють нижчу залученість і вище виснаження порівняно з керівниками з високим рівнем осмисленості.

Важливим аспектом психологічних інструментів управління є розвиток трансформаційного лідерства в віртуальному середовищі. Ефективні віртуальні лідери розвивають

здатність створювати відчуття присутності та емоційного зв'язку через цифрові канали комунікації, впроваджують практики регулярного змістовного зворотного зв'язку та підтримують розвиток командної синергії в віртуальному просторі.

В умовах тривалої дистанційної роботи психологічна підтримка працівників реалізується через комплексний підхід, що охоплює моніторинг психологічного стану, професійну допомогу, розвиток стресостійкості та навичок самоорганізації. Профілактика професійного вигорання здійснюється через спеціалізовані превентивні заходи. Психологічний супровід адаптації та розвитку персоналу критично впливає на успішність дистанційної роботи, де якість організаційної підтримки та доступність ресурсів визначають ефективність адаптації працівників до віддаленого формату.

При дистанційній роботі розвиток корпоративної культури вимагає специфічних психологічних інструментів для підтримки командного духу та організаційної ідентичності. Успішні організації впроваджують віртуальні корпоративні заходи, адаптовані системи визнання та винагороди, практики обміну знаннями між працівниками, а також ритуали, що зміцнюють відчуття приналежності до організації.

Розвиток ефективних комунікацій у віртуальному середовищі є ключовим компонентом психологічних інструментів управління.

Брак соціальної присутності та неформальних комунікацій впливає на ефективність віртуального лідерства, що компенсується впровадженням структурованих комунікацій та створенням віртуальних просторів для неформального спілкування. Системи зворотного зв'язку при дистанційній роботі враховують специфіку віртуальної взаємодії, забезпечуючи прозорість оцінки результатів. Особливого значення набуває здатність керівників підтримувати конструктивний діалог та мотивацію працівників через віртуальні канали.

Практичні рекомендації щодо психологічного супроводу дистанційної роботи. На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення емпіричних досліджень можна сформулювати ряд практичних рекомендацій щодо забезпечення психологічної ефективності дистанційної роботи. Доцільно розглядати ці рекомендації на трьох рівнях: організаційному, управлінському та індивідуальному (табл. 5).

На організаційному рівні пріоритетним завданням виступає формування комплексної стратегії психологічного супроводу дистанційної роботи. Така стратегія охоплює розробку політик та процедур для регламентації психологічних аспектів віддаленої роботи, створення інфраструктури підтримки працівників та впровадження систем моніторингу їх благополуччя. Принципове значення має розвиток корпоративної культури, яка забезпечує ефективну віртуальну взаємодію та запобігає соціальній ізоляції.

Управлінський рівень зосереджується на розвитку компетенцій віртуального лідерства та впровадженні практик управління, заснованих на довірі. Керівники мають вдосконалювати навички дистанційної комунікації, розвивати емоційний інтелект, формувати довірчі відносини в команді та знаходити оптимальний баланс між контролем і автономією працівників.

На індивідуальному рівні акцент робиться на розвитку особистісних ресурсів працівників через формування навичок самоорганізації, тайм-менеджменту та подолання професійного стресу. Ключовими стають компетенції ефективної віртуальної комунікації, вміння підтримувати баланс між роботою та особистим життям, розвиток стресостійкості та життєстійкості.

Регулярний моніторинг психологічного стану працівників реалізується через систематичні опитування щодо рівня стресу, задоволеності роботою та балансу між професійним і особистим життям. Критичними умовами є забезпечення конфіденційності даних та швидке реагування на виявлені проблеми.

В умовах війни психологічний супровід дистанційної роботи фокусується на безпеці персоналу та безперервності бізнес-процесів під час повітряних тривог, проблем з електропостачанням та евакуації. Організації впроваджують системи кризової комунікації з резервними каналами зв'язку, посиленою кібербезпекою та механізмами дублювання критичних функцій.

Психологічна підтримка персоналу розширюється до управління травматичним досві-

Таблиця 5

Рівні практичних рекомендацій

Рівень	Ключові заходи	Відповідальні особи
Організаційний	Розробка політик психологічного супроводу. Створення інфраструктури психологічної підтримки. Моніторинг психологічного благополуччя. Розвиток корпоративної культури. Впровадження систем цифрової комунікації.	Топ-менеджмент. HR-директор. Керівник відділу організаційного розвитку. Фахівці з психологічної підтримки.
Управлінський	Розвиток компетенцій віртуального лідерства. Впровадження практик управління на основі довіри. Організація структурованих комунікацій. Гнучке планування робочого часу. Забезпечення чітких систем оцінки результатів.	Керівники підрозділів. Менеджери команд. HR-менеджери. Проектні менеджери.
Індивідуальний	Розвиток навичок самоорганізації. Формування стратегій подолання стресу. Вдосконалення навичок віртуальної комунікації. Підтримка балансу робота-життя. Розвиток цифрових компетенцій.	Працівники. Ментори. Коучі. Психологи-консультанти.

Джерело: складено авторами

дом та подолання тривожності, що реалізується через створення безпечного простору для обговорення емоційного стану та забезпечення доступу до професійної психологічної допомоги. В умовах масової релокації особливої ваги набуває ефективно управління географічно розподіленими командами та підтримка корпоративної культури через регулярні віртуальні взаємодії.

Ключовим фактором успішної адаптації стає розвиток організаційної резильєнтності – здатності відновлюватися після стресових ситуацій та адаптуватися до змін. Системний підхід до моніторингу та коригування заходів психологічного супроводу забезпечує підтримку психологічного благополуччя персоналу та загальну ефективність дистанційної роботи.

Реалізація цих рекомендацій вимагає системного підходу та постійного моніторингу ефективності. Гнучкість та адаптивність системи психологічного супроводу забезпечує своєчасне реагування на зміни потреб працівників та умов діяльності.

Висновки. На основі аналізу теоретико-методологічних засад встановлено, що ефек-

тивність дистанційної роботи визначається взаємодією психологічних факторів на індивідуальному (саморегуляція, стресостійкість) та соціально-психологічному (віртуальна комунікація, командна взаємодія) рівнях. Виявлено трансформацію психологічного контракту між працівником та організацією, що характеризується зміною взаємних очікувань щодо самоорганізації, відповідальності та психологічної підтримки.

Розроблено систему практичних рекомендацій щодо психологічного супроводу на організаційному (формування стратегії психологічного супроводу, створення інфраструктури підтримки, розвиток корпоративної культури), управлінському (розвиток компетенцій віртуального лідерства, впровадження практик управління на основі довіри) та індивідуальному (розвиток навичок самоорганізації, стресостійкості та віртуальної комунікації) рівнях. Враховуючи український контекст воєнного часу, обґрунтовано необхідність додаткових заходів безпеки персоналу та розвитку організаційної резильєнтності для адаптації до постійних змін та швидкого відновлення після стресових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Vasylyeva O., Sokolov A., Hil L. Human capital in the modern paradigm of the knowledge economy. *Management and Business*. 2023. Vol. 1(1). P. 22–36.
2. Grant C. A., Wallace L. M., Spurgeon P. C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 2013. Vol. 35(5). P. 527–546. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.
3. Garg N., Van der Walt F., Burgess J. Editorial: The psychological challenges of remote working. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190064>.
4. Sharma N. Remote work and psychological well-being: exploring the impact on employee well-being, job satisfaction, and work-life balance. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 2024. Vol. 9(1). P. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i01.011>.
5. Мальяр Д. В. Дистанційна зайнятість: передумова, форма прояву та наслідок розвитку цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 165–171. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>.
6. Буров О. Дистанційна робота і людський капітал: нові виклики та загрози (міжнародний досвід). *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2020. № 6. С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.33731/62020.234050>.
7. Вонберг Т. В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 259–265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265>.
8. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. (1). С. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>.
9. Бехтер, О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>.
10. 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. Т. 1, № 11(79). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398>.
11. Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

REFERENCES:

1. Vasylyeva, O., Sokolov, A., & Hil, L. (2023). Human capital in the modern paradigm of the knowledge economy. *Management and Business*, 1(1), 22–36.
2. Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.
3. Garg, N., Van der Walt, F., Burgess, J. (2023). Editorial: The psychological challenges of remote working. *Frontiers in Psychology*, (14). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190064>.
4. Sharma, N. (2024). Remote work and psychological well-being: exploring the impact on employee well-being, job satisfaction, and work-life balance. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 9(1), 165–172. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i01.011/>.
5. Maliar, D. V. (2019). Dystantsiina zainiatist: peredumova, forma proiavu ta naslidok rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Remote employment: prerequisite, form of manifestation and consequence of digital economy development]. *Business Inform*, (10), 165–171. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-165-171>. (in Ukrainian)
6. Burov, O. (2020). Dystantsiina robota i liudskyi kapital: novi vyklyky ta zahrozy (mizhnarodnyi dosvid) [Remote work and human capital: new challenges and threats (international experience)]. *Theory and Practice of Intellectual Property*, (6), 107–119. DOI: <https://doi.org/10.33731/62020.234050>. (in Ukrainian)
7. Vonberh, T. V. (2020). Dystantsiina zainiatist pratsivnykiv: novi vyklyky ta mozhyvosti [Remote employment of workers: new challenges and opportunities]. *Business Inform*, (4), 259–265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265>. (in Ukrainian)
8. Luchyk, S., & Luchyk, V. (2022). Dystantsiina pratsia: problemy motyvatsii [Remote work: motivation problems]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (1), 60–69. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>. (in Ukrainian)
9. Bekhter, O. (2024). Vplyv hibrydnoho robochoho seredovyscha na efektyvnist upravlinnia personalom [Impact of hybrid work environment on HR management effectiveness]. *Economy and Society*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>. (in Ukrainian)
10. Voronina, V., Horbatiuk, L., & Zosimenko, I. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v Ukraini v umovakh viiny [Features of personnel management in Ukraine during wartime]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 11(79)(1), 56–60. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398>. (in Ukrainian)
11. Prodius, O., Afanasenko, M., & Lemeshko, M. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving personnel management system under martial law]. *Economy and Society*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>. (in Ukrainian)