

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-56>

УДК 005.96:159.9:331.101.3

УПРАВЛІННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНИМ СТАНОМ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF PSYCHO-EMOTIONAL STATE OF EMPLOYEES AS A FACTOR OF ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Гіль Людмила Анатоліївна

старший викладач,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6879-858X>**Hil Liudmyla**

National University Zaporizhzhia Polytechnic

У статті розглядається проблема психологічної підтримки працівників в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Підкреслено зростаючу потребу у впровадженні систематизованих заходів для збереження психоемоційного добробуту персоналу, з огляду на високий рівень стресу та тривожності. Наголошено на зв'язку між емоційним благополуччям персоналу та економічною ефективністю підприємства. Визначено роль керівника в адаптації колективу до кризових умов. Представлено різні формати психологічної підтримки з урахуванням добровільності участі та етичних принципів. Особливу увагу приділено методиці BASIC Ph як ефективному інструменту оцінки особистісних ресурсів у протистоянні стресу. Обґрунтовано необхідність створення карти стресу як частини алгоритму управління психоемоційним станом працівників. Робота має практичну цінність для фахівців у галузі управління персоналом та кризового менеджменту.

Ключові слова: психоемоційний стан працівників, економічна ефективність, продуктивність праці, управлінські рішення, залученість працівників, психологічна підтримка, інвестиції у персонал.

This article examines the pressing issue of the impact of extreme conditions, particularly martial law, on the psycho-emotional state of employees and the role of managers in shaping an adaptive organizational environment. The aim of the study is to analyze the influence of extreme conditions (including military actions) on employees' psycho-emotional well-being and to substantiate the role of managers in creating an adaptive organizational environment that helps preserve the economic efficiency of enterprises during times of crisis. The article emphasizes the necessity of providing psychological support to staff as a key condition for ensuring labor productivity, preserving labor potential, and maintaining the economic viability of an enterprise. The study highlights the importance of distinguishing between situational and stable psychological readiness for professional activity, which depends on the level of self-regulation, volitional qualities, and organizational and economic conditions. In the context of modern crisis challenges, the article focuses on the importance of psychological support for employees and the implementation of specialized managerial strategies. Psychological support is critically important not only for the mental well-being of staff but also for maintaining organizational cohesion during periods of instability. The study justifies the use of psycho-emotional support through both group and individual interventions, such as webinars, team meetings, personal consultations, and surveys. This support aims to address both immediate and long-term emotional needs, contributing to the creation of a psychologically safe work environment. Effective management of employees' psycho-emotional state can reduce manifestations of occupational stress, prevent burnout, increase motivation, and ensure the functional stability of the enterprise under conditions of high external turbulence. The findings of the study indicate that in times of crisis, the role of managers in supporting the psycho-emotional well-being of employees goes beyond traditional management and becomes a key component of organizational resilience. Therefore, companies must implement ongoing psycho-emotional support programs that adapt to the evolving nature of the crisis, providing employees with the necessary resources to effectively overcome challenges and remain engaged in their work.

Keywords: psycho-emotional state of employees, economic efficiency, labor productivity, management decisions, employee engagement, psychological support, investment in personnel.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу особливої ваги набуває необхідність підприємця не лише орієнтуватися в основах психології, а й володіти системними психологічними знаннями та навичками. Це включає здатність до розв'язання соціальних питань, формування сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, забезпечення умов для високої продуктивності праці та стимулювання творчої активності працівників. Питання психології бізнесу набувають особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли спостерігається зростання рівня психологічної дестабілізації серед працівників. Відтак постає необхідність у підтримці з боку керівництва, спрямованій на відновлення працездатності та ефективності, покращення командної взаємодії, а також підвищення рівня мотивації і залученості персоналу до виробничих процесів.

Стійка структурна організація психічних компонентів працівника в процесі трудової діяльності є визначальним чинником ефективності його психоемоційного стану. Особливої ваги у сфері економічної діяльності набуває психологічна готовність індивіда до професійної активності, яка може проявлятися у формі попередньої (стійкої) або ситуативної готовності. Попередня готовність ґрунтується на сформованих знаннях, навичках, досвіді, мотиваційній структурі та ціннісних орієнтирах, тоді як ситуативна передбачає мобілізацію особистісного ресурсу для ефективної діяльності в конкретних умовах і часових рамках. Рівень готовності до праці зумовлюється розвитком волевих якостей, здатністю до саморегуляції емоційних станів, а також впливом зовнішніх організаційно-економічних чинників.

Воєнні дії становлять екстремальний стресогенний чинник, що спричиняє серйозні психоемоційні навантаження як на працівників, так і на керівний склад організацій. У таких умовах виникає об'єктивна потреба в розробці ефективних механізмів психологічної адаптації персоналу до кризової ситуації, з метою збереження функціональної стабільності підприємств та забезпечення їх економічної життєздатності. У цьому контексті, нормалізація психологічного стану працівників розглядається як ключова умова підтримання економічної ефективності підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика нормалізації психологічного

стану працівників в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану, набуває особливої актуальності в контексті забезпечення стійкості та ефективності функціонування економічних суб'єктів. Сучасні дослідження у сфері економіки праці та управління персоналом акцентують на доцільності впровадження психологічних інтервенцій у систему менеджменту персоналу. Д. Куриця [1], І. Ліщинська [2] акцентують увагу на психоемоційному виснаженні персоналу та впливі професійного стресу на особистість, зазначаючи, що стрес є одним з головних факторів, що впливають на зниження працездатності та плінність кадрів. Н. Гуцуляк, О. Чуйко, В. Дуб [3], Н. Шевченко [4], О. Кримська [5] визначають стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності, зокрема застосування методів стрес-менеджменту для підвищення продуктивності праці та ефективності управління людськими ресурсам. І. Шинкаренко [6] розглядає методи психодіагностики професійного стресу у воєнний час, підкреслюючи важливість своєчасного виявлення та корекції стресових станів у працівників, що функціонують в умовах підвищеного ризику. Т. Прокопюк [7] досліджує стрес у професійній діяльності, розкриваючи сучасні підходи до прогнозування можливих наслідків діяльності людини за умов впливу стрес-чинників підвищеної інтенсивності. Л. Перція [8], О. Гуменюк [9] обґрунтовують доцільність психологічного супроводу професійного здоров'я працівників. Інтеграція психологічних практик у структуру організаційного управління розглядається як інвестиція в людський капітал, що має позитивний вплив на загальну економічну ефективність підприємства.

Таким чином, звернення до проблеми дослідження та покращення психологічного стану працівників є не лише гуманістично обґрунтованим, але й економічно доцільним, що визначає її як пріоритетний напрям сучасної теорії та практики управління персоналом.

Мета статті. Аналіз впливу екстремальних умов (зокрема, воєнних дій) на психоемоційний стан працівників та обґрунтування ролі управління у формуванні адаптивного організаційного середовища, що сприяє збереженню економічної ефективності підприємства в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах, зумовлених воєнними діями та економічною нестабільністю, питання психологічної підтримки персоналу набуває особливої актуальності.

Згідно з дослідженням Gradus Research [11], проведеним у січні 2024 року, 77% українців відчували сильний стрес останнім часом, а 46% постійно переживають втому. За даними Міністерства охорони здоров'я України [10], кількість людей із посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) збільшилася більш ніж на 30% у 2023 році. Разом з тим, підтверджується економічна ефективність програм психологічної підтримки громадян. Дослідження [12; 13] показують, що впровадження психотерапії знижує щорічні медичні витрати працівників на 17%. Співробітники, які працюють із психологом, у середньому почуваються краще, ніж ті, які не звертаються по допомогу. Крім того, 73% працівників готові залучатися до роботи на 100%, якщо роботодавець турбується про психічне здоров'я команди.

Наведені дані свідчать про значне зростання потреби в психологічній підтримці серед працівників різних галузей в умовах кризи. Впровадження програм психологічної підтримки не лише покращує ментальне здоров'я персоналу, але й сприяє економії коштів підприємства та підвищенню продуктивності праці.

Компетентний керівник відіграє ключову роль у мінімізації негативних наслідків дестабілізуючих подій, зокрема, шляхом запровадження управлінських стратегій, спрямованих на індивідуалізацію підходів до працівників, підтримку внутрішньокolleктивного діалогу, збереження організаційної цілісності та підтримання рівня продуктивності праці. Ефективне управління в умовах війни передбачає не лише організацію процесів, а й врахування психологічного стану персоналу, який, залежно від індивідуальних психотипологічних характеристик, може демонструвати різні форми реакції на стрес.

Інтенсивність і характер психоемоційного реагування визначаються особистісними особливостями, попереднім досвідом переживання травматичних подій, а також наявністю або відсутністю сформованих механізмів психологічного подолання (копінг-стратегій). У цьому контексті адаптивність організаційного середовища та якість управлінських рішень набувають безпосереднього впливу на збереження трудового потенціалу, рівня економічної ефективності та стійкості підприємства в умовах кризи.

Сучасні дослідження [3; 6; 8] вказують на те, що в умовах воєнного часу ключовими детермінантами зниження продуктивності праці є низка психологічних факторів. Серед них домі-

нують тривожність, відчуття соціального відчуження, страх за близьких, фізичне виснаження, надмірне інформаційне навантаження, а також регресивні психоемоційні стани, що спричинені тривалим хронічним стресом. Останній проявляється у зниженні рівня психологічної зрілості працівника, що може ускладнювати процеси прийняття рішень, самоконтролю та професійної відповідальності.

Враховуючи зазначене, актуальним є впровадження в практику управління персоналом спеціалізованої психологічної підтримки. Залучення фахівців із психологічною освітою та досвідом кризового консультування сприяє не лише покращенню психоемоційного стану працівників, а й підвищенню ефективності управлінських рішень щодо індивідуального та командного функціонування.

В умовах зростаючих соціально-економічних викликів, пов'язаних із впливом воєнного стану та супутніх стресових факторів, актуалізується необхідність впровадження ефективних механізмів психологічної підтримки персоналу в межах виробничих структур. Одним із інструментів забезпечення стабільності трудового потенціалу та підвищення ефективності виробничої діяльності є формування багаторівневої системи психоемоційної підтримки працівників.

Формати психологічної підтримки обираються залежно від поточних обставин та індивідуальних запитів персоналу. Зазвичай, частіше застосовуються групові форми взаємодії, які передбачають економію організаційних ресурсів при одночасному охопленні значної кількості учасників, але затребуваними є і індивідуальні методи роботи (табл. 1).

Важливо наголосити, що участь у вищевказаних заходах повинна ґрунтуватися на принципах добровільності та дотримання етичних норм. Ініціативи з боку роботодавця щодо стимулювання участі в таких програмах мають мати виключно мотиваційний характер та орієнтуватися на формування довіри всередині колективу.

Таким чином, впровадження систематизованих підходів до організації психологічної підтримки працівників є не лише питанням корпоративної соціальної відповідальності, а й важливим чинником збереження виробничої стабільності, підвищення економічної ефективності та довгострокового розвитку підприємства в умовах підвищеної небезпеки зовнішнього середовища [14; 15].

Застосування індивідуалізованого підходу до працівників, підтримка внутрішнього

Таблиця 1

Форми психологічної підтримки

Форма	Зміст	Мета
Групові форми взаємодії		
Психоосвітні вебінари	У межах вебінарів можуть виступати окремі співробітники з підготовленими тематичними доповідями, що ініціюють колективне обговорення проблем та способів самодопомоги.	Інформування працівників щодо механізмів психоемоційного реагування на стресові події, таких як відчуття тривоги, загрози життю та безпеці.
Командні зустрічі	Проводяться в онлайн-форматі або у змішаному режимі. У фокусі таких заходів – оцінка рівня резильєнтності працівників, тобто здатності адаптуватися до змін та відновлювати функціональну ефективність після кризових ситуацій.	Спрямовані на розвиток колективної стійкості до зовнішніх викликів. Сприяють згуртованості колективу, що прямо впливає на рівень організаційної продуктивності
Командні заходи поза виробничого характеру	Волонтерські ініціативи, спортивні події, культурні акції	Підтримка морально-психологічного клімату організації, підвищення рівня залученості персоналу
Індивідуальні форми взаємодії		
Персональні психологічні консультації	Забезпечують конфіденційність і таргетовану підтримку	Вчасно і точно реагувати на особисті запити та емоційні труднощі співробітників
Телефонні консультації	Надають працівникам можливість звернутися по допомогу навіть анонімно	
Персональні зустрічі з керівництвом	Здійснюється моніторинг психоемоційного стану працівника	Здійснення оцінки можливостей працівника щодо виконання функціональних обов'язків, аналіз міжособистісних та сімейних чинників, що впливають на трудову мотивацію
Анкетування та опитування	Дозволяють виявити загальний настрій у колективі, проаналізувати ефективність управлінських рішень	Отримати зворотний зв'язок щодо умов праці та заходів відновлення емоційного стану персоналу

Джерело: сформовано автором

діалогу в колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та впровадження психологічно чутливих методів стимулювання праці дозволяють зменшити ризики професійного вигорання, підвищити рівень залученості персоналу й забезпечити збереження трудового потенціалу. Ефективність управлінських рішень у таких умовах прямо впливає на економічну життєздатність організації.

Умови екстремального характеру, зокрема соціальні потрясіння, військові дії чи інші кризові явища, суттєво впливають на психоемоційний стан працівників, провокуючи розвиток стану нервово-психічного напруження, відомого як стрес.

Стресовий стан є особливою формою емоційного реагування, що порушує функціональну рівновагу організму, знижує загальну працездатність особи, ускладнює виконання професійних обов'язків, а також знижує надійність при прийнятті рішень та розв'язанні виробничих завдань [3; 8; 15].

У контексті хронічного стресу, що зберігається протягом тривалого часу, у поведінці працівників спостерігаються певні деструктивні зміни. До основних проявів належать: підвищена дратівливість або емоційна пригніченість, зниження здатності до концентрації уваги, погіршення короткотривалої пам'яті, зменшення швидкості виконання стандартних

професійних завдань, збільшення кількості помилок у роботі. Також можуть активізуватися шкідливі звички, посилюється частота зловживань певними речовинами чи поведінковими патернами [3, с. 49; 8, с. 98].

Навіть у випадках помірного або низького рівня стресу, його вплив на емоційний фон і продуктивність праці залишається відчутним. Задля діагностики рівня стресової напруги та оцінки її впливу на трудову діяльність персоналу доцільним є використання валідизованих психодіагностичних методик, зокрема стандартизованих опитувальників і тестів, які дозволяють виявити ризикові тенденції та своєчасно впровадити коригуючі управлінські рішення.

Одним із таких інструментів є методика «Місток над прірвою» (Bridge Over the Abyss), відома також під назвою BASIC Ph, розроблена спеціалістами Ізраїльського центру подолання стресу, яка дозволяє визначити індивідуальні ресурси працівників щодо протистояння стресу. У праці «Effective ways of coping with disasters» [16] проаналізовано ефективність моделі у роботі з постраждалими від воєнних конфліктів, терористичних актів і стихійних лих. Виявлено, що використання BASIC Ph у форматі групових і індивідуальних втручань знижує рівень посттравматичного стресу та покращує адаптаційні можливості особистості. Особливу цінність зазначеної методики становить її акцент на самоаналізі, який ініціює процес саморефлексії вже на етапі проходження опитування, що знижує витрати на зовнішній психологічний супровід та дозволяє виявити потенційні ризики порушень психоемоційного стану безпосередньо у виробничому середовищі.

Управління стресами на робочому місці має бути регулярним і систематичним процесом [6, с. 65]. Для цього доцільно розробити спеціалізовану систему, яка функціонуватиме безперервно. Тільки через продумане планування і впровадження заходів щодо управління стресами можна створити чіткий алгоритм дій для ефективного реагування на кризові ситуації. Важливою складовою є профілактика негативних психологічних наслідків стресу, яка включає розробку програм та соціально-психологічних інструментів, що допомагають працівникам знижувати рівень стресу.

Методика «Місток над прірвою» дозволяє побудувати алгоритм для формування «Карти стресу». Ця карта не лише фіксує

результати досліджень, а й слугує інструментом для створення та застосування технологій управління стресом у колективі. Розробка «Карти стресу» починається з визначення особистісних ресурсів, що використовуються для боротьби з наслідками стресу. Важливою є ретельна оцінка характеристик цих ресурсів, зокрема, виявлення можливих ризиків, які супроводжують їх застосування. Це дозволяє створити більш ефективну стратегію управління стресами, що враховує як позитивні, так і негативні аспекти кожного ресурсу (табл. 2).

«Карта стресу» включає заходи подолання стресу за різними каналами особистісних ресурсів, такими як пізнання і думка, емоції, соціальна підтримка, уява, фізіологія тощо. Вона включає в себе конкретні поради для подолання стресових ситуацій, враховуючи різні аспекти особистісних ресурсів (каналів). Враховано також різні підходи до кожного з каналів, зокрема методи самопомогі, підтримки з боку оточення та психологічного розвантаження.

Крім того, використання «Карти стресу» передбачає групову взаємодію, що дозволяє обмінюватися досвідом і підвищувати рівень колективної згуртованості. Це можуть бути ділові ігри, тренінги або групові дискусії, спрямовані на подолання стресу. Однак важливим є також індивідуальний підхід до кожного працівника, оскільки стресова ситуація для кожної людини може мати різний вплив.

У процесі роботи над індивідуальною картою стресу працівник не тільки планує способи подолання стресових ситуацій, але й моделює свою поведінку в майбутньому. Це дозволяє підвищити обізнаність як працівника, так і його керівника, що сприяє більш ефективному управлінню стресом на рівні організації. Тому використання таких карт може бути впроваджене навіть людьми, які не є професійними психологами, але володіють базовими знаннями психології та розуміють важливість цього процесу для підвищення загальної ефективності підприємства.

Методика дозволяє сформувати індивідуалізовану модель поведінки в умовах стресу, що базується на визначенні так званих ресурсних каналів - домінуючих напрямків, через які працівник ефективно мобілізує внутрішні ресурси для подолання кризових викликів. Врахування таких індивідуальних особливостей може бути корисним інструментом в HR-стратегіях підприємств, які функціонують у високо ризикованих середовищах.

Таблиця 2

Особистісні ресурси (індивідуальні канали), їх основні ознаки та характеристики

Очікувані результати		Перелік заходів, способів та прийомів, що пропонуються	Попередження щодо можливих негативних наслідків (ризиків)
Конструктивні	Деструктивні		
Belief and values – Віра і цінності			
Віра у свої можливості, непохитне прагнення до перемоги, здатність знаходити глибокий зміст у подіях, що відбуваються, а також духовна опора на релігійні переконання	Значна захопленість ідеями, зокрема релігійними, у поєднанні з неспроможністю об'єктивно оцінювати дійсність	Церемонії і ритуали, надихаючі змістовні розмови та тематичні кінострічки, мотиваційні заходи	Процес соціальної ідентифікації, що базується на дихотомії «свій – інший», у поєднанні з внутрішньо обумовленою потребою індивіда до приналежності до конкретної організаційної чи ідеологічної структури
Affect – Емоції			
Емоційна опора та міжособистісні зв'язки	Підвищена емоційна нестабільність: схильність до слізливості, депресивних проявів, спалахів агресії та залежність від зовнішніх маніпуляцій	Вираження почуттів через спілкування, перегляд атмосферних фільмів і театральних вистав	Сильні емоційні реакції, надмірна емоційна відкритість, імпульсивність у прийнятті рішень.
Social support – Соціальний ресурс			
Здатність до комунікації, готовність прийти на допомогу чи звернутися за нею, почуття єдності з групою	Орієнтація на авторитети, взаємодія з тими, хто має подібні риси чи погляди.	Належність до соціальної спільноти, виконання багатьох соціальних функцій та ролей	Значна залежність від осіб з високим статусом, повна підпорядкованість авторитетам
Imagination – Уява			
Направлена уява, мрійливі образи	Відмова від сприйняття реальності, ігнорування фактичного стану справ	Різноманітні форми творчої роботи	Розчарування в реальних обставинах, відмова сприймати факти, постійне занурення у мрії
Cognition – Пізнання і думка			
Визначення пріоритетів, планування і організація дій, отримання інформації та здобуття досвіду	Закостеніле мислення, надмірне занурення в ідеї, ігнорування емоційного аспекту	Оперативна організація, фіксація фактів і подій, перевірка ймовірних теорій та варіантів діяльності	Інтелектуальне дистанціювання від емоцій, надмірне самозаглиблення
Physiology – Фізіологія і діяльність			
Релаксаційні практики, фізична активність, збалансоване харчування, оздоровчі водні процедури тощо	Надлишкове споживання їжі, зловживання спиртним і медикаментами, болі, спричинені психологічними факторами	Активний спосіб життя, єдність із природою, повноцінне харчування, сексуальні стосунки	Активний пошук задовольень, виснаження організму, надлишкове вживання їжі тощо

Джерело: сформовано автором

Такий підхід сприяє підвищенню рівня стресостійкості працівників, зменшенню втрат людського капіталу та збереженню продуктивності праці в умовах підвищеної небезпеки.

Таким чином, системне використання діагностичних інструментів, таких як «Місток над прірвою», у поєднанні з профілактичними заходами зниження рівня професійного стресу, може виступати вагомим чинником збереження людського капіталу в економіці воєнного часу та періоду відновлення. Модель BASIC Ph набуває актуальності в умовах масових психоемоційних потрясінь, зокрема викликаних війною. Дослідження свідчать про її універсальність, культурну гнучкість та практичну ефективність у роботі з різними віковими та професійними групами [16]. Її інтеграція у систему управління персоналом, кризове консультування та психосоціальну підтримку забезпечує зниження стресових реакцій, підвищення ефективності праці та формування командної резильєнтності.

Починаючи з перших тижнів повномасштабної військової агресії РФ проти України, ізраїльські фахівці активно ділилися знаннями щодо подолання стресових станів із українськими колегами. Цей міждержавний обмін досвідом реалізується в рамках Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, ініційованої Першою леді України Оленою Зеленською. Програма координується Міністерством охорони здоров'я України за підтримки Всесвітньої організації охорони здоров'я, що створює надійну платформу для інтеграції психосоціальних практик у систему управління персоналом підприємств різного профілю.

Організація психологічної підтримки персоналу є важливим елементом для забезпечення стабільності роботи підприємства в умовах стресових ситуацій. Однією з основних цілей такої підтримки є навчання працівників ефективним методам адаптації та подолання складних ситуацій, що виникають у процесі трудової діяльності. Для цього рекомендується впровадження регулярних тренінгів, спрямованих на набуття працівниками необхідних психологічних знань, а також розвиток навичок стрес-менеджменту. Важливим елементом є навчання працівників технікам психологічного розвантаження, що дозволяють

знижувати емоційну напругу та відновлювати психічну рівновагу. Крім того, необхідно організовувати зустрічі з професійними психологами для надання персональних консультацій. Такий підхід дозволить створити сприятливу атмосферу для розв'язання індивідуальних психологічних проблем, що можуть впливати на продуктивність працівників. Важливим є надання інформації щодо доступних ресурсів для психологічної підтримки, включаючи консультаційні послуги та тренінгові програми, що сприятимуть подальшому розвитку психологічного потенціалу колективу.

Висновки. В умовах воєнного стану стабільність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності управлінського персоналу адаптувати організаційне середовище до нових викликів. Психоемоційний стан персоналу є ключовим фактором, що безпосередньо впливає на економічні показники підприємства. Хронічний стрес і погіршення психоемоційного стану працівників негативно впливають на продуктивність праці і показники плинності кадрів, підвищують кількість помилок, знижують швидкість і якість виконання виробничих завдань, службових обов'язків та загальну ефективність управлінських рішень і можуть спричинити економічні втрати підприємства. Тому системний психологічний супровід є не лише соціальною, а й економічно доцільною інвестицією, яка сприяє збереженню трудового потенціалу, підвищенню ефективності виробничих процесів і довгостроковій стабільності підприємств в умовах кризових ситуацій. Психоемоційна підтримка працівників, гнучкість управлінських стратегій та врахування індивідуальних психологічних особливостей персоналу є основними чинниками забезпечення економічної ефективності підприємства у контексті воєнного стану. Особливого значення набуває роль керівника в мінімізації втрат через емоційне вигорання персоналу шляхом індивідуалізації управлінських рішень, формування сприятливого психологічного клімату та впровадження стрес-менеджменту. Подальші дослідження у цьому напрямку можуть сприяти розробці інструментів антикризового управління, орієнтованих на збереження людського капіталу та підвищення стійкості економічних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Куриця Д. І. Вплив професійного стресу на особистість. *Проблеми сучасної психології*. 2009. Вип. 4. С. 25–33.

2. Ліщинська І. І. Психоемоційне виснаження персоналу: шляхи подолання. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 45–51.
3. Гуцуляк Н., Чуйко О., Дуб В. Стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності. *Наука і освіта*. 2024. № 1. С. 47–52.
4. Шевченко Н. М. Управління людськими ресурсами в умовах стресогенних факторів. *Вісник ХНУ. Економічна серія*. 2023. № 4. С. 70–78.
5. Кримська О. В. Психологічна допомога в умовах воєнного стану: теорія і практика. *Практична психологія і соціальна робота*. 2022. № 6. С. 3–9.
6. Шинкаренко І. Психодіагностика професійного стресу у воєнний час. *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 10 травня 2024 р. Дніпро*, 2024. С. 64–66.
7. Прокопчук Т. В. Стрес у професійній діяльності правоохоронців: до теорії дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2017. № 1. С. 112–119.
8. Перція Л. Психологічні шляхи подолання професійного стресу у працівників ІТ-компаній. *Psychology Travelogs*. 2024. № 1. С. 91–102.
9. Гуменюк О. П. Організація психологічної підтримки персоналу на підприємстві: досвід і перспективи. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 120–127.
10. Національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. МОЗ України. 2023. URL: <https://moz.gov.ua/mental-health> (дата звернення: 06.02.2025).
11. Понад 70% українців відчувають стрес та напругу: як можна виміряти стан ваших працівників? *Gradus Research*: веб-сайт. URL: https://cases.media/en/article/ponad-70-ukrayinciv-vidchuvayut-stres-ta-naprugu-yak-mozhna-vimiryati-stand-vashikh-pracivnikov?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.03.2025).
12. Ментальне здоров'я в Україні під час війни: психологічна підтримка медперсоналу та пацієнтів. *Mister Blister*: веб-сайт. URL: https://mister-blister.com/uk/mentalne-zdorovya-v-ukrayini-pid-chas-viyny-psykholohichna-pidtrymka-medpersonalu-ta-patsiyentiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.03.2025).
13. Корпоративна психологія: навіщо бізнесу піклуватися про психічне здоров'я працівників. *Dali Center*: веб-сайт. URL: https://www.dalicenter.com/blog/corporate-psychology?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.03.2025).
14. Росінська Олена. Психологічна підтримка під час війни. Як подолати ПТПС та зберегти продуктивність колективу. *Охорона праці*. 2022. № 5. URL: <https://www.ohoronapraciv.kiev.ua> (дата звернення: 06.02.2025).
15. Психологічна підтримка співробітників під час війни: досвід BRAINSTACK. *Робота для українців в умовах війни*: веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://happymonday.ua/pidtrymka-spivrobitnykiv-dosvid-brainstack&ved=2ahUKEwjAkdCZqJX7AhXvk4sKHWakDqMQFnoECDQQAQ&usg=AOvVaw1IR49n0TcXjH_1-MuJpVCV (дата звернення: 06.02.2025).
16. Lahad M., Leykin D., & Abramovich A. Effective ways of coping with disasters: The development of the BASIC Ph model and its application in Israel and worldwide. *Journal of Loss and Trauma*. 2013. Vol. 18(2). P. 179–194. DOI: <https://doi.org/10.1080/15325024.2012.688712>.

REFERENCES:

1. Kurytsia, D. I. (2009). Vplyv profesiinoho stresu na osobystist' [The impact of professional stress on personal-ity]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, vol. 4, pp. 25–33.
2. Lishchynska, I. I. (2023). Psykhoemotsiine vysnazhennia personalu: shliakhy podolannia [Psycho-emotional exhaustion of staff: Ways to overcome]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, pp. 45–51.
3. Hutsuliak, N., Chuiko, O., & Dub, V. (2024). Stratehii podolannia profesiinoho stresu v upravlinnski diial'nosti [Strategies for overcoming professional stress in management]. *Nauka i osvita*, vol. 1, pp. 47–52.
4. Shevchenko, N. M. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh stresohoenykh faktoriv [Human resource management under stress factors]. *Visnyk KhNU. Ekonomichna seriia*, vol. 4, pp. 70–78.
5. Krymska, O. V. (2022). Psykholohichna dopomoha v umovakh voiennoho stanu: teoriia i praktyka [Psychological assistance under martial law: Theory and practice]. *Praktychna psykholohiia i sotsialna robota*, vol. 6, pp. 3–9.
6. Shynkarenko, I. (2024). Psykhodiahnostyka profesiinoho stresu u voiennyi chas [Psychodiagnostics of professional stress during wartime]. In *Problemy formuvannia hromadianskoho suspilstva v Ukraini: Vseukrainska naukovopraktychna konferenciya* (Dnipro, May 10, 2024). Dnipro: DDUVS, pp. 64–66. (in Ukrainian).
7. Prokopiuk, T. V. (2017). Stres u profesiinii diialnosti pravo okhorontsiv: do teorii doslidzhennia [Stress in the professional activity of law enforcement officers: Towards a theory]. *Naukovyi visnyk LDUVS (Seriia Psykholohichna)*, vol. 1, pp. 112–119.

8. Persiia, L. (2024). Psykholohichni shliakhy podolannia profesiinoho stresu u pratsivnykiv IT-kompanii [Psychological ways to overcome professional stress among IT employees]. *Psychology Travelogs*, vol. 1, pp. 91–102.
9. Humeniuk, O. P. (2023). Orhanizatsiia psykholohichnoi pidtrymky personalu na pidpriemstvi: dosvid i perspektyvy [Psychological support for employees in an enterprise: Experience and prospects]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, vol. 2, pp. 120–127.
10. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2023). Natsionalna programa psykichnoho zdorov'ia ta psykho-sotsialnoi pidtrymky [National mental health and psychosocial support program]. <https://moz.gov.ua/mental-health>. (accessed February 6, 2025).
11. Gradus Research. (n.d.). Ponad 70% ukraintsiv vidchuvaiut stres ta napruhu: yak mozna vymiryaty stan vashykh pratsivnykiv? [Over 70% of Ukrainians feel stress and tension: how to measure the state of your employees?]. Retrieved from <https://cases.media/en/article/ponad-70-ukrayinciv-vidchuvayut-stres-ta-napругu-yak-mozhna-vimiryati-stand-vashykh-pracivnykiv>. (accessed March 23, 2025).
12. Mister Blister. (n.d.). Mentalne zdorovia v Ukraini pid chas viiny: psykholohichna pidtrymka medpersonalu ta patsientiv [Mental health in Ukraine during war: psychological support for medical staff and patients]. Retrieved from <https://mister-blister.com/uk/mentalne-zdorovya-v-ukrayini-pid-chas-viiny-psykholohichna-pidtrymka-medpersonalu-ta-patsiyentiv/>. (accessed March 23, 2025).
13. Dali Center. (n.d.). Korporatyvna psykholohiia: navishcho biznesu pikuvatysia pro psykichne zdorovia pratsivnykiv [Corporate psychology: why businesses should care about mental health]. Retrieved from <https://www.dalicenter.com/blog/corporate-psychology>. (accessed March 23, 2025).
14. Rosinska, O. (2022). Psykholohichna pidtrymka pid chas viiny. Yak podolaty PTRS ta zberehty produktyvnist kolektyvu [Psychological support during war. How to overcome PTSD and maintain team productivity]. *Okhrona pratsi*, vol. 5. Retrieved from <https://www.ohoronapraci.kiev.ua>. (accessed February 6, 2025).
15. Brainstack_. (n.d.). Psykholohichna pidtrymka spivrobotnykiv pid chas viiny: dosvid BRAINSTACK [Psychological support for employees during war: BRAINSTACK_ experience]. Retrieved from <https://happymonday.ua/pidtrymka-spivrobotnykiv-dosvid-brainstack>. (accessed February 6, 2025).
16. Lahad, M., Leykin, D., & Abramovich, A. (2013). Effective ways of coping with disasters: The development of the BASIC Ph model and its application in Israel and worldwide. *Journal of Loss and Trauma*, 18(2), 179–194. <https://doi.org/10.1080/15325024.2012.688712>.