

УДК 159.923.2: 159.922.5(0.034.2)

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2025-2-6>

Ковальчук Зоряна Ярославівна,

доктор психологічних наук, професор,
завідувач кафедри загальної та соціальної психології
Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2355-2129>

Заверуха Ольга Ярославівна,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та педагогіки
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького,
вулиця Пекарська, 50, Львів, 79010, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2701-2215>

ПСИХОЕМОЦІЙНЕ НАПРУЖЕННЯ УПРАВЛІНЦІВ РІЗНОГО РІВНЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ЧИННИК РИЗИКУ ЇХ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

Анотація. Дослідження присвячене вивченню психоемоційного напруження управлінців різного рівня в умовах воєнного стану та оцінці ефективності психолого-управлінської програми, спрямованої на розвиток їхніх професійних і особистісних компетентностей. Актуальність роботи обумовлена зростанням психоемоційного навантаження, що створює високі ризики хронічного стресу, емоційного вигорання, зниження психічного здоров'я та ефективності управлінської діяльності. У сучасних умовах керівники виступають ключовою ланкою забезпечення стабільності, адаптації та безперебійності роботи організацій, а їхній психоемоційний стан безпосередньо впливає на якість ухвалюваних рішень, психологічний клімат у колективах, рівень згуртованості команди та результативність працівників. Недостатня увага до психоемоційних ризиків управлінців під час кризових умов підкреслює необхідність наукового вивчення та розробки системних програм підтримки.

Методика дослідження передбачала практичне впровадження психолого-управлінської програми, спрямованої на розвиток управлінських, комунікативних та емоційно-регулятивних компетентностей, враховуючи психологічні закономірності взаємодії в команді, індивідуальні особливості, потреби та мотиви членів колективу. У експерименті взяли участь 60 управлінців різного рівня, які були розподілені на контрольну та експериментальну групи. Результати засвідчили статистично значуще підвищення рівня стресостійкості, емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських і організаційних якостей, що свідчить про зміцнення професійної компетентності та психологічного потенціалу керівників. Програма забезпечує розвиток здатності до саморегуляції, конструктивного вирішення конфліктів, ефективної взаємодії з командою та створення психологічно безпечного середовища. Отримані дані підтверджують практичну цінність програми як універсального інструменту для підвищення ефективності управлінської діяльності та професійного зростання сучасного керівника в умовах високого психоемоційного навантаження.

Ключові слова: психоемоційне напруження, управлінці, психічне здоров'я, воєнний стан, управлінські компетентності, стресостійкість, стрес.

Kovalchuk Zoriana, Zaverukha Olha. PSYCHO-EMOTIONAL STRESS OF MANAGERS OF DIFFERENT LEVELS IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE AS A RISK FACTOR FOR THEIR MENTAL HEALTH

Abstract. The study is devoted to the study of psycho-emotional stress of managers of various levels in conditions of martial law and to the assessment of the effectiveness of the psychological and managerial program aimed at the development of their professional and personal competencies. The relevance of the work is due to the increase in psycho-emotional stress, which creates high risks of chronic stress, emotional burnout, decreased mental health

and efficiency of managerial activities. In modern conditions, managers are a key link in ensuring the stability, adaptation and continuity of the work of organizations, and their psycho-emotional state directly affects the quality of decisions made, the psychological climate in teams, the level of team cohesion and employee performance. Insufficient attention to the psycho-emotional risks of managers during crisis conditions emphasizes the need for scientific study and development of systemic support programs.

The research methodology involved the practical implementation of a psychological and managerial program aimed at developing managerial, communicative and emotional-regulatory competencies, taking into account the psychological patterns of interaction in a team, individual characteristics, needs and motives of team members. The experiment involved 60 managers of various levels, who were divided into control and experimental groups. The results showed a statistically significant increase in the level of stress resistance, emotional intelligence, reflexivity, leadership and organizational qualities, which indicates the strengthening of professional competence and psychological potential of managers. The program provides the development of the ability to self-regulate, constructive conflict resolution, effective interaction with the team and the creation of a psychologically safe environment. The data obtained confirm the practical value of the program as a universal tool for increasing the effectiveness of managerial activities and professional growth of a modern manager in conditions of high psycho-emotional stress.

Key words: psycho-emotional stress, managers, mental health, martial law, management competencies, stress resistance, stress.

Вступ. Актуальність дослідження зумовлена зростанням психоемоційного навантаження на управлінців різних рівнів в умовах воєнного стану, що вимагає від них високої стресостійкості, швидкого прийняття рішень та відповідальності за великі масиви людських, організаційних і ресурсних процесів. Воєнні події істотно трансформували характер управлінської діяльності, посилюючи невизначеність, відповідальність та інформаційний тиск, що в комплексі створює значний ризик формування хронічного стресу, емоційного вигорання, порушень психічного здоров'я та зниження ефективності професійного функціонування.

У сучасних умовах управлінці стають провідною ланкою забезпечення стабільності, адаптації та безперебійності роботи організацій, а тому їх психоемоційний стан безпосередньо впливає не лише на якість управлінських рішень, а й на психологічний клімат у колективах, рівень згуртованості та продуктивності працівників. Однак питання психологічних ризиків, пов'язаних із підвищеним психоемоційним напруженням управлінців під час війни, залишаються недостатньо дослідженими в українській науковій площині.

Отже, наукове вивчення психоемоційного напруження управлінців у воєнний період є важливим як для збереження їхнього психічного здоров'я, так і для розвитку ефективних програм психологічної підтримки, профілак-

тики професійного вигорання та підвищення стійкості управлінських команд в умовах тривалої кризи.

Метою нашої статті є розкрити сутність психоемоційного напруження управлінців різного рівня в умовах воєнного стану як чинника ризику їх психічного здоров'я.

Важливою рисою сучасної управлінської діяльності є розвинуті комунікативні навички, зокрема, вміння активно слухати, виявляти емпатію, вести змістовний і конструктивний діалог. Такі вміння забезпечують ефективну взаємодію з підлеглими, партнерами, клієнтами чи громадськістю, сприяють зміцненню професійних стосунків та підтримують якісне виконання управлінських завдань. Управлінська робота часто пов'язана з високим емоційним та інтелектуальним навантаженням, тому особливою є важливість здатності керівника до саморегуляції, конструктивного розв'язання конфліктів, стресостійкої поведінки та збереження ефективності діяльності в умовах підвищеної відповідальності [1].

Психоемоційне напруження управлінців є невід'ємним аспектом їхньої професійної діяльності, особливо в умовах високої відповідальності та динамічного середовища. Воно виникає під впливом численних факторів: необхідності приймати швидкі й складні рішення, керувати колективом, координувати ресурси та досягати поставлених цілей у стислий термін. Тривале психоемоційне напру-

ження може призводити до зниження ефективності управлінської діяльності, формувати когнітивні й емоційні перевантаження, підвищувати ризик професійного вигорання та негативно впливати на психічне здоров'я керівника [2].

Управлінська ефективність у таких умовах значною мірою визначається рівнем розвинених комунікативних навичок, здатністю розуміти психологічні закономірності взаємодії між людьми та враховувати індивідуальні особливості членів команди, їхні потреби, мотиви і стилі поведінки. Сучасний управлінець потребує високого рівня емоційно-регулятивних компетентностей, уміння керувати власними емоціями та конструктивно реагувати на емоційні прояви інших. Крім того, важливими є управлінські та стратегічні навички, здатність до делегування, планування й організації роботи, а також розвиток лідерського потенціалу [3]. Поєднання цих компетентностей дозволяє забезпечити ефективну взаємодію в колективі, створити психологічно безпечне середовище, підвищити мотивацію працівників і результативність організаційних процесів, а також зменшити негативні наслідки психоемоційного навантаження для керівника та команди.

Матеріали та методи. Важливою складовою дослідження стало практичне впровадження психолого-управлінської програми, розробленої відповідно до психологічних детермінант ефективної управлінської діяльності. Необхідність такої програми зумовлена зростанням вимог до професійної стійкості, емоційної врівноваженості, стратегічної гнучкості та здатності керівників різних рівнів адаптуватися до швидкоплинних соціальних і професійних змін. У сучасних умовах ці характеристики стають ключовими ресурсами забезпечення стабільності організації та збереження психічного благополуччя управлінців.

Формувальний етап дослідження був спрямований на емпіричну перевірку ефективності авторської психолого-управлінської програми, орієнтованої на розвиток управлінських, комунікативних та емоційно-регуляторних компетентностей. Програму було інтегровано в

реальні умови професійної діяльності керівників, що дало змогу оцінити не лише її теоретичну обґрунтованість, а й практичну дієвість у щоденних управлінських ситуаціях. У центрі уваги перебували керівники різного профілю та рівня – від лінійних менеджерів до адміністративного персоналу, які відповідають за організацію, координацію й стратегічне забезпечення діяльності підрозділів.

Особливістю реалізації формувального експерименту стало його адаптування до професійної специфіки управлінської роботи, що передбачає поєднання аналітичних, організаційних і комунікативних функцій, а також високий рівень емоційної включеності у взаємодію з персоналом. До участі в експерименті було залучено 60 управлінців різних рівнів, яких було розподілено на контрольну та експериментальну групи для порівняння динаміки змін. Такий підхід дав змогу комплексно оцінити вплив програми на розвиток професійних якостей керівників та її потенціал для подальшого використання у практиці управління. Оцінювання результативності програми ґрунтувалося на порівнянні діагностичних показників, отриманих до її впровадження та після завершення формувального етапу. Такий підхід дав змогу простежити динаміку змін, визначити сильні сторони авторської розробки та виокремити напрями, що потребують подальшого методичного й організаційного вдосконалення [4]. Аналіз отриманих даних забезпечив комплексне бачення того, наскільки ефективною виявилася програма у підтримці управлінського персоналу та розвитку їх психологічних ресурсів.

Результати дослідження. Результати дослідження засвідчили, що участь у психолого-управлінській програмі сприяла позитивним змінам у розвитку особистісних та професійно значущих якостей керівників експериментальної групи. Зокрема, у таблиці 1 представлено показники динаміки рівня стресостійкості: частка учасників із високим рівнем цього показника зросла з 32% до 43%, тоді як кількість осіб із низьким рівнем суттєво зменшилася – з 35% до 6%. Подібні зру-

шення демонструють підвищення здатності керівників ефективно долати напружені професійні ситуації, зберігаючи самоконтроль і конструктивність реагування.

Отримані результати є важливим підтвердженням того, що розвиток стресостійкості – одна з ключових умов підтримання психологічного благополуччя управлінців у сучасних умовах, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростанням навантаження на менеджерські позиції. Зміни, зафіксовані у процесі експерименту, підкреслюють практичну значущість програми та її потенціал як інструменту підвищення професійної ефективності управлінського персоналу.

Як свідчать дані таблиці 2, спостерігається чітко виражена позитивна тенденція у формуванні емоційного інтелекту. Частка учасників, які продемонстрували високий рівень EI, збільшилася з 24% до 41%, тоді як кількість осіб із низьким рівнем суттєво зменшилася – з 35% до 11%. Така динаміка підтверджує зростання уміння розпізнавати й усвідомлювати емоційні стани, а також ефективніше керувати як власними емоціями, так і емоційним

фоном у професійному середовищі. Подібні зміни опосередковано відображають покращення якості міжособистісної взаємодії та зміцнення управлінського впливу в команді.

Аналіз показників, поданих у таблиці 3, демонструє помітний прогрес у формуванні лідерських якостей. Частка управлінців із високим рівнем лідерських проявів підвищилася з 34% до 41%, тоді як кількість учасників із низькими показниками зменшилася з 31% до 18%. Така зміна відображає зростання впевненості у власних можливостях впливати на команду, приймати відповідальні рішення та брати на себе провідну роль у професійних процесах. Крім того, отримані результати свідчать про посилення внутрішньої готовності ініціювати трансформаційні кроки у робочому середовищі та активно долучатися до модерації командної взаємодії. Зміцнення лідерського потенціалу відображає загальний поступ у розвитку управлінських компетентностей і підвищення психологічної зрілості учасників після проходження програми.

Як показано в таблиці 4, аналогічні позитивні зміни спостерігаються й у розвитку організаційних умінь управлінців. Показ-

Таблиця 1

Зміни у показниках рівня стресостійкості

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень стресостійкості	32%	43%
2	Середній рівень стресостійкості	33%	51%
3	Низький рівень стресостійкості	35%	6%

Таблиця 2

Результати змін у показнику рівня емоційного інтелекту

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень EI	24%	41%
2	Середній рівень EI	41%	48%
3	Низький рівень EI	35%	11%

Таблиця 3

Результати змін у показнику рівня лідерських якостей

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень лідерських якостей	34%	41%
2	Середній рівень лідерських якостей	35%	41%
3	Низький рівень лідерських якостей	31%	18%

Таблиця 4

Результати змін у показнику рівня організаційних якостей

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень організаційних якостей	34%	48%
2	Середній рівень організаційних якостей	35%	41%
3	Низький рівень організаційних якостей	31%	11%

ник високого рівня зріс із 34% до 48%, тоді як частка осіб із низькими організаційними здібностями зменшилася з 31% до 11%. Така динаміка свідчить про істотне вдосконалення здатності до ефективного планування, раціонального розподілу функцій та контролю за реалізацією управлінських завдань. Отримані результати вказують на зміцнення організаційної дисципліни й підвищення результативності управлінської діяльності загалом.

Як демонструють дані таблиці 5, суттєві позитивні зміни зафіксовано й у розвитку рефлексивних умінь управлінців. Частка респондентів із високим рівнем рефлексивності зросла з 28% до 42%, тоді як показник низького рівня знизився з 41% до 21%. Такі результати свідчать про посилення здатності до усвідомленого самопостереження, критичного аналізу власної професійної поведінки та більш виваженого ухвалення управлінських рішень. Зростання рефлексивності є важливим показником особистісного та професійного розвитку, що підсилює якість управлінської діяльності загалом.

Узагальнення отриманих даних дозволяє дійти висновку, що впроваджена психолого-управлінська програма продемонструвала високу результативність. Її реалізація сприяла зміцненню емоційного ресурсу управлінців, розвитку їхньої стресостійкості, поглибленню рефлексивності, а також покращенню ключо-

вих професійних компетентностей, необхідних для ефективного керівництва в сучасних умовах.

Для перевірки статистичної значущості змін, зафіксованих у учасників експериментальної групи до і після участі в програмі, було використано Т-критерій Вілкоксона для зв'язаних вибірок. Цей непараметричний підхід є оптимальним інструментом у випадках, коли емпіричні дані не відповідають нормальному розподілу, та дозволяє встановити, чи є різниця між повторними вимірами достатньо суттєвою з огляду на статистичні критерії.

У межах нашого дослідження застосування Т-критерію Вілкоксона забезпечило науково обґрунтовану оцінку ефективності формувального впливу програми на розвиток особистісних та управлінських характеристик керівників. Аналіз показав, що всі ключові індикатори зазнали статистично значущих позитивних змін, що підтверджує результативність програми. Підсумкові дані щодо динаміки основних показників наведені в таблиці 6.

Аналіз результатів показує, що після участі у програмі рівень рефлексивності керівників суттєво підвищився ($p < 0,001$). Це закономірно, адже розвиток уміння аналізувати власні дії, критично оцінювати управлінські рішення та усвідомлювати власні професійні стратегії був одним із ключових акцентів програми. Тренінгові заняття містили вправи на усвідомлення управлінських стилів, розбір

Таблиця 5

Результати змін у показнику рівня рефлексивності

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень рефлексивності	28%	42%
2	Середній рівень рефлексивності	31%	43%
3	Низький рівень рефлексивності	41%	15%

Таблиця 6

Результати найбільш статистично значимих зрушень досліджуваних показників

№ з/п	Показники	t	p
1.	Рівень рефлексивності	-4,776 ^b	,000
2.	Рівень емоційного інтелекту	-4,879 ^b	,000
3.	Рівень лідерських здібностей	-2,438 ^b	,016
4.	Рівень комунікативних якостей	-5,156 ^b	,000
5.	Рівень організаційних якостей	-3,133 ^b	,004
6.	Рівень рефлексивності	-3,742 ^b	,002

Примітка: b – використано позитивні ранги (збільшилось)

проблемних ситуацій та практики саморефлексії, що й забезпечило позитивну динаміку показника.

Помітне зростання рівня емоційного інтелекту ($p < 0,001$) також є результатом цілеспрямованої роботи з розвитку емоційної обізнаності, уміння розпізнавати власні та чужі емоції, регулювати емоційні реакції та будувати конструктивну взаємодію в колективі. У програму було включено спеціальні модулі з управління емоціями, профілактики конфліктних ситуацій і розвитку емпатії, що не лише сприяло посиленню емоційної компетентності, а й підвищило здатність керівників протидіяти стресу.

Хоч зміни в рівні лідерських здібностей ($p < 0,05$) виявилися менш масштабними порівняно з іншими показниками, вони залишаються статистично значущими. Це свідчить про позитивний вплив програми на формування лідерського потенціалу: учасники стали впевненіше ухвалювати рішення, активніше делегувати повноваження, ефективніше мотивувати підлеглих. У межах тренінгу вони працювали над моделюванням управлінських ситуацій, ідентифікацією власного стилю лідерства та отримували зворотний зв'язок щодо власних управлінських стратегій.

Позитивні зміни у сфері організаційних умінь ($p < 0,01$) відображають підвищення рівня професійної керівної діяльності. Результати свідчать про зміцнення навичок планування, координації та контролю, а також про зростання відповідальності за реалізацію управлінських рішень. Формування цих компетентностей відбувалося завдяки практичним модулям із командування, страте-

гічного мислення та управління змінами, що дало змогу учасникам упевненіше діяти в умовах невизначеності.

Підвищення стресостійкості ($p < 0,01$) підтверджує ресурсно-профілактичну спрямованість програми. Робота з техніками саморегуляції, вправами на зниження психоемоційної напруги та стресу, формування навичок раціонального оцінювання ситуацій допомогла зменшити втому та емоційне виснаження, підвищивши здатність керівників адаптуватися до стресових умов професійної діяльності.

У сукупності зазначені зміни засвідчують високу результативність психолого-управлінської програми. Її комплексність та спрямованість на розвиток базових особистісних і професійних якостей забезпечили суттєве покращення критичних для управління характеристик. Особливе значення мають результати, пов'язані з розвитком емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та рефлексивних умінь, адже саме ці компоненти визначають якість управлінських рішень, ефективність взаємодії з командою та загальну продуктивність діяльності в освітньому середовищі.

Висновки. Узагальнюючи результати розроблення та впровадження психолого-управлінської програми, можна стверджувати, що її зміст і структура спрямовані на комплексний розвиток ключових управлінських компетентностей, важливих для всіх сучасних керівників. Програма інтегрує розвиток емоційно-регулятивних, комунікативних, організаційних і стратегічних умінь, забезпечуючи можливість гнучкого й практико-орієнтованого навчання. Модульний підхід,

інструменти самоаналізу, діагностики та супервізії сприяють усвідомленню власних професійних ресурсів, формуванню індивідуальних траєкторій розвитку та підвищенню якості управлінської взаємодії в будь-якому організаційному середовищі. Підвищення рівня емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських, комунікативних та організаційних якостей, поряд зі зростанням стресостійкості, свідчить про суттєве розширення пси-

хологічного потенціалу керівників. Такі зміни торкаються не лише технік управління, а й глибинних особистісних характеристик, що визначають стиль ухвалення рішень, зрілість у взаємодії та здатність забезпечувати психологічно безпечне й ефективне середовище. Саме тому програма може бути розглянута як універсальний інструмент розвитку сучасного управлінця, незалежно від галузі його професійної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Борисюк О.М. Психологічні особливості особистісного компоненту управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Вісник Національного університету оборони України імені Івана Черняховського. Зб-к наук. праць*. Київ : НУОУ, 2021. Вип. 1 (59). С. 36–43.
2. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : Навч.-методичний посібник. К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.
3. Борисюк О.М. Розробка та апробація програми розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Бюлетень з обміну досвідом роботи МВС України № 228*. 2021. С. 151–158.
4. Вавринів О.С. Організація та проведення психологічних і соціально-психологічних досліджень: практичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 116 с.

References:

1. Borysiuk, O.M. (2021). *Psychological features of the personal component of managerial competence of future police officers*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho. Zb-k nauk. prats*. Kyiv: NUOU. Vyp. 1 (59). S. 36–43 [in Ukrainian].
2. Karamushka, L. M. (2023). *Psykhichne zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh viiny : Navch.-metodychnyi posibnyk* [Mental health of personnel of organizations in wartime conditions: Teaching and methodological manual]. K. : Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 124 s. [in Ukrainian].
3. Borysiuk, O.M. (2021). *Rozrobka ta aprobatsiia prohramy rozvytku upravlinskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv politsii* [Development and testing of a program to develop managerial competence for future police officers]. *Biuletyn z obminu dosvidom roboty MVS Ukrainy № 228*. S. 151–158 [in Ukrainian].
4. Vavryniv, O.S. (2023). *Orhanizatsiia ta provedennia psykholohichnykh i sotsialno-psykholohichnykh doslidzhen: praktychnyi posibnyk* [Organization and Conduct of Psychological and Social-Psychological Research: A Practical Guide]. Lviv : Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 116 s. [in Ukrainian].

