

ISSN 2411-3190

Інститут психології імені Г.С. Костюка  
Національної академії педагогічних наук України  
Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці

ОРГАНІЗАЦІЙНА  
ПСИХОЛОГІЯ

ЕКОНОМІЧНА  
ПСИХОЛОГІЯ

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

№ 1 (34)

2025

Інститут психології імені Г.С. Костюка  
Національної академії педагогічних наук України  
Українська Асоціація організаційних психологів  
та психологів праці

# **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ**

**Науковий журнал**

**№ 1 (34) / 2025**

За науковою редакцією  
С.Д. Максименка та Л.М. Карамушки

**Київ  
2025**

DOI (Issue): <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34>

**Рецензенти:**

**Пророк Н.В.**, докторка психологічних наук, завідувачка лабораторії психодіагностики та науково-психологічної інформації Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України

**Васютинський В.О.**, доктор психологічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу психології мас і спільнот Інституту соціальної та політичної психології НАПН України

*Друкується за ухвалою Вченої ради  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України  
(Протокол № 3 від 25.02.2025 року)*

**За науковою редакцією  
С.Д. Максименка та Л.М. Карамушки**

**Міжнародна редакційна колегія:**

**Максименко Сергій Дмитрович**, дійсний член НАПН України, доктор психологічних наук, професор, директор Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (*головний редактор*); **Карамушка Людмила Миколаївна**, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, заступниця директора Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (*заст. головного редактора*); **Чепелєва Наталія Василівна**, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, заступниця директора Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України; **Кокун Олег Матвійович**, член-кор. НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України; **Креденцер Оксана Валеріївна**, докторка психологічних наук, професорка, провідна наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (*відповідальний секретар*); **Бондарчук Олена Іванівна**, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка кафедри психології управління Університету менеджменту освіти НАПН України; **Терещенко Кіра Володимирівна**, докторка психологічних наук, провідна наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (*координаторка*); **Івкін Володимир Миколайович**, кандидат психологічних наук, доцент, старший науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (*координатор*); **Клименко Наталія Геннадіївна**, PhD в галузі психології, наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (*координаторка*); **Кожушнік Барбара**, докторка психологічних наук, професорка Сілезького університету в Катовіце (Республіка Польща); **Коростеліна Карина Валентинівна**, докторка психологічних наук, професорка Школи аналізу та розв'язання конфліктів Університету Джорджа Месона (США); **Латам Гері**, доктор психологічних наук, професор Університету Торонто (Канада); **Тейхманн Марє**, доктор психологічних наук, професор Талліннського технічного університету (Естонія); **Фурманов Ігор Олександрович**, доктор психологічних наук, професор; **Янчук Володимир Олександрович**, доктор психологічних наук, професор.

**Засновники:** Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці.

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія KB № 9340 від 15.11.2004 р.*

*Журнал внесено до Переліку наукових фахових видань України з психології (категорія Б)  
(Наказ № 409 МОН України від 17 березня 2020 р.)*

**Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія» проіндексовано в міжнародних наукометричних базах: INDEX COPERNICUS (IC) (з 2015 р.), Academic Resource Index (ResearchBib) (з 2016 р.), GOOGLE SCHOLAR (з 2016 р.), World Catalogue of Scientific Journals (з 2019 р.), CROSSREF (з 2018 р.)**

Веб-сайт журналу <http://orgpsy-journal.in.ua/>

G. S. Kostiuk Institute of Psychology  
of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine  
Ukrainian Association of Organizational and Work  
Psychologists

**ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY  
ECONOMIC PSYCHOLOGY**

**SCIENTIFIC JOURNAL**

**№ 1 (34) / 2025**

**Scientific editors:  
S. D. Maksymenko and L. M. Karamushka**

**Kyiv  
2025**

DOI (Issue): <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34>

**Reviewers:**

**Prorok, N.V.**, Dr of Psychological Sciences, Head of the Laboratory of Psychodiagnostics and Scientific-Psychological Information, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine

**Vasiutynsky, V.O.**, Dr of Psychological Sciences, Prof., Chief Researcher, Dept. of Psychology of Masses and Communities, Institute of Social and Political Psychology of the NAES of Ukraine

*Published by the decision of the Scientific Council of G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine  
(Proceedings № 3 of 25.02.2025)*

**Scientific editors: S.D. Maksymenko and L.M. Karamushka**

**International Editorial Board:**

**Maksymenko, Sergiy**, academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Director, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine (editor-in-chief); **Karamushka, Liudmyla**, academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Deputy Director, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine (deputy editor-in-chief); **Chepeleva, Natalia**, academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Deputy Director, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine; **Kokun, Oleg**, corresponding member of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Deputy Director, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine; **Kredentser, Oksana**, Dr., Prof., leading researcher, Laboratory of Organizational and Social Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of NAES of Ukraine (executive secretary); **Bondarchuk, Olena**, Dr., Prof., Head, Department of Psychology of Management, University of Educational Management of NAES of Ukraine; **Tereshchenko, Kira**, PhD, leading researcher, Laboratory of Organizational and Social Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine (*coordinator*); **Ivkin, Volodymyr**, PhD, Assoc. Prof., senior researcher, Laboratory of Organizational and Social Psychology of G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine (*coordinator*); **Klymenko, Nataliia**, PhD (Psychology), researcher, Laboratory of Organizational and Social Psychology of G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine (*coordinator*); **Kożuszniak, Barbara**, Dr., Professor of Work and Organizational Psychology, University of Silesia in Katowice (Poland); **Korostelina, Karina**, Dr., Prof., School for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University (USA); **Latham, Gary**, Dr., Professor, University of Toronto (Canada); **Teichmann, Mare**, Dr., Professor, Tallinn University of Technology (Estonia); **Furmanov, Igor**, Dr., Prof.; **Yanchuk, Volodymyr**, Dr., Prof.

**Founders:** G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Ukrainian Association of Organizational and Work Psychologists.

*Certificate of State Registration of the Mass Media Publication  
KB № 9340 of 15.11.2004*

*The Journal is on the List of specialized scientific editions of Ukraine on psychology  
(Order № 408 of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 17 March, 2020)*

**Scientific Journal «Organizational Psychology. Economic Psychology» is indexed in International scientometric bases: INDEX COPERNICUS (IC) (since 2015), Academic Resource Index (ResearchBib) (since 2016), GOOGLE SCHOLAR (since 2016), World Catalogue of Scientific Journals (since 2019), CROSSREF (since 2018)**

The Journal's website: <http://orgpsy-journal.in.ua/>

© Organizational psychology.  
Economic psychology, 2025

# ЗМІСТ

## ПСИХОЛОГІЯ ВІЙНИ

<b>Бахмутова Лариса.</b> Мотиваційні чинники волонтерської діяльності в кризові періоди сучасності (на прикладі України)	7
<b>Карамушка Тарас, Карамушка Людмила.</b> Професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових: вплив освітньо-професійних характеристик персоналу	20
<b>Кіричевська Елеонора.</b> Креативність як базовий принцип військової майстерності персоналу Сил безпеки та оборони України	32

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

<b>Брюховецька Олександра, Клєсман Ольга.</b> Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій	43
<b>Домославська Юлія.</b> Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу організацій: поняття та основні підходи до аналізу	53
<b>Коваленко Олександр.</b> Феномен управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України як предмет теоретико-методологічного аналізу: психологічний аспект	63
<b>Лоленко Катерина.</b> Тренінг формування комунікативного бренду психолога	74
<b>Остапович Дарина, Барко Вадим.</b> Особливості міжособистісної комунікації адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України	86
<b>Пінчук Олександра.</b> Програма розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу	98
<b>Снігур Юлія, Карамушка Людмила.</b> Тренінг «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій»	110
<b>Терещенко Кіра.</b> Суб'єктивне благополуччя особистості та його підтримка в умовах невизначеності	125
<b>Тиченко Марта.</b> Тренінг «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	134
<b>Чайка Ростислав.</b> Типи відповідностей у контексті організаційної психології: систематичний огляд літератури	151
<b>Чорний Петро.</b> Особливості суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах: теоретичний аналіз проблеми	161
<b>Швалб Юрій, Вернік Олексій, Павленко Оксана.</b> Методика дослідження життєвого благополуччя особистості	170

# CONTENTS

## PSYCHOLOGY OF WAR

<b>Bakhmutova, Larysa.</b> Motivational factors of volunteer activity in modern crisis periods (a case of Ukraine)	7
<b>Karamushka, Taras, Karamushka, Liudmyla.</b> Burnout among Wounded Servicemen Rehabilitation Center personnel: the impact of personnel's educational and professional characteristics	20
<b>Kirychevska, Eleonora.</b> Creativity as a basic military skills factor in the Security and Defence Forces of Ukraine	32

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PSYCHOLOGY

<b>Briukhovetska, Oleksandra, Kliesman, Olga.</b> Work engagement: a review of key psychological and managerial concepts	43
<b>Domoslavska, Yuliia.</b> Organizational personnel's intrapreneurial behavior: concepts and basic approaches to analysis	53
<b>Kovalenko, Oleksandr.</b> The phenomenon of managerial competence of the Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine as a subject of theoretical and methodological analysis: psychological aspect	63
<b>Lolenko, Kateryna.</b> Psychologist's communication brand creation training.	74
<b>Ostapovych, Daryna, Barko, Vadym.</b> Features of interpersonal communication of administrators of Ministry of Internal Affairs of Ukraine territorial service centers	86
<b>Pinchuk, Oleksandra.</b> A training program in information stress management for socio-economic professions	98
<b>Snigur, Yuliia, Karamushka, Liudmyla.</b> Training program «Psychology of Training Heads of Educational Organizations in Using Productive Coping Strategies»	110
<b>Tereshchenko, Kira.</b> Subjective well-being of the individual and its promotion in conditions of uncertainty	125
<b>Tychenko, Martha.</b> Training course «Psychology of Professional Career in Creative Industries»	134
<b>Chayka, Rostyslav.</b> Types of fit in the context of organizational psychology: a systematic literature review	151
<b>Chorny, Petro.</b> Features of personnels' subjective well-being in organizations of various socio-economic spheres: theoretical analysis of the problem	161
<b>Shvalb, Yuriy, Vernik, Oleksiy, Pavlenko, Oksana.</b> Methodology for studying the well-being of an individual	170

## ПСИХОЛОГІЯ ВІЙНИ

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.1>

УДК 159.964.21:316.483.6

Лариса Бахмутова

### МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ СУЧАСНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)

*Бахмутова Лариса. Мотиваційні чинники волонтерської діяльності в кризові періоди сучасності (на прикладі України).*

**Вступ.** Війна, яка триває в Україні, є найбільшим кризовим викликом сучасного світу. Мільйони українців та іноземців добровільно, організовано і одноосібно долучаються до різноманітної допомоги Збройним Силам України (ЗСУ), потерпілим, пораненим, дітям-сиротам, переселенцям та біженцям з окупованих територій. Їх підтримка допомагає вистояти тим, кому найважче. Тому в контексті соціально-психологічної та організаційної проблематики важливо розуміти, що спонукає, що мотивує людей допомагати іншим, часто нехтуючи власною безпекою і благополуччям.

**Мета:** на основі аналізу наукових публікацій, історичного і сучасного досвіду волонтерської діяльності в світі і в Україні окреслити поняття волонтерства та визначити основні мотиваційні чинники, що спонукають людей до безкорисної добровільної допомоги в кризові періоди сучасності.

**Методи:** теоретичний аналіз наукової і публіцистичної літератури, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід, співставлення й аналогія.

**Результати.** На основі аналізу визначено сутність поняття волонтерства в процесі соціально-психологічного та історичного розвитку. Визначено основні мотиви та чинники волонтерської діяльності в кризові періоди. Виявлено, що роль внутрішньої (особистісної) мотивації до допомоги іншим під час криз набуває значного масштабування і є більш вираженою.

**Висновки.** Отримані результати дають розуміння людської мотивації до допомоги іншим в складні кризові періоди, що може сприяти ефективному підбору, залученню та співпраці з волонтерами у військових, громадських, гуманітарних, медичних та інших організаціях під час військового стану та у післявоєнний період в Україні.

**Ключові слова:** альтруїзм, волонтерство, добровільність, милосердя, мотивація, соціальна відповідальність

*Bakhmutova, Larysa. Motivational factors of volunteer activity in modern crisis periods (a case of Ukraine).*

**Introduction.** The ongoing war in Ukraine is the greatest challenge of the modern world. Millions of Ukrainians and foreigners voluntarily join in various forms of help both to the Armed Forces of Ukraine (AFU), and the victims, wounded, orphans, displaced persons and refugees from the occupied territories. This support is necessary to survive the hardest times. Therefore, in the socio-psychological context it is important to understand the motivation of people to help others in spite of their own safety and well-being.

**Aim:** Based on the analysis of scientific articles, historical and contemporary experience of volunteering in the world and in Ukraine, to outline the concept of volunteering and identify the main motivational factors that encourage people to provide selfless voluntary help in difficult times.

**Methods:** theoretical analysis of scientific and journalistic papers, content analysis, comparative analysis, systemic approach, comparison and analogy.

**Results.** The essence of the concept of volunteering in the process of socio-psychological and historical development was outlined. The main motives and factors of volunteer activity in crisis periods were identified. It was revealed that internal (personal) motivation to help others during crises is a primary-importance volunteering factor.



**Conclusions.** *The results obtained provide an understanding of human motivation to help others in crisis periods, which can contribute to the effective selection, involvement, and cooperation with volunteers in military, public, humanitarian, medical, and other organizations during martial law and in the post-war period in Ukraine.*

**Key words:** *altruism, volunteering, voluntariness, charity, motivation, social responsibility*

**Вступ.** Протягом кількох останніх десятиліть людство постійно переживає суттєві кризи і виклики, що загрожують життю і здоров'ю мільйонів людей. Це природні і промислові катаклізми, пандемії, терористичні атаки, збройні конфлікти, широкомасштабні військові вторгнення з метою геополітичного переділу світу тощо. Масштаби і періодичність криз протягом останніх десятиліть безперервно зростають. На фоні цього мільйони людей різної національності, віросповідання, віку і фахової підготовки добровільно рятують і допомагають постраждалим, часто ризикуючи своїм фізичним і психічним благополуччям. Їх називають волонтерами. Про них часто можна почути: «Мені допомогли волонтери»; «Зверніться до волонтерів» тощо. Волонтерська діяльність не лише сприяє подоланню наслідків кризових викликів, а й відіграє важливу роль у зміцненні соціальної згуртованості та підтримці психологічного благополуччя як отримувачів допомоги, так і самих волонтерів.

Сучасний волонтерський рух в Україні став активізуватися та поширюватися в геометричній прогресії у найбільш гострі і трагічні періоди новітньої історії нашої держави, зокрема під час Революції Гідності 2014 року, окупації Криму та вторгнення на схід України. Люди добровільно долучалися до збору коштів на амуніцію, медикаменти, техніку тощо. Паралельно розвивалося допоміжне волонтерство – гуманітарна допомога пораненим і переселенцям.

З моменту повномасштабного російського вторгнення (24 лютого 2022 року) в Україну волонтерство стало ще масштабнішим. Величезна кількість українців, у тому числі за кордоном, долучилася до зборів на дрони, машини, бронезилети та інші потреби українських військових. Завдяки мільйонам людей, що стали добровільно, за покликом серця підтримувати українську армію фізично, матеріально, фінансово, рятувати поранених і постраждалих, допомагати переміщеним людям з окупованих територій, наша країна живе і продовжує відстоювати свою незалежність перед лицем російської агресії.

Тому дослідження волонтерства як психологічного феномену в Україні і світі особливо **актуальне** на сучасному етапі, коли кризові виклики носять загрозливий характер: війн та збройних конфліктів, тероризму, гібридних загроз, кібервійн, поляризації суспільства, зростання авторитаризму, кризи міжнародних інституцій. У таких ситуаціях суспільство починає самоорганізовуватися, швидко реагувати на критичні виклики і буквально рятувати світ завдяки масштабному волонтерському руху. Актуальність, новітність і недостатня розробленість у психологічній літературі цієї проблематики зумовили вибір теми цього дослідження.

**Мета дослідження** – здійснити теоретичний аналіз волонтерської діяльності та визначити основні чинники, що спонукають людей до безкорисної допомоги іншим.

**Завдання дослідження:**

- 1) дати визначення та основні характеристики поняття волонтерської діяльності, висвітлити історичні етапи розвитку волонтерства як соціально-психологічного феномену;
- 2) визначити основні мотиви волонтерської діяльності;
- 3) виявити та проаналізувати мотиваційні чинники волонтерства.

**Методи дослідження** мають теоретичний характер і базуються на аналізі наукової і публіцистичної літератури, контент-аналізі інтернет-ресурсів, досвіду волонтерства, порівняльному аналізі, системному підході, співставленні та аналогії.

**Результати теоретичного аналізу проблеми.**

**1. Поняття та походження волонтерства як соціально-психологічного феномену.** Відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI, *волонтерська діяльність* – це добровільна, соціально спрямована,

неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги – роботи та послуги, що безоплатно виконуються і надаються волонтерами. Волонтерська діяльність є формою благодійної діяльності. Безоплатне виконання робіт або надання послуг особами, що здійснюється на основі сімейних, дружніх чи сусідських відносин, не є волонтерською діяльністю (Закон України «Про волонтерську діяльність», 2011).

У світовій практиці волонтери зазвичай витрачають свій час, енергію, знання, уміння та навички, не отримуючи натомість фінансової винагороди. Волонтерство може включати широкий спектр діяльності. Це: допомога постраждалим та нужденним людям, організація гуманітарних, соціальних, просвітницьких та навчальних заходів, участь в екологічних кампаніях тощо.

Основними характеристиками волонтерської діяльності є:

1. *Добровільність*: участь у волонтерських заходах є свідомим вибором без зовнішнього тиску чи примусу.

2. *Альтруїзм* (лат. *alter – інший*) – не прагматично орієнтована безкорислива діяльність людини для задоволення потреб та інтересів інших людей (Степанов, 2006).

3. *Соціальна відповідальність* – це внутрішня саморегуляція і самоідентифікація особистості, опосередкована ціннісними орієнтаціями, яка проявляється в усвідомленні людиною причин здійснюваних вчинків і їх наслідків та в контролі своєї здатності бути причиною змін у навколишньому світі і власному житті (Степанов, 2006).

Походження волонтерської діяльності як соціально-психологічної концепції сягає своїм корінням у стародавні суспільства: племінні общини і ранні цивілізації, коли люди безкорисно допомагали ближнім для фізичного виживання, що забезпечувало безпеку і міць громади чи цілого народу. Вже в стародавніх цивілізаціях (Єгипет, Греція, Римська імперія) існували такі форми добровільної соціальної допомоги, як підтримка бідних, сиріт, піклування про поранених воїнів.

Пізніше, з розвитком цивілізації, заохочували та залучали людей до благодійності і допомоги нужденним різні релігійні конфесії: буддизм, іудаїзм, іслам, християнство тощо. Саме релігійні організації та лицарські ордени (наприклад, Госпітальєри) були основним рушієм безкорисної добродійної діяльності в період середньовіччя. Введене ними поняття «*милосердя*» – глибоко пов'язане з релігійним обов'язком допомагати нужденним. Монастирі та церкви були осередком допомоги бідним, хворим, голодним. У християнстві, зокрема католицизмі, виділяють вчинки милосердя, що стосуються душі (наприклад: застерігати грішників, навчати невмілих, давати добру пораду тим, хто сумнівається, втішати засмучених, терпляче зносити кривди, добровільно прощати образи, молитися за живих і мертвих), і ті, що стосуються тіла (нагодувати голодних, напоїти спраглих, одягнути голих, прийняти мандрівників в своєму домі, втішити в'язнів, полегшити страждання хворих, ховати мертвих). До того ж більш вагоме значення надавалося саме духовному піклуванню.

Отже, *милосердя* – це активна форма співчуття, яка доповнюється конкретними діями, спрямованими на надання безкорисної допомоги. Просте співчуття, яке не перетворюється на дію, не є милосердям. Тому сфера милосердя включає два елементи:

- 1) почуття співпереживання та жалю до людини, яка опинилася у складній ситуації;
- 2) конкретні дії: практичну фізичну, емоційну чи психологічну допомогу.

В XVI-XVII століттях нашої ери, переважно в Європі, з'являлись організації, в яких благодійна діяльність ставала більш структурованою. Це були переважно лікарні і притулки для старих і немічних, яким надавали допомогу благодійники та добровольці з релігійних орденів.

Слово «волонтер» з'явилося пізніше, в епоху просвітництва (XVII - XIX століття), коли увага суспільства почала зосереджуватися на правах людини та соціальному благополуччі. У ті часи волонтерством почали займатися філантропічні товариства, члени яких пропонували допомогу без оплати. Так, у 1844 році в Лондоні англійським філантропом і бізнесменом Джоржем Уільямсом була заснована одна з перших молодіжних організацій у світі – YMCA (Young Men's Christian Association,

<https://www.ymca.int/>). Метою її створення була підтримка та поліпшення життєвих умов молодих англійських робітників.

Трохи пізніше, у 1863 році, була заснована всесвітньо відома і нині діюча гуманітарна організація – Червоний Хрест (або в ісламських країнах – Червоний Півмісяць). Діяльність цієї організації задекларована як неупереджена і нейтральна. Це дозволяє їй діяти в регіонах, закритих для інших благодійних організацій. Основними напрямками її діяльності є:

- спостереження за ставленням до військовополонених та біженців;
- організація доставки гуманітарних вантажів;
- організація медичної і психологічної допомоги постраждалим в районах бойових дій;
- догляд за пораненими і хворими;
- пошук зниклих безвісти у зонах бойових дій – як військових, так і цивільних осіб;
- організація захисту і опіки цивільного населення в зонах бойових дій;
- посередництво між сторонами збройних конфліктів та ін. (American Red Cross, 2025).

**Мотивація волонтерської діяльності.** Мотивація до діяльності у різних сферах викликає інтерес багатьох науковців, оскільки вона є ключовим чинником, який визначає поведінку людини, її ефективність, наполегливість і задоволеність роботою чи навчанням. Мотивація пояснює, чому людина робить певний вибір, докладає зусиль або, навпаки, уникає певних дій. Загалом, *мотивація* – це система спонукань, які зумовлюють активність особистості і визначають спрямованість її дій (Степанов, 2006). Цей термін використовують у різних галузях психологічної науки при вивченні причин і механізмів поведінки людини. Так, американський психолог Абрахам Маслоу в роботі «Мотивація і особистість» представляє системну теорію особистості та мотивації до діяльності, яку він отримав на основі синтезу трьох підходів: цілісного, динамічного та культурного (Maslow, 1954). Автор розглядає питання, які вплинули на формування позитивної і цілісної точки зору на природу людини. Особлива увага приділяється таким питанням, як самоактуалізація, вибір і цінності, що, на нашу думку, значною мірою визначають і мотивацію особистості до волонтерської діяльності.

С.Д. Максименко, автор численних наукових праць, які охоплюють різні аспекти мотивації до діяльності, детально аналізує природу мотивів та їх роль у діяльності людини (Максименко, 2008), мотиваційні процеси, що спонукають індивіда до певних дій та поведінки (Максименко, 2014), формування та зміни мотивів поведінки впродовж життя (Максименко, 2017), обґрунтовує методології і методи дослідження мотиваційних процесів у соціальних і педагогічних сферах (Максименко, 1998).

Л.М. Карамушка приділяє особливу увагу дослідженню мотивації до діяльності в контексті підприємницької діяльності. У монографії «Мотивація підприємницької діяльності» (у співавторстві з Н. Ю. Худяковою, 2011) дослідниці розкривають проблеми мотивації та основні підходи до її вирішення. Вони детально аналізують мотиви підприємницької діяльності, структуру мотивації та її динаміку в процесі розвитку підприємництва (Карамушка & Худякова, 2011).

О.М. Кокун зі співавторами присвятили низку робіт психологічним аспектам військової служби, зокрема мотивації та лідерським якостям військовослужбовців (Кокун et al., 2021; 2023; 2024).

Мірошниченко & Бахмутова (2023) протягом 10 років проводили дослідження динаміки типів мотивацій до професійної діяльності в екстремальних умовах Антарктики серед зимівників українських антарктичних експедицій різних вікових груп. Емпірично було визначено, що провідним мотивом роботи в Антарктиці є духовний, потім – соціальний, а на останньому місці – матеріальний мотив.

Дослідники мотивації до волонтерської діяльності (Вайнілович, 2012; Коломієць, Глиздова & Узвенчук, 2017; Лях, 2011; Flashman & Quick, 1985) сходяться на думці, що

мотивація людей відіграє ключову роль у волонтерстві. Це тому, що волонтерство за своєю суттю не дає ні фінансових винагород, ні посад.

Мотивація до волонтерської діяльності, на відміну від мотивації до професійної діяльності в підприємницькій діяльності чи в полярних умовах, повністю виключає матеріальну складову. Вирішення особистих проблем і поліпшення власного економічного становища є найменш важливими потенційними мотиваціями, що свідчить про альтруїзм, притаманний волонтерству (Flashman & Quick, 1985).

На основі структурного аналізу емпіричних даних ізраїльський соціальний психолог Shye (2009) доводить, що основний мотив волонтерської діяльності базується на теорії потреб, які стосуються культурного, соціального, фізичного чи особистого психологічного благополуччя волонтера. У цьому дослідженні виявлено, що в кризові періоди людям важливо налагоджувати і розвивати дружбу з іншими, відчувати приналежність до певної громади чи спільноти. Це є найважливішою мотивацією для волонтерства. Також для волонтерів дуже важливими є можливості самореалізації особистості та вираження своїх переконань. Вирішення особистих проблем і поліпшення власного економічного становища є найменш важливими потенційними мотиваціями, що свідчить про альтруїзм, притаманний волонтерству (Shye, 2009).

Українська науковиця Лях (2011), підкреслює, що соціальне середовище, в якому перебуває людина, впливає на формування потреб і рушійних мотивів та поділяє мотивації у дві групи: *індивідуальні та групові*.

У теоретичних дослідженнях Вайнілович (2012) запропоновано таку авторську класифікацію мотивації до волонтерської діяльності:

- *Психологічні та духовні мотиви*: боротьба з самотністю, відчуття затребуваності, моральної потреби допомагати іншим, особистісний ріст, віра в бога, спокута провини.

- *Соціально-психологічні мотиви*: потреба в почутті єдності з людьми, потреба у спілкуванні, вираження солідарності з іншими, розвиток комунікативних навичок.

- *Емоційні мотиви*: покращення свого емоційного стану, отримання морального задоволення від допомоги іншим людям та можливості щось змінити на краще.

- *Соціальні мотиви*: бажання зробити свій внесок в розвиток свого краю, знайомство з новими людьми (розширення соціальних зв'язків), реалізація власних ідей, відчуття суспільного змісту роботи, затребуваність своєї праці, відчуття патріотизму, подолання стереотипів, задоволення прохань інших, приклад оточуючих, корпоративний принцип.

- *Освітньо-професійні мотиви*: набуття нових знань, навичок, досвіду, застосування своїх знань на практиці, підготовка себе до кар'єри, безкоштовне навчання та практика.

- *Гедоністичні мотиви*: розваги, відпочинок, дозвілля.

Теоретичний аналіз сучасних аспектів проблеми мотивації до волонтерської діяльності, проведений Коломієць, Глиздова & Узвенчук (2017), переконує нас у симбіотичній єдності індивідуально значущих і соціально спрямованих мотивів. Автори зазначають, що в структурі мотивації волонтерів органічно поєднуються прагнення бути корисними, виражати співчуття та солідарність, впливати на досягнення суспільного балансу і справедливості з бажанням одержати певні духовні вигоди для себе та соціальне схвалення й суспільне визнання.

У результаті теоретичного дослідження чинників мотивації до діяльності в різних галузях можна виділити дві категорії мотивації до волонтерства: внутрішні і зовнішні, які своєю чергою стосуються соціальної, професійної, ідеологічної сфери, непрямих мотивів (табл. 1).

Ця таблиця допомагає структурувати основні види мотивів та полегшує розуміння й аналіз причин, які спонукають людей до волонтерства.

Таблиця 1

**Основні мотиви особистості до волонтерської діяльності у різних сферах**

Категорії мотивів		Основні види мотивів
Внутрішні	Особистісні мотиви	Альтруїзм
		Саморозвиток
		Почуття обов'язку
		Підвищення самооцінки
		Емоційне задоволення
Зовнішні	Соціальні мотиви	Нові знайомства та зв'язки
		Підтримка громади
		Соціальний статус
		Наслідування прикладу
	Професійні мотиви	Отримання досвіду
		Розвиток лідерських якостей
		Кар'єрні перспективи
	Ідеологічні та патріотичні	Можливість працевлаштування
		Підтримка суспільних цінностей
		Громадянська позиція
	Непрямі матеріальні мотиви	Патріотизм
		Пільги та бонуси
		Доступ до ресурсів
Поїздки та заходи		

**Порівняльний аналіз мотиваційних чинників до підприємницької і волонтерської діяльності в кризові періоди, спільні і відмінні чинники.** Масштабне дослідження чинників мотивації у сфері підприємництва на трьох рівнях аналізу (макрорівні, мезорівні і мікрорівні) здійснили Карамушка & Худякова (2011) у монографії «Мотивація підприємницької діяльності». Було визначено, що:

1. *На макрорівні* – знаходяться соціально-економічні чинники. До них відносять: політичну та соціальну стабільність суспільства; високий ступінь розвитку економіки; наявність та ефективність правового механізму забезпечення підприємництва; наявність розвиненого громадянського суспільства, що гарантувало б незалежність та самостійність підприємців; дієвість податкової, фінансової, кредитної, адміністративної систем на демократичних засадах; культуру суспільства, що підтримує дух індивідуальної ініціативи, прагнення до незалежності, самостійність у судженнях.

2. *На мезорівні* – організаційні чинники: сфера підприємницької діяльності; стаж діяльності підприємця; кількість працівників приватного підприємства; структура організації; організаційна культура; трудові та соціальні відносини тощо.

3. *На мікрорівні* – соціально-демографічні та особистісні чинники: соціально-демографічні та особистісні чинники (Карамушка & Худякова, 2011).

Розуміння наведеної ієрархії є актуальним та корисним для розуміння загальних принципів мотивації і може застосовуватись до аналізу чинників волонтерської діяльності у кризові періоди, тому що мотивація волонтерів є багатовимірною і залежить від соціальних, ситуаційних та особистісних чинників.

Оскільки під час російської військової агресії в Україні психологічні дослідження у сфері волонтерства активно розвиваються, але не мають ще достатньо доказової емпіричної бази, ми використаємо метод порівняння і співставлення, взявши за основу вже науково доведені мотиваційні чинники підприємницької діяльності на трьох рівнях аналізу: макрорівні, мезорівні і мікрорівні. Теоретичні дані щодо чинників мотивації до волонтерської діяльності в кризові періоди опираються як на власні спостереження – як учасника волонтерської діяльності в Україні і за кордоном, так і на сучасні наукові й публіцистичні дані, звіти волонтерських організацій, таких як «Волонтерський простір

України», де часто публікуються аналітичні дані, матеріали та інші звіти стосовно цієї тематики.

Порівняльний аналіз мотиваційних чинників підприємницької діяльності (Карамушка & Худякова, 2011) і волонтерської діяльності в кризовий період (табл. 2) виявляє значні відмінності, що є корисним для більш глибокого розуміння мотиваційних чинників до волонтерської діяльності на макрорівні.

Таблиця 2

**Порівняння мотиваційних чинників до діяльності на макрорівні**

	<b>Чинники мотивації підприємницької діяльності</b>	<b>Чинники мотивації волонтерської діяльності в кризові періоди</b>
1.	Політична та соціальна <i>стабільність</i> суспільства	Політична та соціальна <i>нестабільність</i> суспільства
2.	Високий ступінь розвитку економіки	Економічна чи соціальна <i>криза</i>
3.	Наявність та ефективність правового механізму забезпечення підприємництва	Слабкість або відсутність ефективних правових, економічних та організаційних механізмів забезпечення здорової життєдіяльності суспільства
4.	Наявність розвиненого громадянського суспільства, що гарантувало б незалежність та самостійність підприємців	Наявність розвиненого громадянського суспільства, яке відстоює свої права на самостійність, незалежність та благополуччя
5.	Дієвість податкової, фінансової, кредитної, адміністративної систем на демократичних засадах	Недостатня дієвість фінансової, кредитної, адміністративної систем для своєчасного і повноцінного забезпечення суспільства в період кризових викликів
6.	Культура суспільства, що підтримує дух індивідуальної ініціативи	Культура суспільства, що приймає дух індивідуальної ініціативи на користь інших в якості порятунку під час кризових викликів
7.	Прагнення до незалежності, самостійності у судженнях і діях	Прагнення до соціальної взаємодії, згуртованості

Як бачимо, з порівняння у таблиці 2, на макрорівні аналізу психологічні мотиваційні чинники до діяльності у сфері підприємництва і волонтерстві у кризові періоди є абсолютно протилежними, оскільки в кризові періоди відбуваються трансформації суспільної свідомості таким чином, що власні інтереси (бізнес-інтереси) відходять на другий план, а на першому плані постають інтереси суспільства.

Порівняльний аналіз мотиваційних чинників підприємницької і волонтерської діяльності на *мезорівні* аналізу наведено в таблиці 3.

Порівняння, наведені в таблиці 3, на мезорівні аналізу свідчать про те, що волонтерська діяльність, на відміну від підприємницької, може охоплювати різні сфери діяльності, у різній кількості задіяних людей, в організаціях з різною структурою і організаційною культурою, залежно від потреб організації та навичок волонтерів. Волонтерство не має обмежень за віком, освітою чи досвідом. Залежність від сфери діяльності характерна для мотиваційних чинників обох видів.

## Порівняння чинників мотивації до діяльності на мезорівні

	Чинники мотивації підприємницької діяльності	Чинники мотивації волонтерської діяльності в кризові періоди
1.	Стаж діяльності підприємця	Волонтером можна бути без стажу, досвіду чи спеціальної підготовки
2.	Кількість працівників приватного підприємства	Кількість волонтерів може динамічно змінюватися, залежно від потреб
3.	Структура організації	Волонтери не є структурним підрозділом організації, оскільки працюють безкорисно
4.	Організаційна культура	Організаційна культура волонтерства базується на принципах добровільності, альтруїзму, взаємодопомоги і соціальної відповідальності
5.	Чіткий регламент трудових і соціальних і відносин	Трудові і соціальні відносини не регламентовані
6.	Залежать від сфери діяльності	

Зазначимо, що волонтерська діяльність в звичайних і кризових умовах мають суттєві відмінності. У кризові періоди спектр їх задіяності суттєво розширюється (табл. 4).

Виходячи з даних, наведених у таблиці 4, видно, що в кризові періоди, на мезорівні аналізу, сфера волонтерської діяльності значно розширюється не тільки в існуючих напрямках, а й з'являються такі нові напрями, як інформаційний фронт, гуманітарна допомога тощо.

Серед чинників мотивації до підприємницької діяльності на *мікрорівні аналізу* Карамушка & Худякова (2011) виділяють два типи чинників: соціально-демографічні та особистісні. До *соціально-демографічних чинників* підприємницької діяльності відносять: вік підприємця, стать, сімейний статус, освіту тощо.

Соціально-демографічні чинники, що впливають на мотивацію до волонтерської діяльності в кризові періоди, звичайно, відрізняються від подібних чинників підприємницької діяльності і можуть бути проаналізовані в таких аспектах:

1. *Вік*. Молоді люди (наприклад, від 18 до 35 років) часто мають більше енергії, менше сімейних обов'язків та більш відкрито ставляться до кризових викликів. Вони активно шукають можливості для самореалізації, соціального впливу, набуття нових навичок, що в умовах військового стану може перетворитися у високий рівень залученості до волонтерських ініціатив.

2. *Рівень освіти*. Люди з вищою освітою, як правило, більш усвідомлено демонструють громадянську позицію, розуміють значення активної участі в суспільних процесах, частіше володіють навичками критичного мислення. Це сприяє як більш достовірній інформованості про актуальні потреби суспільства, так і здатності організовувати волонтерську діяльність.

3. *Гендер*. Соціокультурні ролі можуть визначати специфіку залученості до різних типів і напрямів волонтерської діяльності. Наприклад, досвід волонтерату в Україні свідчить, що жінки часто беруть участь у гуманітарних, організаційних і психологічних заходах, тоді як чоловіки – у фізично напружених чи оборонних діях. Об'єднує їх те, що і чоловіки і жінки мотивовані патріотизмом та бажанням долучитися до суспільної діяльності в кризові моменти.

4. *Місце проживання*. Мешканці великих міст, як правило, мають кращий доступ до інформації, контактів та ресурсів (соціальні мережі, організації, інформаційні платформи тощо), що полегшує їхнє залучення до волонтерської діяльності. У менш урбанізованих районах волонтерська активність може бути теж доволі високою завдяки традиційній згуртованості громад. Відрізнятися можуть методи організації і комунікації.

**Основні сфери волонтерської діяльності**

<b>У звичайних умовах</b>		<b>Додатково у кризові періоди на прикладі волонтерської діяльності в Україні</b>
1.	Соціальна допомога: – допомога людям похилого віку, дітям-сиротам, малозабезпеченим сім'ям; – підтримка бездомних і знедолених; – робота з людьми з інвалідністю	– допомога біженцям чи переміщеним особам; – пошук зниклих безвісти; – пошук останків загиблих тощо
2.	Освіта та просвітництво: – репетиторство для дітей та дорослих; – організація освітніх заходів; – підтримка дітей, студентів та молоді	– організація навчальних курсів для внутрішньо переміщених осіб (ВПО); – допомога дітям із доступом до освіти; – проведення тренінгів з перекваліфікації
3.	Культура та мистецтво: – організація культурних подій; – допомога музеям та бібліотекам; – підтримка молодих митців	– організація культурних заходів для військових, поранених тощо
4.	Охорона здоров'я: – донорство крові; – допомога в лікарнях; – психологічна підтримка	– збір і доставка медикаментів; – евакуація поранених; – навчання домедичної допомоги; – волонтерство у шпиталях
5.	Довкілля та екологія: – прибирання парків, лісів, водойм; – сортування та переробка сміття; – озеленення міст	– розбирання завалів після обстрілів чи терористичних атак; – допомога потерпілим чи покинутим внаслідок військових дій тваринам і домашнім улюбленцям
6.	Спорт і активний відпочинок: – проведення спортивних заходів; – підтримка спортсменів з інвалідністю; – організація дозвілля дітей	– спортивна допомога в реабілітації поранених тощо
7.	Захист прав людини та адвокація: – робота з правозахисними організаціями; – допомога жертвам насильства; – підтримка соціальних ініціатив	– робота стосовно захисту прав полонених; – захист прав військових, поранених, демобілізованих
8.	Психологічна підтримка: – перша психологічна допомога; – консультування; – просвітницька діяльність для тих, хто цього потребує	– допомога військовим, які повернулися з фронту; – робота з сім'ями загиблих; – підтримка людей, що пережили окупацію чи втратили рідних; – психологічна допомога біженцям і ВПО тощо



Продовження таблиці 4

9.	Інформаційний фронт:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– викриття фейків та боротьба з ворожою пропагандою;</li> <li>– ведення соціальних мереж для підтримки бойового духу;</li> <li>– збір коштів через інформаційні кампанії</li> </ul>
10.	Гуманітарна допомога:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– евакуація населення із зон бойових дій;</li> <li>– пошук житла для переселенців;</li> <li>– приготування їжі для переселенців, військових тощо;</li> <li>– роздача продуктів, одягу, речей першої необхідності;</li> <li>– підтримка сімей загиблих військових</li> </ul>

5. *Соціально-економічний статус.* Люди, які мають певну економічну стабільність, легше можуть виділити час, енергію і ресурси на волонтерську діяльність, оскільки менш обтяжені подоланням життєвих труднощів, хоча особисте бажання допомагати суспільству може компенсувати особисті життєві проблеми.

6. *Попередній досвід громадянської активності.* Люди, які вже брали участь у різних громадських ініціативах чи волонтерських проєктах, мають більш розвинуті соціальні зв'язки, краще орієнтуються в механізмах організації та ефективніше мобілізуються у кризових ситуаціях.

Схематично основні соціально-демографічні чинники мотивації до волонтерської діяльності у кризовий період представлено на рис. 1.

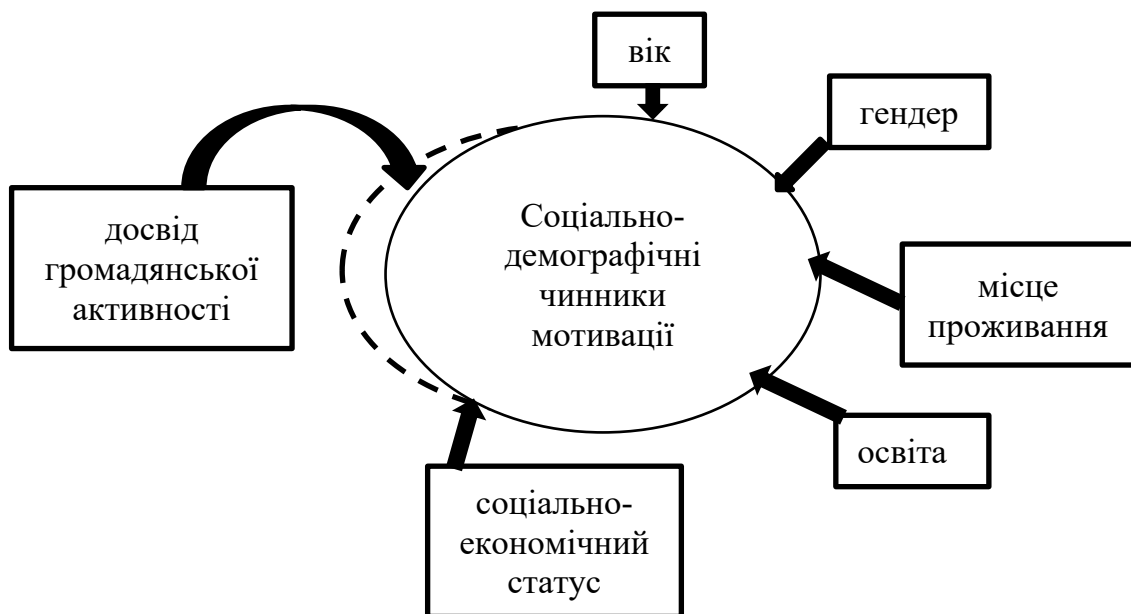


Рис. 1. Соціально-демографічні чинники мотивації до волонтерської діяльності у кризовий період

Усі разом вони відіграють важливу роль у формуванні мотивації до волонтерської діяльності в кризові періоди, наприклад під час військового стану в Україні. Ці чинники визначають як доступ до ресурсів та інформації, так і готовність брати на себе ризики, що в сукупності сприяє більш активній участі громадян у підтримці суспільства.

До особистісних чинників підприємницької діяльності Карамушка & Худякова (2011) відносять: рівень інтелекту, упевненість у власних можливостях, власність, відповідальність, стиль керівництва, усвідомлення своїх здібностей, наполегливість, самостійність, реалістичність. Також особливості мотивації можуть обумовлювати такі якості, як креативність, здатність до розвитку, комунікативні якості тощо. Вважаємо, що перелічені особистісні чинники притаманні також і мотиваційним чинникам до волонтерства, але цей перелік суттєво доповнюється чинниками, які масштабно проявилися протягом трирічного періоду активної фази військових дій на території України (2022-2025 рр.). Це:

1. Патріотизм і громадянська відповідальність:

- відчуття обов'язку перед країною і суспільством;
- причетність до перемоги;
- усвідомлення власного внеску до підтримки військових і цивільних;

2. Альтруїзм і емпатія:

- бажання допомагати людям, які опинилися в складних життєвих обставинах;
- емоційне співпереживання та готовність до надання підтримки (милосердя).

3. Потреба в самореалізації:

- відчуття власної значущості і корисності;
- прагнення реалізації своїх умінь, знань, навичок для допомоги іншим.

4. Соціальна взаємодія та підтримка:

- бажання бути частиною активної спільноти;
- підтримка з боку інших волонтерів і громадян.

5. Психологічна компенсація та подолання стресу:

- волонтерство як спосіб впоратися зі стресом, тривогою, безсиллям, депресією;
- повернення відчуття контролю над кризовою ситуацією через активні дії.

6. Релігійні або моральні переконання:

– дотримання життєвих принципів, заснованих на релігійних заповідях через прояв доброти, взаємодопомоги і милосердя;

- віра в кармічну віддачу або духовний обов'язок.

7. Особистий досвід життєвих криз:

– втрата близьких або пережиті травматичні події можуть мотивувати до порятунку інших;

- усвідомлення потреб тих, хто опинився у важкій ситуації.

Ці чинники можуть діяти як окремо, так і в комплексі, підсилюючи мотивацію людини до волонтерської діяльності. Вважаємо, що особистісні (внутрішні) чинники мотивації до волонтерської діяльності під час криз набувають суттєвого розширення, різноманіття та більш вираженого, конкретного характеру.

Волонтерство також все більше стає стилем життя, який підтримує активний розвиток знань і навичок. Для багатьох – це прагнення до особистого розвитку, а для інших – можливість присвятити свій час та енергію на безкорисній основі. Займаючись волонтерством, можна відчувати зв'язок із суспільством і зміцнити стосунки та довіру між людьми. Завдяки волонтерству можна відповідати на реальні соціальні виклики, водночас розподіляючи свій час та енергію на благо громади.

**Висновки.** У процесі теоретичного дослідження розглянуто сутність поняття волонтерства як потужного ресурсу розвитку і трансформації суспільства в кризові періоди сучасності. Визначено внутрішні (особистісні) і зовнішні мотиви волонтерської діяльності.

Шляхом порівняльного аналізу визначено мотиваційні чинники волонтерської діяльності на макро-, мезо- та мікрорівнях. Виділено потужні особистісні чинники кризового періоду. Це: патріотизм і громадянська відповідальність; альтруїзм і емпатія; потреба в самореалізації; потреба в соціальній взаємодії та підтримці; психологічна компенсація та подолання стресу; релігійні або моральні переконання; особистий досвід життєвих криз.

Розуміння мотиваційних чинників та потенційних психологічних наслідків волонтерської діяльності є ключовим для ефективної організації волонтерського руху та забезпечення добробуту його учасників

**Практичне використання.** Інтерес до вивчення мотивації волонтерства значною мірою впливає з практичних міркувань: знання того, чому люди стають волонтерами, може сприяти ефективному підбору, залученню та утриманню волонтерів у військових, громадських, гуманітарних, медичних та інших організаціях.

**До перспектив подальшого дослідження** можна віднести обґрунтування методичних та технологічних засобів моніторингу наслідків стресу війни у волонтерів під час військового стану в Україні.

### Література

1. Вайнілович, Н.А. (2012). Чинники формування мотивації людини до здійснення волонтерської діяльності. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 2(14), 35–41.
2. Закон України «Про волонтерську діяльність». (2011). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
3. Карамушка, Л.М., & Худякова, Н.Ю. (2011). *Мотивація підприємницької діяльності: монографія*. К.-Львів: Сполом.
4. Кокур, О.М., Бахмутова, Л.М., Кружева, Т.В. та ін. (2024). *Забезпечення психофізіологічної стійкості різних верств населення України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення : практичний посібник*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, <https://tinyurl.com/y7uncsed>
5. Кокур, О.М., Мороз, В.М., Лозінська, Н.С., & Пішко, І.О. (2021). *Психологічна профілактика психотравматизації військовослужбовців Збройних Сил України: методичний посібник*. НДЦ ГП ЗСУ.
6. Кокур, О.М., Пішко, І.О., Лозінська, Н.С., & Олійник, В.О. (2023). *Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник*. ТОВ «7БЦ».
7. Коломієць, Л.І., Глиздова, А.Ю., & Узвенчук, В.С. (2017). Психологічні особливості мотивації волонтерської діяльності. *Психологічний часопис* 5(9), 78–90.
8. Лях, Т.Л. (2011). Види мотивації до волонтерської діяльності. *Вісник Запорізького національного університету*, 2(15), 37–41.
9. Максименко, С.Д. (1998). *Психологія в соціальній і педагогічній практиці (Методологія, методи, програми, процедури)*: Навч. посібник для вищої школи. Наукова думка.
10. Максименко, С.Д. (2008). *Загальна психологія*. Навчальний посібник. Центр учбової літератури.
11. Максименко, С.Д. (2014). Психологія особистості: змістовні ознаки. *Наука і освіта*, 5, 45–52.
12. Максименко, С.Д. (2017). *Генетична психологія учіння людини: монографія*. Видавничий дім «Слово».
13. Мірошниченко, О.А., & Бахмутова, Л.М. (2023). Динаміка типів мотивацій до професійної діяльності в українських антарктичних експедиціях серед зимівників різних вікових груп. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»: науковий журнал*, 16, 53–59. DOI: 10.25264/2415-7384-2023-16-53-59
14. Степанов, О.М. (авт.-упоряд.). (2006). *Психологічна енциклопедія*. «Академвидав».
15. *American Red Cross*. (2025). [https://www.redcross.org/?srsltid=AfmBOorlVBwXLIg\\_ru97FQ\\_HpVhdbQObbzYjdqyCvtg-ifB3oOlj3Rc1](https://www.redcross.org/?srsltid=AfmBOorlVBwXLIg_ru97FQ_HpVhdbQObbzYjdqyCvtg-ifB3oOlj3Rc1)
16. Flashman, R., & Quick, S. (1985). Altruism is not dead: A specific analysis of volunteer motivation. In L. F. Moore (Ed.), *Motivating volunteers*, 154–170. Vancouver, BC: Vancouver Volunteer Centre.
17. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
18. Shye, S. (2009). The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. *Social Indicators Research*, 98(2), 183-200. DOI:10.1007/s11205-009-9545-3

### References

1. Vainilovych, N.A. (2012). Chynnyky formuvannya motyvatsii liudyny do zdiisnennia volonterskoji dialnosti [Volunteer activities motivation factors]. *Visnyk NTUU «KPI». Politologia. Sotsiologia. Pravo*, 2(14), 35-41. [In Ukrainian]
2. *Zakon Ukrainy «Pro volontersku diialnist»*. (2011). [Law of Ukraine "On Volunteer Activities"] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> [In Ukrainian]

3. Karamushka, L.M., & Khudiakova, N.Iu. (2011). *Motyvatsia pidpriemnytskoi dialnosti [Entrepreneurial activity motivation]*. K.-Lviv: Spolom. [In Ukrainian]
4. Kokun, O.M., Bakhmutova, L.M., & Kruzheva, T.V. (2024). *Zabezpechennia psykhofiziologichnoi stiikosti riznykh verstv naseleennia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia [Ensuring psychophysiological stability of different groups of population of Ukraine in conditions of martial law and post-war recovery]*. Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, <https://tinyurl.com/y7yncsed>[In Ukrainian]
5. Kokun, O.M., Moroz, V.M., Lozinska, N.S., & Pishko, I.O. (2021). *Psykhologichna profilaktyka psykhotraumatyzatsii viiskovosluzhbovtiv Zbroinykh Syl Ukrainy [Psychological prevention of psychotraumatization of servicemen of the Armed Forces of Ukraine]*. NDTs HP ZSU. [In Ukrainian]
6. Kokun, O.M., Pishko, I.O., Lozinska, N.S., & Oliinyk, V.O. (2023). *Psykhodiahnostyka liderskykh iakostei viiskovosluzhbovtiv [Psychodiagnostics of leadership qualities of servicemen]*. TOV «7BTs». [In Ukrainian]
7. Kolomiets, L.I., Hlyzdova, A.Iu., & Uzvenchuk, V.S. (2017). *Psykhologichni osoblyvosti motyvatsii volonterskoi dialnosti [Psychological features of volunteer activities motivation]*. *Psykhologichnyi chasopys* 5(9), 78-90. [In Ukrainian]
8. Liakh, T.L. (2011). *Vydy motyvatsii do volonterskoi dialnosti [Types of volunteer activities motivation]*. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 2(15), 37-41. [In Ukrainian]
9. Maksymenko, S.D. (1998). *Psychology in social and pedagogical practice (methods, programs, procedures)*Naukova dumka. [In Ukrainian]
10. Maksymenko, S.D. (2008). *Zahalna psykholohia [General psychology]*. Tsentr uchbovoi literatury. [In Ukrainian]
11. Maksymenko, S.D. (2014). *Psykhologia osobystosti: zmistovni oznaky [Personality psychology: substantive features]*. *Nauka i osvita*, 5, 45-52. [In Ukrainian]
12. Maksymenko, S.D. (2017). *Henetychna psykholohia uchinnia liudyny [Genetic psychology of human learning]*. Vydavnychi dim «Slovo». [In Ukrainian]
13. Miroshnychenko, O.A., & Bakhmutova, L.M. (2023). *Dynamika typiv motyvatsii do profesiinoi dialnosti v ukraïnskykh antarktychnykh ekspedytsiakh sered zymivnykiv riznykh vikovykh hrup [Dynamics of types of professional activity motivation of Ukrainian Antarctic expedition members of different age]*. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiya». Seria «Psykhologia»: naukovyi zhurnal*, 16, 53–59. <https://doi.org/10.25264/2415-7384-2023-16-53-59> [In Ukrainian]
14. Stepanov, O.M. (avt.-uporiad.). (2006). *Psykhologichna entsyklopedia [Psychological encyclopedia]*. «Akademvydav». [In Ukrainian]
15. *Amercan Red Cross*. (2025). [https://www.redcross.org/?srsltid=AfmBOorlVBwXLlg\\_ru97FQ\\_HpVhdbQObbzYjdqyCvtg-ifB3oOlj3Rc1](https://www.redcross.org/?srsltid=AfmBOorlVBwXLlg_ru97FQ_HpVhdbQObbzYjdqyCvtg-ifB3oOlj3Rc1)
16. Flashman, R., & Quick, S. (1985). *Altruism is not dead: A specific analysis of volunteer motivation*. In L. F. Moore (Ed.), *Motivating volunteers*, 154-170. Vancouver, BC: Vancouver Volunteer Centre.
17. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
18. Shye, S. (2009). *The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory*. *Social Indicators Research*, 98(2), 183-200. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9545-3>

### Відомості про автора

**Бахмутова Лариса Миколаївна**, докторка філософії у галузі психології, провідна наукова співробітниця лабораторії вікової психофізіології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Bakhmutova, Larysa**, PhD in Psychology, leading researcher of the laboratory of age psychophysiology G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5119-236X>

E-mail: [larysa.bakhmytova@gmail.com](mailto:larysa.bakhmytova@gmail.com)

Отримано 14 січня 2025 р.  
Рецензовано 30 січня 2025 р.  
Прийнято 5 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.2>  
УДК 159.9:005.32

**Тарас Карамушка**  
**Людмила Карамушка**

## **ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ЦЕНТРІВ ДЛЯ ПОРАНЕНИХ ВІЙСЬКОВИХ: ВПЛИВ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ**

*Карамушка Тарас, Карамушка Людмила. Професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових: вплив освітньо-професійних характеристик персоналу.*

**Вступ.** В умовах війни складність та інтенсивність роботи персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових (молодшого та середнього медичного персоналу, фізичних терапевтів, лікарів фізичної та реабілітаційної медицини, психологів та соціальних працівників, керівного складу підрозділів та центрів та ін.) обумовлює виникнення їхнього професійного вигорання. Це обумовлює необхідність врахування в процесі профілактики та подолання цього феномену впливу різних характеристик персоналу на професійне вигорання, зокрема таких важливих характеристик, як освітньо-професійні, і потребує спеціального вивчення цієї проблеми.

**Мета:** дослідити вплив освітньо-професійних характеристик на вираженість професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових.

**Методи:** опитувальники «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина – людина» К. Маслач та С. Джексона, авторська анкета-«паспортчика».

**Результати.** У результаті емпіричного дослідження виявлено вплив освітньо-професійних характеристик персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових (рівня освіти; категорії персоналу (залежно від напрямку діяльності); стажу роботи у реабілітаційному центрі; стажу роботи на посаді) на такі складові їхнього професійного вигорання, як емоційне виснаження та деперсоналізація персоналу. Окрім того, встановлено вплив рівня освіти персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових ще і на таку складову їхнього професійного вигорання, як редукція професійних досягнень. Також показано, що найбільш виражений вплив на професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових здійснює такий чинник, як «рівень освіти», далі слідує «категорія персоналу, (залежно від напрямку діяльності персоналу)» і на останньому місці знаходяться «характеристики стажу роботи персоналу» (стаж роботи в реабілітаційному центрі; стаж роботи на посаді, яку обіймає персонал).

**Висновки.** Встановлені закономірності будуть, на наш погляд, корисними у процесі надання працівниками психологічних служб психологічної підтримки персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових з метою профілактики та подолання професійного вигорання, а також у процесі їхнього психологічного навчання з означеної проблеми.

**Ключові слова:** професійне вигорання, емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція професійних досягнень, реабілітаційні центри для поранених військових, освітньо-професійні характеристики військових

*Karamushka, Taras, Karamushka, Liudmyla. Burnout among Wounded Servicemen Rehabilitation Center personnel: the impact of personnel's educational and professional characteristics.*

**Introduction.** In war conditions, the complexity and intensity of the work of the Wounded Servicemen Rehabilitation Center personnel (junior and middle medical personnel, physical therapists, physiologists, psychologists, social workers, managers, etc.) contribute to their burnout.

**Aim:** to explore the impact of educational and professional characteristics of the Wounded Servicemen Rehabilitation Center personnel on their burnout.

**Methods:** *Burnout Syndrome in the Professions of the "Human-Human" System by K. Maslach and S. Jackson and the authors' questionnaire-passport.*

**Results.** *The educational and professional characteristics of the Wounded Servicemen Rehabilitation Center personnel (education level, work category (depending on the field of activity), rehab center work experience, length of service in a current position) were shown to affect the personnels' emotional exhaustion and depersonalization. Besides, the personnel's education level had a relationship with their reduction of professional achievements. The education level of the Wounded Servicemen Rehabilitation Center personnel was the strongest burnout factor, the personnel's work category (depending on the field of activity) was the second strongest burnout factor, while the personnel's work experience (rehab center work experience, length of service in a current position) was the weakest burnout factor.*

**Conclusions.** *The obtained findings can be useful for providing psychological help to the personnel of the Wounded Servicemen Rehabilitation Centers in preventing and overcoming burnout.*

**Key words:** *burnout, emotional exhaustion, depersonalization, reduction of professional achievements, rehabilitation centers for the wounded, educational and professional characteristics of military personnel*

**Вступ.** Аналіз літератури показує, що дослідження професійного вигорання у зарубіжній науці та практиці активно розпочались у 70-80 роках ХХ століття і знайшло відображення у низці робіт відомих фахівців (Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1981). Надалі дослідження цієї проблеми набули поширення у більшості розвинених країн світу (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Shirom, 2003; Shanafelt & Noseworthy, 2017), а також знайшли відображення в документах ВООЗ (Burn-out an «occupational phenomenon», 2019) та в документах, що стосуються розробки політик на робочому місці Європейського Союзу (Burnout in the workplace, 2018).

В Україні проблема професійного вигорання активно досліджується протягом останніх 25 років. Так, вивчалось професійне вигорання у працівників закладів загальної середньої освіти (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2004), студентів та викладачів закладів вищої освіти (Вартанова & Кузнецов, 2024; Мирончук, 2017; Летюча & Склярєнко, 2023). Приділено увагу дослідженню феномену професійного вигорання у системі державної служби: в органах місцевого самоврядування (Величко, 2017); у працівників державної фіскальної служби України (Карамушка, Бондарчук & Грубі, 2015). Окрім того, предметом аналізу було професійне вигорання у працівників сфери інформаційних технологій (Вовк, 2021), підприємців (Карамушка & Гнускіна, 2018).

Велика увага також була приділена розробці прийомів, спрямованих на вирішення практичних завдань, що стосуються управління синдромом емоційного та професійного вигорання. У цьому контексті описано підходи до діагностики, профілактики та корекції синдрому емоційного вигорання (Льошенко & Кондратьєва, 2021), розроблена КІТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні (Олійник, 2021) та засоби профілактики професійного вигорання засобами арттерапії (Цимбала, 2019), виділено психологічні умови та засоби попередження професійного вигорання на рівні організації (із залученням управлінського персоналу) (Ануфрієв & Капля, 2021; Коваль & Колосова, 2024).

Що стосується розробки означених проблем на матеріалі медичного персоналу в умовах війни, то можна говорити лише про окремі роботи у цьому напрямі (Брехунцов, 2024; Rusanov, 2024). V. Rusanov (2024) зазначає, що професійне вигорання серед медичних працівників є нагальною проблемою сучасної системи охорони здоров'я, особливо в Україні, де медики працюють в умовах військового конфлікту, оскільки постійний стрес, високі вимоги до якості роботи, обмежені ресурси та екстремальні умови значно підвищують ризик емоційного та фізичного виснаження. Це впливає не лише на добробут самих медиків, але й на якість медичної допомоги, що надається населенню. На основі детального аналізу робіт зарубіжних дослідників автор аналізує можливі негативні наслідки професійного вигорання для самих медичних працівників та пацієнтів, які стають особливо вираженими в умовах війни, коли існує постійна загроза безпеці та життю населення.

Проблема професійного вигорання є особливо актуальною для *персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових*, оскільки працівники таких центрів постійно контактують з болем поранених військових, їхніми особистими історіями, трагічними ситуаціями в родині військових, мають підтримувати як самих військових, так і членів їхніх родин тощо. Однак, наскільки нам відомо, спеціальні дослідження щодо виявів та чинників професійного вигорання у цієї категорії медичних працівників сьогодні відсутні.

**Мета дослідження:** дослідити вплив освітньо-професійних характеристик на вираженість професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових.

**Завдання дослідження:**

1. Дослідити рівень професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових.

2. Проаналізувати вплив освітньо-професійних характеристик (рівня освіти; категорії персоналу (залежно від напрямку діяльності); стажу роботи у реабілітаційному центрі; стажу роботи на посаді) на вираженість професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових.

**Методи та організація дослідження.** Для вивчення складових професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових було використано *опитувальник «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина – людина» К. Маслач та С. Джексона*, який дає можливість дослідити такі складові професійного вигорання: а) *емоційне виснаження* (занижений емоційний фон, байдужість або емоційне перенасичення); б) *деперсоналізацію* (деформацію стосунків з іншими людьми, в одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших випадках – зростання негативізму, цинічності настановлень і почуттів стосовно реципієнтів: пацієнтів, клієнтів, підлеглих тощо); в) *редукцію особистих досягнень* (тенденцію до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізм щодо службової гідності або нівелювання особистої гідності, обмеження своїх професійних можливостей, обов'язків щодо інших) (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2004). В цілому під *професійним вигоранням* особистості розуміється емоційне, розумове та фізичне виснаження через довготривале залучення до некерованої стресової ситуації в процесі емоційно насичених контактів у професійній діяльності (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2006).

Дослідження освітньо-професійних характеристик персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових здійснювалось за допомогою *авторської анкети-«паспортички»*. Зазначимо, що у цій анкеті було виділено такі *освітньо-професійні характеристики персоналу*: 1) рівень освіти персоналу (базова або повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; передвища освіта (середньо-спеціальна освіта); вища освіта); 2) категорії персоналу відповідно до їхнього напрямку професійної діяльності в реабілітаційному центрі (молодший медичний персонал; середній медичний персонал; психолог/соціальний працівник; фізичний терапевт; лікар ФРМ (лікар фізичної або реабілітаційної медицини; адміністративний склад відділення або центру (керівники або їх заступники); 3) стаж роботи персоналу в реабілітаційному центрі; 4) стаж роботи на посаді, яку обіймає персонал в реабілітаційному центрі.

Опитування проводилось в лютому – квітні 2024 року. У дослідженні взяли участь працівники із 12 медичних реабілітаційних центрів «Recovery», які знаходились в різних регіонах України (міста Вінниця, Дніпро, Київ, Львів, Одеса, Полтава, Рівне, Черкаси, Хмельницький).

Після офіційної домовленості з керівництвом центрів реабілітаційних центрів для поранених військових про проведення дослідження комплекс методик був роздрукований та надісланий «Новою поштою» у кожен центр. Всього розіслано 350 комплексів. Для збереження конфіденційності відповідей опитуваних кожний заповнений комплекс був запакований самим респондентом в індивідуальний конверт та відданий організатору

дослідження в Центрі. Всі заповнені комплекси надсилались «Новою поштою» основним організаторам опитування, які знаходились в Києві. Повернуто після заповнення 279 комплексів.

Обробка даних здійснювалась за допомогою програми SPSS. Використовувались методи описової статистики та однофакторний дисперсійний аналіз.

Зазначимо, що проведене дослідження було складовою іншого, у якому досліджувався вплив системи чинників на професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових, які стосуються: мезорівня (рівня організації) та мікрорівня (рівня персоналу). Особливості впливу психологічних характеристика організації (залученість персоналу до роботи та прихильність персоналу організації), які відображають особливості взаємодії персоналу медичних реабілітаційних центрів з організацією (з одного боку, вони стосуються самого персоналу, а з іншого боку, сприйняття персоналом важливості, значущості для нього організації, в якій персонал працює), відображено у нашій попередній публікації (Карамушка Т., Карамушка Л. & Вісіч, 2024)

**Вибірка досліджуваних.** Згідно з названими вище освітньо-професійні характеристиками персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових, які досліджувались за допомогою анкети-паспортички, опитувані були підрозділені на певні освітньо-професійні групи, детальний опис яких та їх кількісне навантаження представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Розподіл респондентів за освітньо-професійними характеристиками персоналу реабілітаційному центрі для поранених військових**

Освітньо-професійні характеристики персоналу	Виділені категорії респондентів	%
Рівень освіти персоналу	Базова або повна загальна середня освіта	10,9
	Професійно-технічна освіта	9,4
	Передвища освіта (середня-спеціальна освіта)	17,3
	Вища освіта	62,4
Категорії персоналу відповідно до їх напрямку діяльності в реабілітаційному центрі	Молодший медичний персонал	11,3
	Середній медичний персонал	30,2
	Психолог або соціальний працівник	10,1
	Фізичний терапевт	26,2
	Лікар ФРМ (фізичної або реабілітаційної медицини)	18,1
	Адміністративний склад відділення або Центру (керівники)	4,0
Загальний стаж роботи в реабілітаційному центрі	До 1 року	25,5
	Від 2 до 5 років	28,8
	Від 6 до 10 років	10,7
	Від 11 до 20 років	15,6
	Понад 20 років	19,3
Стаж роботи на посаді, яку обіймають працівники в реабілітаційному центрі	До 1 року	29,6
	Від 2 до 5 років	32,5
	Від 6 до 10 років	10,8
	Від 11 до 20 років	15,8
	Понад 20 років	11,3



Окрім того, респонденти мали такі *соціально-демографічні характеристики*. За віком респонденти були розподілені так: до 30 років – 32,8%, від 31 до 40 років – 24,1%, від 41 до 50 років – 23,1%, понад 50 років – 19,9%. 24,5% респондентів склали чоловіки, 75,5% – жінки. 40,1% були неодруженими, 59,9% – одруженими, 52,4% проживали з дітьми, 47,6% – без дітей. 30,9% респондентів проживали в селах, селищах міського типу та районних центрах, 69,1% – в обласних містах та містах обласного підпорядкування

### **Результати дослідження та їх обговорення.**

#### **1. Рівень професійного вигорання у персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових.**

Як свідчать отримані нами дані, опубліковані у попередній нашій статті (Карамушка Т., Карамушка Л. & Вісіч, 2024), велика частина персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових, в середньому дві третини, мають *високий* (від 33,0% до 48,0% опитаних) та *середній* (від 31,9% до 38,0% опитаних) *рівні професійного вигорання* за всіма його складовими (емоційного виснаження, деперсоналізації, редукції професійних досягнень). Провідне місце (за рівнем вираженості) серед різних складових професійного вигорання посідає *редукція професійних досягнень*, далі слідує *емоційне виснаження* і найменш вираженою є *деперсоналізація* (вигорання в контексті стосунків з людьми).

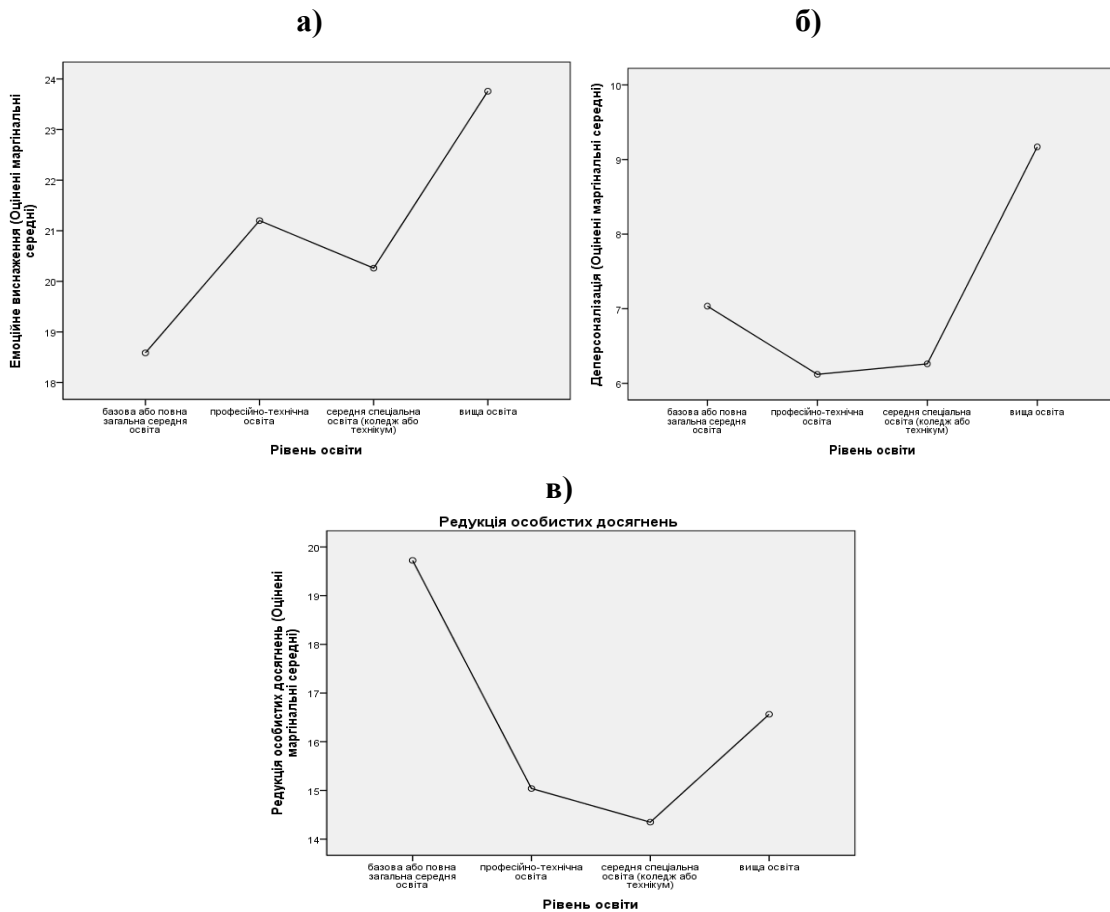
Отже, рівень професійного вигорання у персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових є високим і свідчить про необхідність розробки та впровадження *спеціальної роботи* в таких центрах щодо його профілактики та подолання, з урахуванням, зокрема, освітньо-професійних характеристик персоналу.

#### **2. Вплив освітньо-професійних характеристик на вираженість професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових.**

Зазначимо, що на основі статистичної обробки даних (використовувався дисперсійний аналіз) *виявлено* вплив низки освітньо-професійних характеристик персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових на складові їхнього професійного вигорання. Водночас зауважимо, що такий вплив має різну вираженість у різних чинників.

Спочатку проаналізуємо вплив чинника *«рівень освіти»* на професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових. Аналіз отриманих даних свідчить про те, що вплив рівня освіти є *найбільш інтенсивним*, оскільки цей чинник впливає на всі складові професійного вигорання персоналу.

Так, встановлено, що з підвищенням рівня освіти (від базової або повної середньої освіти до вищої освіти) вираженість *емоційного виснаження* неухильно зростає (рис.1, блок а). Також виявлено, що з підвищенням рівня освіти зростає вираженість *деперсоналізації* (рис. 1, блок б). Водночас зафіксовано, що у працівників, які мають базову або повну загальну середню освіту, професійно-технічну освіту або передвищу освіту (середньо-спеціальну), вираженість деперсоналізації представлена приблизно на однаковому рівні, а у працівників, які мають вищу освіту, спостерігається різне підвищення деперсоналізації. До того ж у дослідженні виявлена протилежна закономірність стосовно вираженості *редукції професійних досягнень* (рис. 1, блок в). У працівників, які мають базову або повну загальну середню освіту, вираженість цього компонента професійного вигорання представлена найбільше, потім вона значно зменшується у працівників з професійно-технічною та передвищою (середньо-спеціальною) освітою і дещо підвищується у працівників з вищою освітою.



**Рис. 1. Вплив рівня освіти на вираженість професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових (а – емоційне виснаження; б – деперсоналізація; в – редукція професійних обов'язків)**

Очевидно, отримані дані щодо впливу рівня освіти на професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів *можна пояснити* тим, що з підвищенням рівня освіти зростає кількість та зміст професійно-рольових функцій, які виконує працівник, його професійна відповідальність за їх виконання, а також збільшується число професійних контактів з різними категоріями працівників, що і обумовлює підвищення у фахівців з вищою кваліфікацією емоційного виснаження та деперсоналізації. Водночас розширення професійних функцій та контактів в результаті підвищення рівня освіти позитивно впливає на оцінку працівниками своїх професійних можливостей, досягнень, посилює позитивне ставлення до себе як до професіонала тощо.

В цілому можна говорити про те, що у процесі роботи щодо профілактики та подолання професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових потрібно приділяти увагу працівникам з вищою освітою щодо зниження емоційного виснаження та деперсоналізації, в той час, як працівникам з базовою або повною загальною середньою освітою – профілактиці та подоланню редукції професійних досягнень.

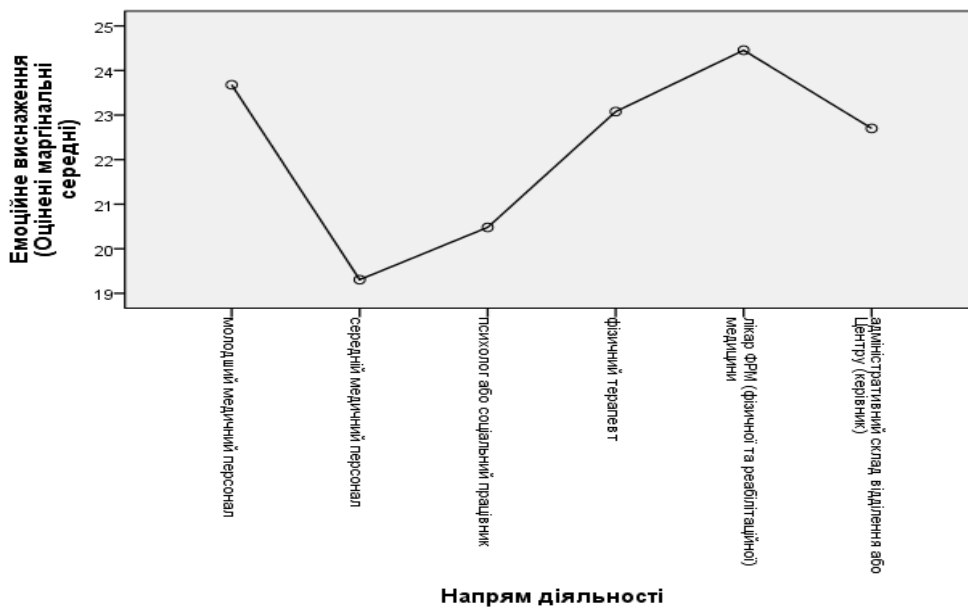
Далі проаналізуємо вплив на професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових чинника «*категорія персоналу (відповідно до їх напрямку діяльності в реабілітаційному центрі для поранених військових)*». Насамперед зазначимо, що вплив цього чинника, порівняно з чинником «рівень освіти», є менш інтенсивним, оскільки він впливає на вираженість лише двох складових вигорання.

Так, виявлено, що чинник «категорія персоналу (відповідно до його напрямку діяльності в реабілітаційному центрі для поранених військових)» впливає на вираженість емоційного виснаження працівників (рис. 2, блок а). Це знайшло відображення в тому, що

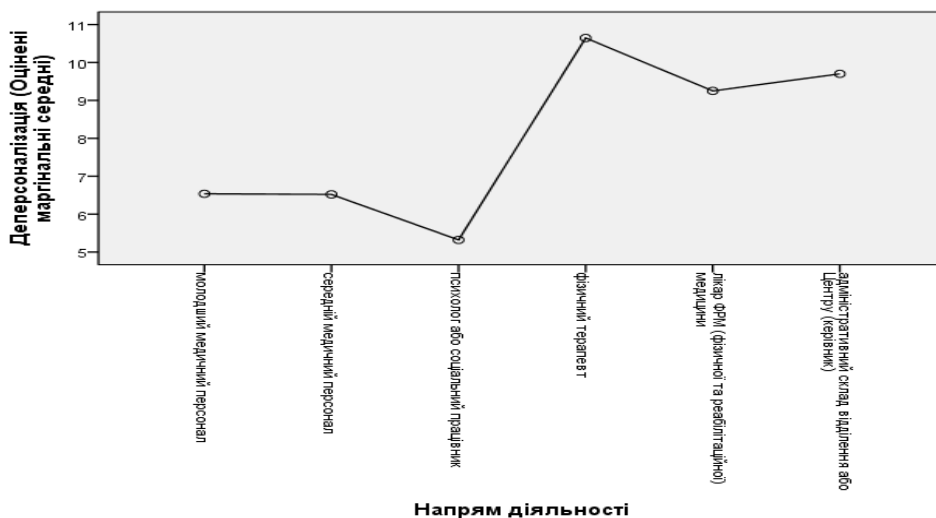
найвищий рівень емоційного виснаження проявляється у молодшого медичного персоналу, далі він значно зменшується у середнього медичного персоналу та у психологів й соціальних працівників, однак у фізичних терапевтів, і особливо у лікарів ФРМ, він значно зростає. Також його підвищення спостерігається і в адміністративного персоналу. Звертає на себе увагу той акт, на найвищі «піки» емоційного виснаження спостерігаються у молодшого медичного персоналу та у лікарів ФРМ.

Окрім того, встановлено, що напрям діяльності персоналу в медичному реабілітаційному центрі впливає на вираженість *деперсоналізації працівників* (рис. 2, блок б). У цьому контексті можна виділити дві групи працівників. У першій групі (молодший/середній медичний персонал та психологи/соціальні працівники) рівень вираженості цього показника є відносно низьким. У другій групі (фізичні терапевти, лікарі ФРМ, керівники відділів та центрів) вираженість деперсоналізації зростає майже вдвічі. Найнижчий рівень деперсоналізації спостерігається у психологів/соціальних працівників, а найвищий – у фізичних терапевтів.

а)



б)



**Рис. 2. Вплив категорії персоналу (відповідно до його напрямку діяльності в реабілітаційному центрі для поранених військових) на вираженість професійного вигорання (а – емоційне виснаження; б – деперсоналізація)**

Очевидно, це можна пояснити тим, що виділені категорії персоналу або мають низький статус в організації (як молодший медичний персонал), або мають багато професійних обов'язків, зокрема в контексті постійного спілкування з людьми, необхідності їх підтримки (так, як фізичні терапевти, лікарі ФРМ), або є необхідність створення організаційно-психологічних умов для роботи персоналу та контролю за їхньою діяльністю (як адміністративний персонал), оскільки вони не вміють самі розвантажуватись, підтримувати себе (як це уміють, зокрема, робити психологи та соціальні працівники), а також вони мають відповідати існуючим очікуванням, тобто мають бути завжди «привітними», «сильними» «вселяти надію» тощо.

Отже, можна стверджувати, що у процесі роботи щодо профілактики та подолання професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових слід враховувати те, що найбільшій уваги щодо зниження емоційного виснаження потребує молодший персонал, фахівці, які здійснюють фізичну реабілітацію (фізичні терапевти, лікарі ФРМ) та адміністративний персонал. Також фахівці, що здійснюють фізичну реабілітацію (фізичні терапевти, лікарі ФРМ), та адміністративний персонал потребують психологічної допомоги щодо зниження деперсоналізації.

Тепер звернемося до даних, що стосуються впливу чинника **стажу роботи персоналу** реабілітаційних центрів для поранених військових (загальний стаж роботи у реабілітаційному центрі та стаж роботи на посаді, яку обіймають працівники у цьому центрі) на вираженість їхнього професійного вигорання. Було виявлено, що вплив цього чинника є *менш вираженим*, порівняно із попередніми двома чинниками, які були розглянуті вище (рівень освіти персоналу та категорія персоналу, відповідно до напрямку діяльності), оскільки обидві характеристики стажу впливають лише на одну складову професійного вигорання, якою є емоційне виснаження.

Так, отримані дані свідчать про те, що вплив **стажу роботи** у реабілітаційному центрі має «*хвилеподібний*» характер (рис. 3). «Пік» підвищення емоційного виснаження припадає на категорії працівників, які мають загальний стаж роботи у реабілітаційному центрі від 2 до 5 років, також дещо менше у працівників, які мають стаж роботи від 11 до 20 років. У працівників із загальним стажем роботи у реабілітаційному центрі до 1 року, від 6 до 10 років та понад 20 років спостерігається «спад» емоційного виснаження, а у працівників зі стажем роботи понад 20 років цей показник є найнижчим.

Очевидно, це пов'язано з певними професійними, циклічними, періодами активності персоналу (входженням в професію та особливостями адаптації працівників в організації), коли, наприклад, працівник працює в організації перші 5 років, прагне увійти в професію, утвердити себе в колективі тощо. Можливо, це може також спостерігатися на менш вираженому рівні – в період від 11 до 20 років, коли працівник може переживати певні професійні кризи у своїй професійній активності, осмислює свій пройдений шлях, свої досягнення та обмеження, пробує вирішувати протиріччя, з якими він зустрівся, і які потребують свого розв'язання.

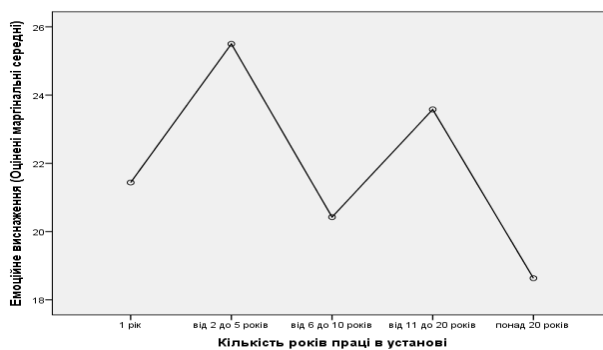
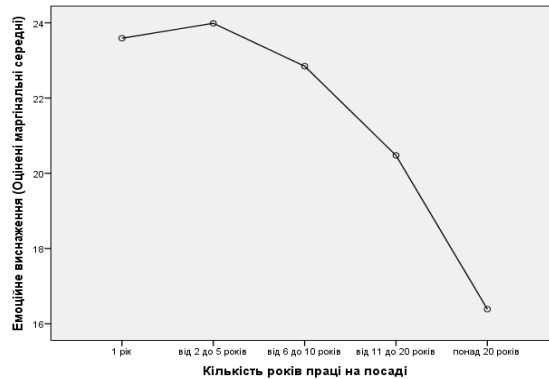


Рис. 3. Вплив загального стажу роботи у реабілітаційному центрі для поранених військових на вираженість професійного вигорання персоналу (емоційне виснаження)

Що стосується впливу *стажу роботи на посаді*, яку обіймають працівники у реабілітаційному центрі, на професійне вигорання персоналу, то тут простежується дещо інша закономірність – вплив цього чинника на вираженість *емоційного виснаження* персоналу (рис. 4). Це проявляється в тому, що із підвищенням стажу роботи на посаді емоційне виснаження персоналу неухильно знижується.

Очевидно, це можна пояснити тим, що накопичення певного досвіду виконання професійної діяльності, успішне володіння набором певних професійних функцій, утвердження себе на посаді, уміння знаходити певні ресурси для своєї роботи (часові, соціальної підтримки, емоційної регуляції тощо) сприяє тому, що працівник проявляє все менше негативних емоцій, роздратування на своєму робочому місці.



**Рис. 4. Вплив стажу роботи на посаді, яку обіймають працівники на посаді у реабілітаційному центрі для поранених військових, на вираженість професійного вигорання персоналу (емоційне виснаження)**

Отже, можна стверджувати, що у процесі надання психологічної підтримки персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових в контексті профілактики та подолання їхнього професійного вигорання доцільним є врахування виявів «циклічності» щодо емоційного виснаження на різних періодах роботи персоналу в організації, а також його зменшення, у міру того, як персонал отримує професійні знання й професійний досвід та «закріплюється» на посаді, яку він обіймає.

#### **Висновки.**

1. Виявлено вплив низки освітньо-професійних характеристик персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових (рівня освіти; категорії персоналу (залежно від напрямку діяльності, яку він здійснює в організації); загального стажу роботи у реабілітаційному центрі; стажу роботи на посаді) на такі складові професійного вигорання, як *емоційне виснаження та деперсоналізація персоналу*, що проявляється в таких різних за своєю спрямованістю виявах:

- підвищення рівня освіти посилює емоційне виснаження та деперсоналізацію персоналу;
- категорія персоналу (залежно від напрямку його діяльності в реабілітаційному центрі) має «хвилеподібний» вплив на емоційне виснаження та деперсоналізацію: найвищий рівень цих показників проявляється у молодшого медичного персоналу, далі він значно зменшується у середнього медичного персоналу і у психологів й соціальних працівників, однак у фізичних терапевтів, і особливо у лікарів ФРМ, а також у адміністративного персоналу він значно зростає;
- підвищення стажу роботи на посаді знижує емоційне виснаження персоналу.

2. Встановлено вплив лише однієї освітньо-професійної характеристики персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових (рівня освіти) на таку складову професійного вигорання, як *редукція професійних досягнень*. Це проявляється у тому, що у працівників, які мають базову або повну загальну середню освіту, вираженість цього

компонента представлена найбільше, потім вона значно зменшується у працівників з професійно-технічною та передвищою (середньо-спеціальною) освітою, і дещо підвищується у працівників з вищою освітою.

3. Найбільш виражений вплив на професійне вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових здійснює такий чинник, як «рівень освіти» (впливає на три складові професійного вигорання). Далі слідує такий чинник, як «категорія персоналу, залежно від напряму діяльності персоналу в реабілітаційному центрі» (впливає на дві складові професійного вигорання). І на останньому місці знаходиться чинник *стажу роботи персоналу* (зокрема, стаж роботи в реабілітаційному центрі; стаж роботи на посаді, яку обіймає персонал) (впливає на одну складову професійного вигорання).

4. Встановлені закономірності будуть, на наш погляд, корисними у процесі надання працівниками психологічних служб психологічної підтримки персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових з метою профілактики та подолання професійного вигорання, а також у процесі їхнього психологічного навчання з означеної проблеми. Основними формами цієї роботи можуть стати такі: проведення соціально-психологічних тренінгів, груп психологічної підтримки, індивідуальних та групових консультацій тощо.

**Перспективи подальшого дослідження.** Перспективи дослідження полягають в розробці спеціальної системи профілактики та подолання професійного вигорання у персоналу на рівні управління реабілітаційними центрами для поранених військових (із активним залученням до цієї роботи психологів та соціальних працівників).

### Література

1. Ануфрієв, М.І., & Капля, О.М. (2021). Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*, 12, 450–453. [http://www.lsej.org.ua/12\\_2021/116.pdf](http://www.lsej.org.ua/12_2021/116.pdf)
2. Брехунцов, В. О. (2024) Професійне вигорання медичних працівників під час війни. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Екстрена та невідкладна допомога в Україні: організаційні, правові, клінічні аспекти»* (м. Полтава, 23 лютого 2024 р., с.85–87).
3. Варганова, О., & Кузнецов, Д. (2024). Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50>
4. Величко, В.О. (2017). Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. *Державне будівництво та самоврядування*, 34, 130–143. [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko\\_130-143.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko_130-143.pdf)
5. Вовк, О. (2021). Особливості синдрому професійного вигорання в працівників сфери інформаційних технологій. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*, 1(2), 3-26. <https://journals.maup.com.ua/index.php/psych-health/article/view/32>
6. Карамушка, Л.М., & Гнуска, Г.В. (2018). *Психологія професійного вигорання підприємців*. Логос.
7. Карамушка, Л.М., Бондарчук, О.І., & Грубі, Т.В. (2015). *Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної фіскальної служби України*. Медобори-2006.
8. Карамушка, Т., Карамушка, Л., & Вісіч, О. (2024). Особливості професійного вигорання персоналу реабілітаційних центрів для поранених військових. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 32(2), 59-69. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.5>
9. Коваль, Н., & Колосова, К. (2024). Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
10. Летюча, Л.А., & Склярєнко, О.Б. (2023). Засоби профілактики синдрому професійного (емоційного) вигорання вчителів іноземних мов в умовах війни. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*, 115, 87-99. <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/40740>
11. Льошенко, О., & Кондратьєва, В. (2021). Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*, 10, 105–112. [http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10\\_2021/17.pdf](http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10_2021/17.pdf)
12. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., & Зайчикова, Т.В. (Ред.) (2004). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти*. Міленіум.
13. Мирончук, Н.М. (2017). Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. В О.А. Дубасенюк (Ред.), *Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи: зб. наук.-метод. праць*. (с. 62-67). Вид-во Євенок О.О

14. Олійник, М. (2021). *Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні*. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliunyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf>
15. Цимбала, О. (2019). Профілактика професійного вигорання засобами арт-терапії. В *Простір арт-терапії: мінливість і стабільність – пошуки балансу: матеріали XVI міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф.* (15–17 лютого 2019 р., с.83-85).
16. *Burn-out an «occupational phenomenon»*: International Classification of Diseases. World Health Organization (2019). <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.
17. *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU* (2018). By Christine Aumayr-Pintar, Catherine Cerf and Agnès Parent-Thirion. Research report of The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2018/burnout-workplace-review-data-and-policy-responses-eu>
18. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
19. Rusanov, V. Професійне вигорання медичних працівників в умовах війни: історичний аналіз, сучасні дослідження та авторське визначення. *PMGP* [інтернет]. 30, Вересень 2024 [цит. за 15, Березень 2025];9(3). доступний у: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/529>
20. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
21. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
22. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association.
23. Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27871627/>

## References

1. Anufriyev, M. I., & Kaplya, O. M. (2021). Profesiine vygorannya, yak problema suchasnykh trudovykh vidnosyn: zarubizhni ta vitchyznyani pidkhody do yiyi vyrishennya [Job burnout as a problem of modern labor relations: foreign and Ukrainian approaches to its solution]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 12, 450-453. [http://www.lsej.org.ua/12\\_2021/116.pdf](http://www.lsej.org.ua/12_2021/116.pdf) [In Ukrainian]
2. Brekhuntsov, V. O. (2024, Februry). Profesiine vygorannya medychnykh pratsivnykiv pid chas viiny [Job burnout among medical workers during the war]. In *Ekstrena ta nevidkladna dopomoga v Ukraini: organizatsiini, pravovi, klinichni aspekty*. IVth Ukrainian conference with international participation, Poltava (pp. 85-87). [In Ukrainian]
3. Vartanova, O., & Kuznetsov, D. (2024). Analiz faktoriv profesiinogo vygorannya spivrobotnykiv i zdobuvachiv zakladiv vyschoi osvity v konteksti upravlinnya blagopoluchchiam personalu [Analysis of factors in job burnout of employees and applicants of higher education institutions in the context of personnel welfare management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50> [In Ukrainian]
4. Velychko, V. O. (2017). Problemy vyyavlennya ta profilaktyky profesiinogo vygorannya kerivnykiv v organakh mistseвого samovryaduvannya [Problems of identification and prevention of job burnout of managers in local self-government bodies]. *Derzhavne budivnytstvo ta samovryaduvannya*, 34, 130-143. [https://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko\\_130-143.pdf](https://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko_130-143.pdf) [In Ukrainian]
5. Vovk, O. (2021). Osoblyvosti syndromu profesiinogo vygorannya v pratsivnykiv sfery informatsiinykh tekhnologii [Features of job burnout in IT specialists]. *Suchasna medytsyna, farmatsia ta psykholoichne zdorovya*, 1(2), 3-26. <https://journals.maup.com.ua/index.php/psych-health/article/view/32> [In Ukrainian]
6. Karamushka, L. M., & Gnuskina, G. V. (2018). *Psykhologia profesiinogo vygorannya pidpryyemtsiv* [Psychology of entrepreneur job burnout]. Logos. [In Ukrainian]
7. Karamushka, L. M., Bondarchuk, O. I., & Grubi, T. V. (2015). *Psykholoichni chynnyky profesiinogo vygorannya pratsivnykiv derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy* [Psychological factors of job burnout among employees of the State Fiscal Service of Ukraine]. Medobory-2006. [In Ukrainian]
8. Karamushka, T., Karamushka, L. & Visich, O. (2024). Osoblyvosti profesiinogo vygorannya personalu reabilitatsiinykh tsestriv dlya poranenykh viiskovykh [Features of job burnout among personnel of Wounded Servicemen Rehab Centers]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 32(2), 59-69. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.5> [In Ukrainian]
9. Koval, N., & Kolosova, K. (2024). Upravlinska dialnist z poperedzhennya syndromu profesiinogo vygorannya v suchasnykh umovakh [Management activities to prevent job burnout syndrome in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49> [In Ukrainian]
10. Letyucha, L. A., & Sklyarenko, O. B. (2023). Zasoby profilaktyky syndromu profesiinogo (emotsiinogo) vygorannya vchyteliv inozemnykh mov v umovakh viiny [Preventing job (emotional) burnout syndrome among foreign language teachers in war conditions]. *Visnyk Zhytomyrskogo derzhavnogo universytetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauky*, 115, 87-99. <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/40740> [In Ukrainian]

11. Loshenko, O., & Kondratyeva, V. (2021). Diagnostyka, profilaktyka, korektsia syndromu «emotsiinogo vygorannya» [Diagnostics, prevention, and treatment of burnout syndrome]. *Visnyk Lvivskogo universytetu. Seria «Psykhologichni nauky»*, 10, 105-112. [http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10\\_2021/17.pdf](http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/10_2021/17.pdf) [In Ukrainian]
12. Maksymenko, S. D., Karamushka, L. M., & Zaichykova, T. V. (2004). *Syndrom «profesiinogo vygorannya» ta profesiina karyera pratsivnykiv osvitynih organizatsii: tenderni aspekty [Burnout syndrome and the professional career of employees of educational organizations: gender aspects]*. Milenium. [In Ukrainian]
13. Myronchuk, N. M. (2017). Profesiine vygorannya vykladacha vyschoi shkoly: chynnyky, oznaky, sposoby protydii [Job burnout of a higher school teacher: factors, signs, ways to counteract]. In O.A. Dubasenyuk (Ed.), *Teoretychni i metodychni zasady rozvytku i samovdoskonalennya osobystosti pedagoga-novatora v konteksti modernizatsii novoi ukrainskoi shkoly* (pp. 62-67). Vyd-vo Yevenok O.O. [In Ukrainian]
14. Oliinyk, M. (2021). *Doslidzhennya syndromu vygorannya. KPT-orientovana model dopomogy pry emotsiinomu vygoranni [Research on burnout syndrome. CBT-oriented model of help with emotional burnout]*. Ukrainyskyi instytut kognityvno-povedinkovoi terapii. <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliinyk-M.-KPT-orientovana-model-dopomogy-pry-emotsiinomu-vygoranni.pdf> [In Ukrainian]
15. Tymbala, O. (2019, February). Profilaktyka profesiinogo vygorannya zasobamy art-terapii [Preventing job burnout with art therapy]. In *Prostir art-terapii: minlyvist i stabilnist - poshuky balansu*. XVI International interdisciplinary conference (pp. 83-85). [In Ukrainian]
16. *Burn-out: an «occupational phenomenon»*: International Classification of Diseases. World Health Organization (2019). <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.
17. *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU* (2018). By Christine Aumayr-Pintar, Catherine Cerf and Agnès Parent-Thirion. Research report of The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2018/burnout-workplace-review-data-and-policy-responses-eu>
18. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
19. Rusanov, V. Професійне вигорання медичних працівників в умовах війни: історичний аналіз, сучасні дослідження та авторське визначення. *PMGP* [інтернет]. 30, Вересень 2024 [цит. за 15, Березень 2025];9(3). доступний у: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/529>
20. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
21. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
22. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-264). American Psychological Association.
23. Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129-146. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27871627/>

### Відомості про авторів

**Карамушка Тарас Вікторович**, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної психології Київського інституту сучасної психології та психотерапії, Київ, Україна.

**Karamushka, Taras**, PhD, Assoc. Prof., Department of Social Psychology, Kyiv Institute of Modern Psychology and Psychotherapy, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4813-8327>

E-mail: Tkarama90@gmail.com

**Карамушка Людмила Миколаївна**, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Karamushka, Liudmyla**, Academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

Отримано 10 січня 2025 р.  
Рецензовано 29 січня 2025 р.  
Прийнято 6 лютого 2025 р.



<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.3>  
УДК 159.9:005.21:331.102.24:355/359]08

**Елеонора Кіричевська**

## **КРЕАТИВНІСТЬ ЯК БАЗОВИЙ ПРИНЦИП ВІЙСЬКОВОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СИЛ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

**Кіричевська Елеонора. Креативність як базовий принцип військової майстерності персоналу Сил безпеки та оборони України.**

**Вступ.** Рівень військової майстерності визначається рівнем професіоналізації фахівця Сил безпеки та оборони, тобто рівнем опанування та успішного практичного застосування ним специфічного комплексу компонентів внутрішньої організаційно-процесуальної структури, які детермінують формування психологічних стратегій службово-бойової діяльності.

**Мета:** визначення рівня особистісної креативності військового персоналу командного складу Сил безпеки та оборони України та його вплив на стратегії військово-професійної діяльності.

**Методи:** методика особистісної креативності (Є.Є. Тунік), яка дозволяє визначити самооцінку особистісних якостей або ступінь їх прояву, що характеризує рівень розвитку творчого потенціалу особистості військового персоналу командного складу. Вона дозволяє оцінити психологічні закономірності креативності будь-якої особи через прояв таких її когнітивно-особистісних властивостей, як: допитливість (Д); уява (У); складність (С) і схильність до ризику (Р).

**Результати.** Дослідження особистісної креативності військово-професійної діяльності осіб з числа військового персоналу командного рівня за методикою Є.Є. Тунік надають підстави для висновку про те, що:

1) офіцери складають найбільш чисельну групу з-поміж двох вибірок, якій властивий високий рівень особистісної креативності;

2) для переважної кількості офіцерів і сержантів провідним фактором в структурі особистісної креативності є уява. Група офіцерів з превалюючим фактором «допитливість» в загальній структурі особистісної креативності є другою за чисельністю в обох вибірках;

3) найменш чисельною за відсотковим співвідношенням в обох вибірках виступають групи сержантів та офіцерів, яким більшою мірою властива схильність (здатність) до ризику у творчій військовій діяльності, причому відсоток таких командирів офіцерського складу децю менший, ніж сержантського.

**Висновки.** Результати дослідження виявили потребу у цілеспрямованих заходах формування і корекції тих факторів креативності, які доцільно проявляти у військово-професійній діяльності осіб командного складу.

**Ключові слова:** військово-професійна діяльність; військова майстерність, військово-професійна креативність; особистісна креативність командира; психологічні стратегії; проблемно-евристичний підхід; службово-бойові завдання; управління військовим персоналом

**Kirychevska, Eleonora. Creativity as a basic military skills factor in the Security and Defence Forces of Ukraine.**

**Introduction:** Servicemen's military skills are determined by servicemen's professionalization, which can be defined as the level of mastery and successful application of a complex of organizational and procedural components that determine the psychological strategies of service and combat activity.

**Aim:** to determine the level of creativity of the military command personnel of Ukraine's Security and Defence Forces and its impact on the military professional activity.

**Methods:** The Method of Personal Creativity Assessment (Ye. Tunik), which allows determining personal qualities and/or the levels of development of military command personnel's creative potential. It assesses the psychological patterns of creativity through the manifestations of such cognitive and personal properties as curiosity (C), imagination (I), complexity (C), and risk-taking (R).

**Results:** Research on personal creativity in the military-professional activities of individuals among military personnel at the command level according to Ye. Tunik's method provides grounds for the conclusion that:

1) officers have higher level of personal creativity compared to sergeants;

2) *imagination is the leading creativity factor while curiosity is the the second-common creativity factor for the majority of officers and sergeants;*

3) *the majority of officers and sergeants (almost equally) can take risks in their creative military activities.*

**Conclusions:** *The results revealed the need for the development of command personnel's.*

**Key words:** *military activity, military skills, military creativity, 's creativity, heuristic approach, combat tasks, military personnel management*

**Вступ.** Рівень військової майстерності визначається рівнем професіоналізації фахівця Сил безпеки та оборони, тобто рівнем опанування та успішного практичного застосування ним специфічного комплексу компонентів внутрішньої організаційно-процесуальної структури, які детермінують формування психологічних стратегій службово-бойової діяльності.

Отже, військова майстерність – це інтегративне психічне утворення, яке передбачає високий рівень фахових знань, розвинуті навички, уміння, професійно важливі якості й характеристики особистості та забезпечує успіх у військово-професійній діяльності. Зі свого боку, стратегії військово-професійної діяльності формуються на основі генералізованих програм дій власної професіоналізації та самореалізації у складному поєднанні індивідуально-особистісних, когнітивних, поведінкових особливостей, обумовлених системокомплексом професійно значущих властивостей і характеристик військовослужбовця, які дозволяють йому планувати, оцінювати та забезпечувати позитивну динаміку своєї професійної придатності на певному рівні успішності виконання ним службово-бойових завдань.

Військово-професійною креативністю в представленій роботі вважається здатність розробляти та впроваджувати інноваційні рішення у військовій справі. Вона передбачає використання уяви, допитливості та нестандартного мислення для підвищення ефективності виконання завдань. Військові, які володіють цією якістю, можуть швидко адаптуватися до змін, знаходити нові тактичні підходи та максимально ефективно використовувати власні психо-енергетичні ресурси. Це своєрідна комбінація творчого мислення й професійних знань, яка підвищує боєздатність та успішність військової місії.

Вивчення проблематики військової майстерності дозволило виокремити певні аспекти, які відображені у відповідних шерегах наукових праць, а саме: у контексті організації психологічного забезпечення військово-професійної діяльності (Максименко, 2010; Осьодло, Грилюк & Тютюнник, 2021; Стасюк, 2014), у контексті формування професійної психологічної готовності та придатності (Грилюк, Підпригора, Москальов & Баранова, 2023; Кокун, Мороз, Пішко & Лозінська, 2021, 2024; Стасюк, 2020; Хміляр, 2013), у контексті військово-професійної діяльності в екстремальних умовах (Макаревич, 2001; Осьодло, 2019; Черкаський, 2024), у контексті військово-соціального управління та лідерства (Алещенко, 2024; Грицевич, Капінус, Мацевко & Ткачук, 2018; Храбан & Храбан, 2024).

Відкриті зарубіжні публікації та аналіз доступної літератури показують, що дослідження військової майстерності в арміях інших країн ведуться в межах концепції розвитку лідерства військового персоналу командного складу (Díez, Martínez-Morán & Aurrekoetxea-Casaus, 2023; Siew & Koh, 2023). Так, наприклад, в дослідженнях психологічних моделей навчання лідерству F. Díez, P.C. Martínez-Morán & M. Aurrekoetxea-Casaus (2023) висвітлюється підхід, що застосовується іспанськими військовими командирами, який заснований на принципі навчання протягом усього життя. Він складається з трьох основних перспектив: особистісного, професійного та мотиваційного контексту. Це дослідження показує, що військово-професійне лідерство будується безперервно протягом усього життя і підтримується більш неформальними, ніж формальними системами навчання. Основні висновки цього дослідження показують, що керівництво іспанських військових командирів виходить з неформального підходу, заснованого на різних можливостях, наданих в межах службового середовища, індивідуальної роботи та підтримки сім'ї. До формальної системи навчання відносяться

такі аспекти військово-професійної діяльності, як: стратегія поведінки в екстремальних/бойових умовах, прийняття рішень в непередбачуваних обставинах бойових дій, розвиток військової навички лідера, що є фундаментальною військовою рисою військового персоналу командного складу.

Також закордонні джерела висвітлюють питання військової майстерності через вивчення процесу професійного становлення військових лідерів, які надають опис розвитку досвіду військових офіцерів як лідерів (Siew & Koh, 2023). Результати показують, що розвиток військового лідерства – це процес, який визначається досвідом становлення себе як професійного лідера, стратегіями розвитку власних лідерських навичок, військової майстерності, де ключовим аспектом виступає творчість.

Війна, хоча і є жахливим явищем, проте змушує людей до надзвичайної креативності. В умовах війни інновації часто стають необхідністю для виживання та перемоги. Креативні рішення у тактиці, збройних технологіях та стратегіях можуть визначити хід битви та долю цілих націй. Навіть у таких складних і небезпечних обставинах людська здатність до творчості не зникає, а, навпаки, розкривається з новою силою. Креативність дозволяє не тільки підвищувати боєздатність підрозділу, але й постійно вдосконалювати навички та стратегії бойової команди. Креативність командира в сучасних умовах ведення війни – це ключова ланка стратегування, яка забезпечує успіх там, де за всіма прагматичними розкладами, підрозділ, яким він керує, повинен би був потерпіти поразку.

**Мета дослідження:** визначення рівня особистісної креативності військового персоналу командного складу Сил безпеки та оборони України та його вплив на стратегії військово-професійної діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. Представити психологічний інструментарій емпіричного дослідження визначення рівня особистісної креативності військового персоналу командного складу Сил безпеки та оборони України.

2. Здійснити опис та інтерпретацію результатів вивчення рівня особистісної креативності військового персоналу командного складу Сил безпеки та оборони України й проаналізувати його вплив на військово-професійну діяльність.

**Методи та організація дослідження.** Визначення рівня особистісної креативності військового персоналу командного складу є комплексним і складається з кількох етапів:

- Спостереження: аналіз поведінки офіцера в реальних ситуаціях, де потрібні нестандартні рішення та інноваційні підходи.
- Самооцінка: опитування самого командира про його методи вирішення проблем, досвід роботи з нестандартними задачами та інше.
- Відгуки підпорядкованої команди: опитування підлеглих і колег щодо здатності командира до креативного мислення і прийняття рішень.
- Аналіз кейсів: оцінка минулих рішень та стратегій, які командир застосовував у складних та непередбачуваних ситуаціях.
- Тестування: Використання спеціальних тестів на креативність, які оцінюють загальну здатність до творчості.

Комплексність дозволяє оцінити рівень креативності та його вплив на загальну ефективність процесу командування. Застосування цих методів у сукупності дає найбільш об'єктивне сприйняття питання, яке вивчається в межах цього дослідження.

Креативність командира не лише важлива, а й критично необхідна у військовій професійній сфері. Потреба в інноваційних та нестандартних підходах до вирішення проблем є ключовими аспектами сучасного військового лідерства. Здатність мислити за межами традиційних рамок допомагає командирові забезпечити ефективне виконання місій, підтримувати мотивацію підлеглих і приймати неординарні, результативні рішення в критичних ситуаціях бойової діяльності. Професійна креативність військового персоналу командного складу насамперед визначається здатністю до інноваційного мислення та проблемно-евристичного підходу до вирішення службово-бойових завдань.

У представленому дослідженні була застосована діагностична методика особистісної креативності Є.Є. Тунік (*Підручники для студентів онлайн*, 2012), яка дозволяє визначити самооцінку особистісних якостей або ступінь їх прояву, що характеризує рівень розвитку творчого потенціалу особистості військового персоналу командного складу. Вона дозволяє оцінити психологічні закономірності креативності будь-якої персони через прояв таких її когнітивно-особистісних властивостей, як: допитливість (Д); увага (У); складність (С) і схильність до ризику (Р).

**Вибірка дослідження.** У дослідженні взяли участь 86 офіцерів та 116 сержантів із загальною кількістю 202 особи. Вибірка для дослідження особистісної креативності військового персоналу за методикою особистісної креативності Є.Є. Тунік на рівні офіцерського складу включає 86 осіб і представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Вибірка для дослідження особистісної креативності військового персоналу командного рівня**

**Офіцери (n= 86)**

Характеристика вибірки		п	%
Стать	чоловіки	74	86
	жінки	12	14
Форма призову	контракт	51	59,3
	мобілізація	35	40,7
Вік	20-30	15	17,4
	31-41	27	31,4
	42-52	32	37,2
	53-60	12	14,0
Цивільна вища освіта	так	29	33,7
	ні	57	66,3
Військова освіта (рівні)	тактичний L-1В	62	72,1
	тактичний L-1С	16	18,6
	оперативний L-3	8	9,3
Вислуга років	1-5	25	29,1
	6-10	39	45,3
	11-15	5	5,8
	16-30	17	19,8
Досвід бойових дій	наявний	55	64,0
	відсутній	31	36,0
Підрозділ, в якому проходить служба	піхотний	37	43,0
	розвідувальний	10	5,8
	матеріального забезпечення	10	5,8
	інженерний	8	9,3
	артилерійський	11	12,8
	радіозасобів	11	12,8
	снайперський	4	4,7
	танковий	2	2,3
	медичний	3	3,5
Сфера виконання завдань	польова/бойова	49	55,8
	штабна	25	29,1
	тилова	13	15,1

Вибірка для дослідження особистісної креативності військового персоналу за методикою Є.Є. Тунік на рівні сержантського складу включає 116 осіб і представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

**Вибірка для дослідження особистісної креативності військового персоналу командного рівня**

**Сержанти (n= 116)**

Характеристика вибірки		п	%
Стать	чоловіки	97	83,6
	жінки	19	16,4
Форма призову	контракт	58	50
	мобілізація	58	50
Вік	20-30	8	6,9
	31-41	65	56
	42-52	32	27,6
	53-60	11	9,5
Цивільна освіта	середня	30	25,9
	середньо-технічна	75	64,7
	вища	11	9,5
Військова освіта (рівні)	молодший сержантський склад	38	32,7
	старший сержантський склад	43	38
	вищий сержантський склад	34	29,3
Вислуга років	1-5	55	47,4
	6-10	32	27,6
	11-15	18	15,5
	16-30	11	9,5
Досвід бойових дій	так	79	68,1
	ні	37	31,9
Підрозділ, в якому проходить служба	розвідувальний	6	5,2
	матеріального забезпечення	26	22,4
	піхотний	67	57,8
	артилерійський	1	0,9
	медичний	1	0,9
	снайперський	4	3,4
	радіозасобів	5	4,3
	танковий	5	4,3
Сфера виконання завдань	інженерний	1	0,9
	польова/бойова	68	58,6
	штабна	17	14,7
	тилова	31	26,7

**Результати дослідження та їх обговорення.** Для реалізації поставленої мети, а також в цілях логічного розгортання проведеного дослідження здійснено порівняльний аналіз результатів за діагностичною методикою особистісної креативності Є.Є. Тунік на основі вибірок сержантського та офіцерського складу.

Опитувальник особистісної креативності Є.Є. Тунік (*Підручники для студентів онлайн*, 2012) розроблений з метою визначення того, якою мірою респонденти є здатними на ризик (Р), є допитливими (Д), мають розвинуту уяву (У) і є такими, що воліють до вирішення складних ідей (С). З 50 пунктів 12 тверджень відносяться до шкали допитливості, 12 – до шкали уяви, 13 – до шкали здатності йти на ризик, 13 – до шкали складності. Чим вище сира оцінка респондента, тим більш позитивним у нього ставлення до себе, тим більш творчою особистістю, якій властиві допитливість, уява, здатність до

ризиком та вирішення складних проблем, він є, оскільки вищеописані особистісні фактори тісно пов'язані з творчими здібностями. Оцінки за факторами і сумарна оцінка краще демонструють сильні (висока сира оцінка) і слабкі (низька сира оцінка) сторони.

Рівень творчого потенціалу визначають на основі сумарного числа набраних сирих балів. Рівні вираженості особистісної креативності в «сирих» балах вимірюються в таких межах: 100-70 – високий; 69-60 – вище середнього; 59-50 – середній; до 49 – нижче середнього.

Передусім було здійснено підрахунок інтегрального показника особистісної креативності, на основі якого було визначено рівні загальної вираженості досліджуваного параметру у сержантського та офіцерського складу та їх відсоткове співвідношення в межах досліджуваних вибірок (рис. 1).

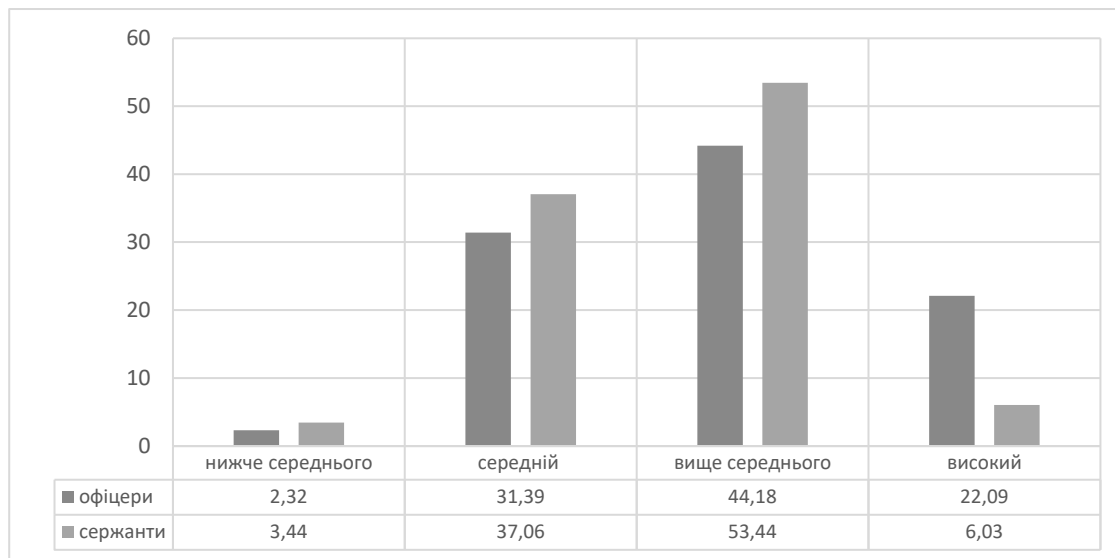


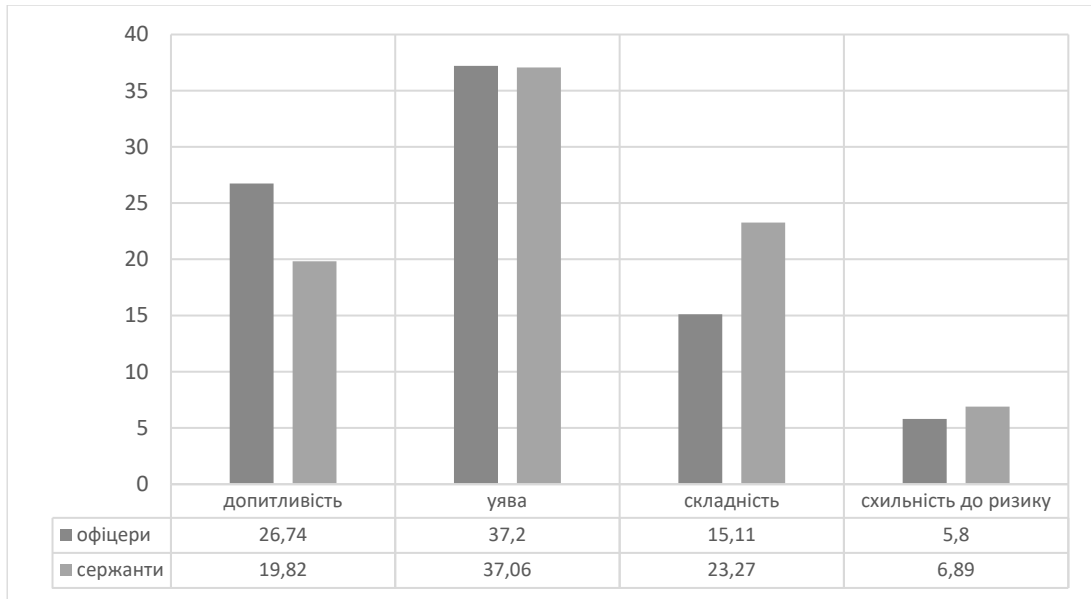
Рис. 1. Співвідношення рівнів вираженості особистісної креативності сержантського та офіцерського складу (у %)

Порівняльний аналіз результатів визначення вираженості особистісної креативності показав, що на рівні *нижче середнього* з різницею у 1,12%, на *середньому* рівні з різницею 5,67%, а також на *рівні вище середнього* з різницею у 9,26% домінує вибірка сержантського складу. Офіцери складають найбільш чисельну групу з-поміж двох вибірок, якій властивий високий рівень особистісної креативності з істотною різницею у 16,06 %.

Такі результати свідчать про те, що у офіцерів, в межах посадових функцій, загальний рівень особистісної креативності розвинутий більшою мірою і проявляється сильніше. Особистісна креативність у діяльності командира, передусім офіцера, має значення для ефективного командування у складних, екстремальних умовах. Прийняття рішень, розробка тактики та стратегій, задум бойових операцій – це зона персональної відповідальності офіцера. Значно більший відсоток за *високим рівнем* особистісної креативності можна пояснити також тим, що переважно офіцери мають справу з багатозначними та багаторівневими завданнями, які потребують поліваріативного підходу до їх вирішення, внаслідок чого, вірогідно, навички нестандартного мислення і знаходження парадоксальних рішень у них розвинуті краще.

Черговим етапом дослідження є проведення аналізу результатів кількісного розподілу (у %) за факторами, які мають найвищий показник з-поміж інших факторів у респондентів обох вибірок.

Діаграма (рис. 2) демонструє, в яких співвідношеннях розподіляється кількісний склад груп сержантів та офіцерів за факторами, вираженими найбільшою мірою в структурі їхньої особистісної креативності.



**Рис. 2. Диференціація груп респондентів сержантського та офіцерського складу за превалюючими факторами особистісної креативності (у %)**

Доцільно звернути увагу на той факт, що істотна різниця в показниках спостерігається за факторами *допитливість* та *складність*, а за факторами *уява* та *схильність до ризику* відмінності незначущі. Фактор *уява* має найбільший числовий показник і займає лідируючу позицію за рейтингом серед інших факторів в обох вибірках.

Отже, для переважної кількості офіцерів і сержантів провідним фактором в структурі особистісної креативності є *уява*. Цей фактор для обох вибірок є найбільш чисельним і майже однаковою мірою властивий. Це пояснюється тим, що саме *уява* в стратегічному плануванні допомагає прогнозувати та розробляти загальні стратегії військових дій; в тактичному плануванні *уява* дозволяє знаходити швидкі та ефективні рішення для конкретних ситуацій, наприклад, розробляючи нестандартні підходи до атаки чи оборони на полі бою. Тобто це ключова складова в обох аспектах, яка дозволяє перетворити задум у конкретну та успішну стратегію. *Уява* робить стратегію мобільною та динамічною, допомагаючи врахувати всі нюанси і варіанти розвитку подій.

Група офіцерів з превалюючим фактором *допитливість* в загальній структурі особистісної креативності є другою за чисельністю в обох вибірках. Це пояснюється тим, що досліджуваній групі офіцерів властиве активне прагнення до розширення професійних знань та вдосконалення фахових навичок для більш ефективного управління підпорядкованим персоналом. Це включає дослідження нових тактик, аналіз успішних операцій інших підрозділів і вивчення історичних прикладів. Допитливий командир постійно шукає нові способи підвищення ефективності та забезпечення безпеки свого підрозділу. Це критично важливо для подолання непередбачуваних обставин війни і підвищення загальної боєздатності підпорядкованого йому особового складу, що входить до його зони безпосередньої відповідальності, згідно посадового функціоналу.

Допитливість дозволяє командирові бути на крок попереду у питаннях бойової діяльності. Постійне вивчення нових тактик та технологій допомагає передбачати можливі загрози та знаходити найкращі шляхи їх нейтралізації, подолання або уникнення. Наприклад, аналіз попередніх бойових дій дає змогу отримувати корисний досвід та вдосконалювати стратегії для застосування у майбутньому. Це також допомагає швидко адаптуватися до нових обставин бойової дійсності, що може врятувати життя і підвищити успішність військових місій, оскільки це не лише наука, а й мистецтво.

Наступною за чисельністю є група сержантів, яким більшою мірою властивий фактор *складність*. Це обумовлено тим, що в зоні безпосередньої відповідальності

сержантського складу – реалізація поставлених офіцерами (вищим командуванням) наказів, розпоряджень, завдань. Це також свідчить про те, що досліджувана категорія сержантів має високу мотивацію, здатність до адаптації, аналітичне мислення та впевненість у своїх професійних навичках. Такий сержант активно шукає нові виклики, що так само сприяє його професійному зростанню. Тому спрямованість сержанта на розв'язання важких і багатогранних завдань бойової дійсності, аналізуючи всі можливі аспекти в сучасних умовах війни, відповідає вимогам їх посадового функціоналу.

Привертає увагу той факт, що найменш чисельними за відсотковим співвідношенням в обох вибірках виступають групи сержантів та офіцерів, яким більшою мірою властива *схильність (здатність) до ризику* у творчій військовій діяльності, причому відсоток таких командирів офіцерського складу менший на 1,09 %, ніж сержантського. Зазначимо, що цей параметр методики розглядається в межах військової сфери, діяльність якої безпосередньо пов'язана з ризиком, а функціональне призначення військового персоналу командного рівня – життєдіяльність та управління в умовах ризику.

Отже, офіцери та сержанти, яким більшою мірою властива схильність до ризику, є найменш чисельними групами в обох вибірках.

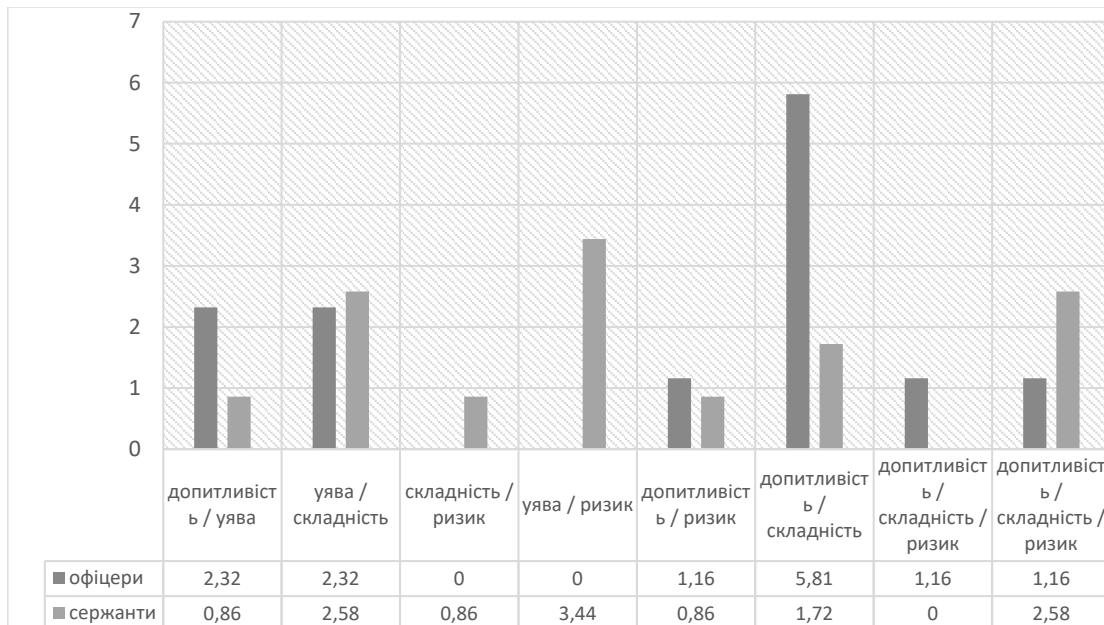
Такі низькі числові показники (у %) в обох вибірках за фактором *схильність до ризику* можуть свідчити про певну обережність і зосередженість на безпеці переважної більшості командного складу. Можливо, пріоритет віддається ретельному аналізу та мінімізації невизначеностей перед прийняттям рішень. Також це може вказувати на високу цінність таких критеріїв, як стабільність та передбачуваність для більшості командирів у військово-професійній діяльності. Такий підхід допомагає уникнути невинуватених втрат та забезпечує надійність в діях, але в деяких випадках може обмежувати інноваційність та гнучкість, без яких неможливий успіх. Надмірна обережність може перешкоджати креативності та новаторству у військовій творчості. Командир, який боїться ризику, втрачає можливості для стратегічного прориву або покращення оперативного-тактичного положення, що може призвести до втрати ініціативи на полі бою.

Домінація того чи іншого фактору в загальній структурі особистісної креативності певним чином визначає стиль і підхід командира до вирішення службово-бойових завдань, які стають складовими психологічних стратегій військово-професійної діяльності, допомагаючи їм максимально ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

У процесі аналізу результатів діагностики нашу увагу привернули також такі нечисленні варіанти оцінювання, які являють собою синтез двох і навіть трьох факторів з рівнозначно високими балами. Їх можна вважати рівнозначно проявленими в структурі особистісної креативності, у тому сенсі, що деякі командири за результатами відповідей отримали однаково високі бали за кількома факторами. У результаті утворилися такі комбінації рівнозначно проявлених (превалюючих) факторів: 1) допитливість / уява; 2) уява / складність; 3) складність / ризик; 4) уява / ризик; 5) допитливість / ризик; 6) допитливість / складність; 7) допитливість / складність / ризик; 8) допитливість / уява / складність. Відтак наявні вісім комбінацій, дві з яких є потрійними (рис. 3).

Статистичні дані вказують на те, що серед цієї категорії осіб, які в своїй військово-професійній практиці орієнтовані на таку комбінацію домінуючих проявів креативності, як *допитливість / уява*, офіцерів на 1,46 % більше ніж сержантів. Водночас осіб сержантського та офіцерського складу, яким властива комбінація домінуючих факторів *уява / складність*, майже однакова кількість. Примітно, що такі комбінації домінуючих факторів, як *складність / ризик* та *уява / ризик* властиві лише сержантському складу, причому остання комбінація на 2,58 % більш чисельна ніж попередня. А комбінація *допитливість / ризик* у офіцерів незначна, проте більша за чисельністю на 0,3 % в порівнянні з сержантським складом. За комбінацією домінуючих факторів *допитливість / складність* чисельність офіцерів відчутно переважає сержантську на 4,09 %.





**Рис. 3. Диференціація груп респондентів сержантського та офіцерського складу за комбінаціями рівнозначно проявлених факторів особистісної креативності (у %)**

Чисельність таких потрійних комбінацій, як *допитливість / складність / ризик* та *допитливість / уява / складність*, у офіцерів однакова, на відміну від сержантів, яким остання властива з різницею у 1,42 %, вірогідно за рахунок 0 % за першою потрійною.

Підсумовуючи, можна констатувати, що дослідження особистісної креативності за методикою Є.Є. Тунік виявило ряд особливостей, які властиві обом вибіркам військового персоналу командного рівня, проте є шерег аспектів, які специфічно вирізняють одну вибірку від іншої. До того ж отримані результати є унікальними, неповторними в силу саме такого складу досліджуваних вибірок, оскільки будь-які результати експерименту завжди обумовлені індивідуально-особистісними та буттєвими обставинами історій життя респондентів.

**Висновки.** Дослідження особистісної креативності військово-професійної діяльності осіб з числа військового персоналу командного рівня за методикою Є.Є. Тунік надають підстави для висновку про те, що:

1) офіцери складають найбільш чисельну групу з-поміж двох вибірок, якій властивий високий рівень особистісної креативності; для більшості офіцерів і сержантів провідним фактором в структурі особистісної креативності є *уява*. Цей фактор для обох вибірок є найбільш чисельним і майже однаковою мірою властивий;

2) група офіцерів з превалюючим фактором *допитливість* в загальній структурі особистісної креативності є другою за чисельністю. Наступною за чисельністю є група сержантів, яким більшою мірою властивий фактор *складність*. Це обумовлено тим, що в зоні безпосередньої відповідальності сержантського складу – реалізація поставлених офіцерами (вищим командуванням) наказів, розпоряджень, завдань;

3) найменш чисельною за відсотковим співвідношенням в обох вибірках виступають групи сержантів та офіцерів, яким більшою мірою властива *схильність (здатність) до ризику* у творчій військовій діяльності, причому відсоток таких командирів офіцерського складу менший на 1,09 %, ніж сержантського;

4) існують такі нечисленні варіанти появи особистісної креативності, які являють собою синтез двох і навіть трьох факторів з рівнозначно високими балами. Комбінації рівнозначно проявлених факторів в структурі особистісної креативності утворили 8 основних комбінацій.

**Перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження виявили потребу у цілеспрямованих заходах формування і корекції тих факторів креативності, які доцільно проявляти у військово-професійній діяльності осіб командного складу.

Креативність є критично важливим чинником для ефективного командування та прийняття нестандартних рішень у складних умовах бойової діяльності. Тому розвиток військово-професійної креативності командирів потребує комплексного підходу. Є кілька нестандартних підходів, які можуть допомогти розвивати військово-професійну креативність, одним з яких є розробка системи тренінгових програм розвитку командирських компетенцій засобами стратегем. Саме це і є перспективним вектором наших науково-методичних завдань.

### Література

1. Алещенко, В. (2024). Науково-прикладні аспекти військово-соціального управління. *Вісник Національного університету оборони України*, 80 (4), 7–15. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-80-4-7-15>
2. Грилюк, С.М., Підпригора, І.І., Москальов, І.О., & Баранова, Т. А. (2023). Формування моральної готовності військовослужбовців Збройних Сил України до виконання завдань за призначенням. *Досвід психологічного забезпечення в російсько-українській війні (військове лідерство та внутрішні комунікації, мотивація та моральна готовність військовослужбовців): довідково-інформаційні матеріали*, 2. НУОУ імені Івана Черняхівського, 96–105.
3. Грицевич, Т.Л., Капінус, О.С., Мацевко, Т.М., & Ткачук, П.П. (2018). *Соціально-психологічні технології управління військовими колективами*: Навчально-методичний посібник. НАСВ.
4. Кокун, О.М., Мороз, В.М., Пішко, І.О., & Лозінська Н.С. (2021). *Формування психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до виконання завдань за призначенням під час бойового злагодження: метод. посіб. ТБЦ*.
5. Кокун, О.М., Мороз, В.М., Пішко, І.О., & Лозінська Н.С. (2024). Методика визначення індивідуального профілю поведінки військовослужбовця сержантського складу. *Вісник Національного університету оборони України*, 77(1), 62–71. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-62-71>
6. Максименко, С.Д. (2010). *Психобіографічні характеристики суб'єкта у військово-професійній діяльності*. УЦЗУ.
7. Макаревич, О. (2001). *Психологія регуляції поведінки особистості у складних ситуаціях*. Монографія. Оріяни.
8. Осьодло, В.І., Грилюк, С.М., Максименко, С.Д., & Тютюнник, Л.Л. (2021). Сучасний стан і перспективи психологічного забезпечення в Збройних Силах України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 1, 89–98.
9. Осьодло, В.І. (2019). Вплив індивідуально-психологічних властивостей особистості на подолання стресових ситуацій. *Психологічний журнал*, 3, 71–83. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psj\\_2019\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psj_2019_3_9).
10. *Підручники для студентів онлайн* (2012). <https://stud.com.ua>
11. Стасюк, В.В. (2020). Аналіз підходів до оцінювання та прогнозування психологічної готовності особового складу військ (Сил): структура чинників. *Вісник Національного університету оборони України*, 54(1), 160–166. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-160-166>
12. Стасюк, В.В. (2014). *Психологічне забезпечення діяльності військ (сил): підручник*. НУОУ.
13. Хмільяр, О.Ф. (2013). Психологічна підготовка солдата і офіцера. *Вісник НУОУ*, 1, 317–322.
14. Храбан, Т., & Храбан, М. (2024). Лідерство як передумова ефективного навчання у системі вищої військової освіти. *Вісник Національного університету оборони України*, 77(1), 165–172. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-165-172>
15. Черкаський, А.В. (2024). Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України*, 77(1), 181–187. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187>
16. Diez, F, Martínez-Morán, P. C., & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023) The learning process to become a military leader: born, background and lifelong learning. *Frontiers in Education*, 8, 1140905. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1140905>
17. Siew, D. H. K., & Koh, J. H. L. (2023). Being and becoming beginning military leaders: Implications for leadership learning. *Military psychology: the official journal of the Division of Military Psychology, American Psychological Association*, 35(2), 142-156. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2088986>

### References

1. Aleshchenko, V. (2024). Naukovo-prykladni aspekty viiskovo-sotsialnoho upravlinnia [Scientific and applied aspects of military-social management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy*, 80(4), 7-15. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-80-4-7-15> [In Ukrainian]
2. Hryliuk, S.M., Pidopryhora, I.I., Moskalov, I.O., & Baranova, T.A. (2023). Formuvannia moralnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsiv Zbroinykh Syl Ukrainy do vykonannia zavdan za pryznachenniam [Formation of moral readiness of servicemen of the Armed Forces of Ukraine to perform assigned tasks]. *Dosvid psykhologichnoho*

- zabezpechennia v rosiisko-ukrainskii viini (viiskove liderstvo ta vnutrishni komunikatsii, motyvatsiia ta moralna hotovnist viiskovosluzhbovtiv): dovidkovo-informatsiini materialy, 2. NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho, 96-105. [In Ukrainian]
3. Hrytsevych, T.L., Kapinus, O.S., Matsevko, T.M., & Tkachuk, P.P. (2018). *Sotsialno-psykholohichni tekhnologii upravlinnia viiskovymy kolektivamy [Socio-psychological technologies of managing military teams]*. NASV. [In Ukrainian]
4. Kokun, O.M., Moroz, V.M., Pishko, I.O., & Lozinska N.S. (2021). *Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtiv viiskovoi sluzhby za kontraktom do vykonannia zavdan za pryznachenniam pid chas boiovoho zlahodzhennia [Formation of psychological readiness of servicemen under contract to perform assigned tasks during combat coordination]*. 7BTs. [In Ukrainian]
5. Kokun, O.M., Moroz, V.M., Pishko, I.O., & Lozinska N.S. (2024). *Metodyka vyznachennia indyvidualnoho profilu povedinky viiskovosluzhbovtia serzhantskoho skladu [Methodology for determining the individual behavior profile of a sergeant]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 77(1), 62-71. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-62-71> [In Ukrainian]
6. Maksymenko, S.D. (2010). *Psykhibiografichni kharakterystyky subiekta u viiskovo-profesiinii diialnosti [Psychobiographical characteristics of a serviceman]*. UTsZU. [In Ukrainian]
7. Makarevych, O. (2001). *Psykholohiia rehuliatcii povedinky osobystosti u skladnykh sytuatsiakh [Psychology of regulation of individual behavior in difficult situations]*. Oriiany. [In Ukrainian]
8. Osodlo, V.I., Hryliuk, S.M., Maksymenko ,S.D., & Tiutiunnyk, L.L. (2021). *Suchasnyi stan i perspektyvy psykholohichnoho zabezpechennia v Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Current state and prospects of psychological support in the Armed Forces of Ukraine]*. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 1, 89-98. [In Ukrainian]
9. Osodlo, V.I. (2019). *Vplyv indyvidualno-psykholohichnykh vlastyvostei osobystosti na podolannia stresovykh sytuatsii [Effects of individual psychological properties on overcoming stressful situations]*. *Psykholohichniy zhurnal*, 3, 71-83. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psj\\_2019\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psj_2019_3_9) [In Ukrainian]
10. *Pidruchnyky dlia studentiv onlain* (2012). <https://stud.com.ua> [In Ukrainian]
11. Stasiuk, V.V. (2020). *Analiz pidkhodiv do otsiniuvannia ta prohnozuvannia psykholohichnoi hotovnosti osobovoho skladu viisk (Syl): struktura chynnykiv [Analysis of approaches to assessing and predicting the psychological readiness of servicemen: structure of factors]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 54(1), 160-166. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-160-166> [In Ukrainian]
12. Stasiuk, V.V. (2014). *Psykholohichne zabezpechennia diialnosti viisk (syl) [Psychological support of troops (Forces)]*. NUOU. [In Ukrainian]
13. Khmiliar, O.F. (2013). *Psykholohichna pidhotovka soldata i ofitsera [Psychological training of a soldier and an officer]*. *Visnyk NUOU*, 1, 317-322. [In Ukrainian]
14. Khraban, T., & Khraban, M. (2024). *Liderstvo iak peredumova efektyvnoho navchannia u systemi vyshchoi viiskovoi osvity [Leadership as a prerequisite for effective training in the system of higher military education]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 77(1), 165-172. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-165-172> [In Ukrainian]
15. Cherkaskyi, A.V. (2024). *Psykholohichni osoblyvosti komandnoi vzaiemodii v ekstremalnykh sytuatsiakh [Psychological features of team interaction in extreme situations]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 77(1), 181-187. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187> [In Ukrainian]
16. Diez, F, Martínez-Morán, P. C. & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023). *The learning process to become a military leader: born, background and lifelong learning*. *Frontiers in Education*, 8, 1140905. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1140905>
17. Siew, D. H. K., & Koh, J. H. L. (2023). *Being and becoming beginning military leaders: Implications for leadership learning*. *Military psychology: the official journal of the Division of Military Psychology, American Psychological Association*, 35(2), 142-156. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2088986>

### Відомості про автора

**Кіричевська Елеонора Всеволодівна**, кандидатка психологічних наук, докторантка лабораторії навчання ім. І.О. Синиці, Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Kirychevska, Eleonora**, PhD, I.O. Synytsya Laboratory of Learning, G.S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orsid.org/0009-0005-1911-5072>

E-mail: [psiheyavkimono@gmail.com](mailto:psiheyavkimono@gmail.com)

Отримано 9 січня 2025 р.  
Рецензовано 22 січня 2025 р.  
Прийнято 30 січня 2025 р.

# ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4>  
УДК 159.9:316.6:005.322

Олександра Брюховецька, Ольга Клісман

## ЗАЛУЧЕНІСТЬ ДО РОБОТИ: ОГЛЯД КЛЮЧОВИХ ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

*Брюховецька Олександра, Клісман Ольга. Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій.*

**Вступ.** В умовах економічної невизначеності та глобальних змін ринку праці залученість до роботи стає ключовим чинником ефективності організації. Вона важлива як для внутрішньої мотивації працівників та їх емоційного благополуччя, так і для професійного розвитку, визначаючи рівень участі у робочих завданнях. Під час війни в Україні питання продуктивності та ефективності команд стали особливо важливими для сталого розвитку організації, підкреслюючи стратегічну роль залученості. Це сприяє розробці управлінських практик, що підвищують конкурентоспроможність компаній і підтримують розвиток персоналу.

**Мета:** здійснити теоретичний аналіз основних психолого-управлінських підходів до поняття «залученість до роботи».

**Методи:** методи теоретичного аналізу на основі вивчення літератури з проблеми дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація).

**Результати.** Проаналізовано основні психолого-управлінські підходи та виділено чотири фундаментальні підходи до залученості до роботи: як задоволення ключових потреб, як протилежність вигоранню, як задоволення роботою та багатовимірний підхід до залученості. Досліджено, як ці концепції розкривають залученість через когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти, що допомагає зрозуміти її вплив на ефективність праці. Показано, що їх застосування сприяє створенню організації, де працівники емоційно залучені, мотивовані та продуктивні, що покращує організаційні показники.

**Висновки.** Розглянуті підходи можуть слугувати основою для подальших емпіричних досліджень.

**Ключові слова:** залученість до роботи, залученість персоналу, залученість до організації, залученість працівників, організація, управління персоналом, підходи до залученості, організаційна ефективність

*Briukhovetska, Oleksandra, Kliesman, Olga. Work engagement: a review of key psychological and managerial concepts.*

**Introduction.** In the context of economic uncertainty and global labor market changes, work engagement has become a key factor in organizational effectiveness. It is crucial not only for employees' motivation and emotional well-being but also for their professional development, determining the level of participation in work tasks. During the war in Ukraine, the issues of team productivity and efficiency have become particularly significant for the sustainable development of organizations, emphasizing the strategic role of engagement. This highlights the need to develop managerial practices that enhance company competitiveness and support employee development.

**Aim.** To analyze the main theoretical psychological and managerial approaches to the concept of work engagement.

**Methods.** Theoretical analysis of the relevant literature (analysis, synthesis, generalization, systematization).

**Results.** The main psychological and managerial approaches were analyzed with the following four fundamental approaches identified: the needs-satisfying approach, the burnout-antithesis approach, the satisfaction-engagement approach, and the multidimensional approach. These approaches reveal engagement through cognitive, emotional, and behavioral aspects, helping to understand the impact of engagement on work efficiency. Their application contributes to creating organizations where employees are emotionally engaged, motivated, and productive, and improving overall organizational performance.

**Conclusions.** *The considered approaches can be the basis of further empirical research on work engagement.*

**Key words:** *work engagement, employee engagement, organizational engagement, organization, human resource management, approaches to engagement, organizational effectiveness*

**Вступ.** У сучасних умовах невизначеності та динамічних змін економічного середовища, зокрема в Україні, залученість працівників стає одним із ключових факторів успіху організацій. Це особливо актуально для висококонкурентних і швидкозмінних сфер, таких як інформаційні технології та управління персоналом. Високий рівень залученості сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, покращенню загальної ефективності та конкурентоспроможності організацій.

Однак поняття залученості до роботи не є однозначним і досі викликає дискусії в науковій літературі. Визначення цього феномена варіюється залежно від підходу: психологічного, організаційного чи управлінського. У світовій практиці дослідження залученості працівників активно розвивається, проте у вітчизняній науковій літературі відсутній системний аналіз теоретичних концепцій цього поняття. Крім того, до початку повномасштабної війни частина українських досліджень базувалася на російських джерелах, що нині є неприпустимим. Тому критично важливим є аналіз сучасних теоретичних підходів до залученості на основі досліджень зарубіжних та українських авторів.

Поняття залученості до роботи почало активно вивчатися завдяки роботам William Kahn (1990), який запропонував концепцію «особистої залученості на роботі» (personal engagement at work). Подальший розвиток теми відбувався через співвіднесення залученості з іншими організаційними категоріями: задоволеністю роботою, організаційною прихильністю, лояльністю до компанії (Harter et al., 2002; Maslach et al., 2001; Saks, 2006).

Визначення залученості як антитези до вигорання (Maslach et al., 2001) також набуло поширення. Важливим етапом стало узагальнення теоретичних підходів до залученості, проведене В. Shuck (2011), який виділив чотири основні напрями: підхід задоволення ключових потреб (Kahn, 1990), підхід антитези до вигорання (Maslach та ін., 2001; Schaufeli et al., 2002), підхід залученості як задоволення роботою (Harter et al., 2002) та багатовимірний підхід (Saks, 2006).

Останніми роками відбувається зростання інтересу до теми залученості серед дослідників HR. Вони розглядають її не лише як психо-емоційний стан працівника, а й як комплексний організаційний процес, що включає систему мотивації, адаптації та професійного розвитку персоналу. Зокрема, дослідження О. Войтенко (2021) підкреслюють роль залученості у стресостійкості працівників, а Г. Бей (2018) аналізує її зв'язок із кадровою політикою та системою винагород.

Попри значний масив досліджень, залишається низка невирішених питань. Наскільки нам відомо, у вітчизняній науковій літературі відсутній цілісний теоретичний аналіз сучасних підходів до залученості до роботи, що ускладнює практичне застосування зарубіжних концепцій в українському контексті. Крім того, необхідно актуалізувати наукові підходи, враховуючи трансформацію ринку праці внаслідок війни та глобальних змін в економічному середовищі.

Отже, висока актуальність проблеми залученості та її недостатня наукова розробленість обумовлює необхідність глибшого аналізу цього феномену. Стаття присвячена огляду ключових підходів до вивчення залученості до роботи, з акцентом на сучасні дослідження та їх практичну значущість для управління персоналом в Україні.

**Мета дослідження** – здійснити теоретичний аналіз основних психолого-управлінських підходів до поняття «залученість до роботи».

**Методи та організація дослідження.** Використано методи теоретичного аналізу на основі вивчення літератури з проблеми дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація).

**Результати дослідження та їх обговорення.** Поняття залученості до роботи, що відображає рівень енергії, відданості та занурення працівників у виконання своїх обов'язків, почало активно досліджуватися в науковій літературі завдяки роботі W. Kahn в 1990 році. Його концепція «особистої залученості на роботі» («personal engagement at work») окреслила новий напрям у розумінні цього феномену.

Треба відмітити, що задовго до введення цього терміну вчені звертали увагу на характеристики, що сприяють залученості до роботи, навіть якщо поняття не використовувалося явно. У цьому контексті важливим є розгляд історичних підходів, зокрема науково-управлінського підходу, який є фундаментом для сучасних практик менеджменту.

Згідно з дослідженням G. K. Dagher, O. Chara & N. Junaid (2015), історичне коріння концепції залученості співробітників пов'язане з ідеями Frederick Taylor, якого вважають засновником наукового управління. Його підхід, що включав чіткість очікувань, ефективний зворотний зв'язок і системи матеріальної винагороди, значною мірою вплинув на формування основ, які досі залишаються актуальними для розуміння залученості працівників. Однак сучасний підхід вимагає доповнення цих ідей морально-етичними, психо-емоційними та культурними компонентами, щоб ефективно відповідати умовам сучасного бізнес-середовища.

Як зазначалося вище, W. Kahn у своїй роботі 1990 року запропонував концепцію «особистої залученості на роботі» («personal engagement at work»), що стала важливим внеском у розуміння того, як людина використовує свої фізичні, когнітивні та емоційні ресурси для виконання професійних обов'язків. Він припустив, що ступінь залученості залежить від певних психологічних умов, які або сприяють цьому процесу, або, навпаки, перешкоджають йому.

Дослідження W. Kahn (1990) включало як теоретичний аналіз попередніх підходів до вивчення поведінки в організаціях, так і емпіричне дослідження. Він виділив три ключові психологічні умови, які визначають рівень залученості працівників. Перша, значущість (meaningfulness), відображає важливість і цінність роботи для людини. Друга, психологічна безпека (safety), забезпечує відчуття захищеності й свободи висловлювати свої думки та ідеї без страху перед осудом. Третя, психологічна доступність (availability), характеризує наявність ресурсів – як фізичних, так і емоційних, необхідних для виконання завдань.

W. Kahn (1990) підкреслював, що залученість до роботи є динамічним процесом, а не сталою характеристикою особистості. Це відрізняло його підхід від попередніх концепцій, які зосереджувалися на стійких станах, таких як відданість або відчуженість. Він звертав увагу на постійні зміни, що відбуваються в рамках робочого дня, коли люди коригують свою залученість залежно від умов, ресурсів та ситуаційних факторів.

Особливістю дослідження W. Kahn (1990) стало акцентування балансу між особистісною автономією та взаємодією з організаційним середовищем. Він також зазначав, що ці процеси є способом подолання як внутрішніх суперечностей, так і зовнішніх викликів. Такий підхід не лише сприяв розумінню природи залученості, а й став основою для розробки практичних методів підтримки мотивації та саморегуляції працівників у професійній діяльності.

Наступний етап у спробах визначення феномену залученості характеризується його співвіднесенням з усталеними поняттями теорії організаційної поведінки, такими як «задоволеність роботою» (job satisfaction), «організаційна прихильність» (organizational commitment) і «лояльність до організації» (organizational loyalty). Ці поняття здебільшого розглядалися як передумови залученості, проте їх взаємозв'язок із залученістю продовжує залишатися предметом дискусій. У контексті структурних особливостей феномену залученості простежується тенденція до інтеграції когнітивного, емоційного та поведінкового аспектів, що знаходить підтвердження в роботах багатьох дослідників.

Останні роки засвідчили зростання інтересу до поняття «залученість персоналу» (employee engagement) серед дослідників у галузі HR та трудових відносин. Зокрема, фахівці з HR змістили фокус конструкта «залученість» із суто психо-емоційного стану на

діяльність, поведінку та зовнішньо-організаційний контекст, зосереджуючись на рівні організації. Вони запропонували розглядати залученість персоналу як результат взаємодії працівника й організації та їх взаємної адаптації.

Емпіричні дослідження підтвердили, що високий рівень залученості корелює не лише з покращенням виконання посадових обов'язків (Bakker et al., 2012), але також із зростанням позаробочих зусиль (Schaufeli & Bakker, 2004) та зменшенням рівня текучості кадрів (Nakanen et al., 2006; Saks, 2006; Halbesleben, 2011). У зв'язку з цим високий рівень залученості розглядається як ключовий чинник, який дозволив визнати залученість «новим кращим шляхом» управління персоналом (Robinson, Pettiman & Hayday, 2004). Така позиція тісно пов'язана з дебатами щодо впливу «кращих практик» та HR-стратегій, орієнтованих на управління відданістю, результативністю та високими показниками діяльності організацій (Wright et al., 2005; Truss et al., 2013).

Водночас автори акцентують увагу на «зворотному боці» залученості як новому аспекті в сфері керування людськими ресурсами, HR (Bakker et al., 2011; Halbesleben et al., 2009). Зокрема, висловлюється критика щодо надмірних вимог до залученості працівників без належної компенсації за додаткову працю, що може призводити до підвищення продуктивності, але водночас поглиблювати нерівність у доходах (George, 2011). Окрім цього, зазначається, що нехтування керівництвом компаній балансом між роботою та особистим життям може негативно вплинути на залучених працівників, спричиняючи професійне виснаження (Halbesleben, 2011).

У межах розвитку концепції залученості дослідники HR звертають увагу на важливість вивчення того, де, як і чому виникає залученість, а також її зв'язків з іншими процесами й відносинами в організації. Вони пропонують аналізувати залученість через соціальний та культурний контексти. Окремо наголошується на недостатньо вивчених аспектах, таких як професійний розвиток, реалізація та досвід впровадження ініціатив із залученості, які мають значення як для керівництва, так і для працівників. Зокрема, це стосується формування залученості й визначення ключових індикаторів її стану (Truss et al., 2013).

У 2011 році В. Shuck провів огляд наукової літератури з психології, менеджменту та управління персоналом, у межах якого було проаналізовано 213 опублікованих джерел. На основі цього аналізу він виділив чотири основні підходи до визначення поняття залученості до роботи (Shuck, 2011).

Засновником першого підходу, а саме, *залученості як задоволення ключових потреб*, є W. Kahn (1990). Як зазначалося раніше у нашій роботі, він широко визнаний як перший дослідник, який застосував і запровадив концепцію залученості на робочому місці (Harter et al., 2002; Rich et al., 2010). W. Kahn (1990) визначив залученість як процес використання та вираження свого «переважного Я» у робочій поведінці. Водночас W. V. Schaufeli (2013) підкреслює, що хоча цей підхід відіграє важливу роль у теоретичному осмисленні залученості, його застосування в емпіричних дослідженнях було доволі обмеженим. Одним із небагатьох прикладів таких досліджень є робота D. R. May, R. L. Gilson & L. M. Harter (May, Gilson & Harter, 2004; Schaufeli, 2013).

Другий підхід до залученості, заснований на концепціях психології професійного здоров'я, розглядає *залученість до роботи як позитивну протилежність вигоранню*. Його основи були закладені в роботах С. Maslach, W. V. Schaufeli & M. P. Leiter (2001), де вигорання трактувалося як втрата залученості, що перетворює значущу і захоплюючу роботу на безглузду та неприємну діяльність (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Три основні складові вигорання – виснаження, цинізм і неефективність – протиставлялися ключовим елементам залученості: енергії, включеності та ефективності (Maslach & Leiter, 1997).

У межах цього підходу існують дві школи думок. Перша школа, представлена С. Maslach & M. Leiter (1997), розглядає залученість і вигорання як два протилежні полюси одного континууму. Відповідно до цієї точки зору, високий рівень залученості автоматично означає низький рівень вигорання, і навпаки. Виснаження визначається як емоційна та фізична втома, що знижує рівень енергії (Maslach et al., 2001). Цинізм

описується як бездушне, відчужене ставлення до роботи, тоді як неефективність пов'язана з відчуттям некомпетентності та відсутністю продуктивності.

Друга школа, запропонована W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá & A. B. Bakker (2002), відстоює ідею, що залученість до роботи є самостійною позитивною психологічною конструкцією, яка має негативний зв'язок із вигоранням, але не є його прямою протилежністю. Вони визначають залученість як «позитивний, повноцінний, пов'язаний із роботою стан розуму, який характеризується енергійністю, відданістю та глибоким захопленням». Енергійність передбачає високий рівень енергії, ментальну стійкість, готовність докладати зусилля і наполегливість у виконанні завдань. Відданість характеризується сильною захопленістю роботою, почуттям її важливості, емоційним підйомом, натхненням і гордістю. Глибоке захоплення означає повне занурення в роботу, концентрацію та задоволення, коли час ніби спливає непомітно (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Для оцінки стану залученості до роботи цей підхід використовує Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – короткий, валідний і надійний інструмент, який вимірює енергійність, відданість і глибоке захоплення роботою (Schaufeli, 2012). Слід зазначити, що вітчизняні вчені Л. Карамушка, О. Бондарчук і Т. Грубі (2018) адаптували Утрехтську шкалу залученості в роботу В. Шауфелі та А. Беккера (UWES-17) (Карамушка, Бондарчук & Грубі, 2018).

Спочатку залученість у межах цього підходу розглядалася як протилежність вигоранню в рамках одного континууму, однак W. Schaufeli та його колеги (2002) запропонували альтернативну точку зору, згідно з якою залученість є окремою концепцією (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). До того ж вона відрізняється від інших станів, таких як потік (Csikszentmihalyi, 2003) або відданість (Allen & Meyer, 1990).

Отже, залученість як антитеза до вигорання розглядається або як протилежний кінець єдиного континууму, або як незалежна позитивна конструкція. Обидва підходи акцентують увагу на важливості підтримки високого рівня енергії, емоційної включеності та ефективності для запобігання вигоранню та оптимізації продуктивності працівників.

Третій підхід, що ґрунтується на позитивній психології, розглядає *залученість як задоволення роботою*. У цьому підході залученість визначається як «захопленість та задоволення індивіда своєю роботою, а також його ентузіазм» (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Отже, цей підхід тісно переплітається з традиційними концепціями, такими як задоволення від роботи та афективна відданість.

Одним із інструментів для вимірювання залученості персоналу є Q12, розроблений комерційною компанією Gallup. Це короткий опитувальник, що містить 12 запитань, який оцінює загальний рівень залученості працівників як на рівні організації, так і на рівні її підрозділів. Хоча цей інструмент був створений з практичною метою, а не з академічною, і орієнтований на надання менеджерам інструментів для підвищення задоволення працівників і покращення робочих умов (Buckingham & Coffman, 1999), він здобув значну підтримку в академічному середовищі завдяки дослідженням Gallup, які виявили значущі зв'язки між залученістю працівників і бізнес-результатами, такими як задоволеність клієнтів, продуктивність, прибутковість і плинність кадрів. Інструмент Q12 не лише вимірює рівень задоволення та ентузіазму працівників, а й визначає передумови залученості, зокрема забезпечені на робочому місці ресурси (Harter et al., 2002).

Крім того, J. K. Harter і його колеги (2002) використали мета-аналітичні методи для аналізу даних 7939 бізнес-одиниць у різних галузях, що підтвердило позитивний вплив залученості на такі показники, як задоволеність клієнтів, плинність кадрів, безпека, продуктивність і прибутковість (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Подальші дослідження (Luthans & Peterson, 2002) розширили цей підхід, вивчаючи взаємозв'язок між самомотивацією та ефективністю менеджерів і рівнем залученості працівників. Результати цих досліджень показали, що ефективне управління і сприятливий психологічний клімат значно підвищують рівень залученості працівників.



Отже, підхід до залученості як до задоволення роботою фокусується на створенні сприятливих умов для праці, що підвищують задоволення працівників і, як наслідок, їхню залученість. Цей підхід поєднує елементи традиційних моделей задоволення роботою та ентузіазму з практичними методами покращення робочих умов, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями.

Четвертий, *багатовимірний підхід до залученості*, ґрунтується на гіпотезі, що залученість розвивається через модель соціального обміну. Цей підхід був запропонований А. Saks, який визначає залученість як «особливу та унікальну конструкцію, що складається з когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, пов'язаних з виконанням індивідуальних ролей» (Saks, 2006). Це визначення схоже на визначення W. Kahn (1990), оскільки також фокусується на виконанні ролей на роботі. Однак інноваційним аспектом є те, що А. Saks розрізняє два типи залученості: «*залученість до роботи*» (виконання робочої ролі) та «*залученість до організації*» (виконання ролі як члена організації). Такий підхід дозволяє глибше аналізувати вплив на залученість різних аспектів діяльності працівника та його ставлення до організації.

Незважаючи на свою інтуїтивну привабливість та теоретичну основу, багатовимірний підхід, що розрізняє залученість до роботи і організаційну залученість, майже не був прийнятий науковою спільнотою. Як зазначає W. B. Schaufeli (2013), цей підхід не отримав широкої підтримки серед дослідників, що зумовлено труднощами в емпіричному підтвердженні таких розмежувань. Тому, хоча ідея відокремлення двох видів залученості має перспективи для подальших досліджень, сьогодні її застосування залишає певні питання для подальшого вивчення.

Ці чотири підходи заклали фундамент для подальшого розвитку теоретичних концепцій і проведення емпіричних досліджень у галузі вивчення залученості до роботи. Підсумовуючи класифікацію підходів до залученості до роботи, запропоновану А. Shuck (2011), можна зазначити, що ці чотири підходи становлять основу сучасних академічних досліджень цього феномена: (а) підхід задоволення ключових потреб (Kahn, 1990), (б) підхід антитези до вигорання (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002), (в) підхід залученості як задоволення роботою (Harter et al., 2002), (г) багатовимірний підхід до залученості (Saks, 2006).

Попри відмінності в підходах, усі вони узгоджуються в основному висновку, а саме: розвиток залученості працівників в організації має значний потенціал для позитивного впливу на ключові організаційні результати, такі як підвищення продуктивності, покращення задоволення клієнтів, зниження плинності кадрів, збільшення прибутковості та покращення загальної ефективності організації (Arakawa & Greenberg, 2007; Christian et al., 2011; Harter et al., 2002; Luthans & Peterson, 2002; 2008; Schaufeli et al., 2002). Це підтверджується численними емпіричними дослідженнями, які демонструють, що висока залученість працівників є важливим фактором, що сприяє досягненню позитивних організаційних результатів та ефективної діяльності.

У практичному контексті для сучасних організацій цей синтез слугує потенційною основою для створення робочих просторів, які глибше відображають ставлення працівників до своєї роботи. Він також окреслює ключові точки впливу, що ґрунтуються на чотирьох підходах до залученості, і демонструє, як теорія та дослідження можуть сприяти розробці практичних стратегій для підвищення рівня залученості працівників з огляду на когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Розуміння цих аспектів дає змогу організаціям краще враховувати потреби своїх працівників, створюючи умови, які сприяють їхній високій мотивації, продуктивності та емоційному благополуччю. Втілення відповідних практик, орієнтованих на задоволення ключових потреб, зменшення ризиків вигорання, сприяння професійному розвитку та забезпечення задоволення роботою, може значно покращити загальний клімат у компанії і сприяти досягненню її стратегічних цілей.

Вітчизняні дослідники також вивчають залученість до роботи, зокрема з психолого-управлінської точки зору, розвиваючи підходи, які відповідають сучасним вимогам управління персоналом і організаційної психології. О. Войтенко (2021) є

прихильницею підходу, згідно з яким працівники можуть тривалий час працювати в стресогенних умовах без вигорання, завдяки високій залученості в роботу. Це пов'язано з можливістю самоактуалізації, яка визначається ціннісно-сміисловою сферою особистості та забезпечує стійкість до стресу та професійного вигорання (Войтенко, 2021).

Г. Бей (2018) досліджувала взаємозв'язок між ефективними системами розвитку персоналу та рівнем його залученості, виявивши високу залежність між можливістю професійного зростання, вдосконаленням навичок на робочому місці та бажанням залишатися на підприємстві. За результатами соціологічного дослідження, Бей визначила чинники, які найбільше впливають на рівень залученості персоналу: система винагород, кадрова політика та розвиток, внутрішня політика компанії, морально-психологічний клімат, зміст праці, корпоративна культура та умови праці. Найбільший вплив на залученість, за результатами дослідження, має система винагород, що підкреслює важливість зовнішніх чинників мотивації (Бей, 2018).

А. Трофімов (2020) також досліджував взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій. У своїх працях він використовує термін «захопленість роботою» як синонім поняття «залученість до роботи», акцентуючи увагу на емоційній та мотиваційній складовій цього феномену. А. Трофімов підкреслює, що захопленість роботою є важливим фактором формування організаційної лояльності, оскільки вона сприяє ідентифікації працівника з організацією, підвищенню рівня задоволеності працею та посиленню внутрішньої мотивації. Дослідження автора вказують на те, що лояльність і захопленість роботою взаємно підсилюють одна одну, створюючи сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування позитивного іміджу компанії. Такий підхід дозволяє розглядати захопленість роботою як важливий компонент організаційної ефективності та психологічного благополуччя персоналу (Трофімов, 2020).

**Висновки.** Останніми роками спостерігається зростання наукової уваги до феномена залученості працівників, що зумовлено його впливом на ефективність організацій. У сучасних умовах турбулентності ринку праці, особливо в Україні, питання залученості набуває стратегічного значення для управління персоналом.

Аналіз літератури свідчить про існування кількох ключових підходів до розуміння залученості: задоволення ключових потреб працівників, протиставлення вигоранню, трактування як задоволеності роботою та багатовимірний підхід. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах цього феномена – від психологічних до організаційних.

Залученість працівників пов'язана з багатьма чинниками, зокрема з мотивацією, організаційною культурою, можливостями професійного розвитку та якістю управлінських практик.

Попри значну увагу до проблеми в українській науковій літературі бракує системного аналізу сучасних підходів до залученості, а багато досліджень потребують оновлення в контексті поточних змін. Це створює необхідність подальшого вивчення теми з урахуванням специфіки українського ринку праці та викликів, спричинених війною й глобальними економічними трансформаціями.

Особливо важливо уникати використання застарілих чи некоректних джерел, орієнтуючись на актуальні зарубіжні та українські праці. Це дозволить розробити ефективні стратегії управління персоналом, спрямовані на підвищення залученості та стійкості організацій.

**Перспективи подальших досліджень** ми вбачаємо в емпіричному аналізі психологічних чинників залученості до роботи, враховуючи сучасні теоретичні підходи та виклики ринку праці.

### Література

1. Бей, Г. В. (2018). Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*, 5, 6-14. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
2. Войтенко, О. В. (2021). Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*, 5, 27-34. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2021\\_5\\_6](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6)

3. Карамушка, Л. М., Бондарчук, О. І., & Грубі, Т. В. (2018). *Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум*. Медобори-2006. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/714480/>
4. Трофімов, А. Ю. (2020). Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. *Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–23 травня 2020 року)*. ГО «Львівська педагогічна спільнота». <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf>
5. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>
6. Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78–89. <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/38904>
7. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
9. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. Simon & Schuster.
10. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
11. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Viking Penguin.
12. Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country. *Journal of Management History*, 21, 232–256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
13. George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 53. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.502372>
14. Hakonen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
15. Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad and the ugly. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 68–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509496>
16. Halbesleben, J. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
17. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
18. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
19. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21, 376–387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>
20. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
21. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
22. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
23. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
24. Robinson, D., Perriman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
25. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
26. Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (pp. 138–153). Routledge.
27. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 1–10). Routledge. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
28. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

29. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
30. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
31. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.830862>
32. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881. <https://doi.org/10.1080/09585190500143730>

## References

1. Bei, G. V. (2018). Upravlinnyia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennya vysokogo rivnya zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of promoting employee involvement]. *Modern Economics*, 5, 6-14. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf> [In Ukrainian]
2. Voitenko, O. V. (2021). Zaluchenist personalu organizatsii: osnovni pidkhody, chynnyky formuvannya ta praktychne znachennya [Personnel involvement in organizations: basic approaches, development factors and practical significance]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 5, 27-34. [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2021\\_5\\_6](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2021_5_6) [In Ukrainian]
3. Karamushka, L. M., Bondarchuk, O. I., & Grubi, T. V. (2018). *Diagnostyka perfektsionizmu ta trudogolizmu osobystosti: psykholoichnyi praktykum [Diagnosing perfectionism and workaholism: psychological practicum]*. Medobory-2006. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/714480/> [In Ukrainian]
4. Trofimov, A. Yu. (2020). Fenomen «organizatsiina loyaltist personalu» yak naukova problema [The phenomenon of organizational loyalty as a research problem]. *Suchasnyi vymir psykhologii ta pedagogiky: Zbirnyk tez naukovykh robot uchasnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Lviv, 22–23 travnya 2020 roku)*. GO «Lvivska pedagogichna spilnota». <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf> [In Ukrainian]
5. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858. <https://doi.org/10.2307/256294>
6. Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89. <https://repository.upenn.edu/handle/20.500.14332/38904>
7. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
9. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. Simon & Schuster.
10. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
11. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Viking Penguin.
12. Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs: An empirical examination in a non-Western country. *Journal of Management History*, 21, 232-256. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2014-0116>
13. George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 53. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.502372>
14. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
15. Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad and the ugly. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 68-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509496>
16. Halbesleben, J. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452-1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
17. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
18. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
19. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21, 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>

20. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
21. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
22. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
23. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
24. Robinson, D., Perriman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
25. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
26. Schaufeli, W. B. (2012). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (pp. 138-153). Routledge.
27. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 1-10). Routledge. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
28. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
29. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
30. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
31. Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.830862>
32. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881. <https://doi.org/10.1080/09585190500143730>

### Відомості про авторів

**Брюховецька Олександра Вікторівна**, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка кафедри психології та особистісного розвитку ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, Україна.

**Briukhovetska, Oleksandra**, Dr., Prof., Chair of the Department of psychology and personal development, Institute of Management and Psychological Studies, University of Education Management of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>

E-mail: [ciparisab011@gmail.com](mailto:ciparisab011@gmail.com)

**Клесман Ольга Валеріївна**, магістриня психології, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, Україна.

**Kliesman, Olga**, MSc, PhD candidate, University of Education Management of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7559-5537>

E-mail: [olga.klesman@gmail.com](mailto:olga.klesman@gmail.com)

Отримано 16 січня 2025 р.  
Рецензовано 4 лютого 2025 р.  
Прийнято 11 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.5>  
УДК 005.32

**Юлія Домославська**

## **ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ**

**Домославська Юлія.** *Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу організації: поняття та основні підходи до аналізу.*

**Вступ.** У сучасних умовах швидких економічних, соціальних та технологічних змін здатність організацій адаптуватися та впроваджувати інновації є критичною для їх конкурентоспроможності. Інтрапренерство стимулює формування нових бізнес-напрямів і стратегічне оновлення організаційних процесів, що позитивно впливає на фінансові показники компаній. Проте взаємозв'язок між психологічними характеристиками персоналу та їхньою підприємницькою активністю залишається недостатньо дослідженим.

**Мета:** здійснити теоретичний аналіз внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу, визначити підходи до її аналізу та наукове обґрунтування терміну «інтрапренерство».

**Результати.** Теоретичний аналіз свідчить, що інтрапренерство є ключовим чинником адаптації та розвитку організацій в умовах постійних змін. Літературний огляд показує, що проактивність та інноваційність співробітників позитивно впливають на фінансові показники та ефективність управління. Різні підходи до аналізу (орієнтаційний, результативний, поведінковий) забезпечують комплексне розуміння механізмів внутрішнього підприємництва. Синтез міжнародного досвіду та сучасних теоретичних концепцій сприяє розробці ефективних управлінських стратегій для стимулювання інноваційної активності в організаціях.

**Висновки.** Отримані результати дозволяють врахувати особливості внутрішньоорганізаційного підприємництва (інтрапренерства) – як багатовимірного явища, що охоплює економічні, управлінські та психологічні аспекти. Його розуміння вимагає інтеграції різних теоретичних підходів для розробки практичних рекомендацій щодо підтримки та розвитку підприємницької активності.

**Ключові слова:** внутрішньоорганізаційне підприємництво, інтрапренерство, інтрапренер, підприємницька поведінка, організаційний розвиток, економічні трансформації, стратегічне оновлення

**Domoslavska, Yuliia.** *Organizational personnel's intrapreneurial behavior: concepts and basic approaches to analysis.*

**Introduction.** In modern conditions of rapid economic, social and technological changes, the ability of organizations to adapt and implement innovations is critical for organizations' competitiveness. Intrapreneurship stimulates the formation of new business directions and strategic renewal of organizational processes, which positively affects the financial performance of companies. However, the relationship between the psychological characteristics of personnel and their entrepreneurial activity remains insufficiently studied.

**Aim.** To make a theoretical analysis of personnel's intrapreneurial behavior and approaches to its analysis as well as to make a scientific substantiation of the term "intrapreneurship".

**Results.** Organizational personnel's intrapreneurship was shown to be a key factor in organizations' adaptation and development in conditions change. Personnel's proactivity and innovativeness had a positive effect on organizations' financial performance and management efficiency. Different approaches (orientational, productive, behavioral) to the analysis of organizational personnel's intrapreneurial behavior provide a comprehensive understanding of the mechanisms of intrapreneurship. The synthesis of international experience and modern theoretical concepts contributes to the development of effective management strategies to stimulate innovative activity in organizations.

**Conclusions.** Analysis of the features of intrapreneurship as a multidimensional phenomenon allows dealing with its economic, managerial and psychological aspects, which requires the integration of different theoretical approaches to develop practical recommendations for supporting and developing entrepreneurial activity.

**Key words:** *intrapreneurship, intrapreneur, entrepreneurial behavior, organizational development, economic transformation, strategic renewal*

**Вступ.** В умовах швидких змін економічного, соціального та технологічного середовища здатність компаній адаптуватися та впроваджувати інновації визначає їх конкурентоспроможність та виживання на ринку. Розвиток підприємницької поведінки на рівні організації стає частиною стратегії успіху, оскільки сприяє створенню нових бізнес-напрямів та стратегічному оновленню організаційних процесів. Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка (інтрапренерство) персоналу є ключовим чинником успішного функціонування сучасних організацій (Креденцер, 2019).

У сучасному контексті організаційного розвитку України постає нагальна потреба у впровадженні ефективних інноваційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та впровадження стабілізаційних бізнес-стратегій. Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати ринкові тенденції, що є особливо важливим в умовах постійних трансформацій та невизначеності. Переваги інтрапренерства здебільшого обговорюються в контексті приватних компаній, хоча мають свій прояв у всіх видах організацій.

Розуміння того, як організаційні умови, психологічно-особистісні характеристики та колективна динаміка впливають на прийняття рішень, інноваційність та готовність до змін, є критично важливим для розробки дієвих механізмів стимулювання підприємницької активності всередині організацій.

Поняття внутрішньоорганізаційного підприємництва вперше було введено в науковий обіг у 1980-х роках (Burgelman, 1983; Pinchot, 1985) і з того часу привертає значну увагу дослідників та практиків. Інтрапренерство розглядається як сукупність організаційних дій, спрямованих на створення нових бізнесів та стратегічне оновлення організаційних візій, політик та процесів (Antoncic, 2003). Дослідження показують, що інвестиції в інтрапренерські активності позитивно впливають на прибутковість та рентабельність організацій (Bierweth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015). Політика, що дозволяє співробітникам присвячувати частину робочого часу власним проєктам, сприяє інноваціям у багатьох компаніях. До таких компаній, які впроваджують подібні ініціативи для стимулювання інновацій серед співробітників, належать: *Eli Lilly* – ця фармацевтична компанія організовує «Дні інновацій», під час яких працівники об'єднуються для вирішення складних завдань та розробки нових ідей; *PAT Learning Solutions* – голландська компанія провела «FedEx Day», надаючи співробітникам 24 години для роботи над будь-яким проєктом за їхнім вибором, що сприяло появі нових рішень та покращень.

Основна проблема полягає в недостатньому розумінні зв'язку між психологічними аспектами поведінки персоналу та їх підприємницькою активністю на рівні організації. Необхідно визначити, які саме організаційні умови, особистісні характеристики та динаміка групових процесів сприяють або, навпаки, перешкоджають розвитку інтрапренерства серед співробітників. Крім того, важливо розробити практичні підходи та інструменти для стимулювання такої поведінки в умовах постійних змін та невизначеності (Креденцер, 2019).

На нашу думку, вивчення цього питання дозволить зрозуміти, як внутрішня культура організації, мотиваційні стратегії, комунікаційні процеси та стиль лідерства впливають на прояви підприємницької поведінки серед персоналу. Також це допоможе визначити ефективні механізми розвитку інтрапренерства, що своєю чергою сприятиме підвищенню адаптивності та інноваційного потенціалу організацій в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнюючи, зазначимо, що дослідження внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу є надзвичайно актуальним та перспективним напрямом, який поєднує в собі аспекти психології, менеджменту та організаційного розвитку. Глибоке розуміння цього феномену сприятиме розробці ефективних стратегій

управління та розвитку персоналу, що зі свого боку забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність організацій в сучасних умовах постійних змін.

**Мета дослідження** полягає у здійсненні теоретичного аналізу поняття внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу організацій та виявлення основних підходів до її аналізу.

Ціль аналізу полягає також у науковому обґрунтуванні терміну «інтрапренерство».

**Результати теоретичного аналізу проблеми.** Аналіз літератури вказує на те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво (інтрапренерство) виступає як важливий альтернативний підхід до управління та організації сучасних корпоративних структур в умовах постійних змін, кризи та відновлення економіки (Ireland, Franklin, Hitt, Morris, Sirmon & Webb, 2003 та ін.). Дослідження в організаціях приватного сектору показали, що інтрапренерство позитивно впливає на економічні показники, такі як прибуток, рентабельність продажів та активів (MBierwerth, Isidor, Kabst & Schwens, 2015), а також підвищує організаційну ефективність (Kearney & Meynhardt, 2005). Його сутністю є підприємницька проактивна орієнтація персоналу, що дає змогу мати розвиток, зумовлений внутрішніми ідеями персоналу, та втілення цих ідей задля розвитку організації.

У кінці 1970-х років ХХ століття в теорії та практиці підприємництва з'явився новий напрям, відомий як «інтрапренерство» (від англ. «intrapreneurship»), що означає «внутрішнє підприємництво» (на відміну від «entrepreneurship»). Цей термін виник як поєднання слів «enterprise» (підприємство або підприємництво) та латинського префікса «intra» (внутрішній). Враховуючи україномовний контекст організаційної та економічної психології, а також важливість організаційного середовища в цьому понятті, доцільно використовувати переклад «внутрішньоорганізаційне підприємництво» (Креденцер, 2019), що означає підприємництво, яке здійснюється всередині певних організаційних одиниць.

На нашу думку, доцільно використання терміну «інтрапренерство» без перекладу, як англійського. Це дозволяє зберегти точність та унікальність концепції, а також забезпечити її узгодженість з міжнародною науковою спільнотою. Використання терміну «інтрапренерство» без застосування перекладу також сприяє збереженню його оригінального змісту та контексту, що досить важливо для точного розуміння та застосування концепції в наукових дослідженнях та практичній діяльності. Таке використання терміну відповідає міжнародним стандартам та сприяє інтеграції української наукової спільноти в глобальний контекст.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво розглядається як частина корпоративного підприємництва, але має свої специфічні риси. Як зазначають В. Antoncic & R.D. Hisrich (2000), термін «інтрапренерство» (intrapreneurship) стосується підприємницької активності та корпоративного підприємництва, які охоплюють процеси, спрямовані на впровадження інновацій, оптимізацію внутрішніх процесів та розвиток нових можливостей за участю співробітників організації й стосуються підприємницької активності, що виникає всередині корпорації, коли співробітники самостійно ініціюють та впроваджують інновації, не чекаючи директиви від керівництва.

Цей підхід передбачає активну участь персоналу в процесах прийняття рішень та створення нових ідей, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації.

В. Antoncic & R.D. Hisrich (2003) стверджують, що підприємництво включає як створення нових компаній, так і підприємництво всередині самої компанії. Е. J. Douglas & J.R. Fitzsimmons (2012) розрізняють підприємництво та інтрапренерство. Перше відбувається, коли один або більше підприємців беруть на себе ризик створення та управління незалежною компанією. Інтрапренерство виникає, коли члени компанії ідентифікують та використовують ідеї для своєї компанії (Bosma et al., 2013). Тому інтрапренерство розглядається як підприємницька діяльність, що здійснюється в межах вже діючих організацій (Antoncic & Hisrich, 2000) через процес, у якому індивіди в організаціях шукають можливості (Stevenson & Jarillo, 2007), роблячи нові речі (Vesper, 1990).



На нашу думку, управлінський підхід до інтрапренерства вимагає адаптації традиційних методів управління до умов високої невизначеності та ризику, характерних для корпоративних стартапів. Відмінність полягає в необхідності гнучкості, швидкого реагування на зміни та здатності до прийняття рішень в умовах обмеженої інформації. У таких умовах традиційні методи управління зазвичай є недостатніми, оскільки вони часто базуються на передбачуваних результатах та стабільних умовах, які сьогодні майже недосяжні.

Інтрапренерство або внутрішнє підприємництво, є багатограним феноменом, що досліджується з різних перспектив, зокрема корпоративного підприємництва (Burgers & Covin, 2016) та підприємницької орієнтації (Morris & Kuratko, 2002; Covin & Wales, 2012; Covin & Miller, 2014; Hernández-Perlines et al., 2021). Аналіз інтрапренерства проводиться на організаційному рівні (Camelo-Ordaz et al., 2012), рівні команд (Gapp & Fisher, 2007) та індивідуальному рівні (Gawke et al., 2019)

Організаційний психологічний підхід розглядає інтрапренерство як процес, що включає ініціативність, інноваційність та готовність до ризику з боку працівників у межах організації. Це вимагає розвитку певних особистісних якостей, таких як підприємницька самоефективність та емоційний інтелект, а також створення сприятливого організаційного середовища, що підтримує автономію та винагороджує інноваційні зусилля (Карамушка & Креденцер, 2019).

G. Pinchot (1989) вводить новий клас «інтрапренер», який діє на основі принципів діяльності внутрішньоорганізаційних підприємств. Важливо також введення поняття «*інтрапренер*» – як співробітника організації, котрий діє як підприємець, ініціюючи та реалізуючи інноваційні проекти, оптимізуючи внутрішні процеси та розвиваючи нові можливості організації за власної ініціативи.

Згодом G. Pinchot (1989) описав «інтрапренерів» як креативних мислителів, що відіграють ключову роль у створенні інновацій всередині організацій. На відміну від традиційного корпоративного підприємництва, яке часто розглядається як процес, що ініціюється керівництвом, внутрішньоорганізаційне підприємництво характеризується проактивними ініціативами знизу вгору, де співробітники самостійно беруть на себе відповідальність за розробку і впровадження нових ідей та рішень.

Ми вважаємо, що для ефективного управління в умовах невизначеності інтрапренери повинні використовувати індуктивний підхід, який дозволяє формувати загальні висновки на основі конкретних спостережень та досвіду. Цей метод є ключовим інструментом для сучасних управлінців, оскільки він дозволяє адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності.

Крім того, інтрапренери повинні застосовувати методи прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, такі як експертні оцінки та інтуїтивний підхід. Ці методи дозволяють зменшити невизначеність й приймати рішення, спираючись на досвід та інтуїцію, що є особливо важливим, коли немає чітких шаблонів чи гарантій (Креденцер, 2015).

Отже, на нашу думку, інтрапренерство вимагає від управлінців здатності адаптувати традиційні методи управління до умов високої невизначеності, використовуючи індуктивний підхід та методи прийняття рішень, що базуються на досвіді та інтуїції. Це дозволяє ефективно управляти корпоративними стартапами та сприяти інноваційному розвитку організації.

Поняття інтерпартнерства є невіддільною частиною сучасного дослідження організаційної поведінки, оскільки воно розкриває механізми, за допомогою яких персонал здатний використовувати наявні ресурси для генерації нових ідей, адаптації до змін та створення конкурентних переваг (Bierweth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015).

За даними літературного огляду, підприємництво традиційно розглядається як рушійна сила економіки. M. Chmielecki (2016) підкреслює, що популярність стартапів у високотехнологічних галузях, розширення венчурного фінансування, успіх регіональних кластерів та зростання краудфандингу стимулюють подальший розвиток підприємницьких процесів.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво, його чинники, структура та функції активно досліджуються протягом останніх десятиліть. Зокрема, концепція інтрапідприємництва як внутрішнього підприємництва була вперше представлена у 1985 році G. Pinchot, що заклало основу для подальших досліджень у цій галузі (Pinchot, 1985). Надалі роботи R. Kanter (1996) розширили наше розуміння структурних, колективних та соціальних умов, необхідних для стимулювання інновацій у організаціях, вказуючи на те, що організаційне середовище відіграє вирішальну роль у розвитку підприємницьких процесів.

У подальших дослідженнях, зокрема у роботах Farr & Ford (1990), було досліджено природу креативності в контексті підприємницької діяльності, що надало додаткові інструменти для аналізу інноваційних процесів всередині організацій. Дослідники, такі як J. De Jong (2007) спільно з R. Kanter (1996), визначили ключові компоненти інноваційної робочої поведінки, які лежать в основі інтрапідприємницької активності співробітників.

Сучасні науковці, серед яких J. De Jong & S. Wennekers (2008), систематизували результати попередніх досліджень, створивши деталізований перелік релевантних заходів і поведінкових характеристик, що характеризують інтрапідприємницьку поведінку персоналу. Цей перелік включає такі активності, як сприйняття можливостей, генерація ідей, розробка нових продуктів чи реорганізація наявних ресурсів, формування внутрішніх коаліцій, переконання керівництва, залучення ресурсів, а також планування та організацію робочих процесів. Наприклад, дослідження О.В. Креденцер (2019) висвітлює психологічні основи інтрапідприємницької активності персоналу в освітніх установах, що дозволяє розширити міжнародну теоретичну базу у сфері внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Отже, інтеграція досвіду міжнародних досліджень (Pinchot, 1985; Kanter, 1996; De Jong, 2007; De Jong & Wennekers, 2008) з сучасними українськими дослідженнями дозволяє отримати всебічне розуміння механізмів, що лежать в основі інтрапідприємницької поведінки. Це зі свого боку відкриває нові перспективи для розробки ефективних управлінських стратегій та практичних рекомендацій, спрямованих на стимулювання підприємницької активності співробітників як ключового чинника інноваційного розвитку організацій у сучасних умовах високої невизначеності та глобальної конкуренції.

Психологічні аспекти внутрішньоорганізаційного підприємництва були предметом досліджень протягом кількох десятиліть, починаючи з 1980-х років. Одним із перших введень у цю галузь стало дослідження G. Pinchot, який у 1985 році запропонував концепцію інтрапідприємництва як форми підприємницької діяльності всередині організацій. R. Kanter у 1996 році розробив теорію, яка акцентує увагу на соціальних і структурних умовах, що сприяють інноваціям в організаціях. У 1990 році дослідники J. Farr & R. Ford зосередились на розумінні креативності як ключового компонента інноваційної діяльності в організаціях. Надалі дослідження в галузі психології інтрапідприємництва поступово поглиблювались завдяки роботам J. M. Crant (2000), J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron, (2014), а також J. De Jong (2007). З іще більш детальним аналізом психологічних аспектів виступили також українські дослідники, серед яких О.В. Креденцер & Л.М. Карамушка (2019), які досліджували інтрапідприємницьку діяльність вітчизняних організацій. Такі роботи показують, що інтрапідприємницька активність є багатовимірною, включаючи як когнітивні, так і поведінкові складові. На основі цих теоретичних та практичних розробок створюються нові підходи до стимулювання інновацій у рамках організацій.

Важливо аналізувати як передумови, так і наслідки інтрапідприємництва. B. Antoncic & R.D. Hisrich (2003) виділяють дві групи передумов інтрапідприємництва: середовище та саму фірму (оточення та організацію). Автори B. Antoncic & R.D. Hisrich (2003) стверджують, що характеристики середовища, такі як динамізм, технологічні можливості, зростання галузі та попит на нові продукти, впливають на інтрапідприємництво, а також, що автономія та винагороди позитивно впливають на інтрапідприємництво. S.K. Parker et al. (2010) вказують, що проактивна робоча поведінка є важливою для розвитку інтрапідприємництва.

Одним з основних наслідків інтрапідприємництва є покращення ефективності компанії. Воно сприяє зростанню малих компаній та навіть покращує ефективність компаній у ворожих середовищах (Covin & Slevin, 1991). Автори, такі як R.H. Waterman, T.J. Peters &

J.R. Phillips (1985), R. Kanter (1996), G. Pinchot (1985), навіть стверджують, що це є характеристикою успішних компаній.

Як зазначається в літературних джерелах, ще однією проблемою є вимірювання інтрапренерства. Зокрема, в літературі виділяють три способи вимірювання інтрапренерства (Gawke et al., 2019). Перший – через підприємницьку орієнтацію, базуючись на трьох змінних: проактивність, готовність до ризику та інноваційність (Rigtering & Weitzel, 2013). Другий – використання одного показника, такого як інтерпідприємницька продуктивність (Stam, 2013). Третій – поведінка працівників, яка включає створення нових бізнесів та/або здійснення стратегічного оновлення компанії (Gawke et al., 2019).

Аналізуючи підходи до вивчення внутрішньоорганізаційного підприємництва персоналу, базуючись на розробках J.C. Gawke, можна виділити три **основні підходи**:

1) Внутрішньоорганізаційне підприємництво персоналу розглядається як вияв внутрішньоорганізаційної підприємницької орієнтації, тобто вияв певних *підприємницьких якостей* (схильності до інновацій, прийняття ризику, інноваційності тощо) (Креденцер, 2019; Caldeirinha, De Jong, Felício, Mangin, Molero, Moriano, Parker, Rigtering & Weitzel, 2013; Rodrigues, Topa, Weitzel & Wennekers, 2008).

2) Внутрішньоорганізаційне підприємництво розглядається з погляду внутрішньоорганізаційних підприємницьких результатів, тобто як внутрішньоорганізаційна підприємницька *спрямованість працівників* (це участь працівників у підприємницькій діяльності організації або кількість реалізованих внутрішньоорганізаційних ініціатив) (Camelo-Ordaz, 2012; Parker, 2010; Stam, 2013).

3) Внутрішньоорганізаційне підприємництво аналізується через внутрішньоорганізаційну поведінку персоналу, яка розглядається як *поведінка працівників*, спрямована на створення нових бізнесів для організації (тобто венчурна поведінка) та підвищення здатності організації реагувати на внутрішні та зовнішні зміни (тобто поведінка стратегічного оновлення) (Bakker, 2016; Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009; Gawke et al., 2019).

На думку авторів, останній підхід, заснований на поведінці, має найбільший потенціал для розвитку теоретичної літератури з інтрапренерства, заохочуючи дослідників продовжувати роботу на індивідуальному рівні.

Наше дослідження базується на третьому підході, де ми зосередились на аналізі *внутрішньоорганізаційної поведінки персоналу (employee intrapreneurship behavior)* бізнес-організацій.

У сучасних організаціях внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу (intrapreneurship behavior) є ключовим чинником стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Аналізуючи наукові підходи до вивчення цієї поведінки, ми інтегруємо дві концептуальні традиції: дослідження проактивності персоналу (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker & Collins, 2010) та інноваційної робочої поведінки (De Jong, 2007; Kanter, 1996; West, & Farr, 1990). У своїй роботі «Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies» M.A. West & J.L. Farr (1990) досліджують індивідуальну інноваційність, пропонуючи нову модель розуміння цього явища. Вони розглядають те, як особистісні та контекстуальні фактори впливають на здатність працівників впроваджувати нововведення у робочому середовищі. Ця праця є важливим внеском у розуміння психологічних та організаційних стратегій, що сприяють інноваціям на робочому місці. Поєднання цих підходів із дослідженнями ранніх етапів підприємницької активності (Gartner & Carter, 2003; Shane, 2003) дає змогу ідентифікувати основні види діяльності та поведінкові характеристики, що визначають інтрапренерську поведінку співробітників (De Jong & Wennekers, 2008).

Основні активності, що визначають інтрапренерську поведінку персоналу, включають: *сприйняття можливостей* – здатність ідентифікувати нові можливості у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, що можуть слугувати драйверами інновацій; *генерацію ідей* – ініціацію нових рішень, що спрямовані на покращення процесів, продуктів або послуг; *розробку нових продуктів або реорганізацію ресурсів* – створення нових цінностей шляхом трансформації або оптимізації наявних ресурсів;

*формування внутрішніх коаліцій* – побудову підтримки серед колег і залучення зацікавлених сторін для реалізації нововведень; *переконання керівництва* – здатність ефективно презентувати інноваційні ініціативи та отримати організаційну підтримку; *залучення ресурсів* – забезпечення необхідних фінансових, матеріальних та людських ресурсів для втілення нових ідей; *планування та організацію* – систематизацію інноваційних процесів, що включає управління ризиками, розробку стратегій та координацію командної роботи.

Ключові поведінкові характеристики, що визначають інтрапренерську активність співробітників, це: *особиста ініціатива* – схильність до проактивного впровадження змін та самостійного прийняття рішень (Crant, 2000); *активний пошук інформації* – аналітичний підхід до оцінки можливостей та викликів у внутрішньому середовищі організації (Parker & Collins, 2010); *креативне мислення поза шаблонами* – здатність до нестандартного розв'язання проблем та створення інноваційних рішень (Kanter, 1996); *висловлення думок та ідей* – комунікативна компетентність та здатність ефективно презентувати власні пропозиції (Pinchot, 1985); *лідерство та відповідальність* – готовність брати на себе ініціативу та відповідальність за реалізацію нововведень (Lumpkin & Dess, 1996); *знаходження рішень та прийняття ризику* – здатність експериментувати, долати труднощі та приймати рішення в умовах невизначеності (Crant, 2000).

Отже, на основі аналізу доходимо висновку, що інтрапренерська поведінка персоналу є багатовимірним феноменом, котрий поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Використання інтегрованого підходу до аналізу цього явища дозволяє отримати комплексне розуміння механізмів, які сприяють інноваційному розвитку організації. Це відкриває перспективи для розробки ефективних управлінських стратегій, спрямованих на стимулювання проактивної поведінки персоналу, що є особливо актуальним у контексті сучасної економічної турбулентності.

**Висновки.** У підсумку, результати теоретичного аналізу проблеми свідчать, що внутрішньоорганізаційне підприємництво є багатовимірним явищем, яке охоплює не лише економічні та управлінські аспекти, а й глибоко психологічні механізми. Розуміння цього явища вимагає інтеграції різних теоретичних підходів, що дозволяє не лише описати сутність підприємницької активності персоналу, але й розробити практичні рекомендації для її підтримки та розвитку в сучасних організаціях.

**Перспективи подальших досліджень.** Дослідження внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим для забезпечення адаптивності та стійкості українських організацій. Інтеграція психологічної підтримки та розвиток підприємницької ініціативи серед працівників сприятимуть не лише виживанню бізнесу в кризових умовах, але і його подальшому розвитку та процвітанню.

Реалізація ефективних програм підтримки вимагає системного підходу з боку керівництва. Важливо проводити регулярні оцінки психологічного стану персоналу, організувати тренінги з розвитку стресостійкості та забезпечувати доступ до професійної психологічної допомоги. Крім того, треба дбати про формування відкритої комунікаційної культури, де працівники можуть вільно обговорювати свої переживання та отримувати необхідну підтримку.

### Література

1. Карамушка, Л.М., & Креденцер, О.В. (2019). Психологічні основи внутрішньоорганізаційного підприємництва. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(16). <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.3>
2. Креденцер, О.В. (2010). Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку. *Актуальні проблеми психології*, 1(21–22), 16–21.
3. Креденцер, О.В. (2019). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*: монографія. Логос
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship: Construct clarification and development of an instrument. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 70–89.
5. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.

6. Bakker, A. B. (2016). *Positive Interventions in Organizations*. Emerald Publishing Limited.
7. Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2014). *The Psychology of Entrepreneurship*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315750989>
8. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
9. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Intrapreneurship and organizational performance: A systematic review. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 189–211.
10. Bosma, N., et al. (2013). Corporate entrepreneurship: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 1–21.
11. Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
12. Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
13. Burgers, W. G., & Covin, J. G. (2016). *Corporate entrepreneurship & innovation: Entrepreneurial development within organizations*. Routledge.
14. Camelo-Ordaz, F., et al. (2012). The impact of intrapreneurship on organizational effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 376–395.
15. Chmielecki, M. (2016). Intra-organizational Negotiations as Cross-Cultural Interactions. In *Contributions to Management Science* (p. 267–282). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_17)
16. Covin, J. G., & Miller, D. (2014). Corporate entrepreneurship and firm performance: Evidence from a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–241.
17. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36(4): 677–702.
18. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
19. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
20. De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: The role of employee behavior in corporate innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1029–1045.
21. De Jong, J., et al. (2007). Innovative work behavior: An integrative framework. *Journal of Management*, 33(5), 830–859.
22. Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2012). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
23. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(01)23005-6)
24. Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Linking intrapreneurship and innovation in organizations. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 164–178.
25. Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Corporate entrepreneurship: A strategic approach. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 521–536.
26. Gawke, J., & Gorgievski, M. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*. № 37.
27. Gawke, J., et al. (2019). Employee intrapreneurship behavior: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 101–120.
28. Goldberg, W. H. (1986). Book Reviews : Gifford Pinchot III: Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur 1985, New York: Harper and Row. 368 pages. *Organization Studies*, 7(4), 398–399. <https://doi.org/10.1177/017084068600700408>
29. Hernández-Perlines, F., et al. (2021). Intrapreneurship and its impact on firm performance: A meta-analytic review. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106–127.
30. Farr, F., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester.
31. Ireland, P. D., Franklin, R. J., Hitt, M. A., Morris, M. H., Sirmon, D. J., & Webb, J. W. (2003). A model of strategic entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(6), 907–933.
32. Kanter, R. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (p. 93–131). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7>
33. Kearney, C., & Meynhardt, T. (2005). The performance effects of intrapreneurship in organizations. *Journal of Business Research*, 58(5), 595–603.
34. Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
35. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2001). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. South-Western College Pub.
36. Neessen, P.C., Caniëls, M.C., Vos, B. et al. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *Int Entrep Manag J*, 15, 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
37. Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, № 59, 1525–1545. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>

38. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Proactivity in the workplace: A review and directions for future research. *Journal of Management*, 36(1), 146–170.
39. Pinchott, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper and Row.
40. Reynolds, P. D. (2007). Entrepreneurship in corporations: The role of internal ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 45–62.
41. Rigtering, J.P.C., & Weitzel, U. (2013). Контекст роботи та поведінка співробітників як передумови внутрішнього підприємництва. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
42. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus*. Cheltenham.
43. Stam, E. (2013). The role of entrepreneurship in innovation and economic growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), 322–337. <https://doi.org/10.1108/13552551311315599>
44. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 28(2), 201–215.
45. Vesper, K. (1990). Intrapreneurship: The key to corporate innovation. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 267–281.
46. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1985). Structure is not organization. In *Readings and Exercises in Organizational Behavior* (p. 151–161). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-054752-4.50024-5>
47. West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Health Policy*, 45, 175–186.

### References

1. Karamushka, L. M., & Kredentser, O. V. (2019). Psykhologichni osnovy vnutrishnoorganizatsiinogo pidpryyemnytstva [Psychological foundations of intrapreneurship]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 1(16). <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.3> [In Ukrainian]
2. Kredentser, O. V. (2010). Sutnist pidpryyemnytskoi povedinky personalu suchasnykh organizatsii ta yiyi rol v organizatsiinomu rozvytku [The essence of personnel's entrepreneurial behavior in modern organizations and its role in organizational development]. *Aktualni problemy psykhologii*, 1(21–22), 16–21. [In Ukrainian]
3. Kredentser, O. V. (2019). *Psykhologia rozvytku pidpryyemnytskoi aktyvnosti personalu osvitynikh organizatsii* [Psychology of development of educational personnel's entrepreneurial activity]. Logos [In Ukrainian]
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship: Construct clarification and development of an instrument. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 70–89.
5. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
6. Bakker, A. B. (2016). *Positive Interventions in Organizations*. Emerald Publishing Limited.
7. Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2014). *The Psychology of Entrepreneurship*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315750989>
8. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
9. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Intrapreneurship and organizational performance: A systematic review. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 189–211.
10. Bosma, N., et al. (2013). Corporate entrepreneurship: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 1–21.
11. Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
12. Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
13. Burgers, W. G., & Covin, J. G. (2016). *Corporate entrepreneurship & innovation: Entrepreneurial development within organizations*. Routledge.
14. Camelo-Ordaz, F., et al. (2012). The impact of intrapreneurship on organizational effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 376–395.
15. Chmielecki, M. (2016). Intra-organizational Negotiations as Cross-Cultural Interactions. In *Contributions to Management Science* (p. 267–282). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_17)
16. Covin, J. G., & Miller, D. (2014). Corporate entrepreneurship and firm performance: Evidence from a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–241.
17. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702.
18. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
19. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
20. De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: The role of employee behavior in corporate innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1029–1045.
21. De Jong, J., et al. (2007). Innovative work behavior: An integrative framework. *Journal of Management*, 33(5), 830–859.
22. Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2012). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>

23. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(01)23005-6)
24. Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Linking intrapreneurship and innovation in organizations. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 164-178.
25. Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Corporate entrepreneurship: A strategic approach. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 521-536.
26. Gawke, J., & Gorgievski, M. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37.
27. Gawke, J., et al. (2019). Employee intrapreneurship behavior: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 101-120.
28. Goldberg, W. H. (1986). Book Reviews : Gifford Pinchot III: Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur 1985. Harper and Row. 368 pages. *Organization Studies*, 7(4), 398-399. <https://doi.org/10.1177/017084068600700408>
29. Hernández-Perlines, F., et al. (2021). Intrapreneurship and its impact on firm performance: A meta-analytic review. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106-127.
30. Farr, F., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In West, M. A. and Farr, J. L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester.
31. Ireland, P. D., Franklin, R. J., Hitt, M. A., Morris, M. H., Sirmon, D. J., & Webb, J. W. (2003). A model of strategic entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(6), 907-933.
32. Kanter, R. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (p. 93-131). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7>
33. Kearney, C., & Meynhardt, T. (2005). The performance effects of intrapreneurship in organizations. *Journal of Business Research*, 58(5), 595-603.
34. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
35. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2001). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. South-Western College Pub.
36. Neessen, P. C., Caniels, M. C., Vos, B. et al. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *Int Entrep Manag J*, 15, 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
37. Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59, 1525-1545. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>
38. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Proactivity in the workplace: A review and directions for future research. *Journal of Management*, 36(1), 146-170.
39. Pinchott, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper and Row.
40. Reynolds, P. D. (2007). Entrepreneurship in corporations: The role of internal ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 45-62.
41. Rigtering, JPC, & Weitzel, U. (2013). Контекст роботи та поведінка співробітників як передумови внутрішнього підприємництва. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
42. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham.
43. Stam, E. (2013). The role of entrepreneurship in innovation and economic growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), 322-337. <https://doi.org/10.1108/13552551311315599>
44. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 28(2), 201-215.
45. Vesper, K. (1990). Intrapreneurship: The key to corporate innovation. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 267-281.
46. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1985). Structure is not organization. In *Readings and Exercises in Organizational Behavior* (p. 151-161). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-054752-4.50024-5>
47. West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Health Policy*, 45, 175-186.

### Відомості про автора

**Домославська Юлія Петрівна**, аспірантка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, Київ, Україна.

**Domoslavska, Yuliia**, PhD student, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: [u.domoslav@gmail.com](mailto:u.domoslav@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3069-9967>

Отримано 7 лютого 2025 р.  
Рецензовано 18 лютого 2025 р.  
Прийнято 21 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.6>  
УДК 159.947:355.31:005.336.4

**Олександр Коваленко**

## **ФЕНОМЕН УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ ПОВІТРЯНИХ СИЛ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЯК ПРЕДМЕТ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

*Коваленко Олександр. Феномен управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України як предмет теоретико-методологічного аналізу: психологічний аспект.*

**Вступ.** Результат будь-якої воєнної кампанії в умовах сучасного збройного протистояння залежить від панування в повітрі, що є важливою проблемою для Сил оборони України. Успішне проведення повітряних наступальних та оборонних операцій значною мірою залежить від рівня розвитку управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України – професіоналів військового управління оперативного рівня. Відповідно її цілеспрямований розвиток стає актуальною психологічно-педагогічною проблемою державного значення.

**Мета:** теоретичний аналіз та обґрунтування сутності й психологічного змісту управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України – професіоналів військового управління оперативного рівня.

**Методи.** Для дослідження використано теоретичні методи: узагальнення наукової інформації з проблеми розвитку управлінської компетентності офіцерів, системний аналіз досліджуваних джерел із подальшою конкретизацією наукових ідей, а також синтез нових наукових результатів на основі опрацьованих матеріалів.

**Результати.** У статті висвітлено результати дослідження аспектів управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України – професіоналів військового управління оперативного рівня як предмет теоретико-методологічного обґрунтування в психології. Проаналізовані наукові підходи до вивчення управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України оперативного рівня. Проаналізовано та обґрунтовано сутність і психологічний зміст цього феномену. Підкреслено важливість розвитку управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС – професіоналів військового управління оперативного рівня як суб'єктів військово-професійної діяльності в сучасному військово-професійному середовищі. Розкрито психологічні аспекти управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України.

**Висновки.** Доведено, що управлінська компетентність офіцерів Повітряних Сил Збройних Сил України, професіоналів військового управління оперативного рівня – це професійно важливе психічне утворення, що дозволяє успішно виконувати завдання з управління підлеглими підрозділами та частинами, планування та організації бойових дій, приймати управлінські рішення у складних і динамічних умовах бойової та оперативної обстановки. З'ясовано їх основне функціональне призначення – здійснення управлінської діяльності за відповідним напрямом діяльності в певній ланці військового управління ПС ЗС України як безпосередньо конкретним підрозділом (управлінням, відділом, відділенням, групою) органу військового (бойового) управління, так і підпорядкованими угрупованнями (об'єднаннями, з'єднаннями, військовими частинами, підрозділами) відповідного напрямку діяльності. Зміст управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України визначено як багатокомпонентну систему, тісно пов'язану з організаційно-управлінськими компетенціями у військовому управлінні Повітряних Сил.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, управлінська компетентність, офіцер повітряних сил, професіонал військового управління оперативного рівня, військово-професійна діяльність, сутність



**Kovalenko, Oleksandr. The phenomenon of managerial competence of the Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine as a subject of theoretical and methodological analysis: psychological aspect.**

**Introduction.** The outcome of any military campaign in modern armed confrontation depends on air superiority, which is a critical issue for the Defense Forces of Ukraine. The successful execution of air offensive and defensive operations is largely contingent upon the level of managerial competence of the Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine—professionals in military command at the operational level. Consequently, the targeted development of this competence has become a pressing psychological and pedagogical issue of national significance.

**Aim:** to conduct a theoretical analysis and substantiate the essence and psychological content of the managerial competence of the Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine—professionals in military command at the operational level.

**Methods.** The study employs theoretical methods, including the generalization of scientific information on the issue of officers' managerial competence, systematic analysis of the researched sources with further specification of scientific ideas, as well as the synthesis of new scientific results based on the analyzed materials.

**Results.** This article presents the results of a study on the psychological aspect of the managerial competence of the Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine—professionals in military command at the operational level—as a subject of theoretical and methodological substantiation in psychology. The scientific approaches to studying the managerial competence of Air Force officers at the operational level were analyzed. The essence and psychological content of this phenomenon were examined and justified. The study emphasizes the importance of developing managerial competence among Air Force officers—military command professionals at the operational level—as key subjects of military-professional activities in the contemporary military-professional environment. The psychological aspects of the managerial competence of Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine were explored.

**Conclusions.** It has been proven that the managerial competence of Air Force officers of the Armed Forces of Ukraine, who are professionals in military command at the operational level, is a professionally significant psychological formation that enables them to successfully perform tasks related to the management of subordinate units and formations, planning and organizing combat operations, and making managerial decisions under complex and dynamic conditions of combat and operational situations. Their primary functional purpose has been identified as the execution of managerial activities within their respective areas of responsibility in a specific echelon of military command of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine—both within a particular unit (department, section, group) of a military (combat) command structure and in relation to subordinate formations (associations, brigades, military units, and subunits) of the corresponding operational domain. The content of the managerial competence of Air Force officers has been defined as a multi-component system closely related to organizational and managerial competencies in the military command of the Air Force.

**Key words:** managerial activity, managerial competence, Air Force officer, operational-level military command professional, military-professional activity, essence

**Вступ.** Аналіз та узагальнення досвіду локальних війн і збройних конфліктів ХХІ століття свідчать, що результат будь-якої воєнної кампанії в умовах сучасного збройного протистояння залежить від панування в повітрі, що є важливою проблемою для Сил оборони України. Відповідно необхідність ведення війни висуває проблему розвитку управлінської компетентності офіцерів Повітряних Сил (далі – ПС) Збройних Сил (далі – ЗС) України – професіоналів військового управління оперативного рівня (далі – офіцерів), а її цілеспрямований контекстний розвиток стає актуальною психологічно-педагогічною проблемою.

Для успішної протидії діям повітряного противника необхідно забезпечувати реалізацію відповідних стратегічних та оперативних заходів силами оборони України. Ці заходи мають здійснюватися у форматі всеосяжної системи протиповітряної оборони держави чи у формі стратегічної операції, спрямованої на нейтралізацію та відбиття повітряного нападу противника (Ткачов, 2021 та ін.). Завдання ведення стратегічної операції по протиповітряній обороні України, повітряної наступальної та повітряної

оборонній операції, завоювання переваги у повітряному просторі, ускладнення комплексів озброєння і військової техніки, які застосовуються в сучасному повітряному (протиповітряному) бою, висуває підвищені вимоги до військово-професійної компетентності офіцерів повітряних сил, особливо до їхньої управлінської компетентності. Розвиток управлінської компетентності офіцерів є важливим завданням як психолого-педагогічної науки, так і системи військової освіти. Саме їхня управлінська компетентність, як інтегральна складова їхньої військово-професійної компетентності, є вирішальною як для успішної військово-професійної діяльності, так і успішного виконання бойових (спеціальних) дій ПС, оскільки вона забезпечує актуалізацію їхньої військово-професійної компетентності в середній ланці військового управління (Коваленко, 2024).

Отже, сучасний офіцер ПС має бути як спеціалістом на оперативному рівні військового управління – військовим професіоналом, так і вузьким фахівцем – конкретно посадовою особою військової частини певного роду авіації, роду військ ПС чи органу військового управління як оперативного, так і стратегічного рівнів управління. Якість управлінської діяльності офіцерів безпосередньо залежить від розвиненості їхньої управлінської компетентності як суб'єктів військового управління, особливо в межах оперативної та стратегічної ланок управління. Результативність їхньої діяльності визначається не лише рівнем управлінської підготовленості, отриманої у вищих військових навчальних закладах, а й здатністю ухвалювати відповідальні організаційно-управлінські рішення, організовувати як власну професійну діяльність, так і координувати службу діяльність підлеглих посадових осіб та військових частин чи підрозділів відповідно до їх функціонального призначення. Важливим аспектом є також здатність ефективно управляти та координувати ведення бойових і спеціальних дій військових формувань, що безпосередньо впливає на результативність бойового застосування угруповань (об'єднань, з'єднань) Повітряних Сил.

У цьому контексті постає нагальна потреба у вирішенні проблеми забезпечення високої результативності управлінської діяльності офіцерів у системі бойового застосування військових частин і підрозділів Повітряних Сил ЗС України. Досягнення цієї мети потребує цілеспрямованого системного, систематичного й контекстного розвитку їхньої управлінської компетентності. Особлива увага має приділятися інтеграції управлінських знань, навичок, умінь і здатностей у процесі набуття ними військової освіти, реалізованої через різні організаційні форми навчання, а також в ході індивідуальної підготовки офіцерів. Це дозволить забезпечувати їхню готовність до оптимального управління в умовах сучасних викликів і потреб військово-професійної діяльності в ЗС України (Коваленко, 2024).

Проблема формування та розвитку управлінської компетентності офіцерів залишається надзвичайно актуальною, що підтверджує досвід ЗС України у відбитті російської агресії. Саме управлінська компетентність командирів (начальників) різних рівнів військового управління є ключовим чинником досягнення перемоги над російським агресором. У сучасних умовах військово-професійної діяльності офіцерів основним завданням стає така їхня управлінська підготовка, яка дає не лише глибокі теоретичні знання і практичні навички та вміння, а й розвиває цінності та мотивацію, здатність успішно командувати підрозділами, частинами та приймати оптимальні управлінські рішення в умовах війни. Особливої важливості для успішності застосування військових частин і підрозділів ПС набуває управлінська компетентність офіцерів ПС на оперативному та стратегічному рівнях військового управління. Водночас проблема змісту й структури управлінської компетентності цієї категорії офіцерів залишається недостатньо усвідомленою та дослідженою науковцями, адже існують лише поодинокі наукові напрацювання з цієї теми. А проблема психологічних умов розвитку управлінської компетентності офіцерів ПС – майбутніх професіоналів військового управління

оперативного рівня, незважаючи на її велику актуальність в умовах відбиття збройної російської агресії, залишається «білою плямою» у вітчизняній психологічній науці.

**Мета дослідження:** обґрунтувати управлінську компетентність офіцерів Повітряних Сил ЗС України оперативного рівня військового управління як предмет наукового дослідження в психологічній науці, визначити її сутність і зміст.

**Методи та організація дослідження.** Для дослідження використано теоретичні методи: узагальнення наукової інформації з проблеми управлінської компетентності офіцерів, системний аналіз досліджуваних джерел із подальшою конкретизацією наукових ідей, а також синтез нових наукових результатів на основі опрацьованих матеріалів.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Проблеми управлінської компетентності різних керівників як психолого-педагогічного феномену присвячені дослідження багатьох вчених, серед яких Т. Мацевко (2007), В. Ягупов (2018), С. Поздишев (2014), О. Пристай (2023) тощо.

Сучасне розуміння поняття «компетентність» ґрунтується на низці ключових аспектів. Зокрема, це психологічні здатності, які проявляються через поведінку і сприяють досягненню особистісно важливих цілей (Ягупов, 2013). Компетентність базується на аналізі ціннісно-мотиваційної сфери особистості, трактується як інтегрована здатність, необхідна для ефективного виконання завдань у визначеній галузі діяльності. Вона охоплює спеціалізовані знання, практичні вміння, мисленнєві інструменти, а також усвідомлення відповідальності за результати своїх дій. Професійна компетентність передбачає володіння широким спектром специфічних навичок, умінь, здатність глибоко аналізувати предметну область, самостійно формулювати запитання, обґрунтовувати власну позицію, вирішувати міжособистісні конфлікти та виконувати інші завдання, що вимагають комплексного підходу. Розвиток компетентності можливий лише за умови, що індивід приймає та усвідомлює соціальну значущість цілей своєї професійної діяльності. Такий підхід стимулює формування відповідальності, ініціативності та сприяє розкриттю творчого потенціалу особистості, дозволяючи успішно адаптуватися до змінних умов професійного середовища (Свистун, 2019).

Поняття «компетентність» трактується як здатність особистості ефективно проводити певну професійну діяльність. Також компетентність сприймається як інтегральна якість індивіда, що охоплює певні психічні властивості, інтелектуальні, поведінкові прояви, які формуються і розвиваються під впливом мотиваційного компонента у реальних умовах. Мотивація, враховуючи аспекти культурного середовища та соціальної взаємодії, зі свого боку забезпечує здатність успішних дій та адаптації (Поздишев, 2014).

Для досягнення мети нашого дослідження доцільно розглянути управлінську діяльність офіцерів ПС ЗС України, проаналізувати відповідні наукові публікації, застосовуючи компетентнісний підхід.

Згідно з В. Ягуповим (2024), компетентнісний підхід визначається як теоретична та практична підготовленість, особистісна здатність, психологічна готовність особи – суб'єкта діяльності до певного виду діяльності. Цей підхід дозволяє побачити її багатозначність, що підтверджує існування різних видів компетентності у фахівця (Ягупов, 2024).

Діяльність офіцерського складу як управлінців досліджувалась вченими як міждисциплінарна наукова проблема, в різних аспектах: визначення методологічних основ управлінської діяльності, її структури та поняттєво-категоріального апарату у філософському аспекті (Ягупов, 2021); дослідження різних аспектів управління військами в галузі військового управління (Тарасюк, 2020; Тракалюк, 2020); психологічне забезпечення управлінської діяльності фахівців та їх підготовку в психологічному контексті (Поздишев, 2017); вирішення педагогічних завдань, пов'язаних із підготовкою

до управлінської діяльності військових фахівців (Свистун, 2018); підготовку військових професіоналів у ВВНЗ (Мацевко, 2006; Борисюк, 2015; Ягупов, 2017).

Після узагальнення наукових публікацій із досліджуваного феномену – управлінської компетентності управлінців різних сфер діяльності – доходимо висновку, що в значній кількості наукових праць розкриваються різні наукові погляди та підходи, деякі аспекти цього феномену досить детально відпрацьовані, але водночас мають певну фрагментарність.

Проблема формування та розвитку управлінської компетентності різних категорій військових професіоналів у системі військової освіти досліджена недостатньо, оскільки лише окремі психолого-педагогічні праці присвячені її формуванню та вдосконаленню в певних групах військових фахівців (Поздишев, 2014, Ягупов, 2021). Що стосується дослідження управлінської компетентності офіцерів різних категорій, то цій темі приділяли увагу О. Борисюк (2016), Т. Мацевко (2007).

Отже, діяльність військових управлінців досліджується через різні наукові підходи, що підкреслює її багатогранність і значущість. Водночас управлінська компетентність офіцерів ПС – професіоналів військового управління оперативного рівня – залишається недостатньо усвідомленою та фактично не отримала системного дослідження в психологічній науці.

У процесі вивчення феномену управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України, який сприймається нами як об'єкт теоретико-методологічного аналізу в межах психологічного дослідження, було застосовано низку методів. Зокрема, використано узагальнення наукової літератури з проблеми управлінської компетентності керівників, системний аналіз досліджуваних джерел із подальшою конкретизацією наукових ідей, а також синтез нових наукових результатів на основі опрацьованих матеріалів.

Для визначення сутності поняття «управлінська компетентність» необхідно насамперед з'ясувати зміст терміну «сутність». У Великому тлумачному словнику сучасної української мови це поняття визначається як «найголовніше, основне, істотне в кому- або чому-небудь; суть, сенс, зміст». У філософському контексті сутність слугує для позначення тих характеристик, які визначають об'єкт чи явище, роблячи їх такими, якими вони є. Сутність розкриває основоположні, невід'ємні властивості, що формують базу об'єкта чи ідеї та відрізняють їх від інших. Отже, говорячи про сутність певного явища чи об'єкта, звертаємося до його ключових, найбільш значущих ознак, що визначають існування. У психологічному контексті сутність людини може включати її раціональність, здатність до моральних вчинків, усвідомлення та інтерпретацію навколишнього світу тощо.

Поняття «компетентність» трактується як інтегральний комплекс знань, навичок і вмінь, необхідний для ефективного виконання професійної діяльності. Компетентність охоплює здатність до аналізу та прогнозування результатів і можливих наслідків власних дій (Сафін, 1997). Це визначення підкреслює багатовимірний характер компетентності, що включає як когнітивні, так і практичні аспекти, спрямовані на досягнення професійних цілей. Тому з'ясування сутності поняття «управлінська компетентність» потребує аналізу його ключових складових, які поєднують базові характеристики управління, професійної підготовленості та здатності забезпечувати ефективність управлінської діяльності.

На думку В. Ягупова (2024), термін «управлінська компетентність» трактується як інтегральна характеристика професійного, психологічного та суб'єктного становлення фахівця, яка формується у процесі його формальної, неформальної та інформальної освіти. Це психічне утворення не є вродженим, а набувається через системну та контекстну підготовку фахівця і відображає поєднання його теоретичних професійних знань, практичних умінь, навичок, здатності до виконання професійних обов'язків, а також особистісної, мотиваційної та професійної готовності до діяльності (Ягупов, 2024).

Управлінська компетентність офіцера характеризується як якісний інтегрований результат його військово-професійної підготовленості, спроможності та готовності до виконання службових обов'язків на певній посаді. Вона формується в процесі здобуття військово-професійної освіти і стосується конкретного суб'єкта військового управління як майбутнього суб'єкта військово-професійної діяльності, здатного ефективно реалізовувати свої функції в межах обраного професійного середовища, тобто його управлінська діяльність містить безпосередньо менеджмент (Коваленко, 2024). Водночас у науковій літературі поняття «менеджмент» обґрунтовується як багатокомпонентне явище, яке включає кілька ключових складових: процес управління будь-яким об'єктом чи системою; володіння мистецтвом управління, що потребує творчого підходу й адаптивності до змін; професіоналізм організатора, який сприяє досягненню ефективності діяльності організації без надмірного застосування жорстких адміністративних методів (Борисюк, 2017).

Поняття «управління» та «менеджмент» об'єднує те, що об'єктом впливу в обох випадках виступає організація і спільна мета – забезпечення ефективності функціонування організації для досягнення її цілей. Обидва терміни також відображають спосіб організації управлінських процесів і певну управлінську культуру. Відмінності ж полягають у тому, що менеджмент охоплює не лише внутрішні процеси організації, а й її взаємодію за межами організації (Борисюк, 2017).

Менеджмент зазвичай розглядається як людська діяльність, спрямована на досягнення цілей комерційних і некомерційних організацій, забезпечення підвищення продуктивності праці та ефективного використання ресурсів. Менеджмент виступає окремим різновидом управління, зосередженим на соціотехнічних системах, тоді як управління включає як живі, так і неживі системи. Управління є більш широким поняттям, яке стосується будь-якої системи, що дозволяє об'єднувати її елементи в єдине ціле (Пристай, 2023).

Діяльність офіцерів Повітряних Сил оперативного рівня є менеджерською за своєю природою, оскільки охоплює багатогранні аспекти військового управління. Вона передбачає усвідомлення цінностей військово-професійної діяльності та специфіки сучасних бойових і спеціальних дій, що формує основу їх управлінської ефективності. Важливим елементом є мотивація до управлінської діяльності в умовах жорстких зовнішніх регуляторів, що впливає на прийняття рішень та оперативне реагування. Ефективне командування потребує застосування науково-прикладних знань про управління операціями, бойовими діями, а також урахування бойових можливостей військових частин і підрозділів. Одним із ключових аспектів є професійна комунікація в процесі управління операціями та бойовими діями, що вимагає високого рівня інформаційної компетентності та використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій (Коваленко, 2024). Офіцери мають розвивати здатність діяти в екстремальних умовах, витримуючи надмірні психічні, інтелектуальні та фізіологічні навантаження. Водночас вони повинні демонструвати ефективність як у командуванні підрозділами, так і в підпорядкуванні старшим начальникам, що є важливим чинником військового управління. Ця діяльність забезпечує ефективне управління в системі військового управління та виконання завдань у складних бойових умовах.

Зміст управлінської компетентності офіцерів ПС оперативного рівня знаходить своє відображення в таких ключових аспектах:

- визначення поняття «управлінська компетентність офіцерів ПС» має відповідати принципам термінологічного методологічного підходу: передбачає чітке формулювання його сутності та змісту з урахуванням системного, контекстного і структурного аналізу та оцінювання військово-управлінської діяльності;
- ціннісно-мотиваційні настанови управлінської діяльності суб'єктів військового управління мають сприйматися як інтегрований феномен, а не розділятися на окремі

складові; саме цінності управлінської діяльності в системі військового управління є основою формування, розвитку та підтримання мотивації до реалізації управлінських функцій, що забезпечує гармонійність і цілісність цього процесу;

– управлінська компетентність офіцерів ПС оперативного рівня має трактуватися як їхнє професійно значуще психічне утворення, характерне для військових фахівців оперативного рівня, оскільки воно охоплює специфічні знання, навички, особистісні якості та професійні настанови, які забезпечують їхню здатність до ефективного виконання обов'язків у системі військового управління (Коваленко, 2024).

До офіцерів ПС військового управління оперативного рівня в нашому дослідженні відносимо офіцерів оперативного рівня Командування ПС ЗС України, управлінь повітряних командувань, об'єднань (з'єднань), окремих тактичних груп, військових частин, згідно з штатним розписом яких посада відноситься до оперативного рівня.

У нашому дослідженні поняття «управлінська компетентність офіцерів ПС» характеризується як інтегративний прояв військового професіонала, який водночас відображає його психічне новоутворення військово-професійного спрямування. Ця компетентність формується в процесі професійної підготовки та розвитку, поступово набуваючи внутрішньої цілісності, що дозволяє офіцеру виконувати управлінські функції якісно. Водночас під час підготовки до виконання військово-професійних завдань офіцер набуває здатності до успішної реалізації професійних функцій, що робить його невід'ємною частиною системи військового управління (Борисюк, 2017).

Отже, управлінська компетентність є якісною характеристикою управлінської підготовленості офіцера ПС, який у процесі освоєння військово-професійної діяльності формується і розвивається як її суб'єкт.

Поняття «управлінська компетентність» визначаємо як інтегральну якість, що охоплює знання, уміння, навички, мотиваційні й ціннісні орієнтири, здатність до прийняття рішень і лідерських дій, поведінки та діяльності. До її ключових аспектів належать: критичне професійно-управлінське мислення, творчий підхід до реалізації посадових компетенцій, адаптивність до екстремальних умов і оптимальна взаємодія з іншими суб'єктами управління.

Водночас наголошуємо на поліфункціональності управлінської діяльності офіцерів оперативного рівня, яка регламентується нормативно-правовими документами та адаптується до специфіки стратегічного й оперативного рівнів військового управління. Основоположні концепції управлінської компетентності офіцерів ПС мають бути адаптовані до їхньої військово-професійної компетентності, оскільки організаційна та управлінська функції нерозривно між собою пов'язані та взаємозумовлені, а в окремих випадках їх важко диференціювати одну від одної. На нашу думку, управлінська компетентність будь-якого спеціаліста, який функціонує в системі «людина – людина», є інтегральною складовою його професійної компетентності. Вона виступає ключовою передумовою успішного виконання професійних завдань, зокрема управлінських функцій. Такий науковий підхід до розуміння управлінської компетентності офіцерів ПС є не лише теоретично обґрунтованим, але й практично доцільним (Свистун, 2013).

Вчений Т. Мацевко трактує управлінську компетентність магістра військово-соціального управління як стан опанування комплексом управлінських знань, навичок, умінь, а також культурою військового менеджера, що формується в процесі професійно-педагогічної підготовки. Вона включає розвиток особистісних і професійно значущих індивідуально-психічних характеристик (Мацевко, 2007). Таке визначення є обґрунтованим, оскільки воно відображає ключові аспекти військово-професійної діяльності офіцера, що включає управлінську складову. Водночас зазначимо, що воно не враховує ціннісно-мотиваційний компонент, який також є важливим елементом управлінської компетентності.

З психологічної точки зору, управлінська компетентність охоплює такі елементи, як: психотип керівника, рівень розвиненості та якість його ціннісно-мотиваційної сфери, рівень професійної підготовленості, функціональну грамотність, а також набутий досвід у сфері управління. Окремо виділяється здатність керівника усвідомлювати себе як суб'єкта управлінської діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність виконання ним професійних завдань (Сафін, 1997).

*Сутність* управлінської компетентності офіцерів ПС полягає в їхній здатності та готовності здійснювати управлінську діяльність як суб'єктів військового управління в різних ланках (оперативній і стратегічній). Ця компетентність включає як суб'єктивні (особистісні) характеристики, так і професійні якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій у сфері військового управління.

Управлінська компетентність фахівців у військовому управлінні є багатогранною характеристикою, що поєднує теоретичні знання та практичні навички, уміння та здатності, необхідні для успішної реалізації управлінських функцій в умовах високих вимог і постійних змін. Вона визначає здатність офіцерів адаптуватися до змінюваних обставин і ефективно управляти ресурсами для досягнення поставлених цілей (Тарасюк, 2020).

Крім того, важливою характеристикою є надпредметність і міждисциплінарність управлінської компетентності офіцерів ПС, оскільки це є результатом інтегрованого освоєння різних навчальних дисциплін і військово-професійних знань, необхідних для виконання ролі «лідера оперативного рівня» в конкретній ланці військового управління – як на оперативному, так і на стратегічному рівнях. Успішність професійної діяльності офіцерів зумовлена наявністю інтегрованої компетентності, що охоплює планування, організацію, контроль, координацію, прийняття управлінських рішень і реалізацію адміністративних функцій, тобто сформованої та розвинутої управлінської компетентності. І, нарешті, різнофункціональність означає, що розвиток управлінської компетентності дозволяє офіцерам ПС обіймати різноманітні посади в системі військового управління – від виконавців до керівників структурних підрозділів на оперативному та стратегічному рівнях. Це забезпечує їм можливість ефективно функціонувати у різних сферах військового управління, успішно виконувати завдання, що постають перед ними на кожному етапі служби (Ягупов, 2024).

Отже, за результатами аналізу, узагальнення та конкретизації наукових джерел нами було визначено специфічні особливості управлінської компетентності офіцерів ПС оперативного рівня. Насамперед – це цілі та завдання їхньої управлінської діяльності, які визначаються суспільним запитом. Це означає, що мета й завдання управлінської діяльності офіцерів ПС оперативного рівня визначаються вимогами суспільства до ЗС України, які закріплені у законодавчих актах, військових статутах, наказах і нормативних документах.

Результати управлінської діяльності офіцерів органічно інтегруються в систему оперативного та стратегічного військового управління. Це безпосередньо впливає на боєготовність і боєздатність військових частин і підрозділів, а також на морально-психологічний стан особового складу.

З'ясовано, що особливістю управлінської діяльності є її достатньо жорстка регламентація. Ця діяльність підлягає чіткій соціально-правовій, функціональній і часовій регламентації у військовому управлінні. Крім того, управління має командний характер, оскільки офіцери діють у складі колективів, спільно виконуючи завдання в системі військового управління. Тому поширені та популярні в менеджменті технології тимбілдінгу мають активно впроваджуватись і у військову діяльність.

Доведено, що управлінська діяльність офіцерів є поліфункціональною, оскільки управлінські завдання охоплюють широкий спектр аспектів військової діяльності, що зумовлює багатфункціональний характер їхньої роботи в межах конкретних структур

військового управління. Водночас професійні якості офіцерів мають відповідати специфічним вимогам, що впливають із завдань і функцій управління на оперативному та стратегічному рівнях військового управління в ЗС України.

З'ясовано, що важливим чинником є екстремальні умови, у яких часто здійснюється управлінська діяльність. Виконання управлінських функцій у бойових умовах потребує від офіцерів високого рівня стресостійкості та здатності оперативно ухвалювати рішення.

Доведено, що окремим аспектом управлінської компетентності офіцерів ПС оперативного рівня, який треба виділити, є багатогранність, оскільки існує безліч варіантів актуалізації їхньої управлінської компетентності у різних управлінських ролях, що визначаються посадами в системі військового управління, родовими особливостями військових спеціальностей та різноманітними функціональними обов'язками.

З'ясовано, що ефективність виконання функціональних обов'язків офіцерами ПС оперативного рівня залежить від рівня розвиненості військово-професійної компетентності, інтегрованим елементом якої є управлінська компетентність. Вона поєднується з організаційно-управлінською та менеджерською компетентністю, які забезпечують здатність офіцера самостійно й усвідомлено виконувати управлінські функції.

**Висновки.** На основі проведеного теоретичного аналізу, який охоплював визначення сутності та змісту феномену управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України, що діють на оперативному рівні військового управління, в контексті психологічного дослідження можна дійти таких висновків:

1. Управлінська компетентність офіцерів ПС представлена як професійно значуще психічне утворення, що охоплює їхні цінності, мотивацію до управлінської діяльності, теоретичну підготовленість, практичні навички, уміння, здатності, психологічну, суб'єктну та професійну готовність до реалізації управлінських функцій на оперативній ланці управління.

2. Сутність управлінської компетентності офіцерів ПС оперативного рівня визначається як інтегративна здатність і готовність діяти у сфері військового управління, здійснювати ефективну діяльність на оперативному рівні.

3. Зміст управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України визначено як багатокомпонентну систему, тісно пов'язану з організаційно-управлінськими компетенціями у військовому управлінні Повітряних Сил. Цей зміст має динамічно розвиватися відповідно до актуальних військово-професійних потреб і викликів, які стоять перед системою військового управління.

4. Характер управлінської діяльності офіцерів ПС оперативного рівня набуває виразних рис менеджерської орієнтації з огляду на те, що інноваційність, креативність і творчий підхід до управлінської діяльності стають ключовими чинниками розвитку сучасного військового менеджменту. Особливо важливою є здатність офіцерів адаптувати ці якості у своїй повсякденній діяльності в умовах російсько-української війни.

5. Розвиток управлінської компетентності офіцерів ПС має включати опанування ними сучасними методами і технологіями управління військовими частинами та підрозділами різних родів авіації та військ ПС, які мають відповідати викликам війни та забезпечувати ефективність функціонування системи військового управління у надзвичайних умовах бойових дій.

6. Креативність і критичне мислення, як складові управлінської компетентності офіцерів ПС оперативного рівня, набувають особливого значення для успішного військового управління, що забезпечує здатність ефективно діяти в сучасних умовах, формуючи місію та стратегічне бачення функціонування військових структур.

7. Впровадження технологій тимблдіну є досить важливим для створення злагодженого військового колективу органу військового управління оперативного рівня,



адже робота об'єднаного оперативного штабу – це командна робота. Саме зіграна, психологічно сумісна команда офіцерів оперативного рівня, очолювана командувачем, здатна втілити в життя задачу оперативного рівня, наприклад, спланувати й провести повітряну наступальну операцію – як вершину оперативного мистецтва застосування ПС ЗС України. Ця задача є надзвичайно важливою й актуальною, оскільки Україна ще не має досвіду проведення повітряних наступальних операцій.

Отже, управлінська компетентність офіцерів ПС ЗС України є фундаментальним чинником забезпечення ефективного військового управління та має постійно вдосконалюватися відповідно до сучасних реалій і стратегічних потреб ЗС України.

**Перспективами подальших наукових пошуків** є дослідження професіогенезу, розроблення структури, критеріїв і показників діагностування психологічних аспектів управлінської компетентності офіцерів ПС ЗС України, як професіоналів військового управління оперативного рівня.

### Література

1. Борисюк, О. М. (2017). *Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів національної поліції України* (Канд. дис.). Нац. університет цивільного захисту України.
2. Коваленко, О.В. (2024). Вплив особистісних характеристик на формування управлінської компетентності у офіцерів оперативного рівня: психологічний аналіз. *Перспективи та інновації науки*, 3(37), 861–871. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-861-871](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-861-871)
3. Мацевко, Т. М. (2007). *Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю* (Канд. дис.). Нац. акад. оборони України.
4. Науменко, П.В., & Пархоменко-Куцевіл, О.І. (2022). Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*, 9–10, 104–109.
5. Поздишев, С. О. (2014). Психологічний аналіз професіограми офіцера оперативно-тактичної підготовки до управлінської діяльності. *Проблеми сучасної психології*, 26, 478–493.
6. Пристай, О. В. (2023). *Психологічні умови формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти* (Дис. д-ра філософії). Київський університет імені Бориса Грінченка.
7. Сафін, О.Д. (1997). *Психологія управлінської діяльності командира: навчальний посібник*. Вид-во АПВУ.
8. Свистун, В. І. (2019). Полікультурна компетентність військовослужбовця як суб'єкта діяльності з підтримання міжнародного миру і безпеки. *Проблеми освіти*, 92, 154–158.
9. Тарасюк, Ю. М. (2020). Формування управлінської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців із військового управління. *Інноваційна педагогіка*, 26, 164–167. <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/26.32>
10. Ткачов, В. В., Камінський, В. В., Степанов, Г. С., & Оріховський, П. В. (2021). Погляди на організацію протиповітряної оборони в сучасних умовах. *Наука і оборона*, 17(4), 14. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2021-17-4-13-16>
11. Тракалюк, О. Л. (2020). *Розвиток фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних сил України у системі післядипломної освіти* (Канд. дис.). Нац. університет оборони України імені Івана Черняхівського.
12. Ягупов, В.В. (2024). Суб'єктно-діяльнісний підхід до обґрунтування термінології професійно-педагогічної підготовки майбутніх офіцерів – фахівців фізичного виховання та спорту Збройних сил України як офіцерів і педагогів. *Діяльнісні засади підготовки майбутніх компетентних фахівців в умовах сучасних викликів : монографія / за ред. О.А. Дубасенюк*. Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2024. 366 с. С. 31-52. <http://eprints.zu.edu.ua/39463/>.

### References

1. Borysyuk, O. M. (2017). *Psychological features of development of managerial competence of future officers of the National Police of Ukraine* [Psychological features of development of managerial competence of future officers of the National Police of Ukraine]. National University of Civil Defense of Ukraine. [In Ukrainian]
2. Kovalenko, O. V. (2024). Vplyv osobystisnykh kharakterystyk na formuvannya upravlinskoi kompetentnosti u ofitseriv operatyvnogo rivnya: psykhologichnyi analiz [The effects of personal characteristics on the formation of operational-level officers' managerial competence: psychological analysis]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 3(37), 861-871. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-861-871](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-861-871) [In Ukrainian]
3. Matsevko, T. M. (2007). *Psychological features of development of military school graduate students' managerial competence*. National Academy of Defense of Ukraine. [In Ukrainian]

4. Naumenko, P. V., & Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). Upravlinnya kompetentnisnym rozvytkom kerivnyka v systemi derzhavnoi sluzhby [Management of the competence development of a manager in the civil service system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 9-10, 104-109. [In Ukrainian]
5. Pozdyshev, S. O. (2014). Psykhologichnyi analiz profesiogramy ofitsera operatyvno-taktychnoi pidgotovky do upravlinskoï dialnosti [Psychological analysis of the profессиogram of the operational-tactical training officer for managerial activity]. *Problemy suchasnoi psykhologii*, 26, 478-493. [In Ukrainian]
6. Prystai, O. V. (2023). *Psykhologichni umovy formuvannya upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zagalnoi serednoi osvity* [Psychological conditions for the formation of managerial competence of heads of secondary education institutions]. Kyivskiy universytet imeni Borysa Grinchenka. [In Ukrainian]
7. Safin, O. D. (1997). *Psykhologia upravlinskoï dialnosti komandyrа: navchalnyi posibnyk* [Psychology of the commander's managerial activity]. APVU. [In Ukrainian]
8. Svystun, V. I. (2019). Polikultura kompetentnist viiskovosluzhbovtysya yak subyekta dialnosti z pidtrymannya mizhnarodnogo myru i bezpeky [Multicultural competence of a serviceman as an actor in maintaining international peace and security]. *Problemy osvity*, 92, 154-158. [In Ukrainian]
9. Tarasyuk, Yu. M. (2020). Formuvannya upravlinskoï kompetentnosti u protsesi profesiinoï pidgotovky maibutnikh fakhivtsiv iz viiskovogo upravlinnya [Formation of managerial competence in the process of professional training of future specialists in military management]. *Innovatsiina pedagogika*, 26, 164-167. <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/26.32> [In Ukrainian]
10. Tkachov, V. V., Kaminskyi, V. V., Stepanov, G. S., & Orikhovskiy, P. V. (2021). Poglyady na organizatsiyu protypovitryanoi oborony v suchasnykh umovakh [Approaches to the organization of air defense in modern conditions]. *Nauka i oborona*, 17(4), 14. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2021-17-4-13-16> [In Ukrainian]
11. Trakalyuk, O. L. (2020). *Rozvytok fakhovoi kompetentnosti posadovykh osib kadrovyykh organiv Zbroinykh syl Ukrainy u systemi pishlyadyplomnoi osvity* [Development of professional competence of officials of personnel bodies of the Armed Forces of Ukraine in the system of postgraduate education]. Ivan Chernyakhovski National University of Defense of Ukraine. [In Ukrainian]
12. Yagupov, V. V. (2024). Subyektно-dialnisnyi pidkhid do obruntuvannya terminologii profesiino-pedagogichnoi pidgotovky maibutnikh ofitseriv – fakhivtsiv fizychnogo vykhovannya ta sportu Zbroinykh syl Ukrainy yak ofitseriv i pedagogiv [Agent-activity approach to substantiating the terminology of professional and pedagogical training of future officers majoring in physical education and sports in the Armed Forces of Ukraine]. In O.A. Dubasenyuk (Ed.), *Dialnisni zasady pidgotovky maibutnikh kompetentnykh fakhivtsiv v umovakh suchasnykh vyklykiv*. Vyd-vo ZhDU im. I.Franka. <http://eprints.zu.edu.ua/39463/>. [In Ukrainian]

#### Відомості про автора

**Коваленко Олександр Вікторович**, ад'юнкт кафедри внутрішніх комунікацій Національного університету оборони України, Київ, Україна.

**Kovalenko, Oleksandr**, Adjunct Professor of the Department of Internal Communications, National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8612-3674>

E-mail: [kovalenko79@gmail.com](mailto:kovalenko79@gmail.com)

Отримано 23 січня 2025 р.  
Рецензовано 12 лютого 2025 р.  
Прийнято 18 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.7>  
УДК 159.9.072:005.32

**Катерина Лоленко**

## **ТРЕНІНГ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО БРЕНДУ ПСИХОЛОГА**

**Лоленко Катерина. Тренінг формування комунікативного бренду психолога.**

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку суспільства проблема формування комунікативного бренду психолога набуває особливої значущості. В умовах військових дій значно змінюється психічний стан і психічне здоров'я населення, що позначається на збільшенні попиту на послуги висококваліфікованих спеціалістів. Належно вибудована комунікація психолога з аудиторією створює основу для: інформування аудиторії про послуги психолога, підвищення довіри до фахівця, популяризації психологічної допомоги, розвитку культури психічного здоров'я. Комунікативні характеристики професійного бренду психолога є не лише інструментом професійного позиціонування, але й соціально значущим фактором, що сприяє вирішенню актуальних викликів сучасного суспільства.

**Мета:** розробити та апробувати «Тренінг формування комунікативного бренду психолога».

**Методи:** для проведення дослідження використовувались проблемно-пошукові методи навчання та організаційно-спрямовуючі й змістовно-сміслові інтерактивні техніки, відповідно до технологічного підходу до розробки та впровадження організаційно-психологічних технологій (Л. Карамушка)

**Результати.** У статті детально охарактеризовано тренінг формування комунікативного бренду психолога». Розкрито мету, основні завдання та обсяг тренінгу. Представлено зміст п'яти тренінгових сесій: «Поняття про бренд та особливості професійного бренду психолога»; «Етапи формування професійного бренду психолога»; «Комунікативний бренд психолога та його основні складові»; «Роль емоційного інтелекту в комунікативному бренді психолога»; «Організаційно-психологічні чинники комунікативного бренду психолога», які входять до структури тренінгу. Описано організаційно-спрямовуючі та змістовно-сміслові інтерактивні техніки, які розкривають зміст тренінгових сесій.

**Висновки:** апробація тренінгу показала доцільність його використання для формування комунікативного бренду психолога.

**Ключові слова:** бренд; професійний бренд психолога, комунікативний бренд психолога; складові комунікативного бренду психолога; тренінг; структура тренінгу; тренінгові сесії; інтерактивні техніки

**Lolenko, Kateryna. Psychologist's communication brand creation training.**

**Introduction:** At the present stage of social development, the problem of creation of a psychologist's communication brand is of particular importance. In conditions of military operations, the changes in mental health of the population have increased the demand for psychological services. Properly built communication between a psychologist and the audience may contribute to informing population about the services provided by a psychologist, increasing trust in him/her, popularizing psychological help, and developing a mental health culture. The communicative characteristics of a psychologist's professional brand are not only a tool for the psychologist's professional positioning, but also a socially significant factor in solving the current social challenges.

**Aim:** to develop and test a psychologist's communication brand creation training.

**Methods:** we used problem-finding teaching methods and organizational, directive and informational interactive techniques in accordance with the technological approach proposed by L. Karamushka.

**Results.** The paper describes the goal, objectives and structure of the training. The training is made up of five training sessions: "The concept of a brand and features of a psychologist's professional brand", "Stages of creating a psychologist's professional brand", "The psychologist's communication brand and its main components", "The role of emotional intelligence in a psychologist's communication

*brand", "Organizational and psychological factors in creating a psychologist's communication brand" each of which uses relevant organizational, directive and informational interactive techniques.*

**Conclusions:** *the testing of the training showed its effectiveness in creating a psychologist's communication brand.*

**Key words:** *brand, psychologist's professional brand, psychologist's communication brand, components of a psychologist's communication brand, training, structure, session, interactive technique*

**Вступ.** Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема формування професійного бренду психологів активно досліджується в сучасній науковій думці та знайшла відображення в низці робіт українських дослідників (Вошкалуп, 2018; Лигоміна, 2019; Новік, 2015; Процько, 2009, Чебікін & Астрейко, 2010). У цих роботах проаналізовано сутність бренду психолога, його основні компоненти, функції, а також етапи становлення та розвитку. Дослідники акцентують увагу на важливості створення унікального професійного образу, що сприяє зміцненню довіри клієнтів, підвищенню професійного статусу та розвитку психологічної практики. Ефективна комунікація є ключовим елементом у формуванні бренду. Комунікативні характеристики дозволяють не лише представити психолога як висококваліфікованого фахівця, але й створити емоційний зв'язок з аудиторією, що є важливим у сучасних умовах зростаючого попиту на психологічну допомогу. Все це вказує на необхідність розвитку комунікативного бренду психолога (як важливої складової професійного бренду). Однак, як показує аналіз наявних публікацій, питання розробки тренінгових програм, спрямованих на розвиток комунікативного бренду психолога, залишаються поза увагою дослідників.

Виходячи із актуальності та недостатньої розробки проблеми, нами сформульовано таку **мету дослідження:** розробити та апробувати «Тренінг формування комунікативного бренду психолога».

**Методи та організація дослідження:** для проведення дослідження використовувались проблемно-пошукові методи навчання та організаційно-спрямовуючі й змістовно-сміслові інтерактивні техніки, відповідно до технологічного підходу до розробки та впровадження організаційно-психологічних технологій (Л. Карамушка).

**Результати дослідження та їх обговорення.**

**Мета тренінгу:** підготовка психологів для формування комунікативного бренду.

**Завдання тренінгу:**

1. Засвоєння учасниками тренінгу знань про сутність бренду, особливості професійного бренду та складові комунікативного бренду психолога.
2. Оволодіння учасниками тренінгу методами діагностики комунікативного бренду та організаційно-професійних чинників, які впливають на його формування.
3. Формування в учасників тренінгу умінь та навичок, необхідних для формування комунікативного бренду психолога.

#### **Загальна структура тренінгу**

«Тренінг формування комунікативного бренду психолога» (табл. 1) складається з п'яти тренінгових сесій та має таку загальну структуру:

*Тренінгова сесія 1.* «Поняття про бренд та особливості професійного бренду психолога».

*Тренінгова сесія 2.* «Етапи формування професійного бренду психолога».

*Тренінгова сесія 3.* «Комунікативний бренд психолога та його основні складові».

*Тренінгова сесія 4.* «Роль емоційного інтелекту в комунікативному бренді психолога».

*Тренінгова сесія 5.* «Організаційно-психологічні чинники комунікативного бренду психолога».

Детальна структура «Тренінг формування комунікативного бренду психолога» представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Структура «Тренінгу формування комунікативного бренду психолога»**

<b>Тренінгові сесії</b>	<b>Компоненти та складові тренінгових сесій</b>	
	<i>Загальний вступ до тренінгу</i>	2
Тренінгова сесія 1. «Поняття про бренд та особливості професійного бренду психолога»	Вступ до тренінгової сесії	1
	Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Що таке бренд та які існують його види?»	2
	Діагностичний компонент тренінгу: «Професійний бренд психолога: який він?»	2
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Умови розвитку професійного бренду психолога»	2
	Заклучення до тренінгової сесії	1
	Домашнє творче завдання: «Люди-бренди у моєму професійному оточенні»	2
Тренінгова сесія 2 «Етапи формування професійного бренду психолога»	Вступ до тренінгової сесії	1
	Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Поняття про основні етапи формування професійного бренду психолога»	2
	Діагностичний компонент тренінгу: «Хто вплинув на формування мого професійного бренду?»	2
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Трансформація професійного бренду психолога»	2
	Заклучення до тренінгової сесії	1
	Домашнє творче завдання: «Сила мого професійного бренду»	2
Тренінгова сесія 3 «Комунікативний бренд психолога та його основні складові»	Вступ до тренінгової сесії	1
	Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність комунікативного бренду психолога»	2
	Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз комунікативного бренду психолога»	2
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як заявити і говорити про себе. Асертивна комунікація»	2
	Заклучення до тренінгової сесії	1
	Домашнє творче завдання: «Мій комунікативний бренд»	2

Продовження таблиці 1

Тренінгова сесія 4 «Роль емоційного інтелекту в комунікативному бренді психолога»	Вступ до тренінгової сесії	1
	Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Емоційний інтелект психолога як можливість покращити комунікацію з клієнтами»	2
	Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз якостей емоційного інтелекту як складових комунікативного бренду психолога»	2
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як посилити емоційний інтелект психологів?»	2
	Заклучення до тренінгової сесії	1
	Домашнє творче завдання: Написання казки «Жила-була дівчинка»	2
Тренінгова сесія 5 «Організаційно-психологічні чинники комунікативного бренду психолога»	Вступ до тренінгової сесії	1
	Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність організаційно-психологічних чинників комунікативного бренду психолога»	2
	Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз організаційно-психологічних чинників комунікативного бренду психолога»	2
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як враховувати у своїй професійній діяльності організаційно-психологічні чинники формування комунікативного бренду психолога?»	2
	Заклучення до тренінгової сесії	1
	Домашнє творче завдання: «Як я можу сформувати мій комунікативний бренд психолога?»	2
	<b>Загальне заклучення до тренінгу</b>	
	<b>Всього:</b>	<b>44</b>

Кожна сесія включає такі етапи та має таку часову структуру: вступна частина (1 година), інформаційно-смісловий компонент (2 години), діагностичний компонент (2 година), корекційно-розвивальний компонент (2 година), заключна частина (1 година), творче домашнє завдання (2 години). Тривалість однієї сесії становить 8 академічних годин. Загальний обсяг п'яти сесій – 40 академічних годин. До цього додаються 2 години для загального вступу до тренінгу та 2 години для загального заклучення до тренінгу. Всього 44 години.

Кожна із тренінгових сесій, відповідно до технологічного підходу (Карамушка, 2022), складається з п'яти компонентів: а) вступ до тренінгової сесії; б) змістовно-смісловий (розкривається сутність певного феномену); в) діагностичний (діагностуються ті чи інші вияви феномену); г) корекційно-розвивальний (визначаються напрями розвитку певних показників, які стосуються досліджуваного феномену); д) заклучення до тренінгової сесії. Кожна тренінгова сесія завершується творчим домашнім завданням. Вказані блоки детально розкрито нижче.

## Зміст тренінгу, основні його компоненти та інтерактивні техніки

Далі розглянемо зміст тренінгу (тренінгові сесії, основні компоненти тренінгових сесій та інтерактивні техніки, які було реалізовано в кожному з компонентів).

**Загальний вступ до тренінгу** містить в собі такі складові:

- *«криголам»*: «Знайомство» («Мене звати..., я навчаюсь..., я люблю..., ніхто навіть не здогадується, що я...»);
- *вивчення очікувань* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням): «Мої очікування щодо тренінгу» (учасники відповідають на такі запитання: «Чому я тут?», «Що таке бренд для мене?», «Що нового я хотів би додати у свій бренд після тренінгу?»);
- *презентація*: «Визначення мети і завдання тренінгу»;
- *групове обговорення*: «Як би нам хотілось організувати свою роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо);
- *«мозковий штурм»* (груповий варіант): «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)».

Для розроблення вступу до тренінгу використано розробки Л.М. Карамушки (2022).

**Тренінгова сесія 1. «Поняття про бренд та особливості професійного бренду психолога».**

**Вступ до тренінгової сесії:** мета, завдання та організація тренінгової роботи.

**Змістовно-смысловий компонент тренінгу: «Що таке бренд та які існують його види?»:**

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Бренд – це...»;
- *робота в малих групах та міжгрупове обговорення*: «Приклади брендів з різних сфер». Для виконання завдання створюються чотири робочі групи. Кожна група отримує завдання навести приклади брендів («бренди продуктів», «бренди послуг», «особисті бренди», «бренди держав») та проаналізувати, чому кожний наведений приклад є брендом;
- *аналітичне завдання в парах*: «Що являє собою професійний бренд?»;
- *мультимедійна презентація (мінілекція)*: «Сутність професійного бренду психолога». Для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела та власні роботи авторки (Лигоміна, 2019; Лоленко 2022а, 2022б, 2023; Юнік, 2019, 2020; Gad, 2000; Pawar, 2016 та ін.).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Професійний бренд психолога: який він?»:**

- *психологічний практикум*: «Професійний бренд психолога: який він?». (Кожен учасник прописує складові, які, на його думку, важливі для бренду психолога. Після індивідуальної роботи здійснюється групове обговорення та виводяться основні складові професійного бренду психолога).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Умови розвитку професійного бренду психолога»:**

- *вправа-психомалюнок*: «Професійний бренд психолога як рослина». Намалуйте рослину. Опишіть, яка ця рослина. Якщо уявити, що ця рослина – ваш професійний бренд, то як ви про нього розкажете, дивлячись на малюнок: «Якого він розміру?»; «З якого «насіння» він виріс («насіннями» тут виступають: кількість років навчання, кількість пройдених курсів, проведених тренінгів, кількість років практичної діяльності тощо)?»; «В якому ґрунті росте ця рослина? (скільки є клієнтів, яке зараз професійне оточення)?»; «Який аромат має ця рослина (які відгуки є від ваших клієнтів про вашу діяльність)?»; «Який бур'ян росте навколо вашої рослини? (бур'ян – це загрози, страхи – чого ви боїтесь у своїй професійній діяльності)?»; «Подумайте, які добрива

можна додати, щоб ваша рослина стала міцнішою. Що би це могло бути?». Далі намалюйте сонце і подумайте, що або хто вас надихає, мотивує працювати психологом.

**Заключення до тренінгової сесії:** Учасники здійснюють рефлексію заняття. Тренер підводить підсумки сесії.

**Домашнє творче завдання:** «Люди-бренди у моєму професійному оточенні». Завдання: «Подумати про трьох «люде-брендів», які викликають у вас повагу». «Що саме викликає повагу, які риси особистості вам подобаються?»; «З яких інформаційних каналів ви дізнаєтесь про цих людей?»; «Як це вплинуло на ваш професійний бренд психолога?» тощо.

**Тренінгова сесія 2. «Етапи професійного бренду психолога та його трансформація».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- мета, завдання, організація тренінгової роботи;
- актуалізація попереднього досвіду: «Що ми зробили на попередньому занятті? Що корисного ми взяли для себе з минулого заняття?»;
- обговорення результатів виконання домашнього завдання: «Люди-бренди у моєму професійному оточенні».

**Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Поняття про основні етапи формування професійного бренду психолога»:**

- *аналітична робота в малих групах та міжгрупове обговорення:* «Скільки років потрібно для формування професійного бренду психолога?»; «Що клієнти мають знати про психолога?»; «Які етапи проходять психологи у процесі формування свого професійного бренду?»; «З якими труднощами зустрічається психолог?» тощо;
- *мозковий штурм:* «Аналіз основних кроків для формування професійного бренду психолога»;
- *мультимедійна презентація (мінілекція):* «Етапи формування професійного бренду психолога» (Лоленко 2022а, 2002б, 2023; Лигоміна 2019; Кокун, 2012; J.-J. Lambin, 2012; Labrecque, 2011).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Хто вплинув на формування мого професійного бренду?»:**

- *вправа «Картинна галерея»:* Намалювати сім портретів людей (у форматі ескізу, не вимагаємо досконалих малюнків), які були для вас дуже важливими в житті. Подумати, які «уроки» ви прожили разом з цими людьми? Чому важливому вони навчили вас? Запишіть ці «уроки» під кожним портретом. Якими психологічними якостями володіли ці люди? Як ви думаєте, що кожен з цих «учителів» порадив би вам, як психологу, удосконалити в своїй діяльності?

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Трансформація професійного бренду психолога»:**

- *психомалюнок:* «Кроки трансформації казкового героя». «Уявіть ваш бренд в образі казкового героя. Ким він є? Намалюйте його. Після того, як образ буде відображений на аркуші, опишіть словами, який цей казковий образ. Важливо використовувати прикметники. Після цього напишіть, що він (казковий герой) вміє робити, використовуючи дієслова. Тепер відкладіть малюнок і намалюйте «ідеального» казкового героя, який асоціюється з успіхом, щастям, визнанням, професіоналізмом. Опишіть, який цей образ і що він вміє робити. А тепер подивіться на ці два малюнки. Перший малюнок треба трансформувати за три кроки в «ідеальний» варіант. Після того, як будуть намальовані три кроки трансформації, подивіться на малюнки і під кожним напишіть слова: «я змінив/ла ...», «я усунув/ла...», «я додав/ла ...». Потім подумайте, які дії в реальному житті мають відбутися на кожному етапі».

• **Заклучення до тренінгової сесії:** Учасники здійснюють рефлексію заняття. Тренер підводить підсумки сесії.



**Домашнє творче завдання: «Сила мого професійного бренду».** Завдання: напишіть есе на тему «Що я можу зробити, щоб мій професійний бренд психолога набрав сили?». Намалюйте до тексту три малюнки.

**Тренінгова сесія 3. «Комунікативний бренд психолога та його основні складові».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- мета, завдання, організація тренінгової роботи;
- актуалізація попереднього досвіду: (Що ми зробили на попередньому занятті? Що корисного ми взяли для себе з минулого заняття?);
- презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання «Сила мого професійного бренду».

**Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність комунікативного бренду психолога».**

- *«Мозковий штурм»:* «Як комунікація впливає на формування бренду?».
- *Робота в малих групах з міжгруповим обговоренням:* «Що таке комунікативний бренд психолога?».
- *Мультимедійна презентація (мінілекція):* «Зміст та структура комунікативного бренду психолога» (Лісневська, 2012; Маленко, 2022; Філатова, 2021).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз комунікативного бренду психолога»:**

- *психологічний практикум «Рейтинг комунікативних ситуацій».* Учасникам тренінгу пропонується оцінити різні ситуації спілкування в групі за такими показниками: «залежність – незалежність», «товариськість – нетовариськість», «прийняття «боротьби» – неприйняття «боротьби». Використовується шкала від «дуже комфортно» до «дуже некомфортно». Після чого проводиться індивідуальне тестування за методикою «Q-сортування» (Stephenson, 1954);

- *вправа «Думки про мене»:* 1) Уявіть, що ви запитуєте свого колегу: «Який я в спілкуванні? Як я проявляю себе в груповому спілкуванні у професійному середовищі?»; 2) Уявіть, що ви запитуєте свого доброго друга: «Ким я працюю? З якими темами я працюю? Які послуги я надаю? Що ще ти знаєш про мою працю?». Запишіть відповідь, після чого уявіть, що такі самі запитання ви задаєте: а) близькому родичу, б) далекому родичу. Запишіть відповіді. Проаналізуйте, яка глибина знань про вашу професійну діяльність є на кожному рівні вашого соціального оточення. Подумайте, чим це обумовлюється. Після виконання індивідуального завдання його результати обговорюються в парах учасників тренінгу. За бажанням, пари представляють свої результати перед групою.

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як заявити і говорити про себе. Асертивна комунікація»:**

- *гра «Асертивна комунікація»:* Учасники діляться на групи по чотири учасника. Роздаються ролі – «Дитина», «Дорослий», «Батько». Учасники розігрують ситуацію, в якій кожний на одне і те саме запитання відповідає з інтонацією та демонструє поведінку згідно ролі, яку він виконує. Далі обговорюється те, чим відрізняються комунікація кожного персонажу;

- *аналітичне завдання:* «Засоби для формування комунікативного бренду». Написати текст, який ви можете використати для представлення себе в таких ситуаціях: під час знайомства (на конференції), для соціальних мереж, для клієнтів тощо.

**Заключення до тренінгової сесії:** учасники здійснюють рефлексію заняття. Тренер підводить підсумки сесії.

**Домашнє творче завдання: «Мій комунікативний бренд».** Домашнє завдання виконується за таким планом: 1) «Яким я бачу свій комунікативний бренд?»; 2) Які основні компоненти до нього входять (асертивність, вміння комунікувати з клієнтами, емоційний інтелект, засоби формування комунікативного бренду тощо); 3) «Досягнення та обмеження мого комунікативного бренду»; 4) «Яка роль комунікативного бренду для

моєї професійної діяльності?»; 5) «Що би я хотів змінити у моєму комунікативному бренді і як цього досягнути?» тощо.

#### **Тренінгова сесія 4. «Роль емоційного інтелекту в комунікативному бренді психолога»**

##### ***Вступ до тренінгової сесії:***

- мета, завдання, організація тренінгової роботи;
- актуалізація попереднього досвіду: (Що ми зробили на попередньому занятті? Що корисного ми взяли для себе з минулого заняття?);
- презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання «Мій комунікативний бренд».

##### ***Змістовно-смысловий компонент тренінгу: «Емоційний інтелект психолога як можливість покращення комунікації»:***

- *аналітичне завдання* (робота в малих групах): «Як впливають емоції клієнтів на психолога?», «Як емоції психолога впливають на клієнтів?», «Як емоції психолога впливають на професійне оточення?»;
- *мультимедійна презентація (мінілекція)*: «Зміст, структура та значення емоційного інтелекту для комунікативного бренду психолога» (Жигайло & Стасюк, 2016; Кошонько, 2013).

##### ***Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз якостей емоційного інтелекту як складових комунікативного бренду психолога»:***

- *психологічний практикум*: для проведення психологічного практикуму використовується «Методика оцінки емоційного інтелекту Холла», яка дає можливість діагностувати такі складові емоційного інтелекту: «Емоційна обізнаність»; «Управління своїми емоціями»; «Самотивація»; «Емпатія»; «Управління емоціями інших людей». Спочатку завдання виконується індивідуально, а потім підраховуються середні показники по групі (учасників тренінгу) та ідентифікуються проблеми в рівні розвитку емоційного інтелекту, які притаманні учасникам тренінгу. Далі аналізується, як це впливає на комунікативний бренд психолога.

##### ***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як посилити емоційний інтелект психологів?»:***

- *мотиваційний відеоролик* (короткометражний фільм «Цирк Батерфлай» <https://youtu.be/sbWiaWyETyk?si=aDmosZOlyuOwfxo>). Дати відповідь на такі основні запитання: «Хто в цьому роликуні виступав в ролі психолога?»; «Якими професійними якостями він володів?»; «Які компоненти емоційного інтелекту були відображені в роликуні?». Далі дати відповідь на такі додаткові запитання: «Як емпатія допомагає герою фільму справлятися з його внутрішніми переживаннями?»; «Яким чином безумовне прийняття впливає на терапевтичний процес?»; «Яка роль психолога в житті клієнта, якщо розглядати його не тільки як терапевта, а й як наставника?»; «Які якості необхідні психологу, щоб бути провідником у змінах та розвитку?»; «Як психологу важливо дотримуватися професійних меж та етичних норм?»;
- *вправа «Факти, емоції, цінності»*: Всі учасники діляться на групи по чотири особи. Одна особа згадує коротку історію про себе і розповідає її. Друга особа фіксує всі факти, про які розповіли. Третя особа фіксує всі емоції того, хто розповідає. Четверта особа фіксує, які цінності були порушені в процесі розмови (цінності того, хто розповідав). Потім змінюються ролі так, щоб кожний учасник групи побував у всіх ролях. Обговорюється, в чому може проявлятися емпатія стосовно учасників ситуацій, які представляються.

***Заключення до тренінгової сесії:*** Учасники здійснюють рефлексію заняття. Тренер підводить підсумки сесії.

Підведення підсумків тренінгової роботи.

***Домашнє творче завдання: Написання казки «Жила-була дівчинка».*** Написати казку на тему «Жила-була дівчинка», наприклад, за такою схемою: 1) «Жила-була дівчинка, схожа на мене ...»; 2) «Вона дуже хотіла ...»; 3) «Але найчастіше ставалося так,

що...» (важливо вказати на перешкоди, з якими зустрічалися в дитинстві); 4) «І тоді наша героїня... (перерахувати всі емоційні страждання)); 5) «Вона зробила дуже багато... (поворот історії, включаємо працюючі сценарії)); 6) «Вона навіть...» (тут написати місію, мрію); 7) «І ось одного разу...» (тут написати зміни, які вже стали відбуватися); 8) «І коли ситуація була на піку...» (описати те, що станеться у найближчому майбутньому); 9) «Ідея цієї історії полягає в тому, що...» (я благословляю себе на дорослі взаємини з людьми, заради чого я роблю емоційно-комунікативний поворот). (Модифікація методики О.В. Тараріної, 2025).

#### **Тренінгова сесія 5. «Організаційно-психологічні чинники комунікативного бренду психолога».**

##### ***Вступ до тренінгової сесії:***

- мета, завдання, організація тренінгової роботи;
- актуалізація попереднього досвіду: (Що ми зробили на попередньому занятті? Що корисного ми взяли для себе з минулого заняття?);
- презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання «Написання казки «Жила-була дівчинка».

##### ***Змістовно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність організаційно-психологічних чинників комунікативного бренду психолога»:***

- *«мозковий штурм» (групова форма):* «Чинники формування мого комунікативного бренду». З дотриманням правил «мозкового штурму» (Карамушка, 2022) на першому етапі роботи називаються чинники, які, на думку учасників тренінгу, впливають на формування та розвиток їхнього професійного бренду. На другому етапі роботи названі чинники за їх змістом систематизуються в окремі групи. Частина чинників, за згоди всіх учасників, відкидається, в силу того, що вони не відповідають професійній діяльності психолога.

- *Мультимедійна презентація (мінілекція):* «Основні групи організаційно-психологічних чинників формування комунікативного бренду психолога» (для підготовки презентації використовуються наявні літературні джерела, зокрема, Карамушка, 2022; Лигоміна, 2019; Лоленко 2022а, 2022б, 2023 Кокур, 2012).

##### ***Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз організаційно-психологічних чинників комунікативного бренду психолога»:***

- *аналітично-діагностичне завдання:* «Які чинники впливають на мій комунікативний бренд?». Учасникам тренінгу надається бланк, на якому представлено п'ять груп організаційно-психологічних чинників формування комунікативного бренду психолога, виділені авторкою тренінгу: 1) організаційно-професійні чинники (форма зайнятості; вид діяльності; форма надання послуг; простір надання послуг; загальний стаж роботи; стаж роботи психологом); 2) освітні чинники (рівень психологічної освіти; наявність додаткової спеціальної освіти); 3) міжнародний контекст професійної діяльності (країна перебування; походження організації, з якою співпрацює психолог); 4) соціально-демографічні чинники (вік; стать; сімейний стан /перебування у стосунках; наявність дітей); 5) соціально-економічні чинники (майновий статус психолога; дохід від роботи психологом; наявність клієнтів). На першому етапі кожен учасник тренінгу аналізує представлені в бланку чинники та вказує, які саме чинники впливають на формування його професійного бренду. На другому етапі створюється п'ять груп учасників тренінгу, в яких детально аналізується одна із вказаних вище груп організаційно-психологічних чинників (на основі індивідуальних відповідей учасників, власного професійного досвіду тощо). На третьому етапі кожна із груп представляє результати своєї роботи, які стосуються змісту, ролі та вираженості тієї чи іншої групи організаційно-психологічних чинників.

##### ***Корекційно-розвивальний компонент: «Як враховувати у своїй професійній діяльності організаційно-психологічні чинники формування комунікативного бренду психолога?»:***

- *аналітичне завдання:* «Як моя робота впливає на формування мого комунікативного бренду?». На першому етапі утворюються чотири робочі групи учасників тренінгу, які мають проаналізувати, як впливають на комунікативний бренд психолога такі організаційно-професійні чинники: 1) форма зайнятості (самозайнятий психолог-консультант або психотерапевт; психолог у благодійній організації, фонді; психолог у комерційній організації; викладач психології у сфері освіти; психолог у науково-дослідній сфері; психолог у військовій структурі; психолог у медичній структурі); 2) вид діяльності (психологічне консультування, психотерапія, супервізійна робота, викладацька діяльність, тренінгова діяльність, наукова робота тощо); 3) формат надання послуг (тільки онлайн; тільки офлайн; змішаний формат); 4) простір надання послуг (вдома; оренда кабінету; власний кабінет; в організації за місцем роботи; на території замовника; в зоні військових дій тощо). На другому етапі кожна група представляє результати своєї роботи (розкриває зміст та роль певної групи організаційно-професійних чинників, їх вплив на комунікативний бренд, як це враховується учасниками групи у власній професійній діяльності).

**Заключення до тренінгової сесії:** Учасники здійснюють рефлексію заняття. Тренер підводить підсумки сесії.

**Домашнє творче завдання:** «Як я можу сформувати свій комунікативний бренд психолога?». Завдання: 1) Визначити основні напрями оптимізації свого комунікативного бренду (посилання певних структурних компонентів, визначення типу свого комунікативного бренду тощо); 2) обґрунтувати засоби, які необхідні для просування комунікативного бренду (наприклад, виступи в соціальних мережах, ведення телеграм-каналу; виступи на радіо та телебаченні; участь в конференціях (семінарах); проведення вебінарів та майстер-класів; підготовка популярних та наукових статей тощо); 3) спрогнозувати, до яких результатів може привести така робота.

#### **Підведення підсумків тренінгу.**

**Загальне закінчення до тренінгу** включає такі складові:

- *Рефлексивний аналіз:* Рефлексивний аналіз здійснюється за допомогою таких запитань: «Якою мірою тренінг задовольнив мої очікування?»; «Що я отримав на тренінгу?»; «Чи планую я використовувати отримані знання, уміння та навички у своїй професійній діяльності?»

- **Побаження учасників тренінгу один одному.**

До основних механізмів впливу, використаних в процесі тренінгової роботи, були віднесені: участь у груповій роботі; партнерське спілкування; емоційна підтримка; переконання; перевірка і навчання новим способам поведінки; актуалізація творчого потенціалу учасників; зворотний зв'язок; рефлексія; спілкування у освітньому середовищі тощо (Карамушка & Малигіна (2002); Карамушка & Філь (2007)).

Результати впровадження тренінгової програми серед психологів показали, що вона викликає значний інтерес в учасників тренінгу. Активну дискусію викликають, зокрема, такі аспекти проблеми: 1) сутність професійного бренду психолога та етапи його розвитку; 2) основні складові комунікативного бренду психолога; 3) організаційно-психологічні чинники комунікативного бренду та умови його формування.

#### **Висновки:**

1. Для психологічного навчання психологів було розроблено та впроваджено «Тренінг формування комунікативного бренду психолога», який включає п'ять тренінгових сесій («Поняття про бренд та особливості професійного бренду психолога»; «Етапи формування професійного бренду психолога»; «Комунікативний бренд психолога та його основні складові»; «Роль емоційного інтелекту в комунікативному бренді психолога»; «Організаційно-психологічні чинники комунікативного бренду психолога»).

2. Кожна тренінгова сесія включає такі компоненти: а) змістовно-смісловий (розкриває сутність комунікативного бренду психолога, етапи його формування, важливі складові); б) діагностичний (забезпечує оволодіння методами діагностики для виявлення особливостей комунікативного бренду психолога та організаційно-психологічні чинники, які впливають на його формування); корекційно-розвивальний (сприяє формуванню у

психологів умінь і навичок, необхідних для формування та розвитку комунікативного бренду).

3. У рамках кожного компоненту тренінгової сесії використовуються різноманітні інтерактивні техніки (метод незавершених речень, робота в малих групах, групове та міжгрупове обговорення, «мозковий штурм», мінілекція, психологічний практикум, творчі завдання, які сприяють активному включенню учасників в аналіз та обговорення проблеми.

### Література

1. Вошкалуп, Г. (2018). Чинники формування професійного іміджу сучасного психолога. *Acta Paedagogica Volynienses*, 3, 212-218.
2. Жигайло, Н., & Стасюк, М. (2016). Роль емоційного інтелекту в процесі професійної освіти. *Педагогіка і психологія професійної освіти*, 4, 87-97
3. Кокун, О. М. (2012). *Психологія професійного становлення сучасного фахівця* [Дисертація канд. психол. наук, Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України].
4. Кошонько, Г. А. (2013). Розвиток емоційного інтелекту студентів-психологів. *Психологічні науки*, 4, 341-350.
5. Лигомина, Т. А. (2019). Критерії формування професійного іміджу практичного психолога як соціально-психологічного феномена. *Теорія і практика сучасної психології*, 5(1), 147-151.
6. Лісневська, А. О. (2012). *Психологія масової комунікації*. Видавець Лозовий В. М.
7. Лоленко, К. (2022а). Компоненти професійного бренду психолога в мирний час та в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3(27), 55-63. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.5>
8. Лоленко, К. (2022b). Професійний бренд психолога: сутність, етапи та умови розвитку. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(26), 91-98. <https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.10>
9. Лоленко, К. (2023). Професійно-психологічні характеристики бренду психолога. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 4(30), 122-134. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.11>
10. Маленко, О. О. (2022). Комунікація як складник професійного іміджу: проблеми успішності та неуспішності. *Лінгвістичні дослідження: Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*, 219-234.
11. Новік, Л. О. (2015). Психологічні складові іміджу психолога. *Збірник наукових праць РГДУ*, 4, 173-176.
12. Процько, Н. В. (2009). Роль іміджу у сприйнятті практичного психолога. *Актуальні проблеми психології*, 7, 20(2), 121-123.
13. Тараріна, О. В. (2025). *Практикум з арт-терапії: скринька майстра: Науково-методичний посібник*. АСТАМІР-В.
14. *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення: Монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. (2024). Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/>*
15. Філатова, О. (2021). Формування комунікативної компетентності медичного психолога. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*, 1(4), 194-214.
16. Чебікін, О. Я., & Астрейко, С. В. (2010). Імідж психолога та можливості його формування. *Наука і освіта*, 8, 44-48.
17. Юнік, І. Д. (2019). Бренд науково-педагогічного працівника ЗВО як тренд сучасності. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*, 53, 75-87.
18. Юнік, І. Д. (2020). Бренд та імідж педагога закладу вищої освіти: кореляційна залежність концептів. *Теорія і методика професійної освіти*, 22(3), 155-159.
19. Gad, T. (2000). *4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*. Harper Business.
20. Lambin, J.-J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing* (3rd ed.). Red Globe Press.
21. Labrecque, L. (2011). Online personal branding processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.
22. Pawar, A. (2016). The power of personal branding. *International Journal of Engineering and Management Research*, 6(2), 840-847.
23. Stephenson, W. (1954). The study of behavior: Q-technique and its methodology. *Psychometrika*, 19(4), 331-333.
24. *The Butterfly Circus*, <https://youtu.be/sbWiaWyETyk?si=aDmosZOlyuOwfxo>

### References

1. Voshkalup, G. (2018). Chynnyky formuvannya profesiinogo imidzhu suchasного psykhologa [Factors shaping the professional image of a modern psychologist]. *Acta Paedagogica Volynienses*, 3, 212-218. [In Ukrainian]
2. Zhygailo, N., & Stasyuk, M. (2016). Rol emotsiinogo intelektu v protsesi profesiinoy osvity [The role of emotional intelligence in vocational training]. *Pedagogika i psykhologia profesiinoy osvity*, 4, 87-97 [In Ukrainian]
3. Kokun, O. M. (2012). [Psychology of professional development of a modern specialist] [Unpublished PhD thesis, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine]. [In Ukrainian]

4. Koshonko, G. A. (2013). Rozvytok emotsiinogo intelektu studentiv-psykhologiv [Developing emotional intelligence in psychology students]. *Psykhologichni nauky*, 4, 341-350. [In Ukrainian]
5. Lygomyna, T. A. (2019). Kryterii formuvannya profesiinogo imidzhu praktychnogo psykhologa yak sotsialno-psykhologichnogo fenomena [Criteria for psychologists professional image formation as a socio-psychological phenomenon]. *Teoria i praktyka suchasnoi psykhologii*, 5(1), 147-151. [In Ukrainian]
6. Lisnevska, A. O. (2012). *Psykhologia masovoi komunikatsii [Psychology of mass communication]*. Vydavets Lozovyi V. M. [In Ukrainian]
7. Lolenko, K. (2022a). Komponenty profesiinogo brendu psykhologa v myrnyi chas ta v umovakh viiny [Components of a psychologists professional brand in peacetime and wartime]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 3(27), 55-63. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.5> [In Ukrainian]
8. Lolenko, K. (2022b). Profesiinyi brend psykhologa: sutnist, etapy ta umovy rozvytku [The professional brand of a psychologist: essence, stages and conditions of development]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 2(26), 91-98. <https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.10> [In Ukrainian]
9. Lolenko, K. (2023). Profesiino-psykhologichni kharakterystyky brendu psykhologa [Professional and psychological characteristics of a psychologist's brand]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 4(30), 122-134. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.11> [In Ukrainian]
10. Malenko, O. O. (2022). Komunikatsia yak skladnyk profesiinogo imidzhu: problemy uspishnosti ta neuspishnosti [Communication as a component of professional image: problems of success and failure]. *Lingvistychni doslidzhennya: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskogo natsionalnogo pedagogichnogo universytetu imeni G. S. Skovorody*, 219-234. [In Ukrainian]
11. Novik, L. O. (2015). *Psykhologichni skladovi imidzhu psykhologa [Psychological components of the image of a psychologist]*. Zbirnyk naukovykh prats RGDU, (4), 173-176. [In Ukrainian]
12. Protsko, N. V. (2009). Rol imidzhu u spryinyatti praktychnogo psykhologa [The role of image in the perception of a psychologist]. *Aktualni problemy psykhologii*, T.7, vyp.20, ch.2, 121-123. [In Ukrainian]
13. Tararina, O. V. (2025). *Praktykum z art-terapii: skrynka maistra: Naukovo-metodychnyi posibnyk [Art therapy practicum: masters toolbox: scientific and methodological guide]*. ASTAMIR-V. [In Ukrainian]
14. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereschenko, K. V., Klymenko, N. P., Lagodzinska, V. I., & Ivkin, V. M. (2024). *Tekhnologii zabezpechennya psykhichnogo zdorovya ta blagopoluchchya osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pislyavoyennogo vidnovlennya [Technologies for promoting mental health and well-being of educational personnel in conditions of war and post-war recovery]*. G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/> [In Ukrainian]
15. Filatova, O. (2021). Formuvannya komunikatyvnoi kompetentnosti medychnogo psykhologa [Formation of communicative competence of a medical psychologist]. *Suchasna medytsyna, farmatsia ta psykhologichne zdorovya*, 1(4), 194-214. [In Ukrainian]
16. Chebykin, O. Ya., & Astreiko, S. V. (2010). Imidzh psykhologa ta mozhyvosti iogo formuvannya [The image of a psychologist and the possibilities of its formation]. *Nauka i osvita*, 8, 44-48. [In Ukrainian]
17. Yunik, I. D. (2019). Brend naukovo-pedagogichnogo pratsivnyka ZVO yak trend suchasnosti [The brand of a scientific and pedagogical employee of a higher education institution as a modern trend]. *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty*, 53, 75-87. [In Ukrainian]
18. Yunik, I. D. (2020). Brend ta imidzh pedagoga zakladu vyschoi osvity: korelyatsiina zalezhnist kontseptiv [Brand and image of a teacher of a higher education institution: correlation of concepts]. *Teoria i metodyka profesiinoy osvity*, 22(3), 155-159. [In Ukrainian]
19. Gad, T. (2000). *4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*. Harper Business.
20. Lambin, J.-J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing* (3rd ed.). Red Globe Press.
21. Labrecque, L. (2011). Online personal branding processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50.
22. Pawar, A. (2016). The power of personal branding. *International Journal of Engineering and Management Research*, 6(2), 840–847.
23. Stephenson, W. (1954). The study of behavior: Q-technique and its methodology. *Psychometrika*, 19(4), 331–333.
24. *The Butterfly Circus*, <https://youtu.be/sbWiaWyETyk?si=aDmosZOlyUowfxo>

### Відомості про автора

**Лоленко Катерина Михайлівна**, аспірантка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Lolenko, Kateryna**, PhD student, Laboratory of Organizational and Social Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7140-4588>

E-mail: [k.lolenko@gmail.com](mailto:k.lolenko@gmail.com)

Отримано 21 січня 2025 р.  
Рецензовано 7 лютого 2025 р.  
Прийнято 12 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.8>  
УДК 159.9:005.32

**Дарина Остапович  
Вадим Барко**

## **ОСОБЛИВОСТІ МІЖОСОБИСТІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ АДМІНІСТРАТОРІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ**

*Остапович Дарина, Барко Вадим. Особливості міжособистісної комунікації адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України.*

**Вступ.** Стаття висвітлює результати дослідження особливостей інтерперсональної взаємодії адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України. Вони у процесі службової діяльності найбільше контактують з громадянами, від їхнього комунікативного потенціалу залежить успішність виконання сервісних функцій. Знання особливостей їхньої комунікації допоможе психологам правильно здійснювати професійний добір фахівців і обґрунтовано призначати їх на посади.

**Мета:** встановлення особливостей міжособистісної взаємодії адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України на основі реалізації психодіагностичних можливостей ОМВ (Leary, 1957) і ОВП (John, Naumann & Soto, 2008).

**Методи.** Дослідження ґрунтувалося на використанні надійних і валідних психодіагностичних методик: «Leary's Interpersonal Behavior Circle» (LIBC) (Опитувальник міжособистісної взаємодії, ОМВ) (Т. Leary, 1957), а також «Big Five Inventory» (BFI) (Опитувальник Великої п'ятірки, ОВП) (О. John, L. Naumann & С. Soto, 2008). Використовувались методи порівняння, систематизація та узагальнення даних наукових розвідок з окресленої проблематики, індукція та дедукція, вивчення та аналіз літературних джерел; психологічна діагностика; аналіз показників шкал опитувальників; опитування та інтерв'ювання адміністраторів, експертне оцінювання, кореляційний аналіз, статистична обробка даних (з використанням програм Microsoft Excel та SPSS Statistics).

**Результати.** Обрана методологія вивчення особливостей міжособистісної взаємодії адміністраторів ТСЦ дає можливість визначити домінуючі типи інтерперсональної взаємодії працівника ТСЦ і встановити придатність до службової діяльності в системі МВС. Успішному адміністратору ТСЦ важливо мати в психологічному профілі схильність до стеничних типів міжособистісної взаємодії, також бажано, щоб вона доповнювалась в профілі підвищеними значеннями октантів гіпостеничного характеру, зокрема «7» (співпрацюючий-конвенціональний тип) або «8» (відповідально-великодушний). Паралельне використання методик ОМВ і ОВП дозволяє психологу також визначити особистісні фактори, які впливають на комунікативний потенціал адміністратора ТСЦ.

**Висновки.** Застосування психодіагностичних методик ОМВ і ОВП дозволяє коректно визначити комунікативний потенціал адміністратора ТСЦ, який виявляється в процесі міжгрупової взаємодії в команді підрозділу, а також у процесі міжособистісної взаємодії адміністраторів з громадянами. Результати дослідження уможливають правильну розстановку працівників всередині підрозділу, а також підкажуть напрями проведення психологічної роботи з фахівцями ТСЦ МВС з метою покращання їхньої взаємодії з громадянами.

**Ключові слова:** адміністратори, сервісні центри МВС, комунікація, міжособистісна взаємодія, психологічна діагностика, суб'єктивні опитувальники

*Ostapovych, Daryna, Barko, Vadym. Features of interpersonal communication of administrators of Ministry of Internal Affairs of Ukraine territorial service centers.*

**Introduction.** A key work function of administrators of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine territorial service centers is communicating with citizens, which depends on administrators' communicative potential. Knowledge of the features of administrators' communication can help psychologists in selecting and placing territorial service centers administrators.

**Aim.** To determine the features of interpersonal interaction of administrators of territorial service centers of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (TSC) based on the implementation of psychodiagnostic capabilities of the OMV (Leary, 1957) and ORP (John, Naumann & Soto, 2008).

**Methods:** Leary's Interpersonal Behavior Circle (LIBC, T. Leary, 1957), as well as the Big Five Inventory (BFI, O. John, L. Naumann, & C. Soto, 2008). The comparison, systematization and generalization of research data were performed using Microsoft Excel and SPSS Statistics programs.

**Results.** The instruments used in the study made it possible to determine the dominant types of TSC administrators' interpersonal interaction and establish their suitability for work in the Ministry of Internal Affairs system. It is important for an efficient TSC administrator to have a sthenic type of interpersonal interaction with high values of hyposthenic octants, in particular, octant 7 (cooperative-conventional type) or octant 8 (responsible-generous). Besides, the combination of the OMV and ORP allows psychologists to identify personal factors that influence the communicative potential of TSC administrators.

**Conclusions.** OMV and ORP allow measuring TSC administrators' communicative potential, which plays a significant role in effective intergroup interaction in the TSC, as well as in communicating with TSC visitors. The findings of the study can be helpful for effective TSC staff placement and can improve TSC administrators' interaction with citizens.

**Key words:** administrators, Ministry of Internal Affairs of Ukraine service centers, communication, interpersonal interaction, psychological diagnostics, subjective questionnaires

**Вступ.** Ефективна діяльність співробітників органів і підрозділів МВС України передбачає тісну взаємодію і спілкування у підрозділах, а також комунікацію з різними групами громадян. Організація успішної групової комунікації є важливим завданням підрозділів територіальних сервісних центрів МВС (далі – ТСЦ), яка являє собою численну службу МВС і постійно взаємодіє та співпрацює з громадянами у процесі виконання службових завдань. Повсякденна діяльність працівників сервісних центрів відбувається на очах у населення і їх авторитет багато в чому залежить від поведінки її працівників при спілкуванні з людьми. Групові внутрішні (корпоративні) і зовнішні комунікації є невід'ємним елементом функціонування цих підрозділів, їх успішна професійна діяльність неможлива без усвідомлення кожним фахівцем, і особливо адміністратором, психологічних закономірностей становлення, розвитку і функціонування групи. Лише на основі успішної групової комунікації фахівці можуть успішно вирішити поставлені перед ними службові завдання. Підрозділи ТСЦ відносяться до груп високого рівня, або команд – груп з позитивною соціальною орієнтацією, спільними ціннісними орієнтаціями, високим рівнем згуртованості і психологічною сумісністю її учасників.

З метою вивчення особливостей міжособистісних взаємин в групах з 70-х років минулого століття широко використовується діагностична методика «Leary's Interpersonal Behavior Circle» (LIBC) (Опитувальник міжособистісної взаємодії, ОМВ) (Т. Leary, 1957), яка ґрунтується на теоретичних ідеях (Н. Sullivan, 1965). Згідно з Sullivan, у процесі соціалізації особистості відбувається її ототожнення з очікуваннями осіб із найближчого оточення. У процесі взаємодії з соціумом особистість формує у собі певний стиль міжособистісної поведінки. Реалізуючи потребу у спілкуванні, людина узгоджує свою поведінку з оцінками значущих інших як свідомо, так і на неусвідомленому рівні на основі механізмів ідентифікації. Засновуючись на такому концептуальному підході, Т. Leary (1957) систематизував емпіричний матеріал у вигляді восьми загальних варіантів міжособистісної поведінки, які графічно можуть бути представлені у вигляді замкненого континууму, по периметру якого розташовані характеристики різних типів міжособистісної поведінки. Така модель є ортогональною, оскільки протилежні за своєю сутністю варіанти розташовані на діаметрально протилежних точках кола. Відповідно до різних типів міжособистісної поведінки автором розроблено однойменний опитувальник міжособистісної взаємодії. Також фахівцями в цілях психодіагностики особистісних властивостей в останні півтора десятиліття широко використовується п'ятифакторна модель. На початку ХХІ століття група авторів розробила власний варіант опитувальника,



який отримав назву «Big Five Inventory» (BFI) (Опитувальник Великої п'ятірки, ОВП) (O. John, L. Naumann & C. Soto, 2008). Він складається з 44 персональних характеристик і дозволяє оцінити особистість на основі п'яти полярних факторів. Зазначений інструментарій мало використовується з метою психологічної діагностики міжособистісних відносин в підрозділах МВС України, хоча ці методики є вельми інформативними для дослідження особливостей міжособистісної комунікації. Дослідження особливостей міжособистісних взаємин є важливим для підвищення ефективної групової взаємодії й результативності діяльності працівників ТСЦ в цілому. Чітке розуміння характеру міжособистісної взаємодії осіб в команді підрозділу дає адміністратору додаткові можливості для формування дієвого колективу, правильного визначення рольових функцій особи в команді, здійснення корегувального психологічного впливу на працівників в разі потреби тощо.

Багатьма вітчизняними й зарубіжними дослідниками зазначається, що працівники органів і підрозділів МВС вирішують службові задачі переважно у процесі спілкування з різними категоріями населення. Від їхніх умінь спілкуватися з людьми, встановлювати психологічний контакт, вислуховувати людей, відповідати на їх запитання й здобувати потрібну інформацію залежить загальна ефективність їхньої діяльності. Аналіз досліджень та публікацій з проблематики свідчить про те, що науковці приділяли певну увагу цим питанням. В галузі юридичної психології питання комунікації правоохоронців досліджувалися в різних контекстах, зокрема: у зв'язку зі встановленням психологічного контакту між людьми в умовах утрудненого спілкування (Ohrimenko, 2020; Kryvolapchuk & Kulyk, 2020; Ohrimenko & Pashyieva, 2021); при спілкуванні з неповнолітніми та іншими категоріями громадян (Barko, Okhrimenko, Ostapovich & Medvediev, 2020; Kalynovskyi & Kosiak, 2020); для підвищення ефективності допиту (Barko & Dubova, 2018); при вирішенні конфліктів в діяльності працівників в ситуаціях домашнього і вуличного насилля (Prontenko, Antonova, Sydoruk & Sokolovskyi, 2020); в оперативно-розшуковій діяльності (Yevdokimova, Okhrimenko & Ponomarenko, 2020); при переговорах із правопорушниками (Dubova & Ostapovich, 2018); при здійсненні управлінської діяльності, організації групової комунікації, проведенні нарад, навчання працівників ефективній комунікації (Dunnette & Borman, 1979; Barko, Bek & Tatarenko, 2002; Koval, Lunov, Kocharian, Varinova & Onufriieva, 2019). Науковці наголошують, що працівник системи МВС має володіти комунікативними якостями, а саме: умінням швидко встановлювати психологічний контакт з незнайомими людьми і розташовувати їх до себе; умінням слухати інших людей; умінням здійснювати психологічний вплив на людей при здійсненні оперативно-службової діяльності; умінням долати психологічні бар'єри в спілкуванні; здатністю до перевтілення для здійснення рольової поведінки (Barko, Okhrimenko, Vavryk, Chornous & Aleksandrov, 2023).

Отже, діагностика особливостей інтерперсональної взаємодії, комунікативних здібностей адміністраторів сервісних центрів МВС є важливим теоретичним і прикладним завданням, вирішення якого покращить якість професійного добору працівників поліції. Наразі не вистачає наукових досліджень у цьому напрямі, зазвичай психологи звертають увагу на вивчення психофізіологічних особливостей кандидатів на посади, загальних і спеціальних здібностей працівників, мотивів, особливостей темпераменту й характеру тощо (Cochrane, Tett & Vandecreek, 2003; Barrett, Miguel, Hurd, Lueke & Tan, 2003), а методи дослідження особливостей міжособистісної взаємодії працівників ТСЦ майже не використовуються.

**Мета дослідження** полягає у встановленні особливостей міжособистісної взаємодії адміністраторів територіальних сервісних центрів МВС України на основі реалізації психодіагностичних можливостей опитувальників міжособистісної взаємодії (Leary, 1957) і Великої п'ятірки (John, Naumann & Soto, 2008).

**Завдання дослідження:**

1. Провести психодіагностичне дослідження репрезентативної вибірки респондентів з використанням Опитувальника міжособистісної взаємодії (ОМВ) і Опитувальника Великої п'ятірки (ОВП).
2. Встановити психологічні особливості інтерперсональної взаємодії адміністраторів ТСЦ і виокремити типові групи за її характером.
3. Встановити кореляційні зв'язки між показниками шкал застосованих опитувальників і уточнити валідність сформульованого психологічного діагнозу.

**Методи та організація дослідження.** В якості методів дослідження застосовувались: порівняння, систематизація та узагальнення даних наукових розвідок з окресленої проблематики, індукція та дедукція, вивчення й аналіз літературних джерел; психологічна діагностика; аналіз показників шкал опитувальників; опитування та інтерв'ювання адміністраторів, експертне оцінювання, кореляційний аналіз. Статистична обробка даних проводилась з використанням програм Microsoft Excel та SPSS Statistics. В якості психодіагностичних методів для досягнення мети дослідження нами використані: Опитувальник міжособистісної взаємодії (ОМВ) Лірі і Опитувальник Великої п'ятірки (ОВП) (John, Naumann & Soto, 2008). Це відомі інструменти діагностики особливостей міжособистісної взаємодії, які мають задовільні показники валідності й надійності.

ОМВ (Leary, 1957) складається з комплексу коротких особистісних характеристик (128 позицій) відповідно до різних типів міжособистісної поведінки. Обстежуваний оцінює себе по кожному пункту опитувальника, відмічаючи на бланку тільки ті комунікативні характеристики, які у себе знаходить. Психолог оцінює відповіді за допомогою «ключача» і підраховує бали за вісьмома варіантами міжособистісної взаємодії: 1 – владний-лідерський; 2 – незалежний-домінуючий; 3 – прямолінійний-агресивний; 4 – недовірливий-скептичний; 5 – покірний-залежний; 6 – залежний-слухняний; 7 – співпрацюючий-конвенціональний; 8 – відповідальний-великодушний. Перші чотири типи (октанти) характеризуються переважанням неконформних тенденцій, незалежністю, самостійністю, лідерством. Інші чотири октанти представляють протилежну картину – конформність, невпевненість, залежність, схильність до компромісів у міжособистісній поведінці. Вважається, що характеристики, котрі не перевищують 8 балів, властиві особам, у яких склалися гармонійні взаємини з оточенням. Опитувальник адаптований українською мовою (Барко, Остапович, Дубова, 2018).

Опитувальник Великої п'ятірки (John, Naumann & Soto, 2008) містить 44 персональних характеристики і дозволяє оцінити особистість на основі п'яти полярних факторів (екстраверсія, нейротизм, поступливість, сумлінність, відкритість досвіду). Опитувальник також адаптований українською мовою (Барко, Остапович, Дубова, 2018). *Екстраверсія* – це чинник, що проявляється в спрямованості на зовнішній світ. Екстраверти відрізняються товариськістю, активністю, імпульсивністю, пошуком нової потужної зовнішньої стимуляції. Для *інтроверта* характерна тенденція до незалежності, самостійності, індивідуалізму. Між двома описаними полюсами знаходиться *амбіверт*, людина, здатна як до життя в стані ізоляції, так і до активної діяльності в соціумі. *Нейротизм* проявляється в чутливості індивіда до стресогенних ситуацій. На одному полюсі цього чинника знаходяться реактивні особи, що відрізняються легкістю виникнення негативних емоцій. На іншому полюсі знаходяться індивіди, що мають тенденцію ставитися до життя раціональніше і спокійніше, ніж більшість людей. Між названими полюсами знаходиться середній діапазон вираженості цього чинника. *Відкритість досвіду* – чинник, який виявляється у відкритості, сприйнятливості до будь-якого виду знань. Такі особи відкриті для нових підходів, шляхів вирішення проблем, відрізняються схильністю до самоаналізу і рефлексії. Протилежність цим людям складають закриті досвіду індивіди. Їх відрізняють обмежені інтереси, такі особи сприймаються як звичайні, консервативні. *Поступливість* – це міра соціоцентризму як протилежності егоцентризму. На одному кінці цього континууму розташовується «конформіст», схильний підпорядковувати особисті потреби потребам групи. Інший кінець континууму представляє непоступлива, наполеглива людина, що «кидає виклик»,

переймається персональними принципами і потребами. *Сумлінність* – це чинник, що виражає міру свідомого контролю з боку суб'єкта за своєю поведінкою і діяльністю. Один його полюс представлений такими якостями, як високе самовладання, добросовісність, завзятість, організованість, дисциплінованість, відповідальність, ретельність. Інший полюс представлений мінливою людиною, що легко відволікається, є неорганізованою, спонтанною, мало зосередженою на меті.

**Вибірка дослідження.** Процедура психодіагностичного дослідження було охоплено 220 адміністраторів ТСЦ м. Києва, серед яких 80 осіб становили жінки; вік респондентів коливався від 23 до 37 років, досвід роботи – від 3 до 12 років. Усі обстежені характеризувались експертами як успішні працівники. Така чисельність вибірки дослідження є репрезентативною, отримані результати достатньо повно відображають властивості генеральної сукупності працівників сервісних центрів і дозволяють робити достовірні висновки на рівні значущості  $p=0,01$ .

*Об'єктом* дослідження є міжособистісна взаємодія адміністраторів ТСЦ; *предметом* – психологічні особливості такої взаємодії.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Аналіз результатів опитування з використанням зазначеного психодіагностичного інструментарію показав, що професійна діяльність адміністраторів ТСЦ потребує розвинутих *комунікативних здібностей*. Зокрема, обстеження за допомогою ОМВ (Leary, 1957) показало, що в усередненому профілі переважають такі октанти: «1» (владний-лідерський) – 8,35 балів, «7» (співпрацюючий-конвенціональний) – 7,61 балів, «8» (відповідальний-великодушний) – 6,93 балів, «2» (незалежний-домінуючий) – 6,74 балів. Знижені показники зафіксовано за октантами «4» (недовірливий-скептичний) – 3,33 балів і «5» (залежний-слухняний) – 4,20 балів (табл. 1).

Отже, високі індекси за «1» октантом свідчать про те, що адміністратори ТСЦ в міжособистісних взаєминах характеризуються як активні особи, з тенденцією до домінування, підвищеним рівнем домагань, легкістю і швидкістю у прийнятті рішень, орієнтацією на власну думку і незначною залежністю від зовнішніх чинників, екстравертованістю. Адміністратор ТСЦ є наполегливим і переконливим у спілкуванні, уміє здійснювати візуальну діагностику людини та її поведінки, надавати об'єктивну оцінку діям та вчинкам інших, здатний успішно впливати на співрозмовника, привертати увагу і зацікавлювати людей, викликати в них почуття довіри; швидко встановлювати контакти з новими людьми; знаходити необхідний тон розмови, переконувати, визначати індивідуальні особливості співрозмовника, досягати поставленої мети в процесі спілкування, відстоювати власну думку.

Стенічні характеристики «1» октанта частково компенсуються підвищеними значеннями «7» і «8» октантів, що свідчить про здатність осіб контролювати прояви агресивності, виявляти чутливість до впливів середовища, дослуховуватись до думки інших людей, у них наявна схильність до співробітництва і готовність відповідати груповим очікуванням. Досить високі індекси за «8» октантом дозволяють висновувати про наявність здатності відповідати соціальним нормам поведінки, схильності до гармонізації міжособистісних стосунків, проявів емоційності, легкості освоєння соціальних ролей, наявність таких рис, як доброзичливість, готовність допомагати, гнучкість у спілкуванні.

Помірно високі індекси за «2» октантом доповнюють профіль такими стенічними рисами, як певне дистанціювання від інших, егоцентризм, відчуття суперництва, індивідуалістичність, неконформність, емоційна холодність. Натомість їм не властиві риси покірно-залежного і недовірливо-скептичного типів міжособистісної взаємодії, які характеризують людей замкнених, ригідних, пасивних, тривожних, надмірно інтровертованих і скромних, схильних до рефлексії, з низькою мотивацією досягнення. Отже, в профілі поєднуються стенічні і гіпостенічні характеристики, що дозволяє їм поєднувати в міжособистісних взаєминах суворі, чоловічі риси і патерни поведінки з більш м'якими, емоційно насиченими доброзичливими проявами.

Таблиця 1

**Результати обстеження адміністраторів ТЦЦ з використанням ОМВ**

Показники	Октанти ОМВ							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Середнє	8,35	6,74	6,10	3,33	4,20	5,60	7,61	6,93
Медіана	9	7	6	3	4	6	8	7
Мода	9	7	6	3	3	7	8	7
Стандартне відхилення	3,24	1,97	2,00	2,32	2,34	2,47	2,51	3,12

Назви октантів: 1—владний-лідерський; 2—незалежний-домінуючий; 3—прямолінійний-агресивний; 4—недовірливий-скептичний; 5—покірний-залежний; 6—залежний-слухняний; 7—співпрацюючий-конвенціональний; 8—відповідальний-великодушний.

Аналіз особливостей індивідуальних комунікативних профілів за ОМВ (Leary, 1957) дозволив виокремити із вибірки декілька їх варіацій:

1. Найчисленнішу групу (36%) склали особи спонтанно-імпульсивної спрямованості з кодом октантів «1–2» (лідерство-домінування), тобто особистості, яким притаманні такі особливості міжособистісної взаємодії, як організаторський потенціал, активність і оптимізм, сміливість і рішучість в спілкуванні, швидкість прийняття рішень в конфліктних ситуаціях. Рівень успішності і професіоналізму таких фахівців характеризується як середній і високий.

2. Можна виокремити групу осіб з переважанням октантів «1» і «8» (лідерство-відповідальність; 20%). Такі особи в міжособистісних взаєминах відрізняються тенденцією до лідерства, наполегливістю, старанністю, раціональністю; вони послідовні та цілеспрямовані, прагнуть допомагати іншим, виявляють співчуття і розуміння інших.

3. Наступну групу (19%) складають особи з психологічним кодом октантів «4»–«3» (ригідність-агресивність). Сюди відносяться особи, схильні в ситуаціях міжособистісної взаємодії до ризику, активних і рішучих дій, дратівливості, агресивності. Також їм характерно протиставлення своїх інтересів оточенню, індивідуалістичність, раціоналізм, самостійність. Професійний рівень оцінюється як високий і середній.

4. Частина працівників (15%) характеризується поєднанням підйомів за октантами «6» – «5» – «4» (інтровертивно-ригідний тип), якому властиві різноспрямовані тенденції міжособистісної взаємодії: з одного боку – інтровертивно-сенситивні, з іншого – ригідні, змішаний тип реагування. Професіоналізм працівників із психологічним кодом профілю «6» – «4» – «3» також оцінюється як середній і високий.

5. Наступною можна виокремити групу осіб (9%), які мають у профілі підвищений «1» октант (домінування-лідерство) і знижений октант «5» (залежність-слухняність). Такі фахівці характеризуються підвищеним рівнем життєлюбності й оптимізму, великою кількістю знайомих, екстравертованістю, яка нерідко супроводжується нерозбірливістю в соціальних контактах. Рівень успішності – середній.

6. Нарешті ще одну, незначну групу (7%) становлять особи, у яких в психологічному профілі підвищені октанти: «5» (залежність-слухняність) і «7» (співпраця-конвенціональність). Таким особам в міжособистісній взаємодії характерні дещо занижена самооцінка, песимізм, втрата віри у себе, підвищена тривожність, почуття невдоволеності. Вони відчувають утруднення в процесі спілкування, надають перевагу контактам із добре знайомим оточенням. Їм також властива надмірна конформність, нормативність і слухняність. Рівень професіоналізму – середній.

Дослідження особистісних характеристик із використанням ОВП (John, Naumann & Soto, 2008) в цілому підтвердило тенденцію адміністраторів ТЦЦ до змішаного типу реагування. Можна висновувати про те, що їм притаманні такі міжособистісні характеристики, як сумлінність (39,90 балів); екстравертованість (37,50 балів), помірний поступливість (35,91 балів) і відкритість новому досвіду (33,05 балів); низький рівень нейротизму (19,42 балів) (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати обстеження адміністраторів ТСЦ з використанням ОВП**

Показники	Шкали ОВП				
	1	2	3	4	5
Середнє	37,50	35,91	39,90	19,42	33,05
Медіана	38	37	41	18	32
Мода	40	38	44	18	32
Стандартне відхилення	5,53	5,24	6,06	6,05	5,42

Назви шкал: 1 – екстравертованість; 2 – поступливість; 3 – сумлінність; 4 – нейротизм; 5 - відкритість новому досвіду.

Це означає, що їм властиві контрольованість поведінки і діяльності, самовладання, наполегливість, старанність, точність у роботі, ретельність, відповідальність, організованість, дисциплінованість. Вони також характеризуються неупередженістю, зацікавленістю, сприйнятливістю нової інформації та знань, наявністю широких інтересів, розвиненою фантазією, гнучким розумом, незалежністю та нестандартністю мислення, орієнтованістю на пошук нових підходів, шляхів вирішення проблем, схильністю до самоаналізу і рефлексії, оригінальністю сприйняття. Їм властиві: спрямованість на зовнішній світ, товариськість, комунікабельність, прагнення лідерства, енергійність, активність, імпульсивність, оптимістичність. Помірна поступливість свідчить про сензитивність, доброзичливість, довірливість, конформність, схильність підпорядковувати особисті інтереси потребам групи, орієнтованість на співробітництво. Простежуються також тенденції до раціоналізму, стресостійкості, витриманості, спокійного реагування і ставлення до подій і оточуючих.

У таблиці 3 наведено схему переведення сирих балів факторів ОВП у шкалу стенів (за окремими шкалами).

Таблиця 3

**Схема переведення сирих балів факторів ОВП у шкалу стенів (за окремими шкалами)**

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інтроверсія-екстраверсія	5-8	10-13	14-17	18-21	22-25	26-29	30-33	34-36	37-38	39-40
Стабільність-нейротизм	5-8	10-13	14-17	18-21	22-25	26-29	30-32	33-35	36-38	39-40
Впертість-поступливість	5-9	10-13	14-17	18-21	22-26	27-31	32-35	36-39	40-42	43-45
Безвідповідальність-сумлінність	5-9	10-13	14-17	18-21	22-26	27-31	32-35	36-39	40-42	43-45
Закритість-відкритість	5-10	11-15	16-20	21-25	26-31	32-35	36-39	40-43	44-47	48-50

Інтерпретація результатів залежить від кількості відповідей за кожною шкалою: для шкал екстраверсії, нейротизму, поступливості і сумлінності показники в межах норми (4 – 6 стенів) означають гармонійну особистість; виражені помірно (7 – 8 стенів) – акцентуовані риси; виражені надмірно (9 і більше стенів) – стан емоційної напруженості, ускладненої адаптації; показники від 3 до 1 стенів є ознакою гіпоемоційності або недостатнього саморозуміння особи.

Проведене дослідження дозволило встановити типові індивідуальні психологічні профілі адміністраторів ТСЦ. Представимо деякі особливості психологічних профілів в порядку зменшення їх поширеності у вибірці обстежених.

1. Тип «Нормативний» (20% обстежених), (стенічний тип реагування). Індокси шкал стенічної групи (екстраверсія і відкритість) дещо підвищені (до 8 стенів), шкали

гіпостенічного типу (нейротизму, поступливості) і змішаного типу (сумлінності) – в межах норми (4–6 стенів). *Індивідуально-особистісні властивості*: збалансованість індивідуальних тенденцій, гармонійна індивідуальність, властивий середньо-сильний тип вищої нервової діяльності (ВНД), середня чи підвищена лабільність нервових процесів, добре збалансовані збудження й гальмування; добре розвинуті раціональні і евристичні компоненти мислення. Емоційна стабільність, врівноваженість, витримка в складних ситуаціях, стійкість до стресових впливів, відкритість, оптимізм, адекватна самооцінка, наполегливість і гнучкість у досягненні мети, нормативність поведінки, широкі інтереси, розвинена фантазія, гнучкий розум, відкритість для нових підходів, шляхів вирішення проблем. Рівень професіоналізму таких працівників оцінюється як високий.

2. Тип «Стенічний» (20 %), (стенічний тип реагування). Показники шкал стенічного регістру (екстравертованість, відкритість) підвищені (до 9 стенів), значення шкал гіпостенічного регістру (нейротизму й поступливості) знижені до 3 стенів, значення шкали сумлінності в межах норми. *Індивідуально-особистісні властивості*: сильний тип ВНД, висока лабільність нервових процесів, переважання процесів збудження, домінування когнітивного правопівкульного стилю, евристичного компоненту мислення. Активність, прагнення до спілкування, дещо завищена самооцінка, рішучість, сміливість, мужність, стійкість до стресу, спонтанність, прагнення самоздійснення, незалежність, висока адаптивність, домінування в міжособистісних стосунках. Рівень професіоналізму таких працівників – високий.

3. Тип «Активно-комунікабельний» (15%), (змішаний тип реагування). Показники шкали екстраверсії помірно підвищені (до 9 стенів), індекси шкал відкритості, нейротизму і поступливості в межах норми (4–6 стенів) при знижених показниках шкали сумлінності (до 2–3 стенів). *Індивідуально-особистісні особливості*: змішаний тип ВНД, середньо-сильна нервова система і висока лабільність нервових процесів. Переважання процесів збудження, когнітивний правопівкульний, наочно-образний стиль мислення. Активність, відкритість, комунікабельність, прагнення бути в колективі, балакучість, лідерство, доброзичливість, веселість, оптимістичність, легкість встановлення контактів, потреба в зовнішній стимуляції, нездатність до монотонної роботи, мінливість настрою, емоційна нестійкість, демонстративність, залежність від референтної групи, завищена самооцінка, потреба спрямування з боку керівництва. Адаптивність в нормі, в роботі варто зважати на самодемонстрацію, схильність до перевтілення, тенденцію до драматизації подій, брак свідомого самоконтролю за діяльністю. Рівень професіоналізму таких працівників оцінюється як високий.

4. Тип «Незалежно-ригідний» (15%), (змішаний тип реагування). Показники шкал екстраверсії та відкритості помірно підвищені (до 9 стенів), шкали поступливості знижені (до 2 стенів), при нормативних значеннях інших шкал (4–6 стенів). *Індивідуально-особистісні властивості*: сильний тип ВНД, значна сила і помірна лабільність нервових процесів. Правопівкульний цілісний евристичний (інтуїтивний) тип мислення. Відкритість, незалежність, педантизм, практичність, акуратність, принциповість, прагнення до домінування, наполегливість, підозрілість, егоїстичність, активне відстоювання своїх поглядів, висока стресостійкість і поблажливе ставлення до власних помилок. Адаптивність в нормі, в роботі варто зважати на неухважність до думки оточення, егоцентризм і впертість. Рівень професіоналізму таких працівників оцінюється як високий і середній.

5. Тип «Компромісно-конформний» (12%), (змішаний тип реагування). Показники гіпостенічних шкал поступливості і нейротизму помірно підвищені (до 8 і 7 стенів відповідно) при нормативних значеннях інших шкал. *Індивідуально-особистісні властивості*: змішаний тип ВНД, середньо-слабка нервова система, висока лабільність нервових процесів, переважання гальмування над збудженням в нервовій системі, когнітивний правопівкульний, наочно-образний стиль мислення. Здатність до співробітництва, готовність до компромісів в ситуаціях конфлікту, емпатійність, готовність допомагати, хвилювання з приводу дрібниць і схильність до переживань та компромісів, обережність, відповідальність за доручену справу, скромність, вразливість, поступливість, чутливість, емпатійність, дещо занижена самооцінка, самокритичність, піддатливість, метушливість, невміння концентруватись, деяка нерозбірливість у

контактах, потреба в супроводі виконуваної роботи. Адаптивність в нормі, в службовій діяльності варто зважати на деяку неорганізованість, боязкість і невпевненість у собі. Рівень професіоналізму таких працівників оцінюється як високий і середній..

6. Тип «Відповідально-залежний» (10%), (гіпостенічний тип реагування). Показники шкал нейротизму і поступливості дещо підвищені (до 7 і 8 стенів відповідно), шкал екстраверсії – знижені (до 2–3 стенів), при нормативних значеннях шкали відкритості досвіду і сумлінності. *Індивідуально-особистісні властивості*: середньо-слабкий тип ВНД, середня лабільність нервових процесів, переважання гальмівних процесів в нервовій системі, когнітивний лівопівкульний, абстрактно-аналітичний (вербальний) стиль мислення. Відповідальність за доручену справу, замкнутість, обережність, скромність, вразливість, несамостійність, залежність від групи, чутливість до середовищних впливів, знижена самооцінка, самокритичність, здатність до монотонної роботи. Адаптація може бути утруднена через вразливість. Рівень професіоналізму таких працівників оцінюється як високий і середній.

7. Тип «Конфліктний» (8%), (змішаний тип реагування). Показники шкал нейротизму, поступливості і сумлінності знижені (до 2–3 стенів за кожною) при нормативних значеннях інших шкал. *Індивідуально-особистісні властивості*: змішаний тип ВНД, середня сила і низька лабільність нервових процесів, когнітивний лівопівкульний з домінуванням формально-логічних операцій стиль мислення. Непоступливість, самостійність, незалежність, недовіра до оточення, прагнення відстоювати тільки власні інтереси, відсутність старанності у роботі, перекладання відповідальності на інших, соціальна пасивність, конфліктність у поведінці. Адаптація утруднена через конфліктну манеру самоствердження, підозрілість, недовіру і педантизм. Рівень професіоналізму таких працівників оцінюється як високий і середній.

Отже, дослідження показало, що адміністраторам ТСЦ властиві сім типів профілів, у тому числі: 40% працівників властиві типи реагування стеничного характеру, 50% – змішаного і 10% – гіпостенічного.

Для установлення характеру взаємозв'язку між типами інтерперсональної взаємодії і факторами Опитувальника Великої п'ятірки нами визначені коефіцієнти кореляції між показниками шкал використаних опитувальників. Отримані результати кореляційного аналізу свідчать про наявність статистично значущих взаємозв'язків між багатьма показниками типів міжособистісної взаємодії з індексами екстраверсії, поступливості, сумлінності і нейротизму (табл. 4).

Таблиця 4

**Кореляційні зв'язки між показниками шкал ОМВ та ОВП**

Шкали Лірі	1- екстраверсія	2- поступливість	3- сумлінність	4- нейротизм	5- відкритість
1– владний-лідерський	0,66**	-0,27	-0,22	-0,45**	0,30
2– незалежний-домінуючий	0,47*	-0,35*	-0,25	-0,54**	0,12
3- прямолінійний-агресивний	0,52**	-0,40*	0,15	-0,61**	-0,22
4–недовірливий-скептичний	-0,34*	-0,38**	0,30	-0,18	0,15
5–покірний-залежний	-0,65**	0,38*	0,35	0,38	-0,18
6–залежний-слухняний	-0,42*	0,40*	0,40*	0,42**	0,24
7-співпрацюючий конвенціональний	-0,45**	0,42*	0,38	0,60**	0,33*
8-Відповідальний-великодушний	0,35*	0,23	0,28	0,30	0,37*

Примітка: \*p=0,05; \*\*p=0,01

Середні за величиною значущі позитивні кореляційні зв'язки виявлені між: показниками екстравертованості і владно-лідерського (0,66), прямолінійно-агресивного (0,52), незалежно-домінуючого (0,47) типів міжособистісної взаємодії; індексами нейротизму і співпрацюючого-конвенціонального (0,60), залежного-слухняного (0,42) типів взаємодії; показниками сумлінності і залежно-слухняного (0,40) та співпрацюючого-конвенціонального (0,38) типів взаємодії; індексами відкритості і відповідально-великодушного (0,37) та співпрацюючого-конвенціонального типів взаємодії (0,33). Значущі негативні кореляційні зв'язки виявлені між екстравертованістю і покірно-залежним (-0,65) та залежно слухняним (-0,42) типами взаємодії; нейротизмом і владно-лідерським, незалежно-домінуючим та прямолінійно-агресивними типами взаємодії (0,45; 0,54 і 0,61 відповідно).

Отримані дані свідчать про взаємну доповнюваність шкал, використаних у дослідженні методик діагностики особливостей міжособистісної взаємодії. Важливі для професійної діяльності адміністраторів ТСЦ індивідуальні характеристики (стенічні типи міжособистісної взаємодії, екстравертованість, сумлінність, відкритість, емоційна стабільність), як свідчать коефіцієнти кореляції, виявляються разом, супроводжують одна одну. Негативні індивідуальні властивості (нейротизм, надмірна поступливість тощо) також проявляються паралельно з гіпостенічними типами міжособистісної взаємодії, які, здебільшого, є небажаними для патрульних поліцейських.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволяє дозволити дійти висновків про те, що:

1. Обрана методологія вивчення особливостей міжособистісної взаємодії адміністраторів ТСЦ є достатньо ефективною. Методика ОМВ дає можливість визначити домінуючі типи такої взаємодії у працівника ТСЦ, що дозволяє на етапі професійного добору встановити придатність кандидата до службової діяльності в системі МВС, а також оптимізувати призначення на посади вже працюючих фахівців.

2. Доведено, що успішному адміністратору ТСЦ важливо мати в психологічному профілі схильність до стенічних типів міжособистісної взаємодії, такі як владний-лідерський (підвищені індекси за октантом «1») і незалежний-домінуючий (підвищені індекси за октантом «2»), також бажано, щоб зазначені типи доповнювались наявністю в профілі підвищених значень за октантами гіпостенічного характеру – «7» (співпрацюючий-конвенціональний тип) або «8» (відповідально-великодушний тип взаємодії).

3. Паралельне використання разом з методикою ОМВ опитувальника ОВП дозволить психологу суттєво доповнити результати першого психодіагностичного обстеження за рахунок додаткового встановлення ступеня прояву деяких особистісних факторів, які впливають (позитивно чи негативно) на характер міжособистісної взаємодії і комунікативний потенціал адміністратора – екстравертованості, нейротизму, сумлінності, поступливості, відкритості досвіду.

4. Отримані у ході експериментального дослідження значущі коефіцієнти кореляції між стенічними і гіпостенічними типами міжособистісної взаємодії, а також особистісними факторами переконливо свідчать про взаємозв'язок комунікативних характеристик з темпераментними і характерологічними властивостями особистості, які діагностуються за допомогою ОВП.

5. Використання зазначених психодіагностичних методик дозволяє досить коректно визначити комунікативний потенціал адміністратора ТСЦ, який виявляється в процесі міжгрупової взаємодії в команді підрозділу, а також у процесі міжособистісної взаємодії адміністраторів ТСЦ з громадянами.

6. Результати психодіагностичного обстеження дають підстави для правильної розстановки працівників всередині підрозділу, а також підкажуть керівникам і психологам напрями проведення психологічної роботи з фахівцями ТСЦ МВС з метою покращання форм і засобів їхньої взаємодії з громадянським суспільством у процесі виконання професійних обов'язків.



**Перспективи подальших досліджень** полягають у продовженні усебічного вивчення професійно важливих індивідуальних особливостей працівників системи МВС України з урахуванням специфіки їхньої службової діяльності задля підвищення ефективності професійного добору і призначення осіб на посади.

### Література

1. Барко, В.І., Остапович, В.П., Дубова, І.О. та ін. (2018). *Професіограми за основними видами поліцейської діяльності*: наук.-практ. посіб. В.О. Криволапчува (Ред.). ДНДІ МВС України; ФОП Кандиба Т.П.
2. Barko, V., Ostapovich, & V., Protsyk, L. (2019). The ways to optimize the professional selection of personnel of the National Police of Ukraine (psychological and legal aspect). *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, VII(76), 71-77. <https://doi.org/10.31174/SEND-PP2019-187VII76>.
3. Barko, V., Koval, I., Lunov, V., Kocharian, A., Barinova, N., & Onufriieva, L. (2019). Professional Competence of Supervisory Staff of the National Police of Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 135-142. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D1007.1184S19>.
4. Barko, V., Medvedev V., & Ohrimenko, I. (2020). Psychological profile of Patrol Police Officer as a basis of successful activity. *Postmodern Opening*, 3(11). <https://doi.org/10.18662/po/11.3/197>.
5. Barko, V., Okhrimenko, I., Ostapovich, V., Medvediev, V., & Sprynchuk, S. (2020). Professional psychological potential of a modern police manager as the basis for the formation of an effective managerial system. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9(11), 203-214. <http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/1196>.
6. Barko, V., Ostapovich, V., Okhrimenko, I., Yevdokimova, O., Ponomarenko, Y., Pronenko, K., Antonova, O., Sydorchuk, N., & Sokolovskiy, O. (2020). Psychological Profile of Successful Criminal Police Officer. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9(3), 120-133. <http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/755> (WOS).
7. Barko, V., Kryvolapchuk, V., Kulyk, O., Kalynovskiy, B., & Kosiak, N. (2020). Attitude of Young People to the Criminality Problem in Ukrainian Postmodern Society. *Postmodern Openings*, 11(1), 93-115. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/125>.
8. Barko, V., & Ostapovich, V. (2021). Psychological Aspects of Official Activities of Police Officers of Cargo and Mobile Objects Security Orders. *Proceedings of the International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation*, 617, 125-132. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211218.021>.
9. Barko, V., Ohrimenko, I., Boyko-Buzil, J., & Alexandrov, D. (2021). Possibilities of the method of Semantic differential in determining the peculiarities of Police officers interpersonal interaction. *Applied Linguistics Research Journal (alrj)*, 5(3), 28-36. <https://doi.org/10.14744/alrj.2021.44712>.
10. Barko, V., Ohrimenko, I., Pashyieva, A. (2021). Peculiarities of Interpersonal Communicative Interaction of Police Officers. *Applied Linguistics Research Journal (alrj)*, 5(5), 38-47. <https://doi.org/10.14744/alrj.2021.48278>.
11. Barko, V., Bek, A., & Tatarenko, A. (2002). Developing of Police Management Training in Post-Soviet Societies: Understanding the Context and setting the Agenda. *Police Quarterly*, (5), 447-469.
12. Barko, V., Bek, A., & Tatarenko, A. (2003). Women Militia Officers in Ukraine: Exploring their Experiences in a Post-Soviet Policing Organization. *Policing. An International Journal of Police Strategies and Management*, 4(26), 108-120.
13. Barko, V., Okhrimenko, I., Vavryk, L., Chornous, V., Okhrimenko, S., & Aleksandrov, Y. (2023). The impact of professional stress on the mental health of law enforcement officers. *Wiadomosci Lekarskie Medical Advances*, LXXVI(6), 1428-1436. <https://doi.org/10.36740/WLek202306115>.
14. Barrett, G. V., Miguel, R. F., Hurd, J. M., Lueke, S. B., & Tan, J. A. (2003). Practical Issues in the Use of Personality Tests in Police Selection. *Public Personnel Management*, 32(4), 370-388. <https://doi.org/10.1177/009102600303200403>.
15. Dunnette, M. D., & Borman, W. C. (1979). Personnel Selection and Classification Systems. *Annual Review of Psychology*, 30(1), 477-525. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.ps.30.020179.002401>.
16. Cochraine, R. E., Tett, R., & Vandecreek, L. (2003). Psychological Testing and the Selection of Police Officers. A National Survey. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5), 511-537. <https://www.researchgate.net/publication/247743668> (data zvernennia: 03.02.2020).
17. John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of personality: Theory and research*. Guilford Press.
18. Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality. A functional theory and methodology*. Ronald Press.
19. Sullivan, H. S. (1965). *The collected works*. Vol. 1-2. Norton.

### References

1. Barko, V.I., Ostapovich, V.P., Dubova, I.O. (2018). *Profesioigramy za osnovnymy vydamy politseiskoi dialnosti [Professional profiles by main types of police activity]*. DNDI MVS UkrainyУкраїни; FOP Kandyba T.P. [In Ukrainian]
2. Barko, V., Ostapovich, & V., Protsyk, L. (2019). The ways to optimize the professional selection of personnel of the National Police of Ukraine (psychological and legal aspect). *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, VII(76), 71-77. <https://doi.org/10.31174/SEND-PP2019-187VII76>.

3. Barko, V., Koval, I., Lunov, V., Kocharian, A., Barinova, N., & Onufrieva, L. (2019). Professional Competence of Supervisory Staff of the National Police of Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 135-142. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D1007.1184S19>.
4. Barko, V., Medvedev V., & Ohrimenko, I. (2020). Psychological profile of Patrol Police Officer as a basis of successful activity. *Postmodern Opening*, 3(11). <https://doi.org/10.18662/po/11.3/197>.
5. Barko, V., Okhrimenko, I., Ostapovich, V., Medvediev, V., & Sprynchuk, S. (2020). Professional psychological potential of a modern police manager as the basis for the formation of an effective managerial system. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9(11), 203-214. <http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/1196>.
6. Barko, V., Ostapovich, V., Okhrimenko, I., Yevdokimova, O., Ponomarenko, Y., Pronenko, K., Antonova, O., Sydorhuk, N., & Sokolovskiy, O. (2020). Psychological Profile of Successful Criminal Police Officer. *International Journal of Applied Exercise Physiology*, 9(3), 120-133. <http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/755> (WOS.).
7. Barko, V., Kryvolapchuk, V., Kulyk, O., Kalynovskiy, B., & Kosiak, N. (2020). Attitude of Young People to the Criminality Problem in Ukrainian Postmodern Society. *Postmodern Openings*, 11(1), 93-115. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/125>.
8. Barko, V., & Ostapovich, V. (2021). Psychological Aspects of Official Activities of Police Officers of Cargo and Mobile Objects Security Orders. *Proceedings of the International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation*, 617, 125-132. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211218.021>.
9. Barko, V., Ohrimenko, I., Boyko-Buzil, J., & Alexandrov, D. (2021). Possibilities of the method of Semantic differential in determining the peculiarities of Police officers interpersonal interaction. *Applied Linguistics Research Journal (alrj)*, 5(3), 28-36. <https://doi.org/10.14744/alrj.2021.44712>.
10. Barko, V., Ohrimenko, I., Pashyieva, A. (2021). Peculiarities of Interpersonal Communicative Interaction of Police Officers. *Applied Linguistics Research Journal (alrj)*, 5(5), 38-47. <https://doi.org/10.14744/alrj.2021.48278>.
11. Barko, V., Bek, A., & Tatarenko, A. (2002). Developing of Police Management Training in Post-Soviet Societies: Understanding the Context and setting the Agenda. *Police Quarterly*, (5), 447-469.
12. Barko, V., Bek, A., & Tatarenko, A. (2003). Women Militia Officers in Ukraine: Exploring their Experiences in a Post-Soviet Policing Organization. *Policing. An International Journal of Police Strategies and Management*, 4(26), 108-120.
13. Barko, V., Okhrimenko, I., Vavryk, L., Chornous, V., Okhrimenko, S., & Aleksandrov, Y. (2023). The impact of professional stress on the mental health of law enforcement officers. *Wiadomosci Lekarskie Medical Advances*, LXXVI(6), 1428-1436. <https://doi.org/10.36740/WLek202306115>.
14. Barrett G. V., Miguel R. F., Hurd J. M., Lueke S. B., & Tan J. A. (2003). Practical Issues in the Use of Personality Tests in Police Selection. *Public Personnel Management*, 32(4), 370-388. <https://doi.org/10.1177/009102600303200403>.
15. Dunnette, M. D., & Borman, W. C. (1979). Personnel Selection and Classification Systems. *Annual Review of Psycholog.*, 30(1), 477-525. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.ps.30.020179.002401>.
16. Cochraine, R. E., Tett, R., & Vandecreek, L. (2003). Psychological Testing and the Selection of Police Officers. A National Survey. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5), 511-537. <https://www.researchgate.net/publication/247743668> (data zvernennia: 03.02.2020).
17. John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of personality: Theory and research*. Guilford Press.
18. Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality. A functional theory and methodology*. Ronald Press.
19. Sullivan, H. S. (1965). *The collected works*. Vol. 1-2. Norton.

### Відомості про авторів

**Остапович Дарина Володимирівна**, аспірантка Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Ostapovych, Daryna**, post-graduate student, G.S. Kostiuk Institute of Psychology, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7566-3501>

E-mail: [DashaVO@ukr.net](mailto:DashaVO@ukr.net)

**Барко Вадим Вадимович**, доктор психологічних наук, доцент кафедри психології та педагогіки Національної академії Національної Гвардії України.

**Barko, Vadym**, Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology and Pedagogy, National Academy of the National Guard of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4962-0975>

E-mail: [barkowork@ukr.net](mailto:barkowork@ukr.net)

Отримано 10 січня 2025 р.  
Рецензовано 29 січня 2025 р.  
Прийнято 4 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.9>  
УДК 159.922.8:159.44:37.03

**Олександра Пінчук**

## ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЗДАТНОСТІ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНИХ ПРОФЕСІЙ ДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СТРЕСУ

**Пінчук Олександра.** *Програма розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу.*

**Вступ.** Збільшення інформаційних потоків загалом і у професійній діяльності фахівців соціономічних професій зокрема, а також психологічні наслідки війни можуть призводити до виснаження, порушень у когнітивних процесах, зниження продуктивності, вигорання, стресу, в тому числі інформаційного. Аналіз здатності фахівців соціономічних професій до попередження й подолання інформаційного стресу та розробка відповідних програм в сучасних умовах є вельми актуальним та, з іншого боку, недостатньо досліджуваним у вітчизняній психології.

**Мета:** розробити та апробувати тренінгову програму розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу.

**Методи.** Для проведення дослідження використовувались методи психоедукації та методи активного соціально-психологічного навчання.

**Результати.** Розроблено тренінгову програму розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу, який включає п'ять змістовних модулів: 1) «Інформаційний стрес та методи його подолання»; 2) «Розвиток ціннісно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»; 3) «Розвиток когнітивно-рефлексивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»; 4) «Емоційно-оцінна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»; 5) «Конативно-регулятивна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу». Кожен змістовний модуль логічно та послідовно розкриває змістове наповнення тренінгової програми за допомогою інформаційно-сміслового, діагностичного та кореляційно-розвивального компонентів.

Розроблено зміст та структуру тренінгової програми, яка розрахована на 30 годин та складається зі вступу, п'ятьох змістовних модулів й заключної частини. Кожен змістовний модуль наповнений різноманітними інтерактивними техніками (мінілекції, мозкові штурми, робота в парах та мінігрупах, творчі завдання, психологічні ігри тощо).

**Висновки.** Застосування запропонованої тренінгової програми розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу дає можливість підвищити ефективність взаємодії працівників з інформаційним середовищем, розвинути навички інформаційної гігієни, покращити якість міжособистісної комунікації. Тренінгова програма була апробована, довела свою ефективність й можливість подальшого використання в навчальному процесі та на курсах підвищення кваліфікації.

**Ключові слова:** тренінгова програма, структура тренінгової програми, розвиток здатності, інтерактивні техніки, інформаційний стрес, соціономічні професії, психологічні ресурси, психічне здоров'я, протидія стресу в умовах війни

**Pinchuk, Oleksandra.** *A training program in information stress management for socioeconomic professions.*

**Introduction.** The increase in information flows in general and in the work socioeconomic professions specialists in particular, as well as the psychological consequences of war can lead to exhaustion, cognitive disturbances, reduced productivity, burnout, and stress, including information stress. The socioeconomic professionals' stress management ability development is a very relevant problem, although it has been poorly studied in Ukrainian psychology.

**Aim:** to develop and test an information stress management training program for socioeconomic professions.

**Methods.** The study used psychoeducational methods and methods of active socio-psychological training.

**Results.** An information stress management training program for socio-economic professions was developed to include five modules: 1) "Information stress and methods to manage it"; 2) "Development of the value-motivational component of the ability to manage information stress"; 3) "Development of the cognitive-reflective component of the ability to manage information stress"; 4) "Emotional-evaluative component of the ability to manage information stress"; 5) "Conative-regulatory component of the ability to manage information stress". Each module revealed the content of the training program using introductory, diagnostic, and developmental components.

The training program was designed for 30 hours and consisted of an introduction, five modules and a concluding part. Each module included various interactive techniques (mini-lectures, brainstorming, work in pairs and mini-groups, creative tasks, psychological games, etc.).

**Conclusions.** The application of the proposed training program makes it possible to increase the effectiveness of employees' interaction with the information environment, develop their information hygiene skills, and improve the quality of their interpersonal communication. The training program was shown to be effective and can be recommended for use in educational institutions and in advanced training courses.

**Key words:** training program, structure, ability, interactive techniques, information stress, socio-economic professions, psychological resources, mental health, stress management in war conditions

**Вступ.** Враховуючи виклики у професійній діяльності та житті фахівців соціономічних професій у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення РФ в нашу країну, перед ними постає потреба розвивати здатність до попередження та подолання інформаційного стресу.

Аналіз психологічної літератури свідчить, що окремі аспекти виникнення, розгортання та попередження інформаційного стресу висвітлені у працях вчених, як-от: вивчення інформаційно-психологічних впливів на особистість, визначення ключових факторів інформаційної небезпеки, інформаційної компетенції та інформаційних аспектів професійного стресу (Матохнюк, 2022; Дзьобань & Мануйлов, 2017; Панченко & Кабанцева, 2020). Значний вплив інформаційних факторів, перевантаження, стресу в умовах воєнних конфліктів, на нашу думку, постає гостро та потребує розвитку ключових навичок для попередження й подолання виникнення негативних психічних станів (Годлевська, 2019), забезпечення психічного здоров'я та психологічного благополуччя працівників (Карамушка, 2022).

Водночас проблема психологічної підготовки фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу, з використанням, зокрема, спеціальних тренінгових програм, не виступала раніше предметом дослідження. Ця проблематика на сьогодні є однією з найбільш актуальних та недостатньо розроблених у вітчизняній психології.

Варто зазначити, що науковцями вже накопичено значна низка досліджень, що стосуються дотичних аспектів підтримки фахівців в умовах невизначеності та війни: щодо розвитку інформаційної компетентності (Матохнюк, 2019), використання продуктивних копінг-стратегій фахівців (Карамушка, 2024), профілактики й корекції професійної деформації (Лапина, 2020), психофізіологічного забезпечення життєстійкості (Коkun та ін., 2024) тощо. Отже, наявність таких досліджень вказує на значний інтерес наукової спільноти до розробки науково обґрунтованих засобів, які сприятимуть адаптації до сучасних викликів, а також збереженню психічного здоров'я, підвищенню ефективності діяльності та покращенню якості життя працівників.

**Мета дослідження:** розробити та апробувати тренінгову програму розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу.

**Методи та організація дослідження.** Для проведення дослідження використовувались методи психоедукації та методи активного соціально-психологічного впливу.

Апробація тренінгової програми розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу реалізовувалася в умовах

післядипломної освіти у межах курсів підвищення кваліфікації ДЗВО «Університету менеджменту освіти» (м. Київ). У формувальному експерименті брали участь педагогічні та науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти. Професійний склад групи був змішаного формату і налічував 25 осіб, серед яких були керівники структурних підрозділів, кафедр, а також викладачі, які проходили курси підвищення кваліфікації у цьому навчальному закладі.

Використовувалися інтерактивні методи навчання (інтерактивні лекції, групові обговорення, тематичні дискусії, криголами, робота в мінігрупах, мозкові штурми тощо) (Карамушка & Малигіна, 2003), методи опитування та тестування.

#### **Результати дослідження та їх обговорення.**

За результатами опрацьованої літератури та власних попередніх досліджень з проблеми психологічних особливостей інформаційного стресу нами була розроблена тренінгова програма розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу.

**Мета програми:** підготовка фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу.

#### **Завдання програми:**

- 1) поглибити уявлення фахівців соціономічних професій про природу, ознаки та фактори інформаційного стресу та його наслідки;
- 2) сприяти освоєнню фахівцями соціономічних професій методів діагностики особистих якостей, які впливають на якість нейтралізації стрес-чинників, у тому числі інформаційного характеру;
- 3) актуалізація особистісних ресурсів для запобігання негативних впливів та подолання інформаційного стресу в сучасних умовах.

Тренінгова програма розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу включала п'ять блоків, зміст і мета яких спрямована на розкриття сутності, змісту та факторів виникнення інформаційного стресу та розвиток складових здатності до попередження й подолання інформаційного стресу (Пінчук, 2024).

Було визначено психологічні умови, що сприяють психологічній реабілітації в ситуаціях інформаційного перевантаження працівників освітніх організацій та цифрового освітнього середовища в умовах дистанційної післядипломної освіти. Серед таких умов виокремлено: створення особливого сприятливого соціального дистанційного середовища, атмосфери емоційного комфорту та творчого розкриття, взаємопідтримки, довіри та поваги у віртуальній групі, активізація адекватного самосприйняття через рефлексивний аналіз тощо.

Специфічними рисами такого соціального середовища в умовах дистанційного навчання є: 1) організація віртуальної спільної діяльності фахівців, під час якої вони реалізують себе як творчі особистості, задовольняють вищі людські потреби; а завдяки організації спільної, взаємозалежної діяльності виникає ефект групового відчуття корисності для іншого з підвищенням власної самооцінки; 2) спільне формування групових норм і принципів гуманістичної взаємодії у віртуальному навчальному середовищі, зокрема встановлення партнерських стосунків під час участі у тренінгу, щирість, емоційна відкритість і довіра один до одного, прийняття іншої людини як цінності; толерантність, позитивне ставлення, відсутність критики, активне включення в груповий творчий процес; 3) соціальне і духовне збагачення у дистанційній спільній діяльності, спільне переживання почуття причетності до особливостей професійної культури, обговорення питань професійного самовизначення тощо; 4) активізація розумових, емоційних і поведінкових компонентів спільної діяльності через колективну взаємодію в цифровому навчальному середовищі; 5) налагодження у процесі спільної діяльності зворотного зв'язку між її учасниками (чати, бесіди, групові форми спілкування тощо) з метою забезпечення процесу самоусвідомлення за допомогою інших; 6) реалізація

системи розвивальних завдань, що ведуть до прийняття та програвання нових соціальних ролей, які відповідають особистості, здатній до управління інформаційним стресом (Лук'янова, 2020).

Зважаючи на виявлені особливості розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу, які працюють дистанційно в кризових умовах, вважаємо найбільш оптимальними формами і методами його розвитку активні групові методи, адаптовані до специфіки віддаленої форми взаємодії у віртуальному навчальному просторі. Це тематичні групові дискусії (кімнати у Zoom), мозкові штурми (онлайн-дошки Google Jamboard, Mentimeter), інтерактивні мінілекції (Zoom, BigBlueButton, Google Meet), ситуаційно-рольові ігри, індивідуальні та групові вправи (Zoom), завдання для індивідуальної самостійної роботи (Google Classroom) тощо.

Вправи, що забезпечували розвиток особистісних ресурсів працівників, які працюють дистанційно, відповідно до виокремлених нами складових здатності були включені в модулі, розроблені нами особисто або запозичені в інших авторів та модифіковані нами у відповідності до мети та завдань програми (Гнуска, 2016; Лапіна, 2020; Пінюгіна, Мерзла & Аніна, 2015).

Загальний обсяг тренінгової програми складав 30 годин / 1 кредит ECTS (із них – 20 аудиторних годин (дистанційний формат) і 10 годин самостійної роботи) та був поділений на 5 змістовних модулів.

Кожен модуль, відповідно до технологічного підходу (Карамушка, Зайчикова & Винославська, 2005), мав у своїй будові три компоненти (змістовно-смісловий, діагностичний та кореляційно-розвивальний), після кожного модулю учасникам пропонувалося виконання домашнього аналітичного завдання для закріплення засвоєного матеріалу та розширення методів допомоги й самопомоги при подоланні інформаційного стресу.

Відповідно до мети та завдань тренінгової програми було розроблено план (табл. 1).

Далі розглянемо зміст кожної тренінгової сесії з урахуванням основних компонентів та інтерактивних технік, які були використані в кожному модулі.

#### **Вступ до тренінгу:**

- *«криголам»*: представлення іншим учасникам у загальному чаті: «Мені подобається, коли мене називають...», «На роботі ніхто навіть не здогадується, що я...»;
- *вивчення очікувань* (групове обговорення): «Мої очікування щодо тренінгу» (учасникам необхідно надати відповідь на такі запитання): «Чому я тут?»; «Що би я хотів ввести у свою професійну діяльність та особисте життя після тренінгу?»;
- *мультимедійна презентація* «Визначення мети та завдань тренінгу»;
- *групове обговорення* (визначення організаційних питань);
- *«мозковий штурм»* «Визначення правил роботи групи» (Карамушка, 2005).

#### **Змістовний модуль 1. «Інформаційний стрес та методи його подолання».**

##### **Вступ до розділу:**

- мета, завдання, організація тренінгової роботи.

**Змістовно-смісловий компонент:** «Сутність інформаційного стресу фахівців соціономічних професій в умовах віддаленої взаємодії»:

- *групове обговорення*: «Визначення інформаційного стресу, причини виникнення, прояви та наслідки інформаційного стресу»;
- інтерактивна мінілекція «Інформаційний стрес фахівців соціономічних професій в умовах віддаленої взаємодії»;
- *метод незавершених речень* (з подальшим обговоренням): «У моїй роботі інформація...»; «Останнім часом я відчуваю такі прояви інформаційного стресу...»; «Я відчуваю інформаційне перевантаження у роботі, коли...»;
- *аналіз проблемних ситуацій*: «Аналіз життєдіяльності стосовно основних факторів розвитку інформаційного стресу» (модифіковано за Перхайло, 2018).

Таблиця 1

**План тренінгової програми розвитку здатності до попередження та подолання інформаційного стресу**

<b>Розділи</b>	<b>Компоненти</b>
<i>Вступ до тренінгу (1 год.)</i>	
ЗМ 1. «Інформаційний стрес та методи його подолання» (3 год.)	<i>Змістовно-смісловий компонент:</i> «Сутність інформаційного стресу фахівців соціономічних професій в умовах віддаленої взаємодії»
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика сприйнятого інформаційного стресу»
	<i>Корекційно-розвивальний:</i> «Аналіз основних шляхів попередження та подолання інформаційного стресу»
<i>Домашнє аналітичне завдання (2 год.)</i>	
ЗМ 2. «Розвиток ціннісно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу» (4 год.)	<i>Змістовно-смісловий компонент:</i> «Місце цінностей і мотивації в попередженні та подоланні інформаційного стресу»
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика ціннісно-мотиваційної складової здатності особистості»
	<i>Корекційно-розвивальний:</i> «Розвиток мотивів і цінностей, які спонукають фахівця попереджувати та долати інформаційний стрес у професійній діяльності»
<i>Домашнє аналітичне завдання (2 год.)</i>	
ЗМ 3. «Розвиток когнітивно-рефлексивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу» (4 год.)	<i>Змістовно-смісловий компонент:</i> «Роль когнітивно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Аналіз когнітивно-рефлексивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
	<i>Корекційно-розвивальний:</i> «Усвідомлення та рефлексія у розвитку здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
<i>Домашнє аналітичне завдання (2 год.)</i>	
ЗМ 4. «Емоційно-оцінна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу» (4 год.)	<i>Змістовно-смісловий компонент:</i> «Роль емоційно-оцінної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика емоційно-оцінної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
	<i>Корекційно-розвивальний:</i> «Емоційна стійкість: розвиток навичок протидії інформаційному стресу»
<i>Домашнє аналітичне завдання (1 год.)</i>	
ЗМ 5. «Конативно-регулятивна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу» (4 год.)	<i>Змістовно-смісловий компонент:</i> «Поняття про конативно-регулятивну складову здатності та її значення у попередженні та подоланні інформаційного стресу»
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика розвитку конативно-регулятивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
	<i>Корекційно-розвивальний:</i> «Умови розвитку конативно-регулятивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»
<i>Домашнє аналітичне завдання (2 год.)</i>	
<i>Підведення підсумків тренінгу (1 год.)</i>	

Учасникам пропонується дослідити та згадати найважливіші джерела інформаційного стресу (стресорів), описати коротко власні реакції на них та подумати, як можна було знизити вплив стресорів або повністю усунути їх дію.

**Діагностичний компонент:** «Діагностика сприйнятого інформаційного стресу»:

- *психологічний практикум:* опитувальник «Шкала сприйнятого інформаційного стресу» (Н. Пінчук, О. Пінчук, 2024);

- *обговорення результатів тестування.*

**Корекційно-розвивальний компонент:** «Аналіз основних шляхів попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *аналітичне завдання* (робота в парах з подальшим обговоренням отриманих результатів): «Як я можу знизити інформаційне навантаження?». Для цього використайте такий орієнтовний план:

- 1) рівень стресу, інформаційного стресу, з яким я зустрічаюся у своїй повсякденній діяльності в умовах війни (оцінити від 1 до 5);

- 2) рівень моєї стресостійкості у стресових ситуаціях (оцінити за шкалою – високий, середній, низький);

- 3) мої переваги та обмеження, які дозволяють справлятися / не справлятися зі стресовими ситуаціями;

- 4) мої особисті ресурси, які я використовую недостатньо, але хотів би їх розвинути більше тощо;

- *аналітична робота в малих групах:* робота над створенням «антистресового плану» для конкретних ситуацій:

учасники діляться на групи і намагаються створити можливий план для попередження та подолання інформаційного стресу у всіх сферах життя (у професійній діяльності, у міжособистій взаємодії, при взаємодії з інформаційними технологіями тощо);

- *презентація результатів роботи в малих групах та їх міжгрупове обговорення.*

**Підведення підсумків тренінгової роботи.**

- **Домашнє аналітичне завдання:** «Щоденник рефлексії». Протягом усього тренінгу учасникам рекомендується вести записник, де фіксуються стратегії подолання впливу інформаційного стресу (що працює, що ні).

**Змістовний модуль 2. «Розвиток ціннісно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу».**

**Вступ до розділу:**

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*
- *актуалізація попереднього досвіду:* «Що ми робили на попередньому занятті? Що корисного взяли для себе з минулого заняття?»;

- *презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання.*

**Змістовно-смісловий компонент:** «Місце цінностей і мотивації в попередженні та подоланні інформаційного стресу»:

- *мінілекція:* «Ціннісно-мотиваційна складова здатності фахівців соціономічних професій в процесі попередження та подолання інформаційного стресу в умовах віддаленої взаємодії». Ознайомлення учасників з результатами дослідження, представлених у підрозділі 1.3 дисертації та статті (Пінчук, 2024);

- *«мозковий штурм»:* «Вплив інформаційного стресу на особистість (в професійному та особистому плані)»;

- *творче завдання:* «Мої ресурси». Необхідно написати три колонки (сильні сторони, вразливості, ресурси);

- *«групова дискусія»:* «Як ви розумієте розвиток самоцінності Я та його місця у попередженні та подоланні впливу інформаційного стресу».



**Діагностичний компонент:** «Діагностика ціннісно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *психологічний практикум* «Портрет Цінностей», за Ш. Шварца PVQ (у адаптації І. Семків), методика «Цінність самотворення (адаптація О. Прокопенко) та Шкала спрямованості мотивації при здійсненні помилки (EOMS: The Error-Oriented motivation Scale, K. L. Schell, в адаптації Н. Підбуцької, А. Книш);

- *обговорення результатів тестування.*

**Корекційно-розвивальний компонент:** «Розвиток мотивів і цінностей, які спонукають фахівця попереджувати та долати інформаційний стрес у професійній діяльності»:

- *групова аналітична робота в малих групах:* робота над створенням програми самоцінності Я і самотворення;

- *«мозковий штурм»:* «Роль мотивації при оцінці впливу інформаційного стресу та досягненні успіху»;

- *робота в мінігрупах, з подальшим обговоренням:* «Алгоритм ефективної роботи з інформацією»:

завдання кожної групи – визначити, перевірити її достовірність, знайти першоджерело запропонованих ситуацій, новини (заголовок газети, новини війни, правдива та викривлена інформація, запропонована ситуація, емоційне перевантаження тощо), учасникам тренінгу пропонується визначити, чи це правдива інформація, запропонувати кроки для її перевірки з подальшим представленням результатів.

*Приклади заголовків.* Експерт: «Наступного тижня Україна оголосить себе країною-банкрутом» (не фейк, але думка експерта ще нічого не означає без фактів); У Києві перекритий рух транспорту по вулиці Хрещатик (не фейк, тому що так трапляється на вихідні й у свята; це можна перевірити за допомогою сайту Київради або через онлайн-карти); співак Девід Бові виступить із концертом у Києві (фейк, який можна перевірити на сайті співака) (Академія української преси, 2015);

- *мінілекція:* «Медіаграмотність та її важливість у професійному й особистому житті» та аналіз роботи у мінігрупах. Використовувалися відповідні матеріали (MediaSapiens, б.р.; Міністерство цифрових трансформацій України, б.р.; Академія української преси, 2015).

**Підведення підсумків тренінгової роботи.**

**Домашнє аналітичне завдання:** «Як мотивувати персонал освітніх організацій до ефективного використання дистанційного навчання в умовах впливу інформаційного стресу»:

розробити алгоритм забезпечення мотивації діяльності фахівців соціономічних професій у період дистанційного формату та впливу інформаційного стресу.

**Змістовний модуль 3. «Розвиток когнітивно-рефлексивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу».**

**Вступ до розділу:**

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*

- *актуалізація попереднього досвіду;*

- *презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання.*

**Змістовно-смысловий компонент:** «Роль когнітивно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *мінілекція:* «Модель здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу в умовах віддаленої взаємодії». Ознайомлення учасників з результатами дослідження, представлених у підрозділі 1.3 дисертації та статті (Пінчук, 2024);

- *вправа з груповим обговоренням:* «Роль рефлексії у подоланні інформаційного стресу»;

- робота в парах чи групах: «Створення інфографіки або карти інформаційного стресу» (для розуміння, як інформаційний стрес впливає на продуктивність і психологічний стан та як можна йому протидіяти).

**Діагностичний компонент:** «Аналіз когнітивно-рефлексивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»

- *психологічний практикум* «ясність Я-концепції» (О. Прокопенко), методика «Безумовне позитивне самосприйняття» (О. Бондарчук, Н. Пінчук, О. Прокопенко) та авторський опитувальник «Роль інформації та інформаційний стрес в діяльності фахівців соціономічних професій»;

- *обговорення результатів тестування.*

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:** «Усвідомлення та рефлексія у розвитку здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *групова робота з подальшим обговоренням:* «Скласти алгоритм взаємодії між особистістю та інформаційним стресом»;

- *«метод інтерв'ю»:* «Мої позитивні та негативні сторони в процесі впливу інформаційного стресу» (розкрити особисті особливості при впливі інформаційного стресу та сформувані шляхи для протидії йому, з подальшим груповим обговоренням);

- *групове обговорення* отриманих результатів та розробка спільного проєктного завдання «Стратегія конструктивного опанування інформаційного стресу».

**Підведення підсумків тренінгової роботи.**

**Домашнє аналітичне завдання:** творче завдання «Лист підтримки собі»:

Учасникам пропонується написати листа самому собі, відповівши на такі запитання:

- Які мої сильні сторони допомагають справлятися зі впливом інформаційного стресу?

- Як мої «негативні» реакції допомагають мені подолати інформаційний стрес?

- Як я можу підтримати себе в період інформаційного перевантаження?

- Що я вже роблю добре і чим можу пишатися?

Лист можна зберегти та перечитувати його в період втоми й тривожності.

**Змістовний модуль 4. «Емоційно-оцінна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу».**

**Вступ до розділу:**

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*

- *актуалізація попереднього досвіду;*

- *презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання.*

**Змістовно-смісловий компонент:** «Роль емоційно-оцінної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *«криголам»:* «Коли на мене тиснуть, я...»;

- *«метод незавершених речень»:* «Стрес для мене це...(емоція, почуття)»;

- *робота в парах:* «Позитивні та негативні методи протидії стресу»;

- *робота в малих групах:* «Основні виклики професійної діяльності викладачів закладів освіти»;

- *мінілекція:* «Емоційно-оцінна складова як чинник попередження та подолання інформаційного стресу». Ознайомлення учасників з результатами дослідження, представлених у підрозділі 1.3 дисертації та статті (Пінчук, 2024).

**Діагностичний компонент:** «Діагностика емоційно-оцінної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *психологічний практикум:* опитувальник «Самооцінка стійкості до стресу» (Синдром «професійного вигорання», 2004), Методика «Шкала позитивного ментального здоров'я» (Positive Mental Health Scale (PMH-scale)) (J. Lukat, J. Margraf, R. Lutz, W. M. Van

Der Veld & E. S. Becker) (адаптація Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко), Індекс задоволеності роботою (Brayfield & Rothe, 1951, в адаптації О. Бондарчук, Н. Пінчук) та методики «Задоволеність професійним розвитком» (Прокопенко, 2024);

- *обговорення результатів тестування.*

**Корекційно-розвивальний компонент:** «Емоційна стійкість: розвиток навичок протидії інформаційному стресу»:

- *творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах):* «Розробити кроки для підвищення задоволеності професійною діяльністю соціономічних працівників» (на прикладі введення конкретної зміни – розробка плану з урахуванням індивідуальної діяльності та роботи в колективі);

- *презентація результатів творчого завдання та міжгрупова дискусія* «Важливість задоволеності роботою та особистісним розвитком у професійній діяльності»;

- *вправа «5–4–3–2–1» на заземлення та зниження рівня тривоги:*

Учасникам пропонується:

1. Зосередити увагу на п'яти речах, які ви бачите навколо себе, їх не обов'язково називати.

2. Знайти чотири речі, до яких можете доторкнутися руками.

3. Три речі, які ви чуєте навколо себе.

4. Дві речі, які ви відчуваєте на нюх.

5. Одну річ, котру можете спробувати на смак (Погорецька, 2021).

**Підведення підсумків тренінгової роботи.**

**Домашнє аналітичне завдання:** «Карта мого професійного розвитку на найближчий час в умовах невизначеності».

**Змістовний модуль 5. «Конативно-регулятивна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу».**

**Вступ до розділу:**

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*
- *актуалізація попереднього досвіду;*
- *презентація та обговорення результатів виконання домашнього завдання.*

**Змістовно-смісловий компонент:** «Поняття про конативно-регулятивну складову здатності та її значення у попередженні й подоланні інформаційного стресу»:

- *мінілекція:* «Місце конативно-регулятивної складової здатності до протидії інформаційному стресу». Ознайомлення учасників з результатами дослідження, представлених у підрозділі 1.3 дисертації та статті (Пінчук, 2024);

- *мозковий штурм* «Роль соціальної відповідальності, копінг, залученості до роботи в процесі попередження та подолання інформаційного стресу»;

- *«ділова гра»* (робота в малих групах): «Шляхи протидії фейкам». Учасникам пропонуються новини. Треба визначити алгоритм аналізу та обґрунтувати свою позицію.

**Діагностичний компонент тренінгу:** «Діагностика розвитку конативно-регулятивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- *психологічний практикум* методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях (The Coping Inventory for Stressful Situations (CISS) (Н. Ендлер, Дж. Паркер)), адаптація Л. Карамушки (Карамушка, 2023); Шкала виміру соціальної відповідальності (SRS-15) (О. Ковальчук) (Ковальчук, 2010), Утрехтська шкала залученості до роботи В. Шауфелі та А. Беккера (UWES, Utrecht Work Engagement Scale, Schaufel & Bakker, 2004) (Прокопенко, 2023).

- *обговорення результатів тестування.*

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:** «Умови розвитку конативно-регулятивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»:

- аналіз управлінських ситуацій (робота групах з подальшим представленням ситуацій зі «Щоденника рефлексії»: які стратегії використовували, наскільки вони були дієвими чи ні, з огляду на отриманий досвід – яку стратегію доречніше було б обрати);
- «мозковий штурм»: «Інформаційний щит». Учасникам пропонується сформулювати способи захисту від інформаційного перевантаження.

#### **Підведення підсумків тренінгової роботи.**

**Домашнє аналітичне завдання:** «Розробка пам'ятки «Роль особистості в попередженні та подоланні інформаційного стресу».

(Індивідуальне творче завдання: Використавши літературні джерела та проаналізувавши результати проходження тренінгової програми, розробити пам'ятку «Роль особистості в попередженні та подоланні інформаційного стресу». Розробити до неї інфографіку (5 – 7 слайдів). Як би ви могли використати її у своїй професійній діяльності?).

**Заключна частина тренінгу** включала такі складові:

- *рефлексивний аналіз:* «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобалися (або не сподобалися)?»; «Що нового я дізнався про себе, пройшовши тренінг?»;
- *побажання учасників тренінгу* один одному у вигляді «подарунків у кошик» – позитивних рис особистості, що допомагають максимально розкрити власні внутрішні ресурси для попередження та ефективного подолання інформаційного стресу в складних умовах сьогодення.

**Висновки.** Одним із ефективних методів попередження та подолання інформаційного стресу фахівців соціономічних професій є, на наш погляд, тренінгова програма розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу. Розроблена тренінгова програма складається зі вступу, п'яти змістовних модулів («Інформаційний стрес та методи його подолання»; «Розвиток ціннісно-мотиваційної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»; «Розвиток когнітивно-рефлексивної складової здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»; «Емоційно-оцінна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу»; «Конативно-регулятивна складова здатності до попередження та подолання інформаційного стресу») та заключної частини. Тренінгова програма розрахована на 30 годин, з яких 20 годин аудиторних (дистанційний формат) і 10 годин самостійної роботи. У ході проведення тренінгової програми використовуються інтерактивні техніки, серед яких: «криголами», робота в малих групах, мінілекції, групові дискусії, «мозкові штурми», метод незавершених речень та інші. Більшість використаних інтерактивних технік є авторськими розробками або модифікацією загальновідомих у груповій роботі методів.

Результати апробації програми розвитку здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу довели його ефективність та можливість подальшого використання в процесі розвитку внутрішніх ресурсів для посилення стійкості до інформаційних викликів.

**Перспективи подальших досліджень** ми вбачаємо в розробці тренінгових програм з попередження та подолання інформаційного стресу для фахівців інших сфер (бізнес, державна служба, соціальна служба тощо) та модифікації їх у різних форматах.

#### **Література**

1. Академія української преси (2015). *Не потони в інформаційному дощі*: Посібник для тренерів з медіаграмотності. DFATD Canada [http://nmcps.sumy.sch.in.ua/Files/downloadcenter/Посібник\\_Не%20потони%20в%20інформаційному%20дощі.pdf](http://nmcps.sumy.sch.in.ua/Files/downloadcenter/Посібник_Не%20потони%20в%20інформаційному%20дощі.pdf)
2. Гнускина, Г. В. (2016). *Психологічні чинники професійного вигорання у підприємців*. (дис. канд. психол. наук: 19.00.01). Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.
3. Годлевська, В. Ю. (2019). Інформаційний стрес у дітей як причина психологічних наслідків військових конфліктів. *Політичне життя*, (2), 50-54.

4. Дзьобань, О. П., & Мануйлов, С. М. (2017). Інформаційна безпека в контексті інформаційної культури. *Інформація і право, (1)*, 74-81.
5. Карамушка, Л. (2024) Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 31(1)*, 23-39.
6. Карамушка, Л. М. (2005). *Технології роботи організаційних психологів* : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Фірма «ІНКОС».
7. Карамушка, Л. М. (2022). *Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати*: метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
8. Карамушка, Л. М., & Малигіна, М. П. (2003). Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: Методичні рекомендації. *К.–Рівне*.
9. Кокур, О. М., Корніяка, О. М., Гуменюк, Г. В., Панасенко, Н. М., Болотнікова, І. В., Дзвоник, Г. П., & Гомонюк, В. О. (2024). Психофізіологічне забезпечення життєстійкості фахівців соціономічних професій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення : практичний посібник. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
10. Лапіна, М. Д. (2020) Програма соціально-психологічного тренінгу профілактики й корекції професійної деформації та вигорання фахівців із соціальної роботи. *Габітус, 19*, 225-229. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.19.39>
11. Лук'янова, Л. (2020). Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі: монографія, К.: ТОВ «Юрка Любченка», 340.
12. Магохнюк, Л. (2022). Вплив інформації на психологічний стан особистості в критичних ситуаціях. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія», 2*, 24-29. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2022-2.04>
13. Магохнюк, Л. О. (2019). Психологія інформаційної компетентності особистості (генеза онтологічного розвитку) (дис. д-ра психол. наук: 19.00.01). Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Одеса, Україна. <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/4150>
14. Міністерство цифрових трансформацій України (б.р.) *Як захиститися від фейків і дезінформації*. [Онлайн курс]. *Дія освіта*. <https://osvita.diiia.gov.ua/courses/how-to-protect-yourself-from-fakes-and-disinformation>
15. Панченко, О. А., & Кабанцева, А. В. (2020). Людська психіка в інформаційній небезпеці. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 31 (3)*, 226-233. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/39>
16. Перхайло, Н. А. (2018). *Профілактика професійного вигорання в соціальній роботі: навчально-методичний посібник*. Переяслав-Хмельницький: «Калина», 144.
17. Пінчук, О. (2024). Теоретична модель здатності фахівців соціономічних професій до попередження та подолання інформаційного стресу. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. Пр. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування», 29(58)*, 94-112.
18. Пінюгіна, К. О., Мерзла, М. М., & Аніна, О. В. (2015). Адаптивні антистресові технології: збірник наукових та науково-технічних праць. РІППЕ.
19. Погорецька, І. (2021, Жовтень, 24). Техніка 54321: для швидкого заземлення і подолання стресу. *Be calm*. <https://becalm.com.ua/mind/tehnika-54321-dlya-shvydkogo-zazemlennya-i-podolannya-stresu/>
20. MediaSapiens (б.р., вересень, 5). *Відеотека*. <https://video.detector.media/special-projects/novynna-gramotnist-i22>

## References

1. Akademia ukrainskoї presy (2015). *Ne potony v informatsiinomu doschi: Posibnyk dlya treneriv z mediagramotnosti* [1]. DFATD Canada [http://nmcps.sumy.sch.in.ua/Files/downloadcenter/Posibnyk\\_Ne%20potony%20v%20informatsiinomu%20doschi.pdf](http://nmcps.sumy.sch.in.ua/Files/downloadcenter/Posibnyk_Ne%20potony%20v%20informatsiinomu%20doschi.pdf) [In Ukrainian]
2. Gnuskyna, G. V. (2016). *Psykhologichni chynnyky profesiinogo vygorannya u pidpryyemstiv [Psychological factors in entrepreneur burnout]* [Unpublished PhD thesis: 19.00.01] G.S. Kostyuk Institute of Psychology, Kyiv, Ukraina. [In Ukrainian]
3. Godlevska, V. Yu. (2019). Informatsiinyi stres u ditei yak prychyna psykhologichnykh naslidkiv viiskovykh konfliktiv [Information stress in children as a cause of military conflict-related psychological disturbances]. *Politychne zhyttya, (2)*, 50-54. [In Ukrainian]
4. Dzoban, O. P., & Manuilov, Ye. M. (2017). Informatsiina bezpeka v konteksti informatsiinoi kultury [Information security in the context of information culture]. *Informatsia i pravo, (1)*, 74-81. [In Ukrainian]
5. Karamushka, L. (2024). Trening rozvytku produktyvnykh koping-strategii v konteksti zabezpechennya psykhologichnogo zdorovya ta blagopoluchchya osvitnogo personalu v umovakh viiny [Productive coping strategies development training in the context of promoting psychological health and well-being of educational personnel in wartime]. *Organizatsiina psykholgia. Ekonomichna psykholgia, 31(1)*, 23-39. [In Ukrainian]

6. Karamushka, L. M. (2005). *Tekhnologii roboty organizatsiinykh psykholoiv [Work technologies used by organizational psychologists]*. INKOS. [In Ukrainian]
7. Karamushka, L. M. (2022). *Psykhychnе zdorovya osobystosti pid chas viiny: yak iogo zberegty ta pidtrymaty [Mental health of the individual during wartime: how to preserve and support it]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
8. Karamushka, L. M., & Malygina, M. P. (2003). *Vykorystannya interaktyvnykh tekhnik u protsesi pidgotovky menedzheriv ta personalu osvitynich organizatsii do upravlinnya [Using interactive techniques for training managers and personnel of educational organizations in management]*. Kiev–Rivne. [In Ukrainian]
9. Kokun, O. M., Korniyaka, O. M., Gumenyuk, G. V., Panasenko, N. M., Bolotnikova, I. V., Dzvonyk, G. P., & Gomonyuk, V. O. (2024). *Psykhoфизиологичне забезпечення зhyttestiikosti fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii v umovakh voyennogo stanu ta pislyavoyennogo vidnovlennya [Psychophysiological support of the viability of specialists in socionomic professions in conditions of martial law and post-war recovery]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
10. Lapina, M. D. (2020). *Programa sotsialno-psykholoichnogo treningu profilaktyky i korektsii profesiinoi deformatsii ta vygorannya fakhivtsiv iz sotsialnoi roboty [Program of social work specialists' socio-psychological training in prevention and correction of professional deformation and burnout]*. *Gabitus*, 19, 225-229. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.19.39> [In Ukrainian]
11. Lukyanova, L. (2020). *Osvita doroslykh: suchasni strategii i praktyky v Ukraini ta zarubizhzi [Adult education: modern strategies and practices in Ukraine and abroad]*. TOV «Yurka Lyubchenka», 340. [In Ukrainian]
12. Matokhnyuk, L. (2022). *Vplyv informatsii na psykholoichnyi stan osobystosti v krytychnykh sytuatsiakh [The impact of information on the psychological state of the individual in critical situations]*. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seria «Pedagogika. Psykhologia»*, 2, 24-29. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2022-2.04> [In Ukrainian]
13. Matokhnyuk, L. O. (2019). *Psykhologia informatsiinoi kompetentnosti osobystosti (geneza ontologichnogo rozvytku) [Psychology of information competence of the individual (genesis of ontological development)]* [Unpublished PsyD thesis: 19.00.01]. Derzhavnyi zaklad «Pivdennoukrainskyi natsionalnyi pedagogichnyi universytet imeni K. D. Ushynskogo», Odesa, Ukraina. <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/4150> [In Ukrainian]
14. Ministerstvo tsyfrovyykh transformatsii Ukrainy. *Yak zakhystytysya vid feikiv i dezinformatsii. Dia osvita [How to protect yourself from fakes and disinformation. Action education]*. <https://osvita.diia.gov.ua/courses/how-to-protect-yourself-from-fakes-and-disinformation> [In Ukrainian]
15. Panchenko, O. A., & Kabantseva, A. V. (2020). *Lyudska psykhyka v informatsiinii nebezpeti [Human psyche in information danger]*. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogo. Seria: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 31(3), 226-233. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/39> [In Ukrainian]
16. Perkhailo, N. A. (2018). *Profilaktyka profesiinogo vygorannya v sotsialnii roboti: navchalno-metodychnyi posibnyk [Prevention of burnout in social work: educational and methodological manual]*. Kalyna. [In Ukrainian]
17. Pinchuk, O. (2024). *Teoretychna model zdatnosti fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii do poperedzhennya ta podolannya informatsiinogo stresu [Theoretical model of the ability of socionomic professions to prevent and overcome information stress]*. *Visnyk pislyadyplomnoi osvity. Seria «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnya ta administruvannya»*, 29(58), 94-112. [In Ukrainian]
18. Pinyugina, K. O., Merzla, M. M., & Anina, O. V. (2015). *Adaptyvni antystresovi tekhnologii [Adaptive anti-stress technologies]*. RIPPE. [In Ukrainian]
19. Pogoretska, I. (2021). *Tekhnika 54321: dlya shvydkogo zazemlennya i podolannya stresu [Technique 54321: for quick grounding and overcoming stress]*. *Be calm*. <https://becalm.com.ua/mind/tehnika-54321-dlya-shvydkogo-zazemlennya-i-podolannya-stresu/> [In Ukrainian]
20. MediaSapiens. *Videoteka [Video library]*. <https://video.detector.media/special-projects/novynna-gramotnist-i22> [In Ukrainian]

### Відомості про автора

**Пінчук Олександра Ігорівна**, аспірантка кафедри психології Державного торговельно-економічного університету, Київ, Україна.

**Pinchuk, Oleksandra**, PhD student, Department of Psychology, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9894-4090>

E-mail: [sashuhis@gmail.com](mailto:sashuhis@gmail.com)

Отримано 10 січня 2025 р.  
Рецензовано 28 січня 2025 р.  
Прийнято 3 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.10>  
УДК 159. 944.4:373.5.091.113 (043.3)

**Юлія Снігур**  
**Людмила Карамушка**

## **ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ВИКОРИСТАННЯ ПРОДУКТИВНИХ КОПІНГ-СТРАТЕГІЙ»**

*Снігур Юлія, Карамушка Людмила. Тренінг «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій».*

**Вступ.** Освітні організації сьогодні працюють в умовах високої соціальної та психологічної напруженості, яка обумовлена необхідністю адаптації до роботи в умовах повномасштабної війни РФ проти України та здійснення водночас інноваційних змін в освіті, впровадження європейських освітніх стандартів. Все це потребує використання керівниками закладів освітніх організацій продуктивних копінг-стратегій, які б сприяли профілактиці та подоланню стресових ситуацій в управлінській діяльності, забезпечували ефективність діяльності освітніх організацій.

**Мета:** розробити та апробувати зміст та структуру тренінгу «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій».

**Методи.** Для проведення дослідження використовувались методи соціально-психологічного навчання.

**Результати.** Розроблено та апробовано тренінг «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій», який включає п'ять тренінгових сесій: «Професійний стрес та основні причини його виникнення в освітніх організаціях»; «Роль стрес-менеджменту в профілактиці та подоланні професійного стресу»; «Базові копінг-стратегії керівників освітніх організацій»; «Організаційно-психологічні чинники мезорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій»; «Організаційно-психологічні чинники мікрорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій». Кожна із тренінгових сесій складалась із трьох блоків: змістовно-сміслового; діагностичного; корекційно-розвивального, які реалізовувались за допомогою спеціальних інтерактивних технік. Також суттєву роль відігравали домашні аналітичні завдання, спрямовані на самостійне практичне осмислення учасниками тренінгу наявних проблем як в індивідуальній управлінській діяльності, так і в роботі управлінської команди освітньої організації стосовно використання копінг-стратегій. Загальний обсяг тренінгу складав 54 академічні години.

**Висновки.** Впровадження та вивчення ефективності тренінгу «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій» показало доцільність його використання для підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до ефективного використання копінг-стратегій.

**Ключові слова:** тренінг, копінг-стратегії, продуктивні копінг-стратегії, професійний стрес, керівники освітніх організацій

*Snigur, Yuliia, Karamushka, Liudmyla. Training program «Psychology of Training Heads of Educational Organizations in Using Productive Coping Strategies».*

**Introduction.** Educational organizations today operate in conditions of high social and psychological tension caused by the need to adapt to the war of the Russian Federation against Ukraine while implementing innovative changes in education to meet the European educational standards. This requires educational institution heads to use productive coping strategies to deal with stressful situations faced in managing educational organizations.

**Aim:** to develop and test a training program "Psychology of Training Heads of Educational Organizations in Using Productive Coping Strategies"

**Methods:** social and psychological training methods and techniques.

**Results.** The training program "Psychology of Training Heads of Educational Organizations in Using Productive Coping Strategies" was developed and tested. The program included five training sessions: "Occupational stress and its main causes in educational organizations", "The role of stress

*management in preventing and overcoming of occupational stress", "Basic coping strategies used by heads of educational organizations", "Meso-level organizational and psychological factors in educational organization heads' choosing coping strategies", "Micro-level organizational and psychological factors in educational organization heads' choosing coping strategies". Each training session consisted of three blocks: informational, diagnostic, and developmental, which used special interactive techniques. A significant role was played by home analytical tasks aimed at developing trainees' understanding of their coping-related issues in their individual management activities and in the work of management teams. The program was intended for 54 academic hours.*

**Conclusions.** *The test application of the training program "Psychology of Training Heads of Educational Organizations in Using Productive Coping Strategies" showed its effectiveness, which allows recommending it for using in training heads of secondary education institutions in effective coping.*

**Key words:** *training, coping strategies, productive coping strategies, job stress, heads of educational organizations*

**Вступ.** Освітні організації сьогодні працюють в умовах високої соціальної та психологічної напруженості, яка обумовлена необхідністю адаптації до роботи в умовах повномасштабної війни РФ проти України та здійснення водночас інноваційних змін в освіті, впровадження європейських освітніх стандартів. Все це потребує використання керівниками закладів освітніх організацій продуктивних копінг-стратегій, які б сприяли профілактиці та подоланню стресових ситуацій в управлінській діяльності, забезпечували ефективність діяльності освітніх організацій.

Як свідчить аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури, проблема копінг-стратегій знайшла відображення в роботах зарубіжних (Billings & Moos, 1984; Lazarus & Folkman, 1984; Frydenberg & Lewis, 2000 та ін.) та вітчизняних (Грант, 2012; Носенко, 2013; Родіна, 2012; Титаренко, 2009; Ярош, 2018 та ін.) вчених. У цих роботах розкрито сутність копінг-стратегій та види, показана їх роль в стрес-долаючій поведінці та життєдіяльності особистості, професійному здоров'ї, а також досліджено низку чинників, які впливають на використання різних копінг-стратегій.

Що стосується діяльності освітніх організацій, зокрема закладів загальної середньої освіти, то вченими виконана низка досліджень копінг-стратегій, які стосуються педагогічних працівників (Байдик, 2013; Кіась, 2010; Погрібна, 2018; Поденко, 2017 та ін.). У проведених дослідженнях визначено роль копінг-стратегій у подоланні стресових ситуацій, визначено переважаючі копінг-стратегії у різних категорій педагогічних працівників, а також низку чинників, що впливають на їх розвиток.

Стосовно вивчення копінг-стратегій у керівників освітніх організацій, то тут можна назвати лише окремі дослідження, які стосуються цієї проблеми, зокрема дослідження професійного стресу у менеджерів освітніх організацій (Паньковець, 2006), вивчення проявів копінг-стратегій у керівників закладів освіти залежно від рівня професійного стресу (Вознюк, 2021), впливу копінг-стратегій на психологічне здоров'я освітнього персоналу (Карамушка, 2023а). Вивчення особливостей вибору копінг-стратегій керівників освітніх організацій (у контексті впливу на цей вибір організаційно-психологічних чинників мезо- та мікрорівня) раніше не здійснювалось.

Отже, соціальна значущість та недостатня розробленість проблеми зумовили вибір теми нашого дослідження.

**Мета дослідження:** розробити й апробувати зміст та структуру тренінгу «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій».

**Методи та організація дослідження.** Для проведення дослідження використовувались методи активного соціально-психологічного навчання. Апробація тренінгу була проведена в Комунальному навчальному закладі Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів» на курсах підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів (очно-дистанційна форма навчання), в Університеті менеджменту освіти НАПН України та низці інших організацій.



**Результати дослідження та їх обговорення.**

**Мета тренінгу:** психологічна підготовка керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій.

**Завдання тренінгу:**

1. Засвоєння керівниками освітніх організацій знань про сутність професійного стресу та роль копінг-стратегій у його профілактиці й подоланні.

2. Оволодіння керівниками освітніх організацій методами діагностики для визначення рівня їхнього професійного стресу, особливостей застосування ними копінг-стратегій та організаційно-психологічних чинників, які впливають на вибір копінг-стратегій.

3. Формування у керівників освітніх організацій умінь та навичок, необхідних для використання активних та продуктивних копінг-стратегій.

**Загальний дизайн тренінгової програми:**

Тренінгова програма «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій» (табл. 1) складається із п'яти тренінгових сесій та має таку загальну структуру:

*Тренінгова сесія 1.* «Професійний стрес та основні причини його виникнення в освітніх організаціях».

*Тренінгова сесія 2.* «Роль стрес-менеджменту в профілактиці та подоланні професійного стресу».

*Тренінгова сесія 3.* «Базові копінг-стратегії керівників освітніх організацій».

*Тренінгова сесія 4.* «Організаційно-психологічні чинники мезорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій».

*Тренінгова сесія 5.* «Організаційно-психологічні чинники мікрорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій».

*Таблиця 1*

**Загальний дизайн та обсяг тренінгової програми  
«Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання  
продуктивних копінг-стратегій»**

Тренінгові сесії	Назва тренінгових сесій	Кількість годин
<i>Вступ до тренінгу</i>		2
<b>Основна частина:</b>		
<i>Тренінгова сесія 1.</i>	«Професійний стрес та основні причини його виникнення в освітніх організаціях»	6
<i>Тренінгова сесія 2.</i>	«Роль стрес-менеджменту в профілактиці та подоланні професійного стресу в освітніх організаціях»	6
<i>Тренінгова сесія 3.</i>	«Базові копінг-стратегії керівників освітніх організацій»	6
<i>Тренінгова сесія 4.</i>	«Організаційно-психологічні чинники мезорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій»	6
<i>Тренінгова сесія 5.</i>	«Організаційно-психологічні чинники мікрорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій»	6
	<b>Додаткова частина.</b> (Домашні аналітичні завдання, по 4 години для кожної тренінгової сесії)	20
<i>Завершення тренінгу</i>		2
<b>Загалом</b>		<b>54</b>

Кожна із тренінгових сесій складалась із *трьох блоків: змістовно-сміслового; діагностичного; корекційно-розвивального.*

Обсяг тренінгу «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій» складав 54 академічні години: а) основна частина (аудиторна) – 30 академічних годин (5 занять по 6 акад. год. на кожне заняття); 2 акад. год. – вступ до тренінгу; 2 акад. год. – заключна частина тренінгу; б) додаткова частина (домашні аналітичні завдання) – 20 акад. год. (по 4 акад. год. для виконання домашніх завдань після кожної з п'яти тренінгових сесій).

### **Зміст тренінгової програми**

Далі розглянемо зміст тренінгу (тренінгові сесії, основні компоненти тренінгових сесій та інтерактивні техніки, які було реалізовано в кожному з компонентів).

#### **Загальний вступ до тренінгової програми:**

- *«криголам»: «знайомство» («Мене звати..., я працюю ... в ситуації стресу я дію так...»);*
- *вивчення очікувань* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням): «Мої очікування щодо тренінгу» (учасники дають відповіді на такі запитання: «Чому я тут?», «Чому я хотів би навчитись?», «Що нового я хотів би внести у свою управлінську діяльність після тренінгу?»);
- *мультимедійна презентація: «Визначення мети і завдання тренінгу»;*
- *«мозковий штурм»* (груповий варіант): «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі);
- *групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати свою роботу сьогодні?»* (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо).

**Тренінгова сесія 1. «Професійний стрес та основні причини його виникнення в освітніх організаціях».**

#### **Вступ до тренінгової сесії:**

*мета, завдання, організація тренінгової роботи.*

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність професійного стресу та особливості його вияву в освітніх організаціях»:**

- *метод незавершених речень* (з подальшим обговоренням): «Професійний стрес – це...»;
- *групова дискусія:* «Як співвідносяться між собою професійний та організаційний стреси?»;
- *робота в малих групах:* «У чому проявляється наявність професійного стресу в діяльності керівників освітніх організацій, в яких ви працюєте?». (Створюються малі групи, в яких обговорюються основні вияви професійного стресу, які можуть стосуватися емоційної, когнітивної та поведінкової сфери діяльності й поведінки керівників, наприклад, наявність роздратування, перевтоми, підвищення конфліктності, зниження продуктивності роботи, незадоволеність життям тощо. Далі кожна група представляє свої результати, члени інших груп задають уточнюючі та проблемні запитання. У результаті спільної роботи визначаються основні вияви професійного стресу, які можуть негативно позначатись на різних сферах життєдіяльності керівників);
- *міні-лекція:* «Сутність професійного стресу та його структура» (для підготовки презентації використовуються наявні наукові розробки (Паньковець, 2006 та ін.) та публікації авторів (Карамушка, Куриця, Левковець & Альохина, 2015; Снігур, 2019 б).

**Діагностичний компонент тренінгу «Аналіз причин виникнення професійного стресу в керівників закладів загальної середньої освіти»:**

- *психологічний практикум:* «Діагностика стрес-чинників в діяльності керівника».

(Для проведення психологічного практикуму використовується методика «Експрес діагностика стресогенних факторів в діяльності керівника» (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2006). Методика дає можливість виявляти наявність таких стрес-чинників в діяльності керівників, як: стреси робочих перевантажень; стреси вертикальних комунікацій; інформаційний стрес; конфліктність комунікацій. Після отриманих індивідуальних даних учасники тренінгу, за бажанням, висловлюються щодо напрямів їхньої управлінської діяльності, де виявляється найбільша напруженість, робляться певні узагальнення та висновки.

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна здійснювати профілактику професійного стресу у керівників закладів загальної середньої освіти?»:**

- *аналітичне завдання в малих групах та міжгрупове обговорення: «Організаційно-психологічні умови профілактики професійного стресу у керівників освітніх організацій».*

(Для виконання завдання створюється кілька робочих груп. Кожна із груп обирає для аналізу одну із причин виникнення професійного стресу, яка визначена під час проведення психологічного практикуму: 1) стреси робочих перевантажень (великий обсяг роботи, недостатність часу для її якісного виконання, робота заважає особистому життю); 2) стреси вертикальних комунікацій (протилежність поглядів з керівником, неможливість передбачити реакцію та оцінку керівника); 3) інформаційний стрес (невміння встановити контакт з підлеглими та взаємодіяти з ними); 4) конфліктність комунікацій (перевантаження інформацією та нездатність справлятися з нею). Учасники групи аналізують обрану причину професійного стресу, яка має місце в закладах загальної середньої освіти, і визначають, яким чином можна попередити виникнення такого стрес-чинника або мінімізувати його вплив. Наприклад, коли мова йде про стреси робочих навантажень, то до організаційно-психологічних умов профілактики професійного стресу можна віднести такі: чіткість визначення професійних завдань; визначення пріоритетів у виконанні завдань; регулярний контроль за виконанням професійних завдань; оволодіння навичками тайм-менеджменту та саморегуляції, зокрема введення відпочинкових пауз між виконанням робочих завдань тощо. Після виконання аналітичних завдань в кожній групі відбувається презентація результатів її роботи та обговорення спільних рекомендації щодо профілактики професійного стресу в закладах загальної середньої освіти).

**Підведення підсумків тренінгової сесії.**

**Домашнє завдання: «Стрес-чинники в моїй управлінській діяльності».**

(Аналітичне завдання: «Протягом тижня ведіть щоденник спостережень за проявами професійного стресу у вашій управлінській діяльності за такими показниками: зміст стресової ситуації, її учасники, основні вияви стресу (в емоційній, когнітивній та поведінковій сферах), наслідки стресу. Проаналізуйте отримані дані та зробіть висновки стосовно основних стрес-чинників, які наявні у вашій управлінській діяльності. Визначте, яким чином можна зменшити як кількість таких стрес-чинників, так і їх негативний вплив»).

**Тренінгова сесія 2. «Роль стрес-менеджменту в профілактиці та подоланні професійного стресу в освітніх організаціях».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Чим мені запам'яталась попередня зустріч?»;*
- *презентація та обговорення результатів виконання домашнього аналітичного завдання: «Стрес-чинники в моїй управлінській діяльності».*

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність стрес-менеджменту та основні його напрями».**

- *«мозковий штурм» (групова форма):* «Що таке стрес-менеджмент?» Активність учасників тренінгу здійснюється з дотриманням основних правил «мозкового» штурму («називайте якомога більше ідей, чим більше, тим краще»; «називайте самі неймовірні, незвичні ідеї»; «не оцінюйте ці ідеї»). Спочатку називаються різні думки, які стосуються змісту стрес-менеджменту, далі висловлені думки систематизуються і робиться висновок про зміст стрес-менеджменту;

- *робота в малих групах:* «Яке значення може мати стрес-менеджмент для діяльності освітніх організацій?» (Робота здійснюється окремо в кожній групі і виділяється значення стрес-менеджменту для вирішення, наприклад, таких завдань: оволодіння керівниками та педагогічними працівниками навичками саморегуляції і тайм-менеджменту; профілактика синдрому професійного вигорання у керівників та педагогічних працівників; забезпечення фізичного та психологічного здоров'я педагогічних працівників та учнів; формування позитивної, підтримуючої організаційної культури в освітніх закладах тощо);

- *міні-лекція:* «Стрес-менеджмент в освітніх організаціях» (міні-лекція здійснюється на основі наявних в літературі розробок щодо сутності стрес-менеджменту та підходів щодо управління професійним стресом та синдромом професійного вигорання в освітніх організаціях (Паньковець, 2006; Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2004; Марковець, 2005 та ін.).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Вивчення основних напрямів стрес-менеджменту в освітніх організаціях»:**

*Проведення інтерв'ю з колегами (в парах):* «Чи впроваджується стрес-менеджмент у ваших освітніх організаціях?».

(Учасники тренінгу діляться на пари та проводять по черзі, один з одним, інтерв'ю за таким орієнтовним планом: «Чи представлений стрес-менеджмент в управлінні вашим освітнім закладом?»; «У чому це проявляється?»; «Чи входить стрес-менеджмент в загальну стратегію управління освітнім закладом?»; «Яких учасників навчально-виховного процесу стосується стрес-менеджмент?»; «Які напрями та форми роботи застосовуються?»; «Які труднощі виникають в процесі реалізації цього напрямку управління?»; «Як оцінюють його педагогічні працівники?»; «Хто організовує та впроваджує цей напрям роботи (адміністрація, психологи, вчителі, учні та ін.)?»; «Які труднощі виникають в процесі реалізації цього напрямку управління (організаційні, матеріальні, психологічні тощо)?»; «Як оцінюють стрес-менеджмент учасники навчально-виховного процесу?» тощо. Отримані в процесі інтерв'ю в кожній парі дані представляються усім учасникам тренінгу, задаються уточнюючі запитання. Робиться висновок про найбільш та найменш представлені напрями реалізації стрес-менеджменту в закладах загальної середньої освіти).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Організаційно-психологічні умови оптимізації стрес-менеджменту в освітніх організаціях»:**

*Творче завдання:* «Оптимізація стрес-менеджменту на організаційному та особистісному рівні».

(Для виконання завдання створюються чотири групи, які в процесі групового обговорення визначають організаційно-психологічні умови оптимізації стрес-менеджменту в освітніх організаціях, що стосуються таких напрямів діяльності: 1) закладу загальної середньої освіти в цілому (рівень організації); 2) управлінської команди закладу (рівень організації); 3) керівників різних рівнів (особистісний рівень); 4) педагогічних працівників (особистісний рівень). Водночас враховуються результати попереднього, діагностичного етапу роботи стосовно того, які напрями менеджменту є найбільш/найменш представленими в закладах загальної середньої освіти. Наприклад, стосовно реалізації такого напрямку стрес-менеджменту, як психопрофілактика

професійного стресу на рівні керівників, то це може бути визначення рівня професійного стресу та стресостійкості керівників, врахування наявних у керівників психологічних ресурсів, які можуть сприяти підвищенню толерантності до професійного стресу, зокрема використання активних та продуктивних копінг-стратегій. У контексті психопрофілактики професійного стресу на рівні організації в цілому, то це може бути проведення спеціальних психологічних тренінгів з означеної проблеми, впровадження оздоровчих програм тощо.

**Підведення підсумків тренінгової сесії.**

**Домашнє завдання:** «Мої особистісні ресурси для профілактики та подолання професійного стресу».

(Аналітичне завдання. «Підготуйте есе на тему: «Як я можу допомогти собі справлятися з професійним стресом?». Для цього використайте такий орієнтовний план: 1) рівень професійного стресу, з яким я зустрічаюсь у своїй повсякденній управлінській діяльності; 2) рівень моєї стресостійкості у стресових ситуаціях; 3) мої досягнення та обмеження, які дозволяють справлятися / не справлятися зі стресовими ситуаціями; 4) мої особистісні ресурси, які можуть підвищити рівень моєї готовності до профілактики та подолання професійного стресу, які я використовую недостатньо, але які я хотів би розвинути тощо).

**Тренінгова сесія 3. «Базові копінг-стратегії керівників освітніх організацій».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- мета, завдання, організація тренінгової роботи;
- актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Що стало для мене головним під час нашої попередньої тренінгової сесії?»;
- презентація та обговорення результатів виконання домашнього аналітичного завдання: «Мої особистісні ресурси для профілактики та подолання професійного стресу».

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:** «Поняття про копінг-стратегії та їх значення для управління освітніми організаціями»:

- *Метод незавершених речень* (з подальшим обговоренням в малих групах): «Копінг-стратегії являють собою...»

(Для виконання завдання створюється 3 – 5 груп, які об'єднують керівників закладів загальної середньої освіти, наприклад, з одного району. Спочатку члени кожної групи самостійно заповнюють бланк для відповіді, перед цим розірвавши його на таку кількість листочків, скільки букв є в їхньому «короткому» імені (прийом, запропонований Шапіро, 1997). На наступному етапі заповнені листочки в кожній групі аналізуються, систематизуються та на основі цього виводиться визначення копінг-стратегії. Далі представники кожної малої групи демонструють результати своєї роботи іншим групам, до того ж кожна наступна група має сказати про певні характеристики копінг-стратегій, про які не говорила попередня група. Далі виводиться узагальнююче визначення копінг-стратегії).

- *Міні-лекція* «Базові копінг-стратегії керівників та їх значення для управління освітніми закладами». Підготовка міні-лекції здійснюється з урахуванням наявних публікацій з цієї проблеми (Родіна, 2012; Носенко, 2013; Погрібна, 2018; Склень, 2006) та авторських розробок (Карамушка & Снігур, 2020 b).

**Діагностичний компонент тренінгу:** «Діагностика базових копінг-стратегій керівників закладів загальної середньої освіти»:

- *психологічний практикум:* «Визначення базових копінг-стратегій керівників закладів загальної середньої освіти як особистісного ресурсу керівників».

(Для проведення психологічного практикуму застосовується «Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях» (Endler & Parker, 1994). Методика дає можливість дослідити такі копінг-стратегії: «орієнтованість на вирішення завдань»;

«соціальне відволікання» («пошук соціальної підтримки»); «спрямованість на емоції»; «уникнення»; «відволікання». Кожен учасник заповнює методичку індивідуально, обробляє отримані дані за допомогою спеціального «ключа», який надає тренер, будуючи свій «індивідуальний психологічний профіль копінг-стратегій», а потім, за бажанням, може представити свої дані під час групового обговорення. За умови введення ролі «асистента тренера» можуть обраховуватись середні дані по групі учасників тренінгу в цілому і визначатись «груповий психологічний профіль копінг-стратегій, представленість в ньому «активних-пасивних» та «продуктивних-непродуктивних» копінг-стратегій. Це дасть можливість побачити позитивні та негативні аспекти активності керівників освітніх організацій щодо використання базових копінг-стратегій).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Особливості використання базових копінг-стратегій в різних професійних ситуаціях»:**

- *Аналіз управлінських ситуацій (робота в малих групах):*

(Кожна група по черзі наводить приклади 1– 2 «реальних» ситуацій професійного стресу, з якими вони зустрічались у своїй управлінській діяльності. Обґрунтовується або «програється» доцільність використання тієї чи іншої базової копінг-стратегії для подолання конкретної стресової ситуації. Це можуть бути ситуації, наприклад, які стосуються виконання термінового завдання, виникнення конфлікту між вчителями, регулярного спізнення вчителя на роботу, байдужого ставлення вчителя до оволодіння новими інформаційними технологіями тощо. Робиться узагальнення стосовно змісту базових копінг-стратегій та їх розподілу за критеріями «активність-пасивність» та «продуктивність-непродуктивність».

*Підведення підсумків тренінгової сесії.*

**Домашнє завдання: «Які копінг-стратегії використовують члени моєї управлінської команди в ситуації професійного стресу?»**

(*Аналітичне завдання:* «За допомогою «Методики дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях» (Endler & Parker, 1994) проаналізуйте (самостійно або за допомогою психолога) копінг-стратегії, які використовують члени вашої управлінської команди в ситуації професійного стресу. Які із них є продуктивними/непродуктивними? Якими стратегіями варто оволодіти вашій управлінській команді? Що для цього потрібно зробити? Обговоріть отримані результати та план дій з членами вашої управлінської команди»).

**Тренінгова сесія 4. «Організаційно-психологічні чинники мезорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*
- *актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Що привернуло мою увагу найбільше під час проведення нашої попередньої тренінгової сесії?»;*
- *презентація та обговорення результатів виконання домашнього аналітичного завдання: «Які копінг-стратегії використовують члени моєї управлінської команди в ситуації професійного стресу?».*

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз організаційно-психологічних чинників вибору копінг-стратегій керівниками освітніх організацій (мезорівень аналізу)»:**

- *робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Роль психологічних характеристик освітніх організацій у профілактиці та подоланні професійного стресу та вибору продуктивних копінг-стратегій».*

(Під час виконання завдання учасники тренінгу обговорюють такі питання: «Чи може заклад загальної середньої освіти впливати на вибір керівниками копінг-стратегії?»; «Якщо може, то які його психологічні та організаційно-функціональні характеристики є

суттєвими при цьому?». Завдання виконується шляхом спільного обговорення учасниками тренінгу означеної проблеми, презентації результатів кожної групи та їхньої активної взаємодії між собою тощо. Попередньо тренер для актуалізації проблеми може запропонувати перелік основних психологічних та інших характеристик освітніх організацій, наведених в наукових публікаціях (Вознюк, 2017; Карамушка, 2018; Креденцер, 2019; Сняданко, 2017; Терещенко, 2020; Ткалич, 2006; Хмель, 2011), а потім в обговоренні виділити ті характеристики, які, на думку учасників тренінгу, відіграють суттєву роль у вирішенні проблеми, що аналізується);

- *міні-лекція*: «Роль психологічних та організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій у виборі керівниками копінг-стратегій» (для підготовки міні-лекції доцільно використати наявні наукові джерела (Креденцер, 2019; Терещенко, 2020) та власні розробки авторок тренінгу (Карамушка, 2023б; Снігур, 2021).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних характеристик освітніх організацій, які впливають на вибір копінг-стратегії керівниками»:**

- *психологічний практикум*: «Аналіз стилю управління керівників освітніх організацій».

(Практикум проводиться за допомогою методики «Оцінка стилю керівництва» (О.В. Козловська, А.Й. Романюк, В.І. Уруньський), яка зорієнтована на дослідження таких стилів управління керівників закладів загальної середньої освіти, як: авторитарно-одноосібний; пасивний; одноосібно-демократичний (Карамушка, 2003).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як посилити вплив стилю управління на вибір керівниками освітніх організацій продуктивних копінг-стратегій?»:**

- *ділова гра*: «Вибір керівниками освітніх організацій копінг-стратегій в умовах застосування різних стилів управління».

(У процесі гри моделюються дві-три стресові ситуації в діяльності керівника. Для «програвання» кожної ситуації підбираються п'ять учасників тренінгу («керівники закладів загальної середньої освіти», які для подолання стресової ситуації використовують різні стилі управління керівника («авторитарно-одноосібний», «пасивний», «одноосібно-демократичний»). Слід зазначити, що учасники тренінгу самі обирають стиль управління, який їм імпонує, та копінг-стратегію, яку вони обирають для вирішення ситуації. Суттєвим також є те, що наступний учасник не бачить, який стиль управління та яку копінг-стратегію демонструє попередній учасник (він очікує своєї черги для програвання ролі «керівника» за межами аудиторії). Після програвання всіма «керівниками» ситуації «експерти» аналізують отримані дані, роблять висновки про існування можливого зв'язку між стилем управління та вибором копінг-стратегії. Отримані дані порівнюються з результатами емпіричного дослідження з означеної проблеми.

- **Підведення підсумків тренінгової сесії.**

**Домашнє завдання: «Оцінка активності освітніх організацій та її вплив на вибір керівниками копінг-стратегій»:**

(*Аналітичне завдання*: «За допомогою методики «Мое ставлення до роботи» (Maslach & Leiter, 2005) оцініть основні напрями активності вашої освітньої організації (робоче навантаження; контроль (участь у прийнятті рішень); винагороди; робочий колектив; справедливість; цінності). Проаналізуйте на прикладі двох-трьох управлінських ситуацій як, залежно від вираженості напрямів активності закладу освітньої організації, керівник може вибирати ту чи іншу копінг-стратегію для подолання стресової ситуації. Аргументуйте свою думку. Порівняйте отримані дані з результатами емпіричного дослідження (Карамушка & Снігур, 2020)»).

**Тренінгова сесія 5. «Організаційно-психологічні чинники мікрорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- мета, завдання, організація тренінгової роботи;
- актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Чим сподобалось мені попереднє заняття?»
- презентація та обговорення результатів виконання домашнього аналітичного завдання: «Оцінка активності освітніх організацій та її вплив на вибір керівниками копінг-стратегій».

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз організаційно-психологічних чинників вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій (мікрорівень аналізу)»:**

- робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням): «Роль психологічних характеристик керівників у профілактиці та подоланні професійного стресу та вибору продуктивних копінг-стратегій». У процесі виконання завдання аналізується, які психологічні характеристики керівників важливі для попередження та подолання професійного стресу. Завдання виконується на основі аналізу власного досвіду управлінської діяльності та наявних інтернет-ресурсів (з цією метою учасники тренінгу можуть використати свої мобільні телефони);
- міні-лекція: «Роль психологічних, організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик керівників освітніх організацій у виборі керівниками копінг-стратегій» (для підготовки міні-лекції доцільно використовувати наявні літературні джерела (Бондарчук, 2008; Никоненко, 2016; Паньковець, 2006; Терещенко, 2020 та ін.) та розробки авторок тренінгу (Карамушка, 2018; Снігур, 2019 а).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика психологічних характеристик керівників освітніх організацій як чинника вибору копінг-стратегій»:**

- психологічний практикум: «Діагностика активності та оптимізму керівників освітніх організацій».

(Практикум проводиться за допомогою методики «Шкала оптимізму і активності», яка дає можливість дослідити рівень вираженості активності та оптимізму керівників освітніх організацій, а також ступінь представленості серед опитуваних таких типів керівників, як: «реалісти», «активні оптимісти», «пасивні песимісти», «активні песимісти», «пасивні оптимісти» (Карамушка, 2008). Обговорюється те, як різні типи керівників використовують базові копінг-стратегії для вирішення стресових ситуацій. Методика заповнюється індивідуально, а потім в парах здійснюється обговорення отриманих результатів, а також презентація роботи кожної пари іншим учасникам тренінгу. Робляться узагальнення та висновки стосовно основних виявів проблеми, яка аналізується. Порівнюються отримані дані з результатами емпіричного дослідження авторів.

**Домашнє завдання: «Вивчення тайм-синдрому менеджера у керівників освітніх організацій та його впливу на вибір копінг-стратегій»:**

(Аналітичне завдання: «Використовуючи опитувальник «Тайм-синдром менеджера», визначте у себе наявність/відсутність таких показників тайм-синдрому менеджера: «переживання дефіциту часу (тиск часу)»; «переживання обмеженості часу (дискретність часу)»; «залежність від роботи»; «емоційне переживання дефіциту часу»; «продуктивність використання особистого часу»; «агресія в ситуаціях дефіциту часу» та «інтегральний показник тайм-синдрому менеджера». Далі проаналізуйте на прикладі «реальних» управлінських ситуацій, як наявність / відсутність названих вище показників тайм-синдрому менеджера може впливати на вибір керівниками копінг-стратегій, спрямованих на подолання стресових ситуацій. Зробіть певні висновки, які можуть бути корисними для ваших колег, керівників інших освітніх організацій. Зробіть порівняння ваших висновків з результатами емпіричного дослідження».



**Підведення підсумків тренінгової сесії.**

**Завершення тренінгу (підведення підсумків тренінгу в цілому).** Під час завершення тренінгу здійснюється рефлексивний аналіз результатів участі у тренінгу. Учасники тренінгу дають відповіді на такі запитання:

- «Як ви оцінюєте зміст тренінгу?»;
- «Як ви оцінюєте методи та форми проведення тренінгу?»;
- «Чи відповідає тренінг змісту управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти?»

Опитування може здійснюватися як за допомогою анкети, так і у відкритому висловлюванні думок у групі.

Впровадження та вивчення ефективності тренінгу «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій» показало *доцільність його використання* для підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до ефективного використання копінг-стратегій.

**Висновки.**

1. Для психологічної підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій була розроблена та експериментально перевірена спеціальна *тренінгова програма*, яка складається із п'яти тренінгових сесій: «Професійний стрес та основні причини його виникнення в освітніх організаціях»; «Роль стрес-менеджменту в профілактиці та подоланні професійного стресу»; «Базові копінг-стратегії керівників освітніх організацій»; «Організаційно-психологічні чинники мезорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій»; «Організаційно-психологічні чинники мікрорівня, що впливають на вибір копінг-стратегій керівниками освітніх організацій».

Кожна тренінгова сесія реалізовувалась за допомогою трьох компонентів: *інформаційно-сміслового; діагностичного; корекційно-розвивального*. Також суттєву роль відігравали *домашні аналітичні завдання*, спрямовані на самостійне практичне осмислення учасниками тренінгу наявних проблем як в індивідуальній управлінській діяльності, так і в роботі управлінської команди освітньої організації стосовно використання копінг-стратегій.

2. Тренінгові сесії передбачали впровадження *інтерактивних технік*, які використовувалися для реалізації кожного із компонентів, і які були «наповнені» змістом, що відповідав тематичній спрямованості тренінгу. До інтерактивних віднесено: метод незавершених речень; робота в малих групах; міжгрупове обговорення; метод «мозкового штурму»; мінілекція; проведення психологічного практикуму; побудова індивідуального та групового психологічного профілю учасників тренінгу з проблеми, яка аналізується; проведення інтерв'ю з колегами (в парах); аналіз на основі результатів інтерв'ю певних досягнень та обмежень у вирішенні проблеми професійного стресу та стрес-менеджменту; порівняння результатів психологічного практикуму та інтерв'ю з результатами наукових досліджень; аналіз «реальних» управлінських ситуацій; проведення ділової гри; розробка конкретних рекомендацій для оптимізації використання керівниками освітніх організацій продуктивних копінг-стратегій тощо.

3. Обсяг тренінгу складав 54 академічних годин: а) основна частина (аудиторна) – 30 академічних годин (5 занять по 6 акад. год. на кожне заняття; 2 акад. год. – вступ до тренінгу; 2 акад. год. – заключна частина тренінгу); б) додаткова частина (домашні завдання) – 20 акад. год. (по 4 акад. год. для виконання домашніх завдань після кожного з п'яти занять). Тренінг було експериментально впроваджено під час очно-дистанційної форми навчання керівників в системі післядипломної педагогічної освіти.

4. До *організаційно-психологічних умов* психологічної підготовки керівників освітніх організацій віднесено: а) оволодіння учасниками тренінгу знаннями про сутність професійного стресу та особливостей його вияву в освітніх організаціях, роль копінг-стратегій у його подоланні, визначення змісту активних та продуктивних копінг-

стратегій, розкриття організаційно-психологічних чинників, які впливають на вибір копінг-стратегій; б) вивчення та аналіз власних копінг-стратегій, психологічних характеристик освітніх організацій і керівників, які обумовлюють вибір керівниками копінг-стратегій; в) оволодіння учасниками тренінгу вміннями та навичками, необхідними для використання продуктивних копінг-стратегій.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективи подальших досліджень полягають в розробці моделі психологічного консультування з проблеми використання керівниками продуктивних копінг-стратегій.

### Література

1. Байдик, В.В. (2013). Особливості використання копінг-стратегій у працівників закладів освіти в умовах професійного стресу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, 2(31), 28-33.
2. Бондарчук, О.І. (2008). *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності*: монографія. Наук. світ.
3. Вознюк, А. В. (2017). *Психологія підготовки керівників до управління педагогічними працівниками в освітніх округах*: монографія. СВС Панасенко І. М.
4. Вознюк, А. (2021). Особливості прояву копінг-стратегій у керівників закладів освіти залежно від рівня професійного стресу. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 2-3 (23), 18-23.
5. Грандт, В. В. (2012). Копінг-ресурси як чинник збереження професійного здоров'я особистості. (Дис. канд. психол. наук). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
6. Карамушка, Л. (2023а). Відмінності копінг-стратегій менеджерів та працівників організацій в умовах війни та їхній зв'язок з психічним здоров'ям. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 5 (1), 24-32.
7. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2023б). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум*. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
8. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2018). *Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості*: монографія. [Електронний ресурс]. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. URL: [http://lib.iitta.gov.ua/712691/ISBN\\_978-966-97846-6-7](http://lib.iitta.gov.ua/712691/ISBN_978-966-97846-6-7)
9. Карамушка, Л.М. (2003). *Психологія управління*: навч. посіб. Міленіум
10. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2008). *Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін*: навч. посіб. Науковий світ.
11. Карамушка, Л.М., Куриця, Д.І., Левковець, В.В., & Альохіна, О.І. (2015). *Технологія психологічної підготовки персоналу державних держадміністрацій до профілактики та подолання професійного стресу*: навч. пос. Логос.
12. Карамушка, Л. М., & Снігур, Ю. С. (2020). Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. *Актуальні проблеми психології: Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 55, 23-30.
13. Кіясь, А.В. (2010). Формування ефективних копінг-стратегій учителів як захист їхнього психологічного здоров'я. *Наука і освіта*, 2010, 3, 44-48.
14. Креденцер, О.В. (2019). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*: монографія. Логос.
15. Максименко, С. Д., Карамушка, Л. М., & Зайчикова, Т. В. (Ред.) (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти*. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Міленіум.
16. Марковець, О. Л. (2005). Психологічні особливості професійного стресу та попередження його виникнення у майбутніх вчителів: (Автореф. дис. канд. психол. наук). Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова.
17. Никоненко, І. О. (2016). Особистісні чинники формування копінг-стратегій лікарів-хірургів: результати та перспективи дослідження. *Наукові студії із соціальної та політичної психології НАПН України: зб. ст., вип. 37(40)*, 189–200.
18. Носенко, Д. В. (2013). Феномен «самоінвалідизації» у структурі форм прояву копінг-поведінки і його особистісні детермінанти. *Актуальні проблеми психології. Том 11: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*, 7, 1, 459–472.
19. Паньковець, В.Л. (2006). Психологічні чинники професійного стресу менеджерів освітніх організацій. (Автореф. дис. канд. психол. наук). Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
20. Погрібна, А.О. (2018). Порівняльний аналіз копінг-стратегій учителів загальноосвітніх шкіл різних типів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, 2 (2), 72-77.
21. Поденко, А.В. (2017). Організаторські здібності як ресурс копінг- поведінки майбутніх вчителів. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*, 55, 203-210

22. Родіна, Н. В. (2012). Психологія копінг-поведінки: системне моделювання. (Дис. д-ра психол. наук). Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка.
23. Склень, О. І. (2008). Психологічні особливості поведінкових стратегій подолання стресу в професійній діяльності працівників пожежно-рятувальних підрозділів МНС України. (Дис. канд. психол. наук).
24. Снігур, Ю.С. (2019 а). Зв'язок копінг-стратегій керівників закладів загальної середньої освіти з чинниками мікрорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3 (17), 114-121.
25. Снігур, Ю.С. (2019 б). Рівень професійного стресу в керівників закладів загальної середньої освіти: зв'язок з чинниками мезорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1 (16), 74-82.
26. Сняданко, І. І. (2017). Психологічні засади підготовки студентів технічних університетів до професійно-управлінської діяльності. (Дис. докт. психол. наук). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
27. Терещенко, К.В. (2020). *Психологія розвитку толерантності персоналу освітніх організацій*: Монографія. Київ: ЦП «Компринт».
28. Титаренко, Т. М. (2009). *Испытание кризисом. Одиссея преодоления*. Київ. Людопринт Україна
29. Ткалич, М.Г. (2006). Психолого-організаційні детермінанти самоактуалізації менеджерів комерційних організацій. (Автореф. дис. канд. психол. наук). Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Київ.
30. Хмель, Н. М. (2011). Формування психологічної готовності майбутніх педагогів до роботи в умовах соціально-економічних змін. (Автореф. дис. канд. психол. наук). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
31. Шапиро, Д. (1997). *Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов*: пер. с англ. Кишинэу: ARC.
32. Ярош, Н. С. (2018). Саногенне мислення як чинники стрес-долаючої поведінки особистості. (Дис. канд. психол. наук). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
33. Billings, A. G., & Moos, R. H. (1984). Coping, stress, and social resources among audits with unipolar depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 877-891.
34. Endler, N.S., & Parker, J.D. (1994). Assessment of multidimensional coping: Task, emotion and avoidance strategies. *Psychological Assessment*, 3, 50-60.
35. Frydenberg, E., & Lewis, R. (2000). Teaching Coping to adolescents: when and to whom? *American Educational Research Journal*, 37, 727-745.
36. Lazarus, R.S. (1984). *Psychological Coping and Stress*.

## References

1. Baidyk, V. V. (2013). Osoblyvosti vykorystannya koping-strategii u pratsivnykiv zakladiv osvity v umovakh profesiinogo stresu [Using coping strategies by educational institution staff in conditions of occupational stress]. *Teoretychni i prykladni problemy psykhologii*, 2(31), 28-33. [In Ukrainian]
2. Bondarchuk, O. I. (2008). *Sotsialno-psykhologichni osnovy osobystisnogo rozvytku kerivnykiv zagalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii dialnosti* [Socio-psychological foundations of personal development of heads of general educational institutions in professional activity]. *Naukovyi svit*. [In Ukrainian]
3. Voznyuk, A. V. (2017). *Psykhologia pidgotovky kerivnykiv do upravlinnya pedagogichnyimi pratsivnykamy v osvitnikh okrugakh* [Psychology of training managers in managing pedagogical workers in educational districts]. SVS Panasenko I. M. [In Ukrainian]
4. Voznyuk, A. (2021). Osoblyvosti proyavu koping-strategii u kerivnykiv zakladiv osvity zalezno vid rivnya profesiinogo stresu [Manifestations of coping strategies by heads of educational institutions in relation to the level of occupational stress]. *Organizatsiina psykhologia. ekonomichna psykhologia*, 2-3(23), 18-23. [In Ukrainian]
5. Grandt, V. V. (2012). Koping-resursy yak chynnyk zberezhenya profesiinogo zdorovya osobystosti [Coping resources as a factor in preserving professional health of the individual]. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
6. Karamushka, L. (2023). Vidminnosti koping-strategii menedzheriv ta pratsivnykiv organizatsii v umovakh viiny ta yikhni zvyazok z psykhičnym zdorov'ям [Differences in coping strategies of managers and employees in conditions of war and their connection with mental health]. *Kyivskyi zhurnal suchasnoi psykhologii ta psykhoterapii*, 5(1), 24-32. [In Ukrainian]
7. Karamushka L. M. (Red.) (2023) [Instruments to study staff's mental health and well-being]. *Metodyky doslidzhennya psykhičnogo zdorov'ya ta blagopoluchchya personalu organizatsii*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
8. Karamushka, L. M. (2018). *Psykhologichni tekhnologii pidgotovky osvitnogo personalu do rozvytku organizatsiinoi kultury v umovakh sotsialnoi napruzhenosti* [Psychological technologies of training educational personnel to develop organizational culture in conditions of social tension]. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [http://lib.iitta.gov.ua/712691/ISBN\\_978-966-97846-6-7](http://lib.iitta.gov.ua/712691/ISBN_978-966-97846-6-7) [In Ukrainian]
9. Karamushka L. M. (2003). *Psykhologia upravlinnya* [Psychology of management]. Milenium [In Ukrainian]
10. Karamushka, L. M. (Red.) (2008) [Technology of staff's psychological training in working in conditions of socio-economic changes]. *Tekhnologia psykhologichnoi pidgotovky personalu organizatsii do roboty v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin*. *Naukovyi svit*. [In Ukrainian]

11. Karamushka, L. M., Kurytsya, D. I., Levkovets, V. V., & Alokhnina, O. I. (2015). *Tekhnologia psykholoichnoi pidgotovky personalu derzhavnykh derzhadministratsii do profilaktyky ta podolannya profesiinogo stresu [Technology of psychological training of personnel of state administrations to prevent and overcome occupational stress]*. Logos. [In Ukrainian]
12. Karamushka, L. M., & Snigur, Yu. S. (2020). Koping-strategii: sutnist, pidkhody do klasyfikatsii, znachennya dlya psykholoichnogo zdorovya osobystosti ta organizatsii [Coping strategies: essence, approaches to classification, significance for psychological health of the individual and the organization]. *Aktualni problemy psykholoichnoi: Tom 1. Organizatsiina psykholoichna. Ekonomichna psykholoichna. Sotsialna psykholoichna*, 55, 23-30. [In Ukrainian]
13. Kias, A. V. (2010). Formuvannya efektyvnykh koping-strategii uchyteliv yak zakhyst yikhnoho psykholoichnogo zdorovya [Development of effective coping strategies of teachers as protection of their psychological health]. *Nauka i osvita*, 3, 44-48. [In Ukrainian]
14. Kredentser, O. V. (2019). *Psykholoichna rozvytku pidpryyemnytskoi aktyvnosti personalu osvitykh organizatsii [Psychology of development of entrepreneurial activity of personnel of educational organizations]*. Logos. [In Ukrainian]
15. Maksymenko, S. D., Karamushka, L. M., & Zaichykova, T. V. (Red.) (2006) [Job burnout syndrome and professional career of staff of educational organizations: gender aspects of education]. *Syndrom «profesiinogo vygorannya» ta profesiina karyera pratsivnykiv osvitykh organizatsii: genderni aspekty osvity*. Milenium. [In Ukrainian]
16. Markovets, O. L. (2005). *Psykholoichni osoblyvosti profesiinogo stresu ta poperedzhennya iogo vynyknennya u maibutnykh vchyteliv (Avtoref [Psychological features of occupational stress and its prevention in future teachers] [Unpublished PhD thesis]*. National Pedagogical Drahomanov University. [In Ukrainian]
17. Nykonenko, I. O. (2016). Osobystisni chynnyky formuvannya koping-strategii likariv-khirurgiv: rezultaty ta perspektyvy doslidzhennya [Personal factors in developing surgeons' coping strategies: results and prospects of research]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholoichnoi NAPN Ukrainy*, 37(40), 189-200. [In Ukrainian]
18. Nosenko, D. V. (2013). Fenomen «samoinvalidyzatsii» u strukturi form proyavu koping-povedinky i iogo osobystisni determinanty [The phenomenon of self-disability in the manifestation of coping behavior and its personal determinants]. *Aktualni problemy psykholoichnoi, 11: Psykholoichna osobystosti. Psykholoichna dopomoga osobystosti*, 7(1), 459-472. [In Ukrainian]
19. Pankovets, V.L. (2006). *Psykholoichni chynnyky profesiinogo stresu menedzheriv osvitykh organizatsii [Psychological factors in educational organization managers' occupational stress] [Unpublished PhD thesis]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
20. Pogribna, A.O. (2018). Porivnyalni analiz koping-strategii uchyteliv zagalnoosvitynykh shkil riznykh typiv [Comparative analysis of coping strategies of teachers of general education schools of different types]. *Naukovyi visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Seria «Psykholoichni nauky»*, 2(2), 72-77. [In Ukrainian]
21. Podenko, A.V. (2017). Organizatorski zidbnosti yak resurs koping-povedinky maibutnykh vchyteliv [Organizational abilities as a resource of coping behavior of future teachers]. *Visnyk KhNPU imeni G.S. Skovorody. Psykholoichna*, 55, 203-210 [In Ukrainian]
22. Rodina, N. V. (2012). *Psykholoichna koping-povedinky: systemne modelyuvannya [Psychology of coping behavior: systemic modeling] [Unpublished PhD thesis]*. Taras Shevchenko National University of Kyiv. [In Ukrainian]
23. Sklen, O. I. (2008). *Psykholoichni osoblyvosti povedinkovykh strategii podolannya stresu v profesiinii dialnosti pratsivnykiv pozhezhno-ryatuvalnykh pidrozdiliv MNS Ukrainy [Psychological features of behavioral strategies for overcoming stress in professional activities of employees of fire and rescue units of the Ministry of Emergency Situations of Ukraine] [Unpublished PhD thesis]*. [In Ukrainian]
24. Snigur, Yu. S. (2019). Zvyazok koping-strategii kerivnykiv zakladiv zagalnoi serednoi osvity z chynnykamy mikrorivnya [The relationship between coping strategies of heads of secondary education institutions and micro-level factors]. *Organizatsiina psykholoichna. Ekonomichna psykholoichna*, 2-3(17), 114-121. [In Ukrainian]
25. Snigur, Yu. S. (2019). Riven profesiinogo stresu v kerivnykiv zakladiv zagalnoi serednoi osvity: zvyazok z chynnykamy mezorivnya [The level of occupational stress among heads of secondary education institutions: relationship with meso-level factors]. *Organizatsiina psykholoichna. Ekonomichna psykholoichna*, 1(16), 74-82. [In Ukrainian]
26. Snyadanko, I. I. (2017). *Psykholoichni zasady pidgotovky studentiv tekhnichnykh universytetiv do profesiino-upravlinskoi dialnosti [Psychological principles of training students of technical universities for professional and managerial activities] [Unpublished Doctoral thesis]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
27. Tereschenko, K. V. (2020). *Psykholoichna rozvytku tolerantnosti personalu osvitykh organizatsii [Psychology of tolerance development of staff of educational organizations]*. TsP «Komprynt». [In Ukrainian]
28. Tytarenko, T. M. (2009). *Ispytanie krizisom [Trying with crisis]*. Odisseya preodolenia. Lyudoprnt Ukraina [In Russian]
29. Tkalych, M.G. (2006). *Psykholoichni determinanty samoaktualizatsiyi menedzheriv komertsiiynykh organizatsii [Psychological and organizational determinants of self-actualization of managers of commercial organizations] [Unpublished PhD thesis]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]

30. Khmel, N. M. (2011). *Formuvannya psykholoichnoyi gotovnosti maibutnikh pedagogiv do roboty v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin* [Development of psychological readiness of future teachers to work in conditions of socio-economic changes] [Unpublished PhD thesis]. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
31. Shapiro, D. (1997). *Konflikt i obschenie: Putevoditel po labirintu regulirovaniya konfliktov* [Conflict and communication: A guide to the labyrinth of conflict management]. ARC. [In Russian]
32. Yarosh, N. S. (2018). Sanogenne myslennya yak chynnyky stres-dolayuchoi povedinky osobystosti [Sanogenic thinking as factors in stress-coping behavior of an individual] [Unpublished PhD thesis]. G.S. Kostiuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
33. Billings, A. G., & Moos, R. H. (1984). Coping, stress, and social resources among audits with unipolar depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 877-891.
34. Endler, N. S., & Parker, J. D. (1994). Assessment of multidimensional coping: Task, emotion and avoidance strategies. *Psychological Assessment*, 3, 50-60.
35. Frydenberg, E., & Lewis, R. (2000). Teaching Coping to adolescents: when and to whom? *American Educational Research Journal*, 37, 727-745.
36. Lazarus, R. S. (1984). *Psychological Coping and Stress*. New York.

### Відомості про авторів

**Снігур Юлія Сергіївна**, докторка філософії в галузі психології (PhD of Psychology), асистентка кафедри соціальної роботи Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

**Snigur, Yuliia**, PhD (Psychology), assistant, Dept. of social work, T. Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3150-7870>

E-mail: [Snigur2007@ukr.net](mailto:Snigur2007@ukr.net)

**Карамушка Людмила Миколаївна**, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Karamushka, Liudmyla**, Academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

E-mail: [LKARAMA01@gmail.com](mailto:LKARAMA01@gmail.com)

Отримано 16 січня 2025 р.  
Рецензовано 28 січня 2025 р.  
Прийнято 5 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.11>  
УДК 316.6

**Кіра Терещенко**

## СУБ'ЄКТИВНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ ТА ЙОГО ПІДТРИМКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Терещенко Кіра. Суб'єктивне благополуччя особистості та його підтримка в умовах невизначеності.*

**Вступ.** В умовах соціальної кризи та невизначеності, обумовлених війною рф проти України, існують значні загрози суб'єктивному благополуччю особистості. Хронічний та гострий стрес, постійна загроза життю та здоров'ю населення, масова міграція, нестабільність та невпевненість у майбутньому впливають на загальне благополуччя особистості. Отже, постає проблема дослідження суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності, його чинників, ресурсів та шляхів підтримки.

**Мета:** аналіз феномену суб'єктивного благополуччя та шляхів його підтримки в умовах невизначеності.

**Методи.** Теоретичний аналіз літератури з означеної проблеми, узагальнення, систематизація наукового матеріалу.

**Результати.** Суб'єктивне благополуччя особистості являє собою оцінку свого внутрішнього стану та проявів в різних сферах особистого та суспільного життя як таких, що задовольняють власним нормам та критеріям.

Серед особистісних чинників та ресурсів, які можуть впливати на підвищення благополуччя в умовах соціальної кризи та невизначеності, виокремлюють розвинуту ціннісно-нормативну сферу особистості, копінг-стратегії, резильєнтність, життєстійкість, диспозиційний оптимізм, автономність, самооцінку особистості. В умовах невизначеності одним із значних ресурсів та чинників суб'єктивного благополуччя є толерантність до невизначеності.

Забезпечення суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності передбачає: а) підтримання цілісності особистості, забезпечення неперервності її особистої історії; б) профілактику та подолання негативних психічних станів, зокрема стресу, тривожності, напруженості тощо; в) сприяння самореалізації та розкриттю особистісного потенціалу в наявних умовах; г) турботу про фізичне здоров'я, забезпечення базових тілесних потреб; д) налагодження позитивних стосунків з людьми, пошук соціальної підтримки.

**Висновки.** Зазначені засоби та ресурси сприяють підтримці різних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності, яка посилюється під час російсько-української війни.

**Ключові слова:** Суб'єктивне благополуччя, психологічне благополуччя, соціальне благополуччя, особистість, підтримка, невизначеність

*Tereshchenko, Kira. Subjective well-being of the individual and its promotion in conditions of uncertainty.*

**Introduction.** Social crisis and uncertainty caused by the war of the Russian Federation against Ukraine have negative effects on subjective well-being. Chronic and acute stress, death threats and health risks, mass migration, instability and uncertainty in the future damage personal well-being. Hence the importance of studying subjective well-being in conditions of uncertainty, as well as its factors, resources and promotion.

**Aim:** to analyze subjective well-being and ways to promote it in conditions of uncertainty.

**Methods.** Theoretical analysis of the relevant literature, generalization and systematization of scientific material.

**Results.** Subjective well-being is an individual's assessment of their internal state and its manifestations in various spheres of personal and social life that satisfy personal norms and criteria. The personal well-being factors and resources in conditions of social crisis and uncertainty include the individual's value-normative sphere, coping strategies, resilience, vitality, dispositional optimism, autonomy, and self-esteem. In conditions of uncertainty, tolerance of uncertainty is a significant resource and factor of subjective well-being. Subjective well-being of an individual in conditions of uncertainty

can be promoted by: a) maintaining the integrity of the individual and ensuring the continuity of their personal history; b) preventing and overcoming negative mental states, in particular stress, anxiety, tension, etc.; c) promoting self-realization and realizing personal potential in the existing conditions; d) caring for physical health and satisfying basic bodily needs; e) establishing positive relationships with people and seeking social support.

**Conclusions.** The considered means and resources promote various aspects of the subjective well-being of the individual in conditions of uncertainty caused by the Russian-Ukrainian war.

**Key words:** subjective well-being, psychological well-being, social well-being, individual, promotion, uncertainty

**Вступ.** В умовах соціальної кризи та невизначеності, обумовлених війною рф проти України, існують значні загрози суб'єктивному благополуччю особистості. Хронічний та гострий стрес, постійна загроза життю та здоров'ю населення, масова міграція, нестабільність та невпевненість у майбутньому впливають на загальне благополуччя особистості. Отже, постає проблема дослідження суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності, його чинників, ресурсів та шляхів підтримки.

**Мета дослідження:** аналіз феномену суб'єктивного благополуччя та шляхів його підтримки в умовах невизначеності.

**Завдання дослідження:**

1. Визначити поняття «суб'єктивне благополуччя» особистості.
2. Розкрити особливості суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності, його чинники та ресурси.
3. Окреслити шляхи підтримки суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності.

**Методи та організація дослідження.** Основними методами дослідження виступали теоретичний аналіз літератури з означеної проблеми, узагальнення, систематизація наукового матеріалу.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Феномен суб'єктивного благополуччя особистості широко розглядається в сучасній психології. Термін «суб'єктивне благополуччя» був введений Е. Diener (2009), надалі вчені значно розширили та поглибили розуміння цього феномену.

Дослідники виокремлюють два основних підходи щодо визначення благополуччя особистості, а саме гедоністичний (Bradburn, 1965; Diener, 2009 та ін.) та евдемоністичний підходи (Deci & Ryan, 2002; Ryff, 2014 та ін.). Гедоністичний аспект суб'єктивного благополуччя особистості розглядається як баланс позитивних та негативних емоцій, відчуття щастя і задоволеності життям (Diener, 2009 та ін.). Евдемоністичний аспект суб'єктивного благополуччя передбачає саморозвиток, самореалізацію особистості, осмисленість життя, гармонійну соціальну взаємодію (Deci & Ryan, 2002; Ryff, 2014 та ін.).

У працях деяких аналітиків є намагання поєднати гедоністичний та евдемоністичний аспекти суб'єктивного благополуччя (Коробка, 2022; Харитинський, 2022). Так, суб'єктивне благополуччя визначено як емоційно-оцінне ставлення особи до власного життя, власної особистості, взаємин з іншими людьми, що виражається у задоволеності життям загалом й окремими його сферами та є основою для самореалізації (Коробка, 2022). Зі свого боку С. Мащак & Х. Кучвара (2022) розглядають суб'єктивне благополуччя як психологічний феномен, що демонструє особистісне ставлення людини до себе як особистості, її задоволеність життям та процесами, що мають важливе значення для неї з точки зору засвоєних нормативних уявлень про зовнішнє та внутрішнє середовище.

На основі аналізу наукових джерел (Коробка, 2022; Мащак & Кучвара, 2022; Харитинський, 2022) та попередніх авторських розробок (Карамушка, Креденцер & Терещенко, 2023; Карамушка та ін., 2024) визначаємо суб'єктивне благополуччя як оцінку

свого внутрішнього стану та проявів в різних сферах особистого та суспільного життя як таких, що задовольняють власним нормам та критеріям.

Психологічне благополуччя складає невід'ємну частину суб'єктивного благополуччя. У якості основних компонентів суб'єктивного благополуччя вчені як правило виокремлюють психологічне, фізичне та соціальне благополуччя (Pontin, Schwannauer, Tai & Kinderman, 2013). Зокрема західні дослідники E. Pontin, M. Schwannauer, S. Tai & P. Kinderman (2013) розглядають модель суб'єктивного благополуччя, що включає психологічне благополуччя, фізичне благополуччя, стосунки та середовище.

Психологічне благополуччя визначається як цілісне переживання щастя, яке супроводжується сприятливим емоційним фоном та осмисленістю буття, у результаті позитивного функціонування особистості, задоволення, узгодженості та відповідності усіх рівнів екзистенціальних потреб (Отич & Чабан, 2022). Послідовницею евдемоністичного підходу до визначення благополуччя K. Ryff (2014) розроблено модель психологічного благополуччя, яка складається з таких основних компонентів: самоприйняття, позитивні взаємини з оточенням, автономія, управління середовищем, наявність цілей в житті, особистісне зростання.

З психологічним благополуччям особистості тісно пов'язане її емоційне благополуччя. Відповідно до інших сфер життя виокремлюють також такі види суб'єктивного благополуччя як економічне, професійне, сімейне благополуччя тощо.

Особливо актуальним дослідження суб'єктивного благополуччя постає в умовах невизначеності. Під *невизначеністю* будемо розуміти феномен, що характеризується незрозумілим змістом ситуацій, непередбачуваністю їх результатів та наслідків. Аналітиками Р. Попелюшко & Ю. Вовнянко (2024) зазначено, що умови невизначеності являють собою динамічну характеристику життєдіяльності людини, яка характеризується новими, більш ускладненими вимогами навколишнього світу, неможливістю передбачити очікувані результати рішень та наслідки власних дій, що призводить до руйнування адаптаційного бар'єру та психічної дезадаптації за умови, що у особистості сформована низька толерантність до невизначеності (Попелюшко & Вовнянко, 2024). Особливо посилення невизначеності спостерігається під час соціальних криз, війн, стихійних лих, епідемій тощо.

Значна увага вченими приділена дослідженню рівня суб'єктивного благополуччя різних груп населення в період пандемії COVID-19. Зокрема Nehme et al. (2023) провели онлайн-спостереження за фізичним і психічним здоров'ям, якістю життя та функціональними можливостями працівників швейцарських лікарень. Певні аспекти суб'єктивного благополуччя населення в умовах пандемії також досліджено в Німеччині (Zacher & Rudolph, 2021).

В умовах російсько-української війни населення України живе в постійному стресі внаслідок подій, що відбуваються, українці переживають страх сьогодення та невпевненість у майбутньому. Існує достатньо широкий спектр досліджень суб'єктивного благополуччя представників різних соціальних та професійних груп в умовах повномасштабної війни. Зокрема дослідники аналізували суб'єктивне благополуччя працівників силових структур (Данильченко, 2023), персоналу освітніх та наукових організацій (Карамушка, 2023), психологів (Креденцер & Сергієнко, 2024), підприємців (Никоненко & Шевченко, 2023), студентів (Kostruba & Polischuk, 2022) тощо. У наших попередніх дослідженнях наведено результати аналізу суб'єктивного благополуччя різних категорій населення на початку повномасштабної війни (Karamushka, Kredentser, Tereshchenko, Delton, Arefniya & Paskevskaya, 2022), що показали помірний рівень суб'єктивного благополуччя респондентів.

Серед *особистісних чинників та ресурсів*, які можуть впливати на підвищення благополуччя в умовах невизначеності та соціальної кризи, виокремлюють розвинуту ціннісно-нормативну сферу особистості (Мащак & Кучвара, 2022; Kang et al., 2024),



копінг-стратегії (Карамушка, 2023; Мілютіна & Сарри, 2021; Отич & Чабан, 2022), резильєнтність (Креденцер & Сергієнко, 2024), життєстійкість (Кокун, 2021; Попелюшко & Вовнянко, 2024), диспозиційний оптимізм (Kang et al., 2024), автономію (Чайка, 2020), самооцінку особистості (Отич & Чабан, 2022). В умовах невизначеності одним із значних ресурсів та чинників суб'єктивного благополуччя є толерантність до невизначеності (Мілютіна & Сарри, 2021; Отич & Чабан, 2022; Попелюшко & Вовнянко, 2024).

Зокрема емпіричне дослідження К. Л. Мілютіною & Л. Л. Сарри (2021) чинників суб'єктивного благополуччя в період пандемії COVID-19 та карантинних обмежень виявило такі суб'єктивні чинники, які сприяють благополуччю: толерантність до невизначеності, копінг-стратегії позитивної переоцінки та планування вирішення проблеми. Авторами встановлено, що негативно впливає на суб'єктивне благополуччя особистості інтолерантність до новизни, нерозв'язності та невизначеності, схильність до таких копінгів, як уникнення і взяття відповідальності (Мілютіна & Сарри, 2021).

Дослідниками Д. Отич & І. Чабан (2022) з'ясовано, що важливу роль в переживанні благополуччя суб'єктом відіграють особистісні утворення, зокрема самооцінка, копінг-стратегії та толерантність до невизначеності. Результати вивчення взаємозв'язку суб'єктивного благополуччя із рівнем особистісної самооцінки, конструктивністю емоційних та поведінкових копінг-стратегій і толерантністю до невизначеності засвідчили, що чим вищим є рівень їх розвитку, тим більше особа оцінює своє існування як благополучне (Отич & Чабан, 2022).

Р. Попелюшко & Ю. Вовнянко (2024) виявили позитивний зв'язок між рівнем ресурсності та психологічним благополуччям, а також показником суб'єктивного благополуччя. Вченими доведено, що важливими чинниками психологічного та суб'єктивного благополуччя молоді є рівень толерантності до невизначеності, життєстійкості та психологічної ресурсності (Попелюшко & Вовнянко, 2024).

Невизначеність, в основі якої лежить непередбачуваність та різновекторність подій, викликає в різних соціальних верствах тривогу, напруженість та страх перед майбутнім. Для підтримки суб'єктивного благополуччя важливим є усвідомлення та прийняття невизначеності, тобто розвиток толерантності до невизначеності (Карамушка та ін., 2024). Суттєву роль в умовах невизначеності відіграють самодопомога та звернення за психологічною допомогою. Зокрема Т. Титаренко (2024) окреслює такі сфери самодопомоги в умовах війни: рутинні практики опори на звичні повсякденні дії, сімейні та комунікативні практики, робочі практики, волонтерські практики, рефлексивно-розвивальні практики, патріотичні практики, духовні практики, інформаційні практики, а також консультативно-терапевтичні практики.

Грунтуючись на аналізі наукових джерел (Володарська, 2019; Івкін, 2023; Османова & Верещагіна, 2024; Петухова, Заушнікова & Каськов, 2023) можна узагальнити, що *забезпечення суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності передбачає:*

- 1) Підтримання цілісності особистості, забезпечення неперервності її особистої історії.
- 2) Профілактику та подолання негативних психічних станів, зокрема стресу, тривожності, напруженості тощо.
- 3) Сприяння самореалізації та розкриттю особистісного потенціалу в наявних умовах.
- 4) Турботу про фізичне здоров'я, забезпечення базових тілесних потреб.
- 5) Налагодження позитивних стосунків з людьми, пошук соціальної підтримки.

Розглянемо більш детально засоби підтримки окремих складових суб'єктивного благополуччя в умовах невизначеності.

Стосовно забезпечення такого *компонента суб'єктивного благополуччя як психологічне благополуччя*, то в умовах невизначеності доцільно використовувати методи психологічного впливу та практики, що сприяють більшій повноті та усвідомленості

життя, такі як психоедукація, кризове консультування, когнітивно-поведінкова терапія, позитивна терапія, арттерапія, екофасилітація, тілесно-орієнтована терапія, транзактний аналіз тощо (Володарська, 2019; Османова & Верещагіна, 2024). Засоби підтримки психологічного благополуччя в умовах невизначеності включають:

1. Позитивне мислення, позитивне ставлення до життя, практику вдячності, роботу з власними глибинними переконаннями, цінностями та смислами як базису особистості.

2. Саморефлексію, самоаналіз, практики уповільнення, перебування «тут і зараз», усвідомленість, медитацію.

3. Формування нових навичок, спрямованих на адаптацію до умов, що змінюються, дотримання звичок, що забезпечують певну сталість та неперервність життєвої історії.

4. Вираження емоцій та почуттів за допомогою засобів арттерапії.

Дійсно, С. Мащак & Х. Кучвара (2022) виявили, що українці, які мають високий рівень усвідомлення життя в умовах війни, є більш благополучними та щасливими, аніж ті, що в умовах війни не бачать сенсу життя та втратили мету. Вчені з'ясували, що із суб'єктивним благополуччям українців в умовах війни найбільш тісно пов'язана їхня усвідомлена здатність керувати життям, вносити зміни у відповідності до ситуації, що склалася, власних бажань (Мащак & Кучвара, 2022). Водночас підкреслюється важливість розвитку аспекту благополуччя, спрямованого на самореалізацію у професійному плані та інших областях, що відповідають внутрішнім прагненням особистості (Карамушка, 2023).

Вітчизняні дослідники І. Петухова, М. Заушнікова & І. Каськов (2023) зазначають, що для психологічного благополуччя в умовах війни важливим постає усвідомлене ставлення до життєвої ситуації та відновлення життєвої безперервності (когнітивної, функціональної, соціальної, емоційної, психофізіологічної), планування майбутнього. У випадку, коли нові зв'язки між минулим, теперішнім і майбутнім не встановлюються, знижується загальний рівень адаптованості і, як наслідок, психологічне благополуччя (Петухова, Заушнікова & Каськов, 2023).

Результати досліджень, проведених під час війни, свідчать про значний потенціал арттерапії як інструменту психологічної реабілітації в умовах хронічного стресу, невизначеності й втрат (Османова & Верещагіна, 2024). Так, авторками досліджень наголошується на необхідності розробки адаптованих програм для різних категорій вимушено переміщених осіб з урахуванням їхніх вікових особливостей, культурного контексту та попереднього життєвого досвіду.

Важливу роль у відновленні суб'єктивного благополуччя відіграють також тілесно-орієнтовані практики (дихальні практики, релаксація, дотики тощо), що дозволяють регулювати власний психоемоційний стан та поліпшувати фізичний стан. Останнім часом набуває особливого значення застосування новітніх методів тілесно-орієнтованого підходу, завдяки якому можна допомогти відновити чуттєвість особистості (Володарська, 2019).

Що стосується власне *фізичного компоненту суб'єктивного благополуччя*, то тут доцільним є виявлення турботи про тіло та його потреби, підтримання оптимального фізичного тону, виконання активних фізичних вправ (Івкін, 2023).

Щодо *соціального аспекту суб'єктивного благополуччя*, то в умовах невизначеності важливим є спілкування в підтримуючому колі рідних, друзів та однодумців, створення груп підтримки, мінімізація впливу «токсичних» стосунків, а також участь у соціально-психологічних тренінгах, що сприяють розвитку адаптаційних та комунікативних навичок. Так, дослідники наголошують на особливій значущості соціальної і психологічної підтримки для людей, яким не вистачає внутрішніх ресурсів для збереження психологічного благополуччя у травматичний і посттравматичний періоди (Петухова, Заушнікова & Каськов, 2023).

Отже, вищезгадані засоби та ресурси сприяють підтримці різних аспектів суб'єктивного благополуччя в умовах невизначеності та соціальної кризи.

**Висновки.** Суб'єктивне благополуччя особистості являє собою оцінку свого внутрішнього стану та проявів в різних сферах особистого та суспільного життя як таких, що задовольняють власним нормам та критеріям.

Серед особистісних чинників та ресурсів, які можуть впливати на підвищення благополуччя в умовах соціальної кризи та невизначеності, виокремлюють: розвинуту ціннісно-нормативну сферу особистості, копінг-стратегії, резильєнтність, життєстійкість, диспозиційний оптимізм, автономність, самооцінку особистості. В умовах невизначеності одним із значних ресурсів та чинників суб'єктивного благополуччя є толерантність до невизначеності.

Забезпечення суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності передбачає: а) підтримання цілісності особистості, забезпечення неперервності її особистої історії; б) профілактику та подолання негативних психічних станів, зокрема стресу, тривожності, напруженості тощо; в) сприяння самореалізації та розкриттю особистісного потенціалу в наявних умовах; г) турботу про фізичне здоров'я, забезпечення базових тілесних потреб; д) налагодження позитивних стосунків з людьми, пошук соціальної підтримки.

Зазначені засоби та ресурси сприяють підтримці різних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості в умовах невизначеності.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в аналізі специфічних методів підтримки суб'єктивного благополуччя представників різних соціальних груп, що виступають групами ризику.

### Література

1. Володарська, Н. Д. (2019). Технології відновлення психологічного благополуччя у вимушених переселенців. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*, 1, 79-84.
2. Данильченко, Т.В. (2023, квітень). Суб'єктивне благополуччя співробітників УВП та СІЗО під час воєнного стану. *Актуальні питання теорії та практики в галузі права, освіти, соціально-гуманітарних та поведінкових наук в умовах воєнного стану: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 145-149). Академія ДПтС.
3. Івкін В.М. (2023). Силове тренування як засіб відновлення психологічного благополуччя індивіда в умовах війни. *Українська психологія. XXI століття. Початок (Дні української психології в Берліні)*. С. 181-183. <https://lib.iitta.gov.ua/735227/>
4. Карамушка, Л. М. (2023). Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни: рівень вираженості та зв'язок з копінг-стратегіями. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(28), 17-25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2>
5. Карамушка, Л., Креденцер, О., & Терещенко, К. (2023). Суб'єктивне благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 30(4), 23-33. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.3>
6. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., та ін. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення*. За ред. Л. М. Карамушки. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/>
7. Креденцер, О. В., & Сергієнко, Д. С. (2024). Резильєнтність як чинник суб'єктивного благополуччя психологів в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 32(2), 85-95.
8. Кокун, О. М. (2021) Життєстійкість як напрям сучасних психологічних досліджень. *Актуальні проблеми психології. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія*, (21). стор. 69-88.
9. Коробка, І. М. (2022). Суб'єктивне благополуччя: теоретичні інтерпретації, чинники й ресурси підтримання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, (2), 85-93. <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1275>
10. Машак, С. О., & Кучвара, Х. Б. (2022). Особливості суб'єктивного благополуччя українців в умовах війни. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (6), 5-9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.1>
11. Мілютіна, К. Л., & Сарри, Л. Л. (2021). Чинники суб'єктивного благополуччя особистості в умовах карантинних обмежень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Психологія*, 3, 24-28. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/42500>

12. Никоненко, О., & Шевченко, А. (2023). Практичні аспекти зміцнення психологічного благополуччя підприємців в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(71), 159-168. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-159-168>
13. Османова, А. М., & Верещагіна, Н. В. (2024). Роль арт-терапії у відновленні психологічного благополуччя вимушенопереміщених осіб. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*, 35(6). 168-176.
14. Отич, Д., & Чабан, І. (2022). Психологічні особливості суб'єктивного благополуччя осіб дорослого віку. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 32-42. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18\(63\).04](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18(63).04)
15. Петухова, І., Заушнікова, М., & Каськов, І. (2023). Психологічне благополуччя особистості в умовах війни. *Вісник Національного університету оборони України*, 73(3), 124–129. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-73-3-124-129>
16. Попелюшко, Р., & Вовнянко, Ю. (2024). Дослідження психологічного благополуччя української молоді в умовах невизначеності. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 35-44. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25\(70\).04](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25(70).04)
17. Титаренко, Т. М. (2024). *Моє майбутнє залежить від мене: практики здорового сьогодення у воєнних і повоєнних умовах*. Імекс-ЛТД.
18. Харитинський, А. (2022). Психологічний зміст поняття суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3(27), 149-159. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.15>
19. Чайка, Г. (2020). Психологічні характеристики, що впливають на особисту автономію, як чинник психологічного благополуччя. *Психологічний часопис*, 6(1), 18–28.
20. Bradburn, N.M. (1965). *Reports on Happiness. A Pilot Study of Behavior Related to Mental Health*. Chicago: Aldine Publishing Company.
21. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). Self-determination research: reflections and future directions. *Handbook of self-determination research*. Rochester (NY.): University of Rochester Press, 431-441.
22. Diener, E. (Ed.) (2009). *Culture and Well-Being: The collected works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series, 38. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0>
23. Kang, H., Fischer, I.C., Vus, V., Kolysheva, A., Ponomarenko, L., Chobanian, A., Esterlis, I., & Pietrzak, R. H. (2024). Well-being of mental health workers during the Russian-Ukrainian War. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 41-49. <https://www.sciendo.com/journal/MHGCJ>
24. Karamushka, L.M., Kredentser, O.V., Tereshchenko, K.V., Delton, Y., Arefniya, S.V., & Paskevka, I.A. (2022). Study on subjective well-being of different groups of population during the 2022 war in Ukraine. *Wiad. Lek*, 75(8), 1854-1860. <https://doi.org/10.36740/WLek202208107>
25. Kostruba, N., & Polischuk, Z. (2022). Students' psychological well-being during the war: an empirical analysis. *Psychological Prospects Journal*, 40, 51–61. <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2022-40-kos>
26. Nehme, M., Vieux, L., Kaiser, L. et al. (2023). The longitudinal study of subjective wellbeing and absenteeism of healthcare workers considering post-COVID condition and the COVID-19 pandemic toll. *Sci Rep*, 13, 10759. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-37568-1>
27. Pontin, E., Schwannauer, M., Tai, S., & Kinderman, P. (2013). A UK validation of a general measure of subjective well-being: the modified BBC subjective well-being scale (BBC-SWB). *Health and Quality of Life Outcomes*, 11, 150. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-150>
28. Ryff, C.D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother Psychosom*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
29. Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*, 76(1), 50-62. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000702>

## References

1. Volodarska, N. D. (2019). Tekhnologii vidnovlennya psykholoichnogo blagopoluchchya u vymushenykh pereselentsiv [Technologies for restoring psychological well-being of internally displaced persons]. *Insait: psykholoichni vymiry suspilstva*, 1, 79-84. [In Ukrainian]
2. Danylchenko, T. V. (2023). Subyektivne blagopoluchchya spivrobitnykiv UVP ta SIZO pid chas voyennogo stanu [Subjective well-being of prison and detention center employees during martial law]. *Aktualni pytannya teorii ta praktyky v galuzi prava, osvity, sotsialno-gumanitarnykh ta povedinovykh nauk v umovakh voyennogo stanu: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Akademia DPtS, 145-149. [In Ukrainian]
3. Ivkin V. M. (2023). Sylove trenuvannya yak zasib vidnovlennya psykholoichnogo blagopoluchchya indyvida v umovakh viiny [Strength training as a means of restoring an individuals psychological well-being in wartime]. *Ukrainska psykholoia. KhKhI stolitya. Pochatok (Dni ukrainskoi psykholoii v Berlini)*, 181-183. <https://lib.iitta.gov.ua/735227/> [In Ukrainian]
4. Karamushka, L. M. (2023). Subyektivne blagopoluchchya personalu osvithnikh ta naukovykh organizatsii v umovakh viiny: riven vyrazhenosti ta zvyazok z koping-strategiamy [Subjective well-being of personnel of educational and scientific organizations in war conditions: level of severity and connection with coping strategies].

- Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 1(28), 17-25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2> [In Ukrainian]
5. Karamushka, L., Kredentser, O., & Tereschenko, K. (2023). Subyektivne blagopoluchchya osvitnogo personalu v umovakh viiny [Subjective well-being of educational personnel in wartime]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 30(4), 23-33. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.3> [In Ukrainian]
  6. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereschenko, K. V., Ivkin, V. M., & Lagodzinska, V. I. (2024). *Tekhnologii zabezpechennya psykhnichnogo zdorovya ta blagopoluchchya osvitnogo personalu v umovakh viiny ta pislyavoyennogo vidnovlennya [Technologies for promoting mental health and well-being of educational personnel in conditions of war and post-war recovery]*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/> [In Ukrainian]
  7. Kredentser, O. V., & Sergiyenko, D. S. (2024). Rezylyentnist yak chynnyk subyektivnogo blagopoluchchya psykholoiv v umovakh viiny [Resilience as a factor in psychologists subjective well-being in wartime]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 32(2), 85-95. [In Ukrainian]
  8. Kokun, O. M. (2021) Zhyttyestiikist yak napryam suchasnykh psykholoichnykh doslidzhen [Resilience as a modern psychological research area]. *Aktualni problemy psykholoii. T. V: Psykhofiziologia. Psykhologia pratsi. Eksperymentalna psykhologia*, (21), 69-88. [In Ukrainian]
  9. Korobka, I. M. (2022). Subyektivne blagopoluchchya: teoretychni interpretatsii, chynnyky i resursy pidtrymannya [Subjective well-being: theoretical interpretations, factors and resources]. *Naukovyi visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Seria «Psykhologichni nauky»*, (2), 85-93. <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1275> [In Ukrainian]
  10. Maschak, S. O., & Kuchvara, Kh. B. (2022). Osoblyvosti subyektivnogo blagopoluchchya ukrainsiv v umovakh viiny [Features of Ukrainians subjective well-being in wartime]. *Naukovyi visnyk uzhorodskogo natsionalnogo universytetu. seria: psykhologia*, (6), 5-9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.1> [In Ukrainian]
  11. Milyutina, K. L., & Sarry, L. L. (2021). Chynnyky subyektivnogo blagopoluchchya osobystosti v umovakh karantynnykh obmezhen [Subjective well-being factors under quarantine restrictions]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskogo universytetu. Seria: Psykhologia*, 3, 24-28. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/42500> [In Ukrainian]
  12. Nykonenko, O., & Shevchenko, A. (2023). Praktychni aspekty zmitsnennya psykholoichnogo blagopoluchchya pidpryyemtsiv v umovakh viiny [Practical aspects of promoting entrepreneurs psychological well-being in wartime]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 3(71), 159-168. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-159-168> [In Ukrainian]
  13. Osmanova, A. M., & Vereschagina, N. V. (2024). Rol art-terapii u vidnovlenni psykholoichnogo blagopoluchchya vymushenoperemischennykh osib [The role of art therapy in restoring psychological well-being of internally displaced persons]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*, 35(6), 168-176. [In Ukrainian]
  14. Otych, D., & Chaban, I. (2022). Psykholoichni osoblyvosti subyektivnogo blagopoluchchya osib doroslogo viku [Psychological features of subjective well-being of adults]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Dragomanova. Seria 12. Psykholoichni nauky*, 32-42. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18\(63\).04](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18(63).04) [In Ukrainian]
  15. Pyetukhova, I., Zaushnikova, M., & Kaskov, I. (2023). Psykholoichne blagopoluchchya osobystosti v umovakh viiny [Psychological well-being of the individual in wartime]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 73(3), 124-129. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-73-3-124-129> [In Ukrainian]
  16. Popelyushko, R., & Vovnyanko, Yu. (2024). Doslidzhennya psykholoichnogo blagopoluchchya ukrainskoi molodi v umovakh nevyznachenosti [Research into psychological well-being of Ukrainian youth in conditions of uncertainty]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Dragomanova. Seria 12. Psykholoichni nauky*, 35-44. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25\(70\).04](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25(70).04) [In Ukrainian]
  17. Tytarenko, T. M. (2024). *Moye maibutnye zalezhyt vid mene: praktyky zdorovogo sogo dennya u voyennykh i povoyennykh umovakh [My future depends on me: practices of a healthy present in war and post-war conditions]*. Imeks-LTD. [In Ukrainian]
  18. Kharytynskiy, A. (2022). Psykholoichnyi zmist ponyattya subyektivnogo blagopoluchchya osobystosti [Psychological content of the concept of subjective well-being of an individual]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 3(27), 149-159. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.15> [In Ukrainian]
  19. Chaika, G. (2020). Psykholoichni kharakterystyky, scho vplyvayut na osobystu avtonomiyu, yak chynnyk psykholoichnogo blagopoluchchya [Psychological characteristics of personal autonomy as a psychological well-being factor]. *Psykhologichni chasopys*, 6(1), 18-28. [In Ukrainian]
  20. Bradburn, N. M. (1965). *Reports on Happiness. A Pilot Study of Behavior Related to Mental Health*. Chicago: Aldine Publishing Company.
  21. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: reflections and future directions. *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press, 431-441.
  22. Diener, E. (2009). *Culture and Well-Being: The collected works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series, 38. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0>

23. Kang, H., Fischer, I. C., Vus, V., Kolyshkina, A., Ponomarenko, L., Chobanian, A., Esterlis, I., & Pietrzak, R. H. (2024). Well-being of mental health workers during the Russian-Ukrainian War. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 41-49. <https://www.sciendo.com/journal/MHGCJ>
24. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., Delton, Y., Arefniya, S. V., & Paskevskaya, I. A. (2022). Study on subjective well-being of different groups of population during the 2022 war in Ukraine, *Wiad. Lek*, 75(8), 1854-1860. <https://doi.org/10.36740/WLek202208107>
25. Kostruba, N., & Polischuk, Z. (2022). Students' psychological well-being during the war: an empirical analysis. *Psychological Prospects Journal*, 40, 51-61. <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2022-40-kos>
26. Nehme, M., Vieux, L., & Kaiser, L. (2023). The longitudinal study of subjective wellbeing and absenteeism of healthcare workers considering post-COVID condition and the COVID-19 pandemic toll. *Sci Rep*, 13, 10759. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-37568-1>
27. Pontin, E., Schwannauer, M., Tai, S., & Kinderman, P. (2013). A UK validation of a general measure of subjective well-being: the modified BBC subjective well-being scale (BBC-SWB). *Health and Quality of Life Outcomes*, 11, 150. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-150>
28. Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother Psychosom*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
29. Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*, 76(1), 50-62. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000702>

### Відомості про автора

**Терещенко Кіра Володимирівна**, докторка психологічних наук, провідна наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Tereshchenko, Kira**, Dr., leading researcher, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, m. Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1149-2704>

E-mail: [kteresh75@gmail.com](mailto:kteresh75@gmail.com)

Отримано 3 лютого 2025 р.  
Рецензовано 20 лютого 2025 р.  
Прийнято 24 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.12>  
УДК:[159.9.01:331.102.312'008]:005.966

**Марта Тиченко**

## **ТРЕНІНГ «ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ»**

*Тиченко Марта. Тренінг «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».*

**Вступ.** Особливості здійснення професійної кар'єри в різних професійних царинах є важливим питанням в сучасних підходах у галузі організаційної психології. Вивчення цього питання в креативних індустріях викликає значний науковий інтерес, адже вони стали важливим сегментом економічного розвитку на рівні країни та в світі загалом в умовах ринку праці, що динамічно змінюється.

**Мета:** Розробити зміст та структуру тренінгу для психологічної підготовки працівників сфери креативних індустрій до здійснення професійної кар'єри.

**Результати.** Розроблено дизайн тренінгу тривалістю 52 академічні години, що включає вступну частину, 6 тематичних тренінгових сесій та завершальну частину. Дотримуючись технологічного підходу за Л. Карамушкою (2022), тренінгові сесії складаються з інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивальних компонентів, які зі свого боку включають відповідні інтерактивні техніки. Також після завершення кожної тренінгової сесії передбачені домашні завдання для учасників тренінгу.

**Висновки.** Тренінгова програма «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій» може використовуватися для психологічної підготовки осіб, які планують чи вже розпочали будувати власну професійну кар'єру в креативних індустріях.

**Ключові слова:** сфера креативних індустрій, професійна кар'єра, психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри, мотивація до кар'єри, кар'єрна самоефективність, залученість в кар'єру, саморефлексія, інсайт, суб'єктивний кар'єрний успіх, об'єктивний кар'єрний успіх, чинники психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри

*Tychenko, Martha. Training course «Psychology of Professional Career in Creative Industries».*

**Introduction.** Peculiarities of pursuing a professional career in various professional fields is an important area of research in organizational psychology. The study of pursuing a professional career in creative industries is of considerable scientific interest, as creative industries have become an important segment of national and global economies.

**Aim:** To develop a training course for preparing creative industries workers for pursuing a professional career.

**Results.** The proposed training course is 52 academic hours long and includes an introductory part, six thematic training sessions and a concluding part. In line with the technological approach proposed by L. Karamushka (2022), the training sessions consist of introductory, diagnostic and developmental components, which, include appropriate interactive techniques. Home assignments are also included in each training session.

**Conclusions.** The training course "Psychology of Professional Career in Creative Industries" can be used for psychological preparation of individuals who plan or have already started building their own professional careers in the creative industries.

**Key words:** creative industries, career, psychological readiness, motivation, self-efficacy, involvement, self-reflection, insight, subjective/objective career success, career readiness factors

**Вступ.** Науковці зазначають, що в умовах актуальних викликів та змін в національній економіці чітким є запит до гнучких та ефективних стратегій та відповідних рішень і дій. Таку перевагу може надати розвиток сфери креативних індустрій (Щурко,

2021; Dronyuk, Moiseienko & Greguš, 2019). Без сумніву, значну роль у контексті ефективності діяльності організацій відіграють конкурентоспроможні працівники, які власне і забезпечують досягнення результатів в компанії. Водночас необхідно, щоб вони чітко розуміли напрями для подальшого зростання та чинники, які на це впливають (Тиченко, 2022a, 2022b). У цьому питанні важливим є поняття професійної кар'єри як психологічного феномену, що має поліаспектний та комплексний характер (Лозовецька, 2015). Його також можна тлумачити як певні зміни патернів поведінки та позиції особи не лише в організаційному, суспільному, але й особистісному вимірі, що має зв'язок з досвідом людини та її професійною діяльністю (Мішина & Мішин, 2014). Дослідники підкреслюють, що стійке кар'єрне зростання в сфері креативних індустрій вже само по собі є викликом, позаяк фахівці на різних рівнях та з різним досвідом роботи нерідко зіштовхуються з високою незахищеністю, а нерідко і з обмеженими можливостями для зростання (Goodwin, 2019). Тому ця проблематика є вельми актуальною і затребуваною.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Для розробки тренінгу були використані напрацювання авторки щодо теоретичного аналізу сфери креативних індустрій і професійної кар'єри, а також напрацювання інших науковців (Т. Карамушка, 2022; Л. Карамушка & Тиченко, 2023; Тиченко, 2022a, 2022b).

**Мета тренінгу.** Сприяти розвитку психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій.

Було визначено такі *завдання тренінгу*:

1. Оволодіння учасниками тренінгу знаннями про зміст та психологічні чинники професійної кар'єри, її особливості в сфері креативних технологій.
2. Оволодіння учасниками тренінгу методами аналізу та діагностики психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій та чинників, які впливають на її розвиток.
3. Розвиток в учасників тренінгу умінь та навичок, необхідних для розвитку психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій.

### **Загальний дизайн тренінгу «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»**

Тренінг побудований на основі технологічного підходу, розробленого та описаного науковицею Л. Карамушкою (2022). Загалом тренінгом передбачено шість тренінгових сесій (табл. 1):

- *Тренінгова сесія 1.* «Професійна кар'єра як психологічний феномен та її особливості у сфері креативних індустрій».
- *Тренінгова сесія 2.* «Психологічні чинники професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».
- *Тренінгова сесія 3.* «Психологічна готовність до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій та її когнітивний компонент».
- *Тренінгова сесія 4.* «Ціннісно-мотиваційний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».
- *Тренінгова сесія 5.* «Операційний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».
- *Тренінгова сесія 6.* «Особистісний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».

У рамках кожної з них включені інформаційно-сміслові, діагностичні та корекційно-розвивальні компоненти. Також передбачені домашні завдання для учасників після завершення кожної тренінгової сесії.



Таблиця 1

**Структура тренінгу «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»**

<i>Тренінгові сесії</i>	<i>Компоненти тренінгових сесій</i>	<i>Навчальні години</i>
<b>Загальний вступ до тренінгової програми</b>		<b>2</b>
<i>Тренінгова сесія 1. «Професійна кар'єра як психологічний феномен та її особливості у сфері креативних індустрій»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	<b>6</b>
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність поняття професійної кар'єри та її специфіка у сфері креативних індустрій»</i>	
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій»</i>	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Релевантна професійна кар'єра та поняття кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій»</i>	
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	<b>2</b>
<i>Тренінгова сесія 2. «Психологічні чинники професійної кар'єри працівників креативних індустрій»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	<b>6</b>
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Психологічні чинники професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»</i>	
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Психологічні чинники професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»</i>	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Посилення та мінімізація різних психологічних чинників у контексті професійної кар'єри в сфері креативних індустрій»</i>	
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	<b>2</b>
<i>Тренінгова сесія 3. «Психологічна готовність до професійної кар'єри працівників креативних індустрій та її когнітивний компонент»</i>	<i>Вступ до тренінгової сесії</i>	<b>6</b>
	<i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій та когнітивного компонента»</i>	
	<i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика когнітивного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»</i>	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Новий фокус на когнітивний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»</i>	
	<i>Завершення тренінгової сесії</i>	<b>2</b>
	<i>Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Моя психологічна готовність до професійної кар'єри»</i>	

Продовження таблиці 1

Тренінгова сесія 4. «Ціннісно-мотиваційний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників креативних індустрій»	Вступ до тренінгової сесії	2
	Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Специфіка ціннісно-мотиваційного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	6
	Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей мотивації до кар'єри як складової ціннісно-мотиваційного компонента психологічної готовності професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Аналіз власної мотивації до кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Завершення тренінгової сесії	
	Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Моя мотивація до професійної кар'єри»	2
Тренінгова сесія 5. «Операційний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	Вступ до тренінгової сесії	6
	Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність операційного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей кар'єрної самоефективності та залученості до кар'єри як складових операційного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Джерела розвитку професійної самоефективності та залученості в кар'єру як складових психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Завершення тренінгової сесії	
	Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Актуальний план та нові можливості»	2
Тренінгова сесія 6. «Особистісний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	Вступ до тренінгової сесії	6
	Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність особистісного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій, саморефлексія та інсайт як його складові»	
	Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей саморефлексії та інсайту як складових особистісного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Корекційно-розвивальний компонент тренінгу «Джерела саморефлексії та інсайту як складових особистісного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»	
	Завершення тренінгової сесії	
	Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Прочитання книжки та рефлексія щодо прочитаного»	4
Загальна заключна частина тренінгу		2
<b>Разом</b>		<b>52</b>

## Структура тренінгу «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»

### Загальний вступ до тренінгової програми:

- привітання й коротке представлення тренерки та теми тренінгу;
- криголам «Промова в ліфті». В якості такої вправи використовується техніка «elevator speech» (Вілкінсон, 2021). У кожного учасника буде 60 секунд для того, щоб представити себе (ця метафора означає, що приблизно саме стільки часу потрібно, аби ліфт піднявся з першого на останній поверх високої будівлі). Керівник тренінгу починає представлення і далі кожен учасник по чергово представляє себе (ім'я, сфера діяльності, цікавий факт про себе в контексті професійної кар'єри та інша інформація, яку можна презентувати у відведений час);
  - з'ясування очікувань учасників відбувається за допомогою 3-х запитань, які пропонуються учасникам для рефлексії («Що я хочу дізнатися?», «Що я хочу отримати?», «Що я хочу здобути?»);
  - опис тренером/тренеркою завдань та складових тренінгу, його етапів. Додатково можна задати учасникам уточнювальні запитання: «Чи у когось є якісь запитання або ж коментарі щодо цього?», «Чи є потреба щось обговорити?» тощо;
  - обговорення правил групової роботи проводиться в кілька етапів: на першому етапі учасникам пропонується обміркувати в межах 1–2 хвилин, якого правила (чи правил) вони хочуть дотримуватися впродовж тренінгу, та який допоможе досягти запланованого результату. За потреби тренер/тренерка називає приклад такого правила учасникам (*приміром, вчасний початок та завершення тренінгових сесій*). Кожен учасник фіксує своє правило (на паперовому стікері – в умовах проведення тренінгу наживо або в чаті / дошці в Zoom в умовах онлайн-формату). Рекомендується формулювати правило, яке починається з дієслова. Після цього кожен учасник по чергово коротко описує власне правило. На другому етапі використовується техніка «консенсус п'яти пальців», запропонована М. Вілкінсоном (2021). Бажано, щоб етапи цієї вправи були виведені на слайд мультимедійної презентації. Тренер пояснює, що кожен учасник має підняти догори від одного до п'яти пальців, що відповідає рівню підтримки, де 5 – цілком згодний / згодна; 4 – згодний / згодна; 3 – є плюси та мінуси, однак готовий / готова погодитися з групою; 2 – не згодний / не згодна; 1 – повністю не згодний / не згодна та не підтримую. Якщо в межах голосування в більшості – 5, 4 чи 3, то консенсусу досягнуто й можна рухатися далі. У випадку, якщо хтось з учасників показує лише 1 чи 2, тоді вони пояснюють свою оцінку та пропонують заміну правила. Після цього проводиться повторне голосування та, за потреби, додаткове обговорення і повторне голосування. Якщо і після цього зміни не вносяться, тоді ухвалюється те рішення, за яке проголосувала більшість учасників тренінгу. Загалом таку вправу можна застосувати на різних етапах тренінгу з метою досягнення консенсусу щодо різних питань, що мають високу підтримку, але невелику щодо кількості учасників, які її виявляють. Після завершення цієї вправи та відповідно фіналізації переліку правил, додатково можна запитати учасників про їхні враження від цієї вправи, в чому її практичне значення.

### Тренінгова сесія 1. «Професійна кар'єра як психологічний феномен та її особливості у сфері креативних індустрій»

#### Вступ до тренінгової сесії:

- мета і завдання, специфіка її проведення.

#### Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність поняття професійної кар'єри та її специфіка у сфері креативних індустрій»:

- змістовно-смісловий «криголам»: «Асоціації та синоніми». Учасники називають асоціації, які виникають у них зі словом «кар'єра» та коротко пояснюють їх. Після цього керівник тренінгу пропонує учасникам такі синонімічні слова, які пов'язані зі словом «кар'єра» (якщо вони не були названі): «життєвий шлях», «професійна

діяльність», «професійне самовизначення», «професійно-особистісний розвиток», «професійне становлення», «професійне зростання», «професійний шлях», «професійна кар'єра», «ділова кар'єра», які підбрані на основі аналізу наукової літератури (Тиченко, 2022а, 2022б). Далі відбувається загальне обговорення, де учасники висловлюють власні думки щодо того, в чому полягає їх відмінність від слова «кар'єра»;

- *міні-лекція*: «Специфіка професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій», що ґрунтується на аналізі авторкою досліджень українських та зарубіжних науковців;

- *робота в малих групах*: «Швидкі обговорення». Як методологічний принцип використано техніку, описану в праці S. Kaner (2014), що дозволяє мінімізувати однакові пропозиції, які можуть висловлювати учасники. Так, для подальшого обговорення вони будуть об'єднані спершу в пари (двійки), потім в четвірки, а згодом – в групи 8–10 осіб (в залежності від кількості учасників). Кожен раунд обговорення є обмеженим в часі та передбачає відповідне об'єднання учасників. У межах кожного раунду учасники називають різні види професійної кар'єри. Важливо, що наприкінці необхідно зробити узагальнення відповідно до основних підходів типологізації професійної кар'єри;

- *метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*. Завдання учасникам продовжити такі речення: «Етапами професійної кар'єри є...», «Вважаю, що я перебуваю на такому етапі професійної кар'єри як...», «Суб'єктивно успішна професійна кар'єра – це...», «Об'єктивно успішна професійна кар'єра – це...». Учасники пояснюють власні відповіді.

**Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій»:**

- *психологічний практикум*: здійснюється за допомогою методики «Суб'єктивний та об'єктивний кар'єрний успіх. Шкала задоволеності кар'єрою (Карамушка & Тиченко, 2023).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Релевантна професійна кар'єра та поняття кар'єрного успіху працівників сфери креативних індустрій»:**

- *«мозковий штурм»*: «Релевантна професійна кар'єра». Учасникам пропонується впродовж кількох хвилин обміркувати індивідуально, які види професійної кар'єри є найбільш релевантними для них. Подальше загальне обговорення стосується того, які можливості вони передбачають, які типи кар'єри дадуть змогу досягнути того, що вони прагнуть від власної професійної кар'єри. У контексті обговорення тренерка використовує тезу про роль поєднання професійної кар'єри у двох вимірах – *професійному та посадовому зростанні*. Важливою є збалансованість цих двох типів кар'єри для нівелювання можливих деструктивних наслідків для особистості (Карамушка Т., 2022). Тренерка уточнює в учасників, на якому етапі професійної кар'єри, на їхню думку, вони перебувають та що важливо враховувати у процесі подальшого її здійснення;

- *творчо-аналітичне завдання*: «Суб'єктивний та об'єктивний кар'єрний успіх: накопичувальний рахунок». Учасникам необхідно запропонувати якомога більше ідей щодо того, як можна посилювати успішність професійної кар'єри – які кроки варто робити, щоб досягати суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху. Важлива умова – ідеї, які озвучують учасники, не повинні повторюватися. Загалом в рамках реалізації цієї вправи використовується техніка, описана S. Kaner, (2014), «опитування по колу». Її особливість полягає в тому, що всі учасники мають можливість висловитися, а перед початком вказується максимально можлива тривалість однієї відповіді. Варіант завершення цієї вправи – кожен висловлює власні емоції та почуття, використовуючи обмежену кількість слів (приміром, до 10).

**Завершення тренінгової сесії:**

- опис домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання учасникам;
- підведення підсумків.

**Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Аналіз власної професійної кар’єри»:**

- учасникам необхідно побудувати SWOT-аналіз власної професійної кар’єри (включає власні сильні та слабкі сторони, виклики та загрози в контексті професійної кар’єри) (Goanta, 2013; VonBergen, 2013). Додається роздатковий матеріал (рис.1).

<p><b>Мої сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (напишіть мінімально 5 пунктів)</li> </ul>	<p><b>Мої слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (напишіть мінімально 5 пунктів)</li> </ul>
<p><b>Потенційні можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (напишіть мінімально 5 пунктів)</li> </ul>	<p><b>Потенційні виклики (загрози)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (напишіть мінімально 5 пунктів)</li> </ul>

Рис. 1. Роздатковий матеріал для домашнього завдання

**Тренінгова сесія 2. «Психологічні чинники професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- мета і завдання, специфіка її проведення;
- актуалізація попередньої тренінгової сесії (які теми та поняття були охоплені, взаємозв’язки між ними та які виклики, якщо такі наявні, відчувають учасники);
- учасникам пропонується представити власні результати виконання індивідуального творчо-аналітичного завдання: «Аналіз власної професійної кар’єри».

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Психологічні чинники професійної кар’єри працівників креативних індустрій»:**

- «тематичний криголам»: «Коло турбот та коло впливу». Учасникам пропонується переглянути відео англійською мовою з українськими субтитрами «Circles of Influence» (<https://www.youtube.com/watch?v=1wptGvREOj8>). У цьому відео описано підхід С. Кові (2023), американського бізнесмена, мотиваційного спікера та письменника. Після цього керівник тренінгу обговорює з учасниками тези, описані в відео, щодо кола турбот та впливу. І в контексті подальшого – запитання: «Що є вашими колами турбот та впливу?» щодо власної професійної кар’єри, передусім важливо розуміти, які чинники можуть і мають вплив на неї. Можна сформулювати завдання так: «поміркуйте та запишіть, що є вашими колами турбот та впливу. Поділіться вашими думками»;

- міні-лекція: «Психологічні чинники професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій». Включає огляд різних груп (мікро-, мезо- та макрорівень), які можуть впливати на професійну кар’єру, що ґрунтується на власних попередніх дослідженнях, аналізі напрацювань науковців (Карамушка & Канівець, 2012; Л. Карамушка & Т. Карамушка, 2019; Т. Карамушка, 2022; Тиченко, 2022);

- «мозковий штурм» (діадна форма): «Психологічні чинники професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій». У рамках цього завдання учасники

обговорюють – вплив яких чинників вони можуть відслідкувати на прикладі власної професійної кар’єри, обов’язково наводячи приклади;

**Діагностичний компонент тренінгу: «Психологічні чинники професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- *психологічний практикум:* Для його проведення використовується *анкета-паспортчика*, що включає різні групи чинників (наприклад, соціально-демографічні та освітньо-професійні характеристики персоналу, термін діяльності організації та кількість працівників, які в ній працюють тощо). Додатково здійснюється загальне обговорення щодо того, які чинники варто додати до цього переліку, які виключити, а які залишити без змін.

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Посилення та мінімізація психологічних чинників у контексті професійної кар’єри в сфері креативних індустрій»:**

- *робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням):* позитивні та негативні чинники. Дослідниця К. Goodwin (2019) називає побудову стійкої кар’єри в сфері креативних індустрій непростим викликом, оскільки доволі часто фахівці зіштовхуються з різними труднощами. Використовуючи вправу, розроблену українськими науковцями (Карамушка & Канівець, 2012), учасникам пропонується обміркувати: «як можна підсилити дію позитивних чинників, як нейтралізувати дію негативних чинників». Для виконання цієї вправи учасники поділяються на групи (за принципом порядковості їхнього імені). Кожна мікрогрупа формує перелік пропозицій та ідей – в її основі використовується техніка, котра описує те, що ідеї не оцінюються та не критикуються, можна вносити те, що вважаєш за потрібне. У рамках одного раунду кожен учасник висловлює одну ідею. Кількість таких раундів можна збільшувати (Kaner, 2014). Вправа завершується представленням та обговоренням напрацювань.

**Завершення тренінгової сесії:**

- *опис домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання для учасників;*
- *підведення підсумків.*

**Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Психологічні чинники професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій»:**

«Опишіть чинники, які можуть мати вплив в контексті професійної кар’єри особистості, а після цього – ті, які стосуються власне працівників сфери креативних індустрій (використайте трирівневий підхід, тобто зі вказанням макро-, мезо- та мікрорівнів). Окрім того, проведіть 1–2 бліц-інтерв’ю з вашими колегами по роботі щодо того, які психологічні чинники вони вважають істотними в контексті власної професійної кар’єри. Подумайте, яке місце серед них посідає психологічна готовність до здійснення професійної кар’єри».

**Тренінгова сесія 3. «Психологічна готовність до професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій та її когнітивний компонент».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- *мета і завдання, специфіка її проведення;*
- *актуалізація попередньої тренінгової сесії (які теми та поняття були охоплені, взаємозв’язки між ними та які виклики, якщо такі наявні, відчувають учасники);*
- *враження та результати учасників щодо домашнього завдання.*

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу «Сутність психологічної готовності до професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій та її когнітивний компонент».**

- *змістовно-смісловий криголам:* «Мій хештег». Учасникам потрібно придумати два хештеги: перший стосується їхнього настрою та самопочуття в конкретний момент, а другий – власної професійної кар’єри.

- *робота в малих групах (з подальшим обговоренням)*: «Твердження про психологічну готовність до здійснення професійної кар'єри». Учасникам пропонується перелік речень, необхідно визначити їх коректність. Кожне запитання – окремий раунд, що містить голосування кожної з груп та наведення аргументів. Перелік речень:

1. «Психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри формується в період ранньої дорослості, і пізніше її вже значно важче вдосконалювати»;
2. «Психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри – це здатність якісно виконувати відповідні професійні завдання та долати виклики»;
3. «Якщо працівник має бажання працювати, то це є свідченням психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри»;
4. «Якщо працівник не має сумнівів щодо власних сил та можливостей у контексті професійної кар'єри, то це означає високу психологічну готовність»;
5. «Психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри переважно пов'язана з виконанням конкретної професійної ролі»;
6. «Психологічна готовність є індивідуальним параметром, котрий є мало залежним від зовнішніх умов»;
7. «Висока психологічна готовність до здійснення професійної кар'єри є запорукою стрімкого професійного зростання».

Варто зауважити, що кожне з цих тверджень є некоректним або містить неточності у формулюванні. Хід цієї вправи включає голосування груп щодо коректності кожного з них. Опісля голосування відбувається обговорення щодо того, чому була обрана саме така відповідь і загалом, яким чином можна переформулювати ці твердження;

- *робота в парах*: «Знання і професійна кар'єра». Учасники розділяються на пари. Кожен з них по черзі буде інтерв'юєром та респондентом. Запитання мають стосуватися знань, які необхідні для побудови професійної кар'єри в сфері креативних індустрій з огляду на її специфіку;

- *міні-лекція*: «Сутність психологічної готовності до професійної кар'єри», що ґрунтується на підходах українських та зарубіжних науковців. Крім того, також коротко буде розглянуто специфіку когнітивного компонента, його показників, враховуючи попередній аналіз авторкою праць науковців у цій царині та власних досліджень (Карамушка, Канівець, 2012; Russo, Zammitti & Zarbo, 2023).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика когнітивного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

*психологічний практикум*: «Анкета для дослідження когнітивного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій» (Карамушка & Тиченко, 2023).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Новий фокус на когнітивний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- *робота в групах*: «Плюси, мінуси та цікаві факти» (Townsend & Donovan, 2014). Ця техніка спрямована на те, щоб надати учасникам тренінгу можливість обговорити різні аспекти ситуації – переваги, недоліки та інші випадкові запитання, які виникають, і таким чином більшою мірою зануритися в цей контекст. Автори зауважують, що ця вправа є корисною в умовах, коли група може досить антагоністично ставитися до пропозиції або змін. Для її виконання учасників необхідно поділити на кілька груп. Після цього розділити дошку на три секції (плюси, мінуси, цікаві факти). Завдання учасників полягає в тому, щоб розглянути різні показники когнітивного компонента психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри та підібрати релевантні приклади (*де «+» – це ознака згоди, «-» – незгоди, «?» – може включати і сумніви, і етап невизначеності щодо обраного пункту або ж якусь зовсім нову інформацію*). Після завершення роботи в групі учасники обирають найважливіші пункти в кожній колонці і зачитують їх. Загальне обговорення.

**Завершення тренінгової сесії:**

- опис домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання учасникам;
- підведення підсумків.

**Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Моя психологічна готовність до професійної кар'єри»:**

У рамках цього завдання учасникам необхідно проаналізувати зміст та чинники розвитку власної психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри та когнітивного компонента зокрема.

**Тренінгова сесія 4. «Ціннісно-мотиваційний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- мета і завдання, специфіка її проведення;
- актуалізація попередньої тренінгової сесії (які теми та поняття були охоплені, взаємозв'язки між ними та які виклики, якщо такі наявні, відчувають учасники);
- учасникам пропонується обговорити попереднє домашнє завдання.

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Специфіка ціннісно-мотиваційного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- змістовно-смісловий «криголам»: асоціація-ланцюжок. Тренерка називає слово («мотивація»), учасник чи учасниця продовжують його, як асоціацію на це слово. Наступний учасник чи учасниця кажуть асоціацію, яка спадає їм на думку, але вже на це нове слово і т.д. Після цього керівник тренінгу пропонує ознайомитися з коротким відео англійською мовою (з українськими субтитрами) «Як брати Райти здійснили революцію в польотах?» («The UnXplained: The Wright's Brothers Revolutionize Flying» - [https://www.youtube.com/watch?v=aot8n9eZ2zs&ab\\_channel=HISTORY](https://www.youtube.com/watch?v=aot8n9eZ2zs&ab_channel=HISTORY)).

Після перегляду потрібно розпочати обговорення з учасниками цієї історії (які ключові особливості вони зауважили в цій історії, чи можна віднайти паралелі в сьогоденні, якщо так, то які саме?).

- «мозковий штурм» (індивідуальна форма). «Як ви описали б кількома реченнями особливості власної мотивації в контексті поточного етапу професійної кар'єри? Які чинники можуть впливати на цей компонент у контексті професійної кар'єри в сфері креативних індустрій?». У своїй відповіді учасникам необхідно дотримуватися тривірневого підходу до опису чинників (макро-, мезо- та мікрорівень);
- міні-лекція: «Ціннісно-мотиваційний компонент психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри та мотивація до кар'єри як його складова». Для пояснення конструкту психологічної готовності також використовується метафора дерева професійної кар'єри (кар'єрні цінності та мотивація до кар'єри – це корені дерева, когнітивний компонент – стовбур дерева, гілки – особистісний та операційний компоненти, плоди – результат професійної кар'єри, об'єктивний та суб'єктивний кар'єрний успіх).

**Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей мотивації до кар'єри як складової ціннісно-мотиваційного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- психологічний практикум: здійснюється за допомогою «Шкали мотивації до кар'єри» (Карамушка & Тиченко, 2023).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Аналіз власної мотивації до кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- робота в групах: «Запитання для рефлексії». Учасникам спершу надається 10 хвилин обміркувати ці запитання та записати власні нотатки щодо запропонованих запитань. Після цього в групах (двійки / трійки), вони діляться з іншими власними



міркуваннями та баченням. Перелік запитань: «Яку роботу в контексті власної професійної кар'єри вам подобається виконувати найбільше, а яку – найменше?»; «Що у вас виходить робити найкраще?»; «Опишіть ідеальну роботу для себе (ставте уточнювальні запитання, використовуйте техніку «Три «Чому?» – кожне твердження послідовне уточнюйте)»; «У випадку, якби ви знали, що зазнаєте невдачі у якійсь справі чи проєкті в контексті професійної кар'єри, що б ви в будь-якому разі зробили б, і як себе почували б?»; «Чи бувало у вас, що, виконуючи якусь роботу, котра стосується професійної кар'єри, ви забували про час (якщо так, то розкажіть детальніше)?»; «Якою має бути ваша професійна кар'єра через три роки (при цьому деталізуйте, в якому напрямку ви зараз працюєте, і де хотіли б працювати)?».

- *Вправа «Мої побажання для тебе».* У цих же групах учасники виконують ще одне завдання відповідно до інструкції. За годинниковою стрілкою учасники бажають один одному будь-яких досягнень у професійній кар'єрі. Наприкінці можна поставити учасникам такі запитання: «Що їм побажали інші?»; «Чи збігається те, що вони їм побажали, з власними прагненнями?»; «Які зміни у їхній професійній кар'єрі відбудуться, якщо вони цього досягнуть?».

#### **Завершення тренінгової сесії:**

- *опис домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання учасникам;*
- *підведення підсумків.*

**Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Моя мотивація до професійної кар'єри».**

Завдання включає декілька складових:

1) перегляд двох відео-сюжетів:

- «Чому ви зазнаєте невтручання у власній успішній кар'єрі?» («Why you will fail to have a great career?» (Larry Smith))  
[https://www.youtube.com/watch?v=iKHTawgyKWQ&ab\\_channel=TEDxTalks](https://www.youtube.com/watch?v=iKHTawgyKWQ&ab_channel=TEDxTalks)

- Уривок з кінофільму «У погоні за щастям» («Pursuit of Happiness».  
[https://www.youtube.com/watch?v=DvtxOzO6OAE&ab\\_channel=TrulyInspirational](https://www.youtube.com/watch?v=DvtxOzO6OAE&ab_channel=TrulyInspirational))

2) «Якщо б вам довелось зняти власне відео на тему мотивації, то про що воно було б? Яким чином ви розкрили б таку тему?»;

3) «Які Ваші цілі щодо власної професійної кар'єри? Деталізуйте свою відповідь».

**Тренінгова сесія 5. «Операційний компонент психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».**

#### **Вступ до тренінгової сесії:**

- *мета і завдання, специфіка її проведення;*
- *актуалізація попередньої тренінгової сесії (які теми та поняття були охоплені, взаємозв'язки між ними та які виклики, якщо такі наявні, відчувають учасники);*
- *враження та результати учасників щодо попереднього домашнього завдання.*

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Сутність операційного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- *мінілекція:* «Операційний компонент психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри та кар'єрна самоефективність і залученість в кар'єру як його складові (Карамушка Т., 2022; Hirschi, Freund, & Herrmann, 2014; Kossek, Roberts, Fisher & DeMarr, 1998);

- *«мозковий штурм» (діадна форма):* «Генерація ідей». В умовах обмеженого часу учасникам необхідно згенерувати якомога більше прикладів чинників, які можуть бути істотними в контексті професійної самоефективності та кар'єрної залученості. Важливо, що в якості класифікації необхідно використовувати трирівневий підхід (макро-

, мезо- та мікрорівень). Вправа виконується в кілька раундів, в межах яких змінюється склад учасників за годинниковою стрілкою (в умовах проведення тренінгу наживо) або випадковим чином (відбувається поділ на пари в Zoom). Останній раунд – учасники діляться власними напрацюваннями.

**Діагностичний компонент тренінгу:** «Діагностика особливостей кар’єрної самоефективності та залученості до кар’єри як складових операційного компонента психологічної готовності до професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій»:

- психологічний практикум: «Шкала кар’єрної самоефективності; «Шкала залученості в кар’єру» (Карамушка & Тиченко, 2023)

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:** «Джерела розвитку професійної самоефективності та залученості в кар’єру як складових психологічної готовності до професійної кар’єри працівників сфери креативних індустрій»:

- Індивідуальна робота: «Опис власних досягнень у професійній кар’єрі». Учасники індивідуально описують власні досягнення, пов’язані з цим запитанням (рис. 2).

Досягнення (пригадайте ваш минулий досвід)	Чому це досягнення для вас є важливим? Чому ви ним пишаєтеся?	Які якості та навички ви використовували, аби цього досягнути?	Які якості та навички було застосовувати легко?	Які якості та навички було застосувати важче (тобто ви докладали великих зусиль)?
--	---	--	---	---

Рис. 2. Приклад роздаткових матеріалів для виконання вправи

Після виконання вправи відбувається обговорення, де кожен може поділитися своїми досягненнями та отримати підтримку від інших учасників групи (оплески від групи після відповіді кожного учасника).

- робота в групах: «Закономірні етапи до власної професійної самоефективності». Ця вправа є модифікацією техніки, запропонованої дослідницею О. Креденцер (2024). Спершу відбувається поділ на групи. Після цього учасникам демонструється нижче подане зображення. Їхнє завдання: підібрати мінімально по одному прикладу на кожну з ситуацій (це можуть бути випадки з власної професійної кар’єри, колег по роботі, працівників сфери креативних індустрій в широкому сенсі. Крім того, це можуть бути приклади, коли інші люди підтримували вас на цьому шляху. Додайте хоча б 1–2 приклади, які стосуються періоду війни).



(Джерело зображення: <https://www.linkedin.com/pulse/i-wont-do-yes-did-william-chadwick>)

- *«мозковий штурм (індивідуальна форма)*. Учасникам необхідно вибрати на власний розсуд минулий час, конкретний період власної професійної кар'єри. Далі їм необхідно цей етап розділити на окремі найбільш істотні кроки (приміром, перше підвищення, реалізований проєкт тощо), водночас необхідно, щоб описані кроки включали конкретні дії учасника (як ретроспектива минулого) – здобуття нових навичок та знань, подальше кар'єрне просування тощо.

**Завершення тренінгової сесії:**

- *опис домашнього індивідуального творчо-аналітичного завдання учасникам;*

- *підведення підсумків.*

**Домашнє індивідуальне творчо-аналітичне завдання: «Актуальний план та нові можливості».**

- Складання плану дій відносно власних важливих очікувань та прагнень щодо професійної кар'єри (опис цілей згідно з принципом «SMART» та деталізація цих цілей на менші підзавдання). Додатково проаналізувати вже наявні можливості для побудови професійної кар'єри.

**Тренінгова сесія 6. «Особистісний компонент психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій».**

**Вступ до тренінгової сесії:**

- *мета і завдання, специфіка її проведення;*
- *актуалізація попередньої тренінгової сесії проводиться у форматі вправи – «погляд назад». Учасникам необхідно пригадати складові тренінгу, які вже відбулися раніше. Що нового вони дізналися, що нового дізналися про себе та які емоції й почуття є в них щодо цього?.*

- *обговорення попереднього домашнього завдання учасників.*

**Інформаційно-смісловий компонент тренінгу «Сутність особистісного компонента психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри, саморефлексія та інсайт як його складові»:**

- *змістовно-смісловий «криголам»:* «Витинанка». Така активність описана у напрацюваннях науковців з фокусом на осіб шкільного віку (Бартків, Дурманенко & Пугач, 2024). Однак використання авторкою цього дослідження такої вправи серед дорослих осіб засвідчує позитивний відгук щодо учасників після її виконання. Нами змінена назва та інструкція для учасників. Для виконання вправи учасникам необхідно використати аркуш А4. Інструкцію можна описати так: під час виконання вправи дивіться лише на власний аркуш та дотримуйтесь озвучених інструкцій. Спершу складіть аркуш паперу наполовину. Тепер відірвіть правий верхній кут. Зараз ще раз складіть аркуш наполовину. Знову відірвіть правий верхній кут. І ще раз складіть аркуш наполовину. Зараз відірвіть правий верхній кут. Після цього продовжуйте ці дії, поки це можливо. Розкрийте вашу витинанку та покажіть її.

Додатково можна запитати учасників про те, як вони розуміють цю вправу. Її можна окреслити як метафору схожості, з одного боку, а з іншого – унікальності професійної кар'єри кожного з нас.

- *Аналітичне завдання: «Вікно Джохари».* Спершу тренерка представляє учасникам техніку, запропановану Джозефом Лафті і Гаррі Інгамом ще в 60-х роках ХХ ст. Вони придумали її назву, взявши за основу власні імена (Joe, Harry). (Swart, 2022). Ця вправа може бути корисною в контексті пізнання себе, самоусвідомлення, взаємодії з іншими тощо. Після цього описується специфіка кожного з цих блоків, а далі – учасники міркують над наповненням «власного вікна Джохари» (рис. 3).

	Відомі мені риси	Невідомі мені риси
Бачать у мені інші люди	<b>ВІДКРИТА ЗОНА</b>	<b>СЛІПА ПЛЯМА</b>
Не бачать у мені інші люди	<b>ПРИХОВАНА ЗОНА</b>	<b>НЕВІДОМА ЗОНА</b>

Рис. 3. Приклад роздаткових матеріалів для виконання вправи

Наприкінці важливо запитати учасників, що нового вони дізналися про себе під час виконання вправи, наскільки корисною можна вважати цю вправу щодо власної професійної кар'єри.

- *міні-лекція*: «Особистісний компонент психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри: саморефлексія та інсайт», що ґрунтується на попередніх дослідженнях авторки, підходах науковців (Grant, Franklin & Langford, 2002; Silvia, 2021);

- *загальне обговорення*: «Чинники саморефлексії та інсайту». Тренерка запитує учасників, які чинники можуть впливати на такі аспекти, як саморефлексія та інсайт. Використовуючи техніку голосування «п'ять пальців», відбувається їх ранжування.

**Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика особливостей саморефлексії та інсайту як складових особистісного компонента психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- *психологічний практикум*: «Коротка шкала саморефлексії та інсайту» (Карамушка & Тиченко, 2023).

**Корекційно-розвивальний компонент тренінгу «Джерела саморефлексії та інсайту як компонентів психологічної готовності до професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій»:**

- *аналітичне завдання*: «Досягнення та невдачі». Візьміть за основу одне власне досягнення і одну невдачу. Використайте підхід «п'ять чому» – таким чином детальніше проаналізуйте ситуацію, зафіксуйте свої міркування щодо цього, власну мотивацію, поведінкові патерни;

- *робота в малих групах (з подальшим міжгруповим обговоренням)*: «Стань кар'єрним консультантом». На підготовчому етапі до виконання цієї вправи учасники на аркушах паперу (в умовах проведення тренінгу – наживо) або в чат записують виклики, труднощі, з якими вони зіштовхувалися раніше чи зіштовхуються зараз. Важливо, що кожен виклик має бути на окремому аркуші (тобто один виклик – один аркуш). За допомогою рандомайзера кожна група отримує описи певних викликів та труднощів й має сформувані стосовно кожного стратегію вирішення, ґрунтуючись на матеріалах тренінгу. Після цього буде використано формат «кафе-діалогу», як варіації відомої техніки «світового кафе» для представлення власних напрацювань іншим командам та отриманням зворотного зв'язку. Після проведення «кафе-діалогу» учасники груп фіналізують власні напрацювання.

**Завершення тренінгової сесії:**

- *опис підсумкового домашнього індивідуального завдання учасникам;*
- *підведення підсумків.*

**Підсумкове домашнє завдання: «Прочитання книжки та рефлексія щодо прочитаного».**

Учасникам пропонується прочитати книжку С. Джонсона (2018) «Хто взяв мій Сир? Дивовижний спосіб упоратися зі змінами» та зафіксувати власні рефлексії – «Які метафори ви зауважили, як їх можна тлумачити в контексті професійної кар'єри? Яким

чином можна застосувати описані підходи до власної професійної кар'єри у сфері креативних індустрій?»).

### **Загальна заключна частина тренінгу.**

*Коротка інформаційна довідка:* «Людина в середньому працює близько 40 років, якщо перевести це в дні, то ця цифра становить 9 900, якщо в години – 79 200, а у хвилини це буде 4 752 000 хвилин. Наша професійна кар'єра стосується не лише безпосередньо роботи, але і загалом нашого життя, навіть того, як ми проводимо свій вільний час. Це все взаємопов'язано. Кожен з нас – це єдина цілісна особистість».

### *Перехід до завершальних складових тренінгу:*

- учасники заповнюють невелику анкету щодо оцінки тренінгу, його програми;
- рефлексія-обговорення: кожен з учасників по черзі ділиться власними думками щодо таких запитань: 1) наскільки інформативним та змістовним було наповнення тренінгу?; 2) що було найбільш / найменш корисним?; 3) що учасник метафорично «забирає з собою» (це може бути якийсь підхід, принцип, техніка тощо)? Подяка тренерки учасникам;
- вправа «компліменти» – учасники пишуть один одному записки-подяки – за спільний час, проведений на тренінгу (у випадку офлайн-формату) / в персональному чаті в умовах онлайн-формату.

### **Висновки.**

1. Розроблено зміст та структуру тренінгу «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій» тривалістю 52 академічні годин, що включає вступну частину, 6 тематичних тренінгових сесій та завершальну частину. Дотримуючись технологічного підходу за Л. Карамушкою (2022), тренінгові сесії складаються з інформаційно-сислового, діагностичного та корекційно-розвивальних компонентів, які зі свого боку включають відповідні інтерактивні техніки. Також передбачені домашні завдання для учасників після завершення кожної тренінгової сесії.

2. Тренінг «Психологія професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій» може використовуватися для психологічної підготовки осіб, які планують чи вже розпочали будувати власну професійну кар'єру в креативних індустріях.

**Перспективи подальших досліджень** можуть стосуватися роботи з дизайнування аналогічних тренінгів для різних категорій працівників сфери креативних індустрій з урахуванням напряму та специфіки їх діяльності в організації.

### **Література**

1. Вілкінсон, М. (2021). *Секрети фасилітації*. Фабула.
2. Бартків, О. С., Дурманенко, С. А., & Пугач, І. М. (2024). *Педагогічна конфліктологія*. ФОП Мажула.
3. Джонсон, С. (2018). Хто взяв мій Сир? Дивовижний спосіб упоратися зі змінами. Вид-во «Наш формат».
4. Карамушка, Л.М. (2022). *Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу)*. Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України.
5. Карамушка, Л. М., & Карамушка, Т. В. (2019). Тренінгова програма «Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 4(18), 36-45.
6. Карамушка, Л. М., & Канівець, Т. М. (2012). Тренінг «Формування психологічної готовності студентів до здійснення майбутньої професійної кар'єри: структура, зміст, основні інтерактивні техніки». *Актуальні проблеми психології*, 1(35), 49-55.
7. Карамушка, Л. М., & Тиченко, М. Є. (2023). *Методики дослідження психологічних особливостей професійної кар'єри*. Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України.
8. Карамушка, Т. В. (2022). *Психологічна кар'єра аспірантів*. Видавець Вікторія Кундельська.
9. Кові, С. Р. (2023). *7 звичок надзвичайно ефективних людей*. Клуб сімейного дозвілля.
10. Креденцер, О.В. (2024). Тренінг розвитку професійної самоефективності персоналу освітніх організацій в контексті забезпечення їхнього психологічного здоров'я та благополуччя в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 31(1), 50-59.
11. Лозовецька, В.Т.(2015). *Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах*. ПІТО НАПН України.

12. Мішина, С.В., & Мішин, Ю.О. (2014). Економічна сутність поняття «кар'єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (47), 155-159.
13. Тиченко, М.С. (2022a). Аналіз особливостей професійної кар'єри в дослідженнях українських та зарубіжних науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(25), 102-108.
14. Тиченко, М.С. (2022b). Психологічні особливості здійснення професійної кар'єри фахівцями у сфері креативних індустрій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(26), 121-130.
15. Щурко, У. (2019). Креативні індустрії в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*, (48)1, 172-176.
16. Dronyuk, I., Moiseienko, I., & Greguš J. (2019). Analysis of Creative Industries. Activities in European Union Countries. *Procedia Computer Science*, 160, 479-484.
17. Goanta, H. P. (2013). Some considerations on the opportunity and value of the personal swot analysis as psychological technique. *Anale. Seria Stiinte Economice. Timisoara*, 19, 604.
18. Goodwin, K. (2019). Developing self-efficacy and career optimism through participation in communities of practice within Australian creative industries. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 122-131.
19. Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(8), 821-835.
20. Hirschi, A., Freund, P.A., & Herrmann, A. (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measure of Proactive Career Behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594. <https://doi.org/10.1177/1069072713514813>.
21. Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons.
22. Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., & DeMarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-962. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x>.
23. Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-3.
24. Russo, A., Zammiti, A., & Zarbo, R. (2023). Career readiness and well-being: The mediation role of strategies for coping with career indecision. *Australian Journal of Career Development*, 32(1), 14-26.
25. Swart, J. (2022). *The Johari window as a coaching tool to create awareness*. Gates Open Research.
26. Silvia, P.J. (2021). The self-reflection and insight scale: Applying item response theory to craft an efficient short form. *Current Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01299-7>.
27. Townsend, J., & Donovan, P. (2014). Facilitator's pocketbook. *Management Pocketbooks*.
28. VonBergen, C. W. (2013). SWOT analysis for individuals. In *United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. United States Association for Small Business and Entrepreneurship.

## References

1. Vilkinson, M. (2021). *Sekrety fasylytatsii [Secrets of facilitation]*. Fabula. [In Ukrainian]
2. Bartkiv, O. S., Durmanenko, Ye. A., & Pugach, I. M. (2024). *Pedagogichna konfliktologia [Pedagogical conflictology]*. FOP Mazhula. [In Ukrainian]
3. Dzhonson, S. (2018). Khto vzyav mii Syr? Dyvovyzhnyi sposib uporatysya zi zminamy [Who took my cheese? An amazing way to cope with changes]. Nash format. [In Ukrainian]
4. Karamushka, L.M. (2022). *Psykhologichni treniny dlya pidgotovky menedzheriv ta personalu osvitynih organizatsii (realizatsia tekhnologichnogo pidkhodu) [Psychological training of managers and staff of educational organizations (a technological approach)]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
5. Karamushka, L. M., & Karamushka, T. V. (2019). Treningova programa «Profesiina karyera ta psykhologichne zdorovya osvitynogo personalu» [Training program «Professional career and psychological health of educational personnel»]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 4(18), 36-45. [In Ukrainian]
6. Karamushka, L. M., & Kanivets, T. M. (2012). Trening «Formuvannya psykhologichnoi gotovnosti studentiv do zdiisnennya maibutnoi profesiinoi karyery: struktura, zmist, osnovni interaktyvni tekhniki» [Training program «Formation of students' psychological readiness for a future professional career: structure, content, basic interactive techniques»]. *Aktualni problemy psykhologii*, 1(35), 49-55. [In Ukrainian]
7. Karamushka, L. M., & Tychenko, M. Ye. (2023). *Metodyky doslidzhennya psykhologichnykh osoblyvostei profesiinoi karyery [Tools for researching psychological features of a professional career]*. G.S. Kostyuk Institute of Psychology. [In Ukrainian]
8. Karamushka, T. V. (2022). *Psykhologichna karyera aspirantiv [Psychological career of post-graduate students]*. Vydavets Viktoria Kundelska. [In Ukrainian]
9. Kovi, S. R. (2023). *7 zvyчок nadzvychno efektyvnykh lyudei [7 habits of extremely effective people]*. Klub simeinogo dozvillya. [In Ukrainian]
10. Kredentser, O.V. (2024). Trening rozvytku profesiinoi samoefektyvnosti personalu osvitynih organizatsii v konteksti zabezpechennya yikhного psykhologichnogo zdorovya ta blagopoluchchya v umovakh viiny [Training for the development of professional self-efficacy of personnel of educational organizations in the context of promoting

- their psychological health and well-being in war conditions]. *Organizatsiina psykholgia. Ekonomichna psykholgia*, 31(1), 50-59. [In Ukrainian]
11. Lozovetska, V.T. (2015). *Profesiina karyera osobystosti v suchasnykh umovakh [Professional career of an individual in modern conditions]*. IPTO NAPN Ukrainy. [In Ukrainian]
  12. Mishyna, S.V., & Mishyn, Yu.O. (2014). Ekonomichna sutnist ponyattya «karyera» [The economic essence of the concept of career]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (47), 155 -159. [In Ukrainian]
  13. Tychenko, M.Ye. (2022). Analiz osoblyvosti profesiinoi karyery v doslidzhennyakh ukrainskykh ta zarubizhnykh naukovtsiv [Analysis of the features of a professional career in the studies of Ukrainian and foreign scientists]. *Organizatsiina psykholgia. Ekonomichna psykholgia*, 1(25), 102-108. [In Ukrainian]
  14. Tychenko, M.Ye. (2022). Psykhologichni osoblyvosti zdiisnennya profesiinoi karyery fakhivtsyamy u sferi kreatyvnykh industrii [Psychological features of pursuing a career by specialists in the field of creative industries]. *Organizatsiina psykholgia. Ekonomichna psykholgia*, 2(26), 121-130. [In Ukrainian]
  15. Schurko, U. (2019). Kreatyvni industrii v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Creative industries in Ukraine: trends and development prospects]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*, (48)1, 172-176. [In Ukrainian]
  16. Dronyuk, I., Moiseienko, I., & Greguš J. (2019). Analysis of Creative Industries. Activities in European Union Countries. *Procedia Computer Science*, 160, 479-484.
  17. Goanta, H. P. (2013). Some considerations on the opportunity and value of the personal swot analysis as psychological technique. *Anale. Seria Stiinte Economice. Timisoara*, 19, 604.
  18. Goodwin, K. (2019). Developing self-efficacy and career optimism through participation in communities of practice within Australian creative industries. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 122-131.
  19. Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 30(8), 821-835.
  20. Hirschi, A., Freund, P.A., & Herrmann, A. (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measure of Proactive Career Behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594. <https://doi.org/10.1177/1069072713514813>.
  21. Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons.
  22. Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., & DeMarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-962. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x>.
  23. Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-3.
  24. Russo, A., Zammitti, A., & Zarbo, R. (2023). Career readiness and well-being: The mediation role of strategies for coping with career indecision. *Australian Journal of Career Development*, 32(1), 14-26.
  25. Swart, J. (2022). *The Johari window as a coaching tool to create awareness*. Gates Open Research.
  26. Silvia, P.J. (2021). The self-reflection and insight scale: Applying item response theory to craft an efficient short form. *Current Psychology*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01299-7>.
  27. Townsend, J., & Donovan, P. (2014). Facilitator's pocketbook. *Management Pocketbooks*.
  28. VonBergen, C. W. (2013). SWOT analysis for individuals. In *United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. United States Association for Small Business and Entrepreneurship.

### Відомості про автора

**Тиченко Марта Євгенівна**, аспірантка Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук, Київ, Україна.

**Tychenko, Martha**, PhD student of the G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-7998>

E-mail: [m.tychenko@gmail.com](mailto:m.tychenko@gmail.com)

Отримано 22 січня 2025 р.  
Рецензовано 6 лютого 2025 р.  
Прийнято 12 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.13>  
УДК 159.98:005.7]:82-92

**Ростислав Чайка**

## ТИПИ ВІДПОВІДНОСТЕЙ У КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ: СИСТЕМАТИЧНИЙ ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

**Чайка Ростислав. Типи відповідностей у контексті організаційної психології: систематичний огляд літератури.**

**Вступ.** Поняття відповідності є ключовим у дослідженнях організаційної психології та управління персоналом, оскільки воно визначає сумісність між індивідом і різними аспектами робочого середовища, що впливає на задоволеність роботою, продуктивність й організаційну відданість.

**Метою дослідження** є систематизація та синтез наукової літератури щодо типів відповідностей у контексті організаційної психології для створення інтегративної рамки, яка охоплює традиційні та новітні конструкції.

**Методи:** огляд наукової літератури за допомогою рекомендацій для систематичних оглядів літератури, зокрема аналіз літератури, перевірка теоретичних моделей, аналіз ключових понять та систематизація даних. Для пошуку використовувалися бази даних PsycINFO, Web of Science, Scopus і Google Scholar.

**Результати.** Виявлено одинадцять основних типів відповідностей, серед яких: відповідність людини та роботи (P-J Fit), людини та організації (P-O Fit), людини та технологій (P-T Fit) і людини та розвитку (Person-Development Fit) та ін. Установлено, що новітні конструкції, такі як P-T-Fit і Person-Development Fit, відображають сучасні виклики робочого середовища, зокрема цифрову трансформацію та персоналізований розвиток.

**Висновки.** Результати підкреслюють необхідність інтеграції різних вимірів відповідностей у теоретичні моделі та практичні стратегії управління персоналом для підвищення організаційної ефективності, задоволеності працівників та їхнього професійного розвитку.

**Ключові слова:** організаційна психологія, відповідність людини та середовища, відповідність людини та роботи, відповідність людини та організації, відповідність людини та технологій, відповідність людини та розвитку, теоретичні моделі відповідності, систематичний огляд літератури

**Chayka, Rostyslav. Types of fit in the context of organizational psychology: a systematic literature review.**

**Introduction.** The concept of «fit» is a cornerstone in organizational psychology and human resource management research. It defines the compatibility between an individual and various aspects of the work environment, influencing job satisfaction, performance, and organizational commitment.

**This study aims** to systematize and synthesize scientific literature on types of fit within the context of organizational psychology to develop an integrative framework encompassing both traditional and emerging constructs.

**The methods** included a systematic literature review following established guidelines, involving literature analysis, validation of theoretical models, key concept analysis, and data synthesis. Databases such as PsycINFO, Web of Science, Scopus, and Google Scholar were used for the search.

**The results** identified eleven primary types of fit, including Person-Job Fit (P-J Fit), Person-Organization Fit (P-O Fit), Person-Technology Fit (P-T Fit), and Person-Development Fit, etc. Emerging constructs like P-T Fit and Person-Development Fit reflect contemporary workplace challenges, including digital transformation and personalized employee development.

**Conclusions.** The findings underscore the necessity of integrating various fit dimensions into theoretical models and practical HR strategies to enhance organizational effectiveness, employee satisfaction, and professional growth

**Key words:** organizational psychology, person-environment fit, person-work fit, person-organization fit, person-technology fit, person-development fit, theoretical models of fit, systematic literature review



**Вступ.** Актуальність проблеми відповідності («fit») у контексті організаційних досліджень обумовлена її значним впливом на задоволення роботою, продуктивність праці та організаційну відданість співробітників. Поняття «відповідності» визначає сумісність між індивідом та різними аспектами робочого середовища, що є важливим фактором для підвищення добробуту працівників і досягнення оптимальних організаційних результатів (Kristof, 1996). Дослідження у цій сфері базуються на парадигмі відповідності людини та середовища (person-environment fit), яка охоплює низку специфічних типів відповідностей, таких як відповідність людини та роботи (person-job fit), людини та організації (person-organization fit), людини та групи (person-group fit), а також людини та керівника (person-supervisor fit) (Edwards, 2008).

Попередні дослідження акцентували увагу на окремих аспектах цих відповідностей. Наприклад, відповідність людини та роботи (P-J fit) досліджувалася як фактор, що впливає на продуктивність і задоволеність роботою (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Відповідність людини та організації (P-O fit) зосереджувалася на узгодженні цінностей співробітника та організації, що впливає на організаційну відданість та наміри змінити роботу (Chatman, 1989). Інші типи відповідностей, такі як відповідність людини та групи (P-G fit) і відповідність людини та керівника (P-S fit), вивчалися у контексті командної взаємодії та задоволеності взаєминами із керівником (Bauer & Green, 1996; Seong, Kristof-Brown, Park, Hong & Shin, 2015).

Водночас, незважаючи на значний внесок цих досліджень, багато аспектів проблеми залишаються нерозкритими. Зокрема, дослідження зазвичай зосереджуються на окремих типах відповідностей або їх обмеженій кількості, не забезпечуючи інтегративного підходу до класифікації всіх наявних у літературі типів відповідностей. Крім того, у сучасному робочому середовищі, що стрімко змінюється під впливом технологічного прогресу, нових організаційних структур і зростаючих очікувань працівників, з'явилися нові типи відповідностей, такі як відповідність людини та технологій (person-technology fit) чи відповідність людини та розвитку (person-development fit). Ці конструкти все ще залишаються недостатньо вивченими.

**Мета дослідження:** Систематизація та синтез наукової літератури щодо різних типів відповідностей, зокрема традиційних і новітніх конструкцій, для створення інтегративної рамки та визначення прогалин для майбутніх досліджень.

**Завдання дослідження.** Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

1. Провести систематичний аналіз наукової літератури для виявлення традиційних і новітніх типів відповідностей у контексті організаційної психології та управління персоналом.
2. Розробити інтегративну рамку, яка демонструє взаємозв'язки між різними типами відповідностей та їх вплив на індивідуальні й організаційні результати.
3. Визначити прогалини у вивченні відповідностей, зокрема недостатньо досліджені аспекти, які потребують подальшої наукової уваги.
4. Сформулювати практичні рекомендації для використання результатів дослідження у розробці ефективних стратегій управління персоналом, таких як рекрутинг, адаптація, навчання та розвиток співробітників.

**Методи та організація дослідження.** Представлене дослідження виконано у форматі огляду літератури, що охоплює наявні у науковій літературі конструкції «відповідності». Методологічна основа базувалася на усталених рекомендаціях для проведення оглядових досліджень (Arksey & O'Malley, 2005; Levac, Colquhoun & O'Brien, 2010). Процес дослідження складався з п'яти основних етапів:

*1. Пошук літератури.* Проведено початковий пошук у базах даних PsycINFO, Web of Science, Scopus та Google Scholar для ідентифікації оглядових робіт і метааналізів, які узагальнюють різні конструкції відповідностей. Використано пошукові терміни, такі як: «literature review person-job fit», «meta-analysis organizational fit», «review person-environment fit», «fit constructs in organizations».

Критерії включення: публікації за період 1980–2023 рр., рецензовані статті англійською мовою, роботи, що стосуються конструкцій відповідностей в організаційному контексті.

Критерії виключення: дисертації, матеріали конференцій та неопубліковані рукописи, дослідження, які не стосуються організаційних контекстів.

2. *Вивчення ключових слів і синонімів.* На основі попередніх результатів розширено пошук за ключовими словами та синонімами, щоб забезпечити повне охоплення літератури. Ідентифіковано такі типи відповідностей: відповідність людини та середовища (Person-Environment Fit), відповідність людини та роботи (Person-Job Fit), відповідність людини та організації (Person-Organization Fit), відповідність людини та команди (Person-Group Fit), відповідність людини та професії (Person-Vocation Fit), відповідність людини та керівника (Person-Supervisor Fit), відповідність людини та технологій (Person-Technology Fit), відповідність людини та розвитку (Person-Development Fit).

3. *Аналіз цитувань.* Здійснено аналіз цитувань для ідентифікації основоположних і сучасних робіт. А саме зворотний аналіз цитувань: огляд літератури, цитованої в ключових статтях, а також прямий аналіз цитувань: пошук статей, що цитували основоположні роботи, для вивчення еволюції конструкцій.

Внаслідок аналізу цитувань список відповідностей було розширено до одинадцяти позицій.

4. *Перевірка теоретичних основ.* Кожен ідентифікований тип відповідності було перевірено на відповідність визначеним теоріям та моделям, щоб забезпечити їх концептуальну узгодженість та обґрунтованість в галузі організаційної психології. До *основних теорій*, на які спирається дослідження, належать: Теорія відповідності людини та середовища (Person-Environment Fit Theory) (Kristof, 1996); Модель приваблення-відбору-відсіву (Attraction-Selection-Attrition Model) (Schneider, 1987); Моделі доповнюючої та додаткової відповідності (Complementary and Supplementary Fit Models) (Muchinsky & Monahan, 1987); Теорія відповідності людини та професії (Person-Vocation Fit Theory) (Holland, 1997); Модель відповідності потреб та ресурсів (Needs-Supplies and Demands-Abilities Fit) (Edwards, 1991); Теорія соціальної ідентичності (Social Identity Theory) (Tajfel & Turner, 1979); Теорія лідер-учасник обміну (LMX) (Leader-Member Exchange Theory) (Graen & Uhl-Bien, 1995); Теорія кар'єрного самоменеджменту (Career Self-Management Theory) (Lent & Brown, 2013); Теорія технологічного прийняття та відповідності завданню (Task-Technology Fit Theory) (Goodhue & Thompson, 1995); Теорія ролей (Role Theory) (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964).

Перевірка кожного типу відповідності на основі цих теорій забезпечила їх концептуальну узгодженість та підтвердила їх значущість у контексті організаційної поведінки. Це дозволило гарантувати, що всі включені типи відповідності мають міцну теоретичну основу та відповідають існуючим науковим знанням.

5. *Збір і синтез даних.* Вибрані статті були структуровані у вигляді таблиці, яка містила: тип відповідності, визначення (надане авторами), основні джерела і високоцитовані праці, оцінку якості.

Хоча формальна оцінка якості не є обов'язковою для оглядових досліджень (Peters, Godfrey, Khalil, McInerney, Parker & Soares, 2015), включено лише рецензовані й достовірні джерела для забезпечення надійності результатів.

*Етичні міркування.* Дослідження базувалося на аналізі доступної літератури, тому отримання етичного дозволу не вимагалось. Усі джерела ретельно процитовано для дотримання наукової доброчесності.

**Результати дослідження та їх обговорення.** У результаті проведеного оглядового дослідження було ідентифіковано одинадцять основних типів конструкцій відповідності («fit») в організаційній літературі. Нижче наведено визначення кожного типу відповідності, а також ключова інформація, яка сприяє їх розумінню та використанню для досліджень. Результати узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Типи відповідностей, їх визначення та ключові джерела**

Тип відповідності	Визначення	Ключеві посилання
Відповідність людини та середовища (Person-Environment Fit)	Загальна сумісність між індивідом та різними аспектами його робочого середовища	Kristof, 1996; Edwards & Shipp, 2007
Відповідність людини та роботи (Person-Job Fit)	Сумісність між здібностями індивіда та вимогами роботи або між його бажаннями й атрибутами роботи	Edwards, 1991; Caldwell & O'Reilly, 1990
Відповідність людини та організації (Person-Organization Fit)	Узгодженість між цінностями, переконаннями та особистістю індивіда і культурою, нормами та цінностями організації	Chatman, 1989; Cable & Judge, 1996
Відповідність людини та команди (Person-Group Fit)	Сумісність між індивідом і його робочою групою або командою, включаючи спільні цінності та міжособистісну сумісність	Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Seong, Kristof-Brown, Park, Hong & Shin, 2015
Відповідність людини та професії (Person-Vocation Fit)	Узгодженість між інтересами, здібностями та особистістю індивіда і характеристиками професії	Holland, 1997; Spokane, Meir, & Catalano, 2000
Відповідність людини та керівника (Person-Supervisor Fit)	Сумісність між працівником і його безпосереднім керівником у контексті особистісних характеристик, цінностей або стилів роботи	Bauer & Green, 1996); Erdogan & Bauer, 2005
Відповідність людини та технологій (Person-Technology Fit)	Відповідність між здібностями і характеристиками індивіда та технологіями, що використовуються в роботі	Goodhue & Thompson, 1995; Dishaw & Strong, 1999
Відповідність людини та лідерства (Person-Leadership Fit)	Узгодженість між уподобаннями індивіда щодо стилю лідерства і стилем, який демонструє його керівник	van Vianen, 2000; Keller, 2006
Відповідність людини та розвитку (Person-Development Fit)	Ступінь узгодженості можливостей зростання та розвитку в організації з кар'єрними прагненнями індивіда	Jansen & Roodt, 2015; Maurer, 2002
Відповідність людини та ролі (Person-Role Fit)	Сумісність між індивідом і специфічною роллю, яку він посідає в організації, з урахуванням очікувань, обов'язків і вимог	Ilgen & Hollenbeck, 1991; Griffin, Neal, & Parker, 2007
Відповідність людини та культури (Person-Culture Fit)	Узгодженість між цінностями та поведінкою індивіда і ширшим культурним контекстом організації або команди	Schein, 2010); O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991

*Відповідність людини та середовища (Person-Environment Fit, P-E Fit):* Загальна сумісність між індивідом та різними аспектами робочого середовища, включаючи роботу, організацію, колег і ширший контекст (Kristof, 1996).

Відповідність людини та середовища – це всеосяжна концепція, яка інтегрує кілька підвмірів відповідності, відображаючи, наскільки характеристики індивіда узгоджуються із ширшим робочим середовищем. Увага приділяється цінностям, цілям, особистісним якостям і здібностям у зв'язку з організаційною культурою, вимогами роботи та соціальним середовищем. Високий рівень відповідності зазвичай досягається за рахунок узгодженості цінностей та потреб індивіда й організації. Основні результати високого рівня відповідності включають підвищену задоволеність роботою, організаційну відданість, знижений стрес і меншу схильність до звільнення (Edwards & Shipp, 2007).

*Відповідність людини та роботи (Person-Job Fit, P-J Fit):* Узгодженість між здібностями індивіда та вимогами роботи або між бажаннями індивіда та тим, що пропонує робоче місце (Edwards, 1991).

Відповідність людини та роботи зосереджується на узгодженні між навичками, знаннями та здібностями індивіда і вимогами роботи. Вона також враховує, наскільки робоче місце відповідає потребам індивіда, зокрема його кар'єрним прагненням та інтересам. Інструменти вимірювання включають Person-Job Fit Scale (Brkich, 2002) та Needs-Supplies Fit Scale (Cable & DeRue, 2002). Досягнення високого рівня відповідності забезпечується чіткими описами роботи та ретельними процесами відбору кандидатів. Позитивні наслідки включають підвищення продуктивності, задоволеність роботою, зниження ймовірності вигорання та звільнення (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

*Відповідність людини та організації (Person-Organization Fit, P-O Fit):* Узгодженість між цінностями, переконаннями й особистістю індивіда та культурою, нормами й цінностями організації (Chatman, 1989).

Відповідність людини та організації акцентує увагу на узгодженості між особистими цінностями індивіда та переважаючими цінностями й культурою організації. Об'єктивна відповідність людини та організації зазвичай визначається шляхом порівняння культурних уподобань кандидата з репутаційними або реальними характеристиками культури організації. Для цього часто застосовують такі інструменти, як Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), що дозволяє кількісно оцінити подібність культурних цінностей. У той же час суб'єктивна відповідність (наприклад, безпосереднє сприйняття кандидатом того, наскільки він «підходить» організації) вимірюється за допомогою опитувальників, які оцінюють індивідуальні відчуття та оцінки узгодженості з цінностями, нормами та атмосферою в компанії (Cable & DeRue, 2002; Piasentin & Charman, 2006). Організаційна привабливість, як правило, фіксується через самооцінки респондентами власного бажання працювати в цій компанії, наприклад, використанням стандартних опитувальників, які вимірюють ступінь інтересу та симпатії до організації. Такий підхід у комплексі дозволяє науковцям і практикам оцінити як фактичний рівень сумісності особи з організаційною культурою, так і суб'єктивне сприйняття та мотивуючий потенціал цієї сумісності.

Основними чинниками, які впливають на відповідність, є чітка комунікація організаційних цінностей під час рекрутингу та схильність індивіда до подібних цінностей. Позитивні наслідки включають вищу організаційну відданість, задоволеність роботою та нижчі показники плинності кадрів. Висока відповідність також сприяє розвитку організаційної громадянської поведінки та загальному добробуту працівників (Cable & Judge, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003).

*Відповідність людини та команди (Person-Group Fit, P-G Fit):* Сумісність між індивідом і його робочою групою або командою, включаючи спільні цінності, цілі та міжособистісну сумісність (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)

Відповідність людини та команди визначає, наскільки добре індивід інтегрується зі своєю робочою командою в аспектах міжособистісних взаємин та спільних цілей. Інструменти вимірювання включають Multidimensional Perceived Person-Group Fit scale

(Li, Kristof-Brown & Nielsen, 2019) та оцінку міжособистісної узгодженості. Основними чинниками є склад команди, стиль керівництва та норми групи. Висока відповідність сприяє покращенню командної згуртованості, співпраці та колективної продуктивності, а також знижує конфлікти та підвищує задоволеність і залученість працівників (Seong, Kristof-Brown, Park, Hong & Shin, 2015).

*Відповідність людини та професії (Person-Vocation Fit, P-V Fit):* Узгодженість між інтересами, здібностями та особистістю індивіда й характеристиками професії або заняття (Holland, 1997).

Відповідність людини та професії базується на теоріях кар'єрного консультування та психології професій, акцентуючи увагу на узгодженні між індивідом і ширшою професійною сферою. Для оцінки відповідності часто використовуються коди Голланда (RIASEC модель), які класифікують особистість і професії за шістьма типами (Armstrong, Allison & Rounds, 2008). Основними предикторами є інтереси, особистісні риси та професійні уподобання. Позитивні результати включають задоволеність кар'єрою, професійні досягнення та довготривалу кар'єрну відданість. Невідповідність може спричинити зміну кар'єри або незадоволеність (Spokane, Meir & Catalano, 2000).

*Відповідність людини та керівника (Person-Supervisor Fit, P-S Fit):* Сумісність між працівником і його безпосереднім керівником у контексті особистісних характеристик, цінностей або стилів роботи (Bauer & Green, 1996).

Відповідність людини та керівника акцентує увагу на взаєминах між працівником і керівником, зокрема на таких аспектах, як довіра, стилі комунікації та лідерства. Інструментами вимірювання є шкала Leader-Member Exchange (LMX) (Liden & Maslyn, 1998) і оцінка узгодженості стилів керівництва. Основними предикторами є схожість у цінностях, робочій етиці та ефективна комунікація. Позитивні результати включають підвищену задоволеність роботою, лояльність, поліпшену продуктивність і зниження намірів звільнення. Низький рівень відповідності може спричинити конфлікти, стрес і зниження ефективності (Erdogan & Bauer, 2005).

*Відповідність людини та технологій (Person-Technology Fit, P-T Fit):* Ступінь, до якого здібності й характеристики індивіда відповідають вимогам і функціоналу технологій, які використовуються в роботі (Goodhue & Thompson, 1995).

Відповідність людини та технологій визначає, наскільки працівник може ефективно взаємодіяти з технологічними інструментами, необхідними для його ролі. Модель Task-Technology Fit (TTF) (Howard & Rose, 2019) часто використовується для оцінки цього типу відповідності, оцінюючи, як технології підтримують виконання завдань. Предикторами є технологічна компетентність, якість навчання та зручність системи. Позитивні результати включають підвищену продуктивність, ефективність і задоволеність технологіями. Низька відповідність може спричинити спротив до впровадження технологій, помилки та зниження продуктивності (Dishaw & Strong, 1999).

*Відповідність людини та лідерства (Person-Leadership Fit):* Узгодженість між уподобаннями індивіда щодо стилю лідерства та стилем, який демонструє його керівник (Verquer, Beehr & Wagner, 2000).

Відповідність людини та лідерства оцінює, наскільки очікування працівника щодо стилю лідерства, такого як трансформаційне або транзакційне, узгоджуються з реальним стилем керівника. Інструментами вимірювання є Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Bass & Avolio, 1996) та оцінка переваг стилю лідерства (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000); Schriesheim & Kerr, 1974). Основними предикторами є індивідуальні потреби в автономії, мотивації та культурному середовищі. Позитивні результати включають покращену мотивацію, задоволеність лідером і підвищення рівня залученості. Невідповідність може спричинити незадоволеність, зниження продуктивності та підвищення намірів звільнення (Keller, 2006).

*Відповідність людини та розвитку (Person-Development Fit):* Узгодженість між можливостями для зростання й розвитку в організації та кар'єрними прагненнями й потребами індивіда (Jansen & Roodt, 2015).

Відповідність людини та розвитку фокусується на узгодженні кар'єрних цілей індивіда з можливостями розвитку, які надає організація, такими як програми навчання, менторство та кар'єрний ріст. Інструментами вимірювання є Career Development Opportunities Scale (Dockel, 2006)) і оцінки орієнтації на навчання. Предикторами є організаційна підтримка розвитку й проактивність працівника. Позитивні результати включають підвищену задоволеність роботою, відданість організації та утримання кадрів. Низький рівень відповідності може призвести до стагнації, розчарування та звільнення (Maurer, 2002).

*Відповідність людини та ролі (Person-Role Fit):* Сумісність між індивідом і специфічною роллю, яку він обіймає в організації, з урахуванням очікувань, обов'язків і вимог (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

Відповідність людини та ролі оцінює, наскільки здібності, досвід і очікування індивіда узгоджуються з вимогами та очікуваннями його ролі. Шкали Role Clarity і Role Ambiguity (Rizzo, 1970) зазвичай використовуються для оцінки цього типу відповідності. Основними предикторами є чіткі описи ролей та ефективні процеси введення в посаду. Позитивні наслідки включають вищу продуктивність, задоволеність роботою та зниження стресу, пов'язаного з роллю. Низька відповідність може призвести до конфліктів ролей, стресу та зниження ефективності (Griffin, Neal & Parker, 2007).

*Відповідність людини та культури (Person-Culture Fit):* Узгодженість між цінностями та поведінкою індивіда і ширшим культурним контекстом організації або команди (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Відповідність людини та культури аналізує, наскільки особиста культура індивіда узгоджується із загальною культурою організації, включаючи норми, ритуали та неписані правила. Інструментами вимірювання є Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Heritage, Pollock & Roberts, 2014) і опитування на відповідність цінностей. Основними предикторами є культурний інтелект і адаптивність. Позитивні результати включають краще соціальне інтегрування, задоволеність роботою та відданість організації. Невідповідність може спричинити ізоляцію, незадоволеність та підвищення плинності кадрів (O'Reilly III, Chatman & Caldwell, 1991).

Таким чином ми продемонстрували, що поняття відповідності в організаційних дослідженнях є багатовимірним і охоплює різні аспекти взаємозв'язку індивіда із середовищем. Найчастіше досліджуваними типами є відповідність людини та роботи (P-J Fit), людини та організації (P-O Fit) і людини та середовища (P-E Fit), що вказує на значну увагу до узгодження індивідуальних характеристик із вимогами роботи та організаційною культурою.

Новітні конструкції, такі як відповідність людини та технологій (P-T Fit) і людини та розвитку (Person-Development Fit), відображають еволюцію робочих середовищ і зростаючу важливість технологій та можливостей для особистісного зростання у задоволенні роботою та продуктивності праці. Додавання відповідності людини та лідерства (Person-Leadership Fit) і людини та культури (Person-Culture Fit) підкреслює роль стилю лідерства та організаційної культури у формуванні досвіду працівників.

Ідентифікація та категоризація цих типів відповідностей створюють комплексне уявлення про те, як різні виміри відповідності сприяють організаційній ефективності, добробуту працівників та розвитку кар'єри. Отримані результати слугують основою для подальших наукових досліджень та їх практичного застосування в організаційних умовах.

*Практичні наслідки.* Результати дослідження мають значний практичний потенціал у сфері управління персоналом. По-перше, вони можуть бути використані для вдосконалення процесів рекрутингу та відбору, зокрема через оцінку кандидатів за різними вимірами відповідності, що сприятиме кращому узгодженню між здібностями працівників і завданнями організації. По-друге, результати дослідження можуть слугувати основою для індивідуального планування кар'єри за допомогою аналізу відповідності розвитку працівника (Person-Development Fit), що підвищить задоволеність роботою та лояльність співробітників. Третім важливим аспектом є оцінка відповідності людини та технологій (P-T Fit), яка дозволяє ефективніше впроваджувати нові технології, знижуючи

супутні ризики. Нарешті, розуміння відповідності людини та лідерства (Person-Leadership Fit) може бути використане для вдосконалення стосунків між керівниками та підлеглими, що позитивно впливає на мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність.

*Обмеження дослідження.* Дослідження має кілька обмежень, які варто враховувати при інтерпретації його результатів. По-перше, акцент на англійських рецензованих публікаціях міг обмежити включення важливих досліджень, опублікованих іншими мовами або в нецензованих джерелах. По-друге, використання конкретної стратегії пошуку, зокрема термінологічних критеріїв, могло призвести до упущення деяких релевантних конструкцій відповідності. По-третє, деякі концепції, наприклад відповідність людини та культури (P-Culture Fit) і людини та організації (P-O Fit), мають певні схожості, що може ускладнювати їх окреме використання у практиці та дослідженнях.

**Висновки.** Проведений огляд літератури виявив і класифікував різні конструкції відповідності («fit»), представлені в організаційній літературі, підкреслюючи багатовимірну природу цього поняття у робочому середовищі. Було ідентифіковано одинадцять основних типів відповідностей: відповідність людини та середовища (P-E Fit), відповідність людини та роботи (P-J Fit), відповідність людини та організації (P-O Fit), відповідність людини та команди (P-G Fit), відповідність людини та професії (P-V Fit), відповідність людини та керівника (P-S Fit), відповідність людини та технологій (P-T Fit), відповідність людини та лідерства (Person-Leadership Fit), відповідність людини та розвитку (Person-Development Fit), відповідність людини та ролі (Person-Role Fit), відповідність людини та культури (Person-Culture Fit).

Результати показали, що кожен тип відповідності має свої унікальні характеристики, предиктори та наслідки, які впливають як на індивідуальний досвід працівників, так і на загальну ефективність організацій.

Новітні конструкції, такі як відповідність людини та технологій (P-T Fit) і людини та розвитку (Person-Development Fit), відображають сучасні виклики, зокрема цифрову трансформацію та підвищений акцент на персоналізованому розвитку працівників. Крім того, відповідність людини та культури (P-Culture Fit) та людини і лідерства (Person-Leadership Fit) підкреслюють важливість організаційного середовища, стилю управління та культурних норм у формуванні позитивного досвіду співробітників.

Результати підтвердили, що високий рівень відповідності сприяє покращенню задоволеності роботою, організаційної відданості, зниженню стресу та плинності кадрів. Водночас невідповідність може призводити до конфліктів, професійного вигорання та зниження ефективності роботи.

Отже, концепція відповідності є ключовим інструментом для розробки теоретичних моделей та практичних стратегій управління персоналом. Подальші дослідження повинні зосередитися на інтеграції цих типів відповідностей у єдині моделі, вивченні їх динаміки та адаптації до нових реалій, таких як віддалена робота та гібридні команди. Це сприятиме підвищенню розуміння того, як забезпечити гармонійне поєднання працівників та організацій для досягнення сталого успіху.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективи майбутніх досліджень включають кілька важливих напрямів. По-перше, необхідно розробляти інтегративні моделі, які дозволять вивчати взаємодію різних вимірів відповідності та їх спільний вплив на індивідуальні й організаційні результати. По-друге, існує потреба у створенні надійних інструментів для вимірювання нових конструкцій відповідності, що забезпечить точність і практичність їх використання в дослідженнях і на практиці. По-третє, кроскультурні дослідження мають на меті аналіз культурних відмінностей у сприйнятті відповідності, що сприятиме розумінню універсальності або специфічності цих концепцій у різних соціокультурних контекстах. Нарешті, вивчення відповідності у віддаленій роботі є актуальним у зв'язку з поширенням віртуальних робочих середовищ, що вимагає адаптації традиційних підходів до аналізу відповідності до нових реалій.

## Література

1. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25, 487–511. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009
2. Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. https://doi.org/10.1080/1364557032000119616
3. Armstrong, P. I., Allison, W., & Rounds, J. (2008). Development and initial validation of brief public domain RIASEC marker scales. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 287–299. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.06.003
4. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249–269.
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
6. Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
7. Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43. https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.43
8. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875
9. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081
10. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648
11. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063
12. Dishaw, M. T., & Strong, D. M. (1999). Extending the technology acceptance model with task–technology fit constructs. *Information & Management*, 36(1), 9–21. https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00101-3
13. Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20–28. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.91
14. Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
15. Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167–230. https://doi.org/10.1080/19416520802211503
16. Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). Lawrence Erlbaum Associates.
17. Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), 859–891. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00772.x
18. Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236. https://doi.org/10.2307/249689
19. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5
20. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438
21. Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS one*, 9(3), e92879. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879
22. Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (3rd ed.). *Psychological Assessment Resources*.
23. Howard, M. C., & Rose, J. C. (2019). Refining and extending task–technology fit theory: Creation of two task–technology fit scales and empirical clarification of the construct. *Information & Management*, 56(6), 103134. https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.002
24. Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 165–207). Consulting Psychologists Press.
25. Jansen, P. G. W., & Roodt, G. (2015). Conceptualizing and measuring a career self-management construct: An exploratory study. *South African Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–11.
26. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *John Wiley*.
27. Keller, T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202



28. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
29. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
30. Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557–568. <https://doi.org/10.1037/a0033446>
31. Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 69. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
32. Li, C. S., Kristof-Brown, A. L., & Nielsen, J. D. (2019). Fitting in a group: Theoretical development and validation of the Multidimensional Perceived Person–Group Fit scale. *Personnel Psychology*, 72(1), 139–171. <https://doi.org/10.1111/peps.12295>
33. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
34. Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, 1(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/1534484302011002>
35. Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
36. O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
37. Peters, M. D., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13(3), 141–146. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000050>
38. Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202–221. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001>
39. Rizzo, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*.
40. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
41. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
42. Schriesheim, C., & Kerr, S. 1974. Psychometric properties of the Ohio State leadership scales. *Psychological Bulletin*, 81: 756.
43. Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W. W., Hong, D. S., & Shin, Y. (2015). Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184–1213. <https://doi.org/10.1177/0149206312453738>
44. Spokane, A. R., Meir, E. I., & Catalano, M. (2000). Person–environment congruence and Holland's theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 137–187. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1771>
45. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
46. van Vianen, A. E. M. (2000). Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
47. Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)

### Відомості про автора

**Чайка Ростислав Михайлович**, доктор філософії в психології, доцент кафедри теоретичної та практичної психології, Національний університет «Львівська Політехніка», м. Львів, Україна.

**Chayka, Rostyslav**, PhD, Associate Professor, Department of theoretical and practical psychology, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1979-0738>

E-mail: [rchayka@gmail.com](mailto:rchayka@gmail.com)

Отримано 16 січня 2025 р.  
Рецензовано 28 січня 2025 р.  
Прийнято 5 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.14>  
УДК 316.6:33

**Петро Чорний**

## **ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В РІЗНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СФЕРАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ**

*Чорний Петро. Особливості суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах: теоретичний аналіз проблеми.*

**Вступ.** Дослідження суб'єктивного благополуччя персоналу є значущою проблемою та сьогоденні посідає значне місце в організаційній психології.

**Мета:** здійснити теоретичний аналіз особливостей суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах.

**Результати.** Найбільш представленими є дослідження щодо таких соціально-економічних сфер: суб'єктивне благополуччя освітніх організацій, військових організацій, бізнес-організацій. Суб'єктивне благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах кореспондує насамперед з контекстом діяльності організацій залежно від її сфери. В освітніх організаціях – це освітній процес, у військових організаціях – це воєнні умови праці, в бізнес-організаціях – це специфіка бізнес-процесів та конкретна сфера бізнесу. Суб'єктивне благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах відрізняється також і суб'єктами досліджень. В освітніх організаціях суб'єктами досліджень є всі учасники освітнього процесу; у військових організаціях – це потенційні та діючі військові, ветерани та члени їхніх сімей; в бізнес-організаціях суб'єктами досліджень є власники бізнесу (підприємці), менеджери та персонал організацій. Базуючись на цих відмінностях, досліджуючи суб'єктивне благополуччя в зазначених типах організацій, дослідники визначають відповідні системи чинників, що стосуються кожного із зазначених критеріїв (контекст діяльності та суб'єкти діяльності).

**Висновки.** Проведення емпіричних досліджень щодо суб'єктивного благополуччя персоналу в кожній із зазначених сфер з урахуванням зазначених особливостей дозволить розробити ефективні технології забезпечення суб'єктивного благополуччя персоналу організацій.

**Ключові слова:** благополуччя, суб'єктивне благополуччя, персонал організацій, освітні організацій, військові організацій, бізнес-організацій

*Chorny, Petro. Features of personnels' subjective well-being in organizations of various socio-economic spheres: theoretical analysis of the problem.*

**Introduction.** The study of the subjective well-being of personnel is an important research problem in organizational psychology.

**Aim:** to carry out a theoretical analysis of the features of subjective well-being of personnel of organizations in various socio-economic spheres.

**Results.** The most numerous were the studies on subjective well-being in educational organizations, military organizations, and business organizations. The personnel's subjective well-being corresponded mainly to the organizations' specializations: in educational organizations, that was the educational process, in military organizations - military activities, in business organizations - business activities. Personnel's subjective well-being in different socio-economic spheres also differed in the subjects of research. In educational organizations, the subjects of research were all participants of the educational process; in military organizations - active military personnel, veterans and members of their families; in business organizations - business owners (entrepreneurs), managers and personnel. Based on these differences, when studying subjective well-being in the above-mentioned types of organizations, researchers identified the systems of factors related to each of the above-mentioned criteria (context of activity and agents of activity).

**Conclusions.** Empirical research into personnel's subjective well-being in business, military and educational organizations from the perspective of activities context and agents of activity will allow developing effective technologies for promoting personnel's subjective well-being.

**Key words:** well-being, subjective well-being, personnel, educational organizations, military organizations, business organizations

**Вступ.** Перший внесок щодо важливості благополуччя внесла Всесвітня організація охорони здоров'я, визначивши в 1946 році здоров'я як стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, на відміну від простої відсутності хвороб або фізичних вад. З того часу дослідження благополуччя особистості стрімко зросли. Водночас феномен «благополуччя», як важливий індикатор ментального здоров'я особистості та ефективності її життєдіяльності в цілому, викликає інтерес протягом всієї історії людства. Благополуччя в повсякденному житті ще часто називають «щастям» або «гарним життям». Дослідження показують, що суб'єктивне благополуччя складається з низки окремих, хоча й певною мірою пов'язаних, змінних: позитивні почуття, негативні почуття, задоволеність життям та інші (Diener, Napa Scollon & Lucas, 2009).

Протягом історії різні філософи надавали різної ваги суб'єктивному визначенню «гарного життя»; одні стверджували, що найбажаніше життя можна визначити переліком характеристик, таких як чеснота, а інші припускали, що приємні почуття є сутністю хорошого життя (Diener, 2009). Важливість феномену щастя та задоволеності можна зустріти у філософських дискусіях та багатьох культурних традиціях. Аристотель пов'язував щастя з добродесною поведінкою; Бентам вважав це основою всеосяжного морального принципу (Kesebir & Diener, 2008).

Аналіз літературних джерел показує, що поняття «суб'єктивне благополуччя» започаткували американські дослідники N. Bradburn (1969) та E. Diener (1984), які фактично ототожнювали психологічне благополуччя з психічним здоров'ям, щастям, відсутністю несприятливої симптоматики.

Вагомий внесок у розробку концепту «суб'єктивного благополуччя» (subjective well-being) здійснив E. Diener. На думку E. Diener (2009), людина відчуває і думає, що своє життя є бажаним незалежно від того, як його бачать інші. Цей феномен отримав назву «суб'єктивне благополуччя», яке стосується того факту, що людина суб'єктивно вважає своє життя бажаним, приємним і хорошим (Diener, 2009).

Сьогодні виділяють два основних підходи щодо визначення феномену «суб'єктивного благополуччя»: *гедоністичний* (Bradburn, 1969; Diener, 1984 та ін.) та *евдемоністичний* (Ryff, 1995; Deci & Ryan, 2002 та ін.).

Представники *гедоністичного підходу* розглядають трикомпонентну модель «суб'єктивного благополуччя». У своїй дуже впливовій статті в Психологічному бюлетені «Суб'єктивне благополуччя» Diener (1984) припустив, що суб'єктивне благополуччя має три чіткі компоненти: задоволеність життям, позитивний афект і негативний афект (Diener, 1984).

Ця модель передбачає три різні, але часто пов'язані компоненти добробуту: часті позитивні афекти, рідкісні негативні афекти та когнітивні оцінки, такі як задоволеність життям. Акцент на суб'єктивному благополуччі передбачає, що люди можуть осмислено оцінювати своє життя та досвід. Це припущення підтверджується численними дослідженнями, які показують, що самооцінка SWB пов'язана з іншими важливими змінними, такими як умови суспільства, соціальні стосунки, здатність функціонувати здоровим способом (Diener & Seligman, 2004).

Представники *евдемоністичного підходу* описують благополуччя як розвиток особистості, повноту її самореалізації, встановлення гармонійних взаємин з оточенням, розкриття власного потенціалу. У цьому підході благополуччя розглядається як багатофакторний конструкт, представлений у складних взаємозв'язках культурних і соціальних, психологічних і фізичних, економічних і духовних чинників (Deci & Ryan, 2002; Ryff, 2014 та ін.).

В межах *евдемоністичного підходу* емпіричні дослідження благополуччя підкреслюють численні аспекти благополуччя, такі як цілеспрямована участь, реалізація особистого потенціалу, автономія, майстерність, якісні зв'язки з іншими та самосприйняття (Ryff, 2019). Згідно з теорією C. Ryff (1995), психологічне благополуччя можна охарактеризувати як складний, інтегральний феномен, що вказує на позитивне функціонування особистості та виражається в суб'єктивному відчутті задоволеності життям, реалізації власного потенціалу і залежить від суб'єктивної якості комунікацій особистості з оточуючими (Ryff, 1995).

Згодом проблема суб'єктивного благополуччя почала екстраполюватись в проблематику організаційної психології, досліджуючи благополуччя персоналу організацій. Активного розвитку ця проблема набула і в українській організаційній психології, особливо в умовах війни.

Адже в умовах війни та соціальних потрясінь важливою проблемою організацій є забезпечення суб'єктивного благополуччя персоналу. Забезпечення та збереження благополуччя в умовах війни й мінімізація стресових впливів має велике соціальне значення. Дослідження суб'єктивного благополуччя персоналу організацій сьогодні є актуальним та посідає значне місце в організаційній психології. Його рівень впливає на професійну діяльність організацій, її адаптованість в складних ситуаціях, на стабільність, гнучкість та розвиток.

Благополуччя персоналу безпосередньо позначається на його діяльності та відповідальності у виробничих процесах. Прагнення до забезпечення благополуччя є однією із рушійних сил життєдіяльності особистості. K. Nielsen, M. B. Nielsen, S. Ogbonaya, M. Känslä, E. Saari & K. Isaksson (2017) зазначають, що щасливий працівник – продуктивний працівник, тобто працівники, які мають високий рівень благополуччя, працюють добре, і навпаки, тому важливим завданням організації є визначення, як забезпечити таких щасливих і продуктивних працівників. В умовах війни ця теза має додаткове значення, оскільки окрім внутрішньоорганізаційних проблем, які викликають порушення благополуччя, з'являються ще й зовнішні чинники, які напряму не залежать від діяльності організації, але впливають на неї, як і будь-яка соціальна напруженість (Карамушка, Креденцер & Терещенко, 2019).

Л. Малімон (2023) доходить висновку, що проблема психологічного (суб'єктивного) благополуччя особистості сьогодні постає дуже гостро внаслідок тривалої травматизації, пов'язаної з війною і тими критичними стресогенними умовами життєдіяльності, в яких вже понад три роки перебуває наше суспільство. Війна вимагає від особистості значних ресурсів стресостійкості й витривалості, які дадуть змогу певною мірою адаптуватись до складних кризових ситуацій і витримати надзвичайно великі емоційні та нервово-психічні навантаження. До того ж суб'єктивне відчуття благополуччя і прагнення до позитивного функціонування є важливою умовою повноцінного життя особистості й внутрішніми ресурсами емоційної стійкості та здатності до адаптації (Малімон, Пашкіна & Максимчук, 2023).

Аналіз літератури показує, що спостерігаються певні відмінності між рівнем та чинниками благополуччя персоналу організацій різних соціально-економічних сфер.

**Мета дослідження:** здійснити теоретичний аналіз особливостей суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах.

**Результати теоретичного аналізу проблеми.**

Аналіз літератури показав, що дослідження суб'єктивного благополуччя персоналу організацій найбільш представлено щодо таких соціально-економічних сфер: суб'єктивне благополуччя освітніх організацій, військових організацій, бізнес-організацій (рис. 1).



Рис. 1. Суб'єктивне благополуччя персоналу організацій у різних соціально-економічних сферах

Розглянемо послідовно дослідження, котрі стосуються зазначених груп.

Що стосується досліджень *суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій* державної форми власності, то аналіз зарубіжної літератури показує, що особливого значення набувають дослідження суб'єктивного благополуччя вчителя («teacher well-being»). За останні роки з'явилась низка публікацій, які містять вагомі літературні огляди зазначеної проблеми (наприклад, Hascher & Waber, 2021; Katsarou, Chatzipanagiotou & Sougari, 2023). Вважається, що благополуччя вчителя пов'язано з ефективністю викладання, результатами навчання та освітнім управлінням (Duckworth, Quinn, & Seligman, 2009). Доведено, що високе благополуччя вчителя допомагає школам як організаціям стабілізувати своє функціонування та підвищити відданість співробітників. Навпаки, низьке благополуччя вчителя вважається перешкодою для підвищення ефективності діяльності школи та освітніх реформ (O'Sullivan, Ryan & O'Sullivan, 2021).

Суб'єктивне благополуччя персоналу *освітніх організацій* активно досліджується останніми роками науковими співробітниками лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (Карамушка & Клочко, 2020; Карамушка, 2023; Карамушка, Креденцер & Терещенко, 2023). У працях дослідників аналізується зв'язок суб'єктивного благополуччя працівників та ефективності роботи, а також досліджуються чинники суб'єктивного благополуччя персоналу організацій (Карамушка, Креденцер & Терещенко, 2023).

Так, Л. Карамушка (2023) досліджувала суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх організацій в умовах війни. У процесі дослідження виявлено помірний рівень таких показників суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни, як «психологічне благополуччя» та «благополуччя в стосунках», а також загального показника суб'єктивного благополуччя. Однак показники «фізичного здоров'я та благополуччя» виявились майже вдвічі нижчими, порівняно з показниками «психологічного благополуччя» та «благополуччя в стосунках» (Карамушка, 2023).

Також Л. Карамушка та А. Клочко (2020) провели дослідження суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій та його зв'язку з інноваційними стилями управління. На основі емпіричного дослідження проаналізовано рівень вираженості основних показників суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій, які стосуються роботи, емоційної сфери, взаємодії з іншими людьми, стану здоров'я, та виявлена низка «проблемних зон». Констатовано, що високий рівень вираженості загального показника суб'єктивного благополуччя характерний для невеликої кількості опитаних. Встановлено статистично значущий зв'язок між показниками суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій та розвитком їхніх інноваційних стилів управління. Доведено, що зміст виявленого зв'язку проявляється в тому, що підвищення рівня суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій сприяє використанню ними інноваційних стилів управління (Карамушка & Клочко, 2020).

О. Горова (2021) провела емпіричне дослідження проблеми професійного розвитку як чинника суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій. Авторка встановила високий рівень психологічного благополуччя лише у третини досліджуваних, а низький рівень встановлено у майже половини досліджуваних осіб, що свідчить про вражаюче низький рівень задоволеності життям. Зокрема, лише третина досліджуваних виявила високий рівень автономії, прагнення до особистісного зростання, цілеспрямованості і відчуття свідомості життя, визнання й ухвалення всього власного особистісного розмаїття, що включає як хороші, так і погані якості (Горова, 2021).

Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх організацій як індикатора психологічного здоров'я особистості досліджували О.І. Бондарчук & Н.І. Пінчук (2023). Авторки встановили прямий зв'язок між суб'єктивним благополуччям і психологічним здоров'ям персоналу освітніх організацій. Відповідно моніторинг суб'єктивного благополуччя освітян є важливою складовою визначення й підтримки їхнього психологічного здоров'я. Не меш важливим є вироблення єдиної медико-психолого-

педагогічної програми сприяння здоров'ю людини, узгодження дій фахівців відповідних сфер суспільного життя, а також підготовка фахівців, здатних забезпечити умови для розвитку здоров'я людини та здійснення відповідного моніторингу (Бондарчук & Пінчук, 2023).

Щодо *військових організацій*, то тут у зв'язку з викликами сьогодення, умовами війни дослідниками також приділена значна увага дослідженню суб'єктивного благополуччя.

Так, у дослідженні суб'єктивного благополуччя військовослужбовців А. Харитинський (2023) визначає такі його психологічні чинники: 1) відчуття широкого спектру емоцій в контексті ставлення до себе й світу, оточення, емоційної близькості з іншими, сприйняття та розуміння цих емоцій; 2) відчуття задоволення (незадоволення) взаєминами з іншими (близькими у сімейному колі, друзями, знайомими, колегами, начальниками (командирами); 3) особливості сприйняття якісних характеристик власної поведінки у різних сферах життєдіяльності (гнучкості, адаптивності, автономності, успішності), задоволення військово-професійною діяльністю (службою), емоційних, когнітивних та поведінкових аспектів прихильності (лояльності) до організаційних умов цієї діяльності (служби); 4) усвідомлення своєї професійної кваліфікації та майстерності, їх змісту, детермінант; оцінювання та судження про результати своєї активності (через порівняння себе з референтними іншими) крізь призму актуальних цінностей у часовій перспективі з орієнтацією на майбутнє; 5) усвідомлення й осмислення сенсу свого існування, цілей військово-професійної діяльності (включення (залучення) в роботу, покликання й відданість справі) й життя в цілому, мотивації та змісту особистісного зростання та військово-професійного розвитку, рівня особистісної зрілості, професійної ідентичності, самоприйняття й самоствалення, комплексного процесу набуття військово-професійного та життєвого досвіду в цілому (Харитинський, 2023).

Також Л. Сікорська та С. Собінков (2023) досліджували суб'єктивне благополуччя військових добровольців Збройних Сил України під час війни. Було проведено емпіричне дослідження, результати якого показали, що найбільше досліджуваних військових добровольців оцінили суб'єктивне благополуччя на середньому рівні (Сікорська, Собінков, 2023).

У дослідженні персоналу Державної прикордонної служби України Н. Волинець (2020) визначає «суб'єктивне благополуччя» як чинник «особистісного благополуччя». Результати дослідження вказують, що найвище особистісне благополуччя виявлено у прикордонників з вислугою 21–30 років, а найнижче особистісне благополуччя – у прикордонників з вислугою 0–5 років (Волинець, 2020).

У праці Т.В. Данильченко (2020) емпірично досліджувались особливості переживання особистісного благополуччя військовослужбовців, що проходили службу в зоні проведення антитерористичної операції. Результати дослідження показали, що рівень особистісного благополуччя та всіх його складових (емоційного, соціального та психологічного благополуччя) вищий у військовослужбовців, котрі брали участь в АТО, порівняно з працюючими не у військовій сфері чоловіками. Найвищий рівень має соціальна складова особистісного благополуччя, а найнижчий – психологічна (Данильченко, 2020).

Що стосується дослідження *суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій*, то тут можна виділити такі напрями: дослідження суб'єктивного благополуччя підприємців (Stephan, Rauch & Hatak, 2023); суб'єктивне благополуччя в бізнес-організаціях (Bakker, 2011); суб'єктивне благополуччя та ефективність роботи у готельній галузі (Darvishmotevali & Ali, 2020); суб'єктивне благополуччя будівельників (D. Carvajal-Arango, A. Vásquez-Hernández & L. F. Botero-Botero, 2021) та інші.

А. Sahai & М. Mahapatra (2020) вважають, що соціальне, політичне та робоче середовище відіграє важливу роль у благополуччі працівників. Дослідження G. Sharma & В. Tolani (2015) показують, що суб'єктивне благополуччя стає дуже важливим для

благополуччя працівників в організації, яке, як було доведено, є чимось більшим, ніж задоволеність працівників.

Водночас підкреслимо, що в той час як в зарубіжній літературі благополуччя персоналу комерційних організацій проаналізовано досить широко, то в українській психології цей напрям представлений ще в недостатній мірі.

Так, О. Савченко, Д. Лавриненко & Т. Кононенко (2022) проводили дослідження психологічної гнучкості працівників як важливого чинника психологічного благополуччя персоналу організації. У емпіричному опитуванні використані психодіагностичні методики: «Шкала психологічного благополуччя (PWB)», «Шкала суб'єктивного благополуччя», «Шкала психологічної гнучкості (MPFI)», «Опитувальник прийняття та дії на робочому місці (WAAQ)». У дослідженні були задіяні усі працівники організації, що займається виробництвом продукції безпекового призначення. За показниками психологічного та суб'єктивного благополуччя визначено три типи працівників: «найменш благополучні», «благополучні» та «найбільш благополучні». Встановлено вплив рівня психологічної гнучкості на загальний рівень психологічного благополуччя та його складові (Савченко, Лавриненко & Кононенко, 2022).

У дослідженні суб'єктивного благополуччя персоналу К. Терещенко (2023) визначила роль, яку відіграє суб'єктивне благополуччя персоналу в діяльності організації. Авторка зазначила, що роль суб'єктивного благополуччя персоналу в діяльності комерційних організацій полягає у: 1) підтримці мотивації персоналу та сприянні задоволеності працівників роботою; 2) сприянні підвищенню продуктивності роботи та самореалізації працівників; 3) підвищенні якості життя та рівня щастя працівників; 4) зменшенні впливу робочих стресорів, пов'язаних зі змістом, складністю, інтенсивністю роботи тощо; 5) покращенні соціальної взаємодії та психологічного клімату в колективі.

Також К. Терещенко (2023) провела дослідження психологічного благополуччя персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності. За результатами дослідження встановлено, що близько чверті респондентів мають високий рівень позитивного психічного здоров'я та психологічного благополуччя, що свідчить про значні резерви розвитку цих характеристик в персоналу бізнес-організацій (Терещенко, 2023).

**Висновки.** Теоретичний аналіз особливостей суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах дозволив дійти таких висновків:

1) Дослідження суб'єктивного благополуччя персоналу є значущою проблемою та сьогодні посідає значне місце в організаційній психології.

2) Найбільш представленими є дослідження щодо таких соціально-економічних сфер: суб'єктивне благополуччя освітніх організацій, військових організацій, бізнес-організацій.

3) Суб'єктивне благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах кореспондує насамперед з контекстом діяльності організацій залежно від її сфери. В освітніх організаціях – це освітній процес, у військових організаціях – це воєнні умови праці, у бізнес-організаціях – це специфіка бізнес-процесів та конкретна сфера бізнесу.

4) Суб'єктивне благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах відрізняється також і суб'єктами досліджень. В освітніх організаціях суб'єктами досліджень є всі учасники освітнього процесу; у військових організаціях – це потенційні та діючі військові, ветерани та члени їхніх сімей; в бізнес-організаціях суб'єктами досліджень є власники бізнесу (підприємці), менеджери та персонал організацій.

5) Базуючись на цих відмінностях, досліджуючи суб'єктивне благополуччя в зазначених типах організацій, дослідники визначають відповідні системи чинників, що стосуються кожного із зазначених критеріїв (контекст діяльності та суб'єкти діяльності).

**Перспективи подальших досліджень** ми вбачаємо в проведенні емпіричних досліджень щодо чинників розвитку суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій.

### Література

1. Бондарчук, О.І., & Пінчук, Н.І. (2023). Професійне психологічне благополуччя освітян та особливості його підтримки в кризових умовах сьогодення. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, (5), 5-2.
2. Волинець, Н.В. (2020). Психологічні особливості особистісного благополуччя в професійній сфері життєдіяльності: монографія.
3. Горова, О.О. (2021). Професійний розвиток як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3 (63), 195-201.
4. Данильченко, Т.В. (2020). Особливості особистісного благополуччя військовослужбовців, що перебували в зоні АТО. *Український психологічний журнал*, 2(14), 64-84.
5. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., & Терещенко, К. В. (2019). Методики для дослідження «mental health» персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології*, 4, 54.
6. Карамушка, Л. М., & Клочко, А. О. (2020). Суб'єктивне благополуччя менеджерів освітніх організацій: зв'язок з інноваційними стилями управління. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 55(1), 16-23.
7. Карамушка, Л. М. (2023). Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни: рівень вираженості та зв'язок з копінг-стратегіями. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1 (28), 17-25.
8. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., & Терещенко, К. В. (2023). Суб'єктивне благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 30(4), 23-33.
9. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська, В. І., Івкін, В. М., Клименко, Н. Г., & Ковальчук, О. С. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення*. Монографія.
10. Малімон, Л. Я., Пашкіна, А. М., & Максимчук, О. (2023). Суб'єктивне благополуччя як чинник соціально-психологічної адаптації особистості в умовах війни. *Психологічні перспективи*, (42).
11. Савченко, О.В., Лавриненко, Д. Г., & Кононенко, Т. В. (2022). Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3 (27), 118-129.
12. Сікорська Л., Собінков С. (2023). Деякі аспекти щастя військових добровольців Збройних Сил України в час війни. В Збірник матеріалів четвертої міжнародної наукової конференції «Щастя та сучасне суспільство», 20-21 березня 2023 р. СПОЛОМ, 294-299. DOI: <https://doi.org/10.31108/7.2023.59>
13. Терещенко, К. В. (2023). Психічне здоров'я та благополуччя персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 29(2-3), 123-132.
14. Харитинський, А. (2023). Психологічні чинники суб'єктивного благополуччя військовослужбовців. *Вісник Національного університету оборони України*, 199-206.
15. Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*.
16. Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G. (2011). *Subjective well-being in organizations*.
17. Carvajal-Arango, D., Vasquez-Hernandez, A., & Botero-Botero, L. F. (2021). Assessment of subjective workplace well-being of construction workers: A bottom-up approach. *Journal of Building Engineering*, 36, 102154.
18. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International journal of hospitality management*, 87, 102462.
19. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). Self-determination research: reflections and future directions. *Handbook of self-determination research*. Rochester (NY.): University of Rochester Press, 431-441
20. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
21. Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
22. Diener, E. (Ed.). (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (Vol. 37). Springer Science & Business Media.
23. Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, 67-100.
24. Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M. E. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540-547.
25. Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational research review*, 34, 100411.
26. Katsarou, E., Chatzipanagiotou, P., & Sougari, A. M. (2023). A Systematic Review on Teachers' Well-Being in the COVID-19 Era. *Education Sciences*, 13(9), 927.
27. Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 117 – 125.



28. Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & stress*, 31(2), 101-120.
29. Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.
30. Ryff, C.D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother Psychosom*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
31. Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science. *Journal of business venturing*, 34(4), 646-663.
32. Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: a review on its implications. *Journal of Critical Reviews* 7(11). 807-810. <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.11.144>
33. Sharma, G., & Tolani, B. (2015). Subjective Wellbeing for Employees in an Organization. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 2(5), 1154-1159. <https://www.ischolar.in/index.php/ijhw/article/view/147904>
34. O'Sullivan, C., Ryan, S., & O'Sullivan, L. (2021). Teacher well-being in diverse school and preschool contexts. *International perspectives on teacher well-being and diversity: Portals into innovative classroom practice*, 163-187.
35. Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy Entrepreneurs? Everywhere? A Meta-Analysis of Entrepreneurship and Wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553-593. <https://doi.org/10.1177/10422587211072799>

### References

1. Bondarchuk, O. I., & Pinchuk, N. I. (2023). Profesiine psykholoichne blagopoluchchya osvityan ta osoblyvosti iogo pidtrymky v kryzovykh umovakh sгодennya [Educator's professional psychological well-being and its promotion in today's crisis conditions]. *Kyivskiy zhurnal suchasnoi psykholoii ta psykhoterapii*, (5), 5-2. [In Ukrainian]
2. Volynets, N. V. (2020). Psykholoichni osoblyvosti osobystisnogo blagopoluchchya v profesiinii sferi zhyttyedialnosti: monografia [Psychological features of personal well-being in the profession: monograph]. [In Ukrainian]
3. Gorova, O. O. (2021). Profesiinyi rozvytok yak chynnyk subyektivnogo blagopoluchchya personalu osvitynikh organizatsii [Professional development as a factor in subjective well-being of educational organization personnel]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 3(63), 195-201. [In Ukrainian]
4. Danylchenko, T. V. (2020). Osoblyvosti osobystisnogo blagopoluchchya viiskovoslužhbovtziv, scho perebuvaly v zoni ATO [Features of personal well-being of military personnel in the ATO zone]. *Ukrainskyi psykholoichnyi zhurnal*, 2(14), 64-84. [In Ukrainian]
5. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., & Tereschenko, K. V. (2019). Metodyky dlya doslidzhennya «mental health» personalu organizatsii [Methods for studying mental health of personnel of organizations]. *Aktualni problemy psykholoii*, 4, 54. [In Ukrainian]
6. Karamushka, L. M., & Klochko, A. O. (2020). Subyektivne blagopoluchchya menedzheriv osvitynikh organizatsii: zvyazok z innovatsiinymy stylyamy upravlinnya [Subjective well-being of managers of educational organizations: relationship with innovative management styles]. *Aktualni problemy psykholoii: Organizatsiina psykholoia. Ekonomichna psykholoia*, 55(1), 16-23. [In Ukrainian]
7. Karamushka, L. M. (2023). Subyektivne blagopoluchchya personalu osvitynikh ta naukovykh organizatsii v umovakh viiny: riven vyrazhenosti ta zvyazok z koping-strategiamy [Subjective well-being of personnel of educational and scientific organizations in war conditions: manifestation and relationship with coping strategies]. *Organizatsiina psykholoia. Ekonomichna psykholoia*, 1(28), 17-25. [In Ukrainian]
8. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., & Tereschenko, K. V. (2023). Subyektivne blagopoluchchya osvitynogo personalu v umovakh viiny [Subjective well-being of educational personnel in war conditions]. *Organizatsiina psykholoia. Ekonomichna psykholoia*, 30(4), 23-33. [In Ukrainian]
9. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereschenko, K. V., Lagodzinska, V. I., Ivkin, V. M., Klymenko, N. G., & Kovalchuk, O. S. (2024). Tekhnologii zabezpechennya psykhičnogo zdorovya ta blagopoluchchya osvitynogo personalu v umovakh viiny ta pislyavoyennogo vidnovlennya [Technologies for promoting mental health and well-being of educational personnel in war conditions and post-war recovery]. [In Ukrainian]
10. Malimon, L. Ya., Pashkina, A. M., & Maksymchuk, O. (2023). Subyektivne blagopoluchchya yak chynnyk sotsialno-psykholoichnoi adaptatsii osobystosti v umovakh viiny [Subjective well-being as a factor in socio-psychological adaptation of the individual in wartime]. *Psykholoichni perspektyvy*, (42). [In Ukrainian]
11. Savchenko, O. V., Lavrynenko, D. G., & Kononenko, T. V. (2022). Psykholoichna gnuchkist yak chynnyk psykholoichnogo blagopoluchchya personalu organizatsii [Psychological flexibility as a factor in psychological well-being of organizational personnel]. *Organizatsiina psykholoia. Ekonomichna psykholoia*, 3(27), 118-129. [In Ukrainian]
12. Sikorska, L., & Sobinkov, S. (2023). Subyektivne blagopoluchchya viiskovykh dobrovoltsiv zbroinykh syl Ukrainy v chas viiny [Subjective well-being of military volunteers of the Armed Forces of Ukraine during wartime]. *Mizhnarodna naukoivo-praktychna konferentsia*, 87-90 [In Ukrainian]

13. Tereschenko, K. V. (2023). Psykhichne zdorovya ta blagopoluchchya personalu biznes-organizatsii v umovakh nevyznachenosti [Mental health and well-being of personnel of business organizations in conditions of uncertainty]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 29(2-3), 123-132. [In Ukrainian]
14. Kharytynskiy, A. (2023). Psykhologichni chynnyky subyektivnogo blagopoluchchya viiskovosluzhbovtiv [Psychological factors in subjective well-being of military personnel]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 199-206. [In Ukrainian]
15. Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*.
16. Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2011). *Subjective well-being in organizations*.
17. Carvajal-Arango, D., Vasquez-Hernandez, A., & Botero-Botero, L. F. (2021). Assessment of subjective workplace well-being of construction workers: A bottom-up approach. *Journal of Building Engineering*, 36, 102154.
18. Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International journal of hospitality management*, 87, 102462.
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: reflections and future directions. *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press, 431-441
20. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
21. Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest*, 5(1), 1-31.
22. Diener, E. (Ed.). (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (Vol. 37). Springer Science & Business Media.
23. Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, 67-100.
24. Duckworth, A. L., Quinn, P. D., & Seligman, M. E. (2009). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540-547.
25. Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational research review*, 34, 100411.
26. Katsarou, E., Chatzipanagiotou, P., & Sougari, A. M. (2023). A Systematic Review on Teachers' Well-Being in the COVID-19 Era. *Education Sciences*, 13(9), 927.
27. Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 117-125.
28. Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Kånsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & stress*, 31(2), 101-120.
29. Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.
30. Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia. *Psychother Psychosom*, 83(1), 10-28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
31. Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science. *Journal of business venturing*, 34(4), 646-663.
32. Sahai, A., & Mahapatra, M. (2020). Subjective well-being at workplace: a review on its implications. *Journal of Critical Reviews* 7(11). 807-810. <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.11.144>
33. Sharma, G., & Tolani, B. (2015). Subjective Wellbeing for Employees in an Organization. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 2(5), 1154-1159. <https://www.ischolar.in/index.php/ijhw/article/view/147904>
34. O'Sullivan, C., Ryan, S., & O'Sullivan, L. (2021). Teacher well-being in diverse school and preschool contexts. *International perspectives on teacher well-being and diversity: Portals into innovative classroom practice*, 163-187.
35. Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy Entrepreneurs? Everywhere? A Meta-Analysis of Entrepreneurship and Wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 553-593. <https://doi.org/10.1177/10422587211072799>

### Відомості про автора

**Чорний Петро Анатолійович**, аспірант лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Chorny, Petro**, PhD student, Laboratory of organizational and social psychology, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7249-3668>

E-mail: [peterchorny@gmail.com](mailto:peterchorny@gmail.com)

Отримано 17 січня 2025 р.  
Рецензовано 30 січня 2025 р.  
Прийнято 6 лютого 2025 р.

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.15>  
УДК 159.922:378-053

**Юрій Швалб**  
**Олексій Вернік**  
**Оксана Павленко**

## МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ

*Швалб Юрій, Вернік Олексій, Павленко Оксана. Методика дослідження життєвого благополуччя особистості.*

**Вступ.** У традиційних підходах до благополуччя та його діагностики основна увага зосереджується на двох аспектах – суб'єктивному переживанню задоволеності / щастливості або на позитивному психологічному функціонуванні та розвитку особистості. Водночас на периферії зазвичай залишається питання відносин особистості з середовищами її життєдіяльності, буття, хоча саме від них багато в чому залежить переживання особистістю благополуччя. Отже, в екопсихологічному підході мова йде про життєве благополуччя особистості. Незважаючи на те, що в наявному інструментарії дослідження благополуччя представлені певні елементи цього питання, окремих методик дослідження життєвого благополуччя нами не було знайдено.

**Мета:** на основі теоретичної моделі життєвого благополуччя в екопсихологічному підході розробити методику його емпіричного дослідження.

**Методи:** теоретичний аналіз проблеми, аналіз та систематизація наявного інструментарію дослідження благополуччя, методи статистичної обробки даних, структуривання та узагальнення отриманих результатів.

**Результати.** На засадах розробленої авторської теоретичної моделі життєвого благополуччя в руслі екопсихологічної парадигми було розроблено методику вимірювання рівня життєвого благополуччя. В її основу покладено ідею відносин особистості з середовищами її життя в процесі життєдіяльності, що відповідають базовим процесам організації людиною власного життя – забезпеченню, організації і реалізації, й відповідну провідну ідею, характер соціальної підтримки та переживання. У результаті пілотного емпіричного дослідження було здійснено перевірку надійності теоретично виділених шкал та, шляхом конфірмаційного факторного аналізу, перевірку теоретичного конструкту, закладеного в основу методики життєвого благополуччя.

**Висновки.** Розроблена методика є одним з перших інструментів дослідження життєвого благополуччя особистості в екопсихологічному підході. На основі емпіричних даних можна стверджувати про високий рівень узгодженості шкал методики та значущу відповідність теоретичній моделі.

**Ключові слова:** життєве благополуччя, життєдіяльність особистості, життєзабезпечення, життєорганізація, життєреалізація, психологічна діагностика, валідність, надійність

*Shvalb, Yuriy, Vernik, Oleksiy, Pavlenko, Oksana. Methodology for studying the well-being of an individual.*

**Introduction.** In traditional approaches to well-being and its diagnostics, the main attention is focused on two aspects - the subjective experience of satisfaction / happiness and the positive psychological functioning and development of the individual. At the same time, the relationship of the individual with their environments usually remains out of the researchers' focus, although it is on them that the individual's experience of well-being largely depends. Thus, according to the ecopsychological approach we are talking about the well-being of the individual. Despite the fact that certain elements of this issue are present in popular well-being research tools, we have not found any specific instruments for studying well-being.

**Aim:** based on the ecopsychological model of well-being, to develop a methodology for its empirical study.

**Methods:** *theoretical analysis of the problem, analysis and systematization of the existing well-being research tools, methods of statistical data processing, structuring and generalization of the obtained results.*

**Results.** *On the basis of the authors' theoretical model of well-being in line with the ecopsychological paradigm, an instrument for measuring the level of well-being was developed. It is based on the idea of the relationship of the individual with their environments, which correspond to the basic processes of organizing a person's own life - provision, organization and implementation, and the corresponding key idea, the nature of social support and experience. The pilot empirical study allowed testing the reliability of the theoretically selected scales and, by means of the confirmatory factor analysis, the theoretical construct underlying the methodology of well-being.*

**Conclusions.** *The proposed methodology is one of the first tools for studying the well-being of an individual using the ecopsychological approach. The scales of the methodology were shown to have a high level of consistency and a significant correspondence to the theoretical model.*

**Key words:** *well-being, life activities, life support, life organization, life realization, psychological diagnostics, validity, reliability*

**Вступ.** Благополуччя людини на поточному етапі функціонування сучасного європейського суспільства є однією з базових ідей і векторів його розвитку. Незважаючи на те, що збереження традицій, соціальна успішність залишаються актуальними життєвими орієнтирами, в умовах, коли в Україні йде затяжна війна з російськими загарбниками за європейське майбутнє, на провідне місце виходять ідеї щастя і благополуччя, які мають становити один з базисів післявоєнної відбудови і розвитку нашого суспільства, як складової європейської спільноти, що ґрунтується на ліберально-демократичних цінностях.

Традиційно в дослідженнях психологічних аспектів благополуччя людини розрізняється два підходи – гедоністичний і евдемоністичний, в рамках яких і розробляється відповідний інструментарій. В першому – благополуччя пов'язується з суб'єктивними переживаннями задоволеності – незадоволеності людиною власним життям, її щастливості – нещасності тощо (Бредб'орн, 1966; Дінер, 1984; Канеман, Дінер & Шварц, 1999 й ін.). В іншому – з позитивним психологічним функціонуванням та розвитком особистості. Зважаючи на це, прийнято розрізняти суб'єктивне і психологічне благополуччя.

Принципово інший підхід і спосіб дослідження проблеми благополуччя пропонується в *еконсихологічній парадигмі*. Тут благополуччя є характеристикою не окремого суб'єкта, а його відносин з середовищами його буття. Й, таким чином, мова йде про життєве благополуччя. Ми говоримо про розвиток ідей К. Левіна, запропонованих, зокрема, в його теорії поля. Тут благополуччя людини, поза відносинами цієї людини з її оточенням, можна порівняти з певним повідомленням, відірваним від контексту. З іншого боку, аналізуючи різні відносини окремого суб'єкта з середовищами його буття, можна віднаходити проблемні зв'язки й організовувати по відношенню до них ті чи інші змінювальні практики.

Такий підхід на сьогодні не досить часто зустрічається в сучасних дослідженнях, хоча проблема відносин з середовищами / сферами життя притаманна вивченню як суб'єктивного (Diener, 1984), так і психологічного (Ryff, 1989) благополуччя. У першому випадку є самооцінка благополуччя / задоволеності власним життям людини в матеріально-предметній, професійній, інтимно-дружній, духовній сферах. У другому – деякі складові самодетермінації особистості, а саме: «середовищна майстерність», «позитивні стосунки з іншими».

Тож ще й досі актуальним залишається питання інструментарію дослідження життєвого благополуччя. Переважна більшість методик дослідження психологічної складової благополуччя побудована на основі вказаних вище двох принципово різних підходів, механічне поєднання яких є досить еkleктичним, в сенсі питання «що ми вимірюємо?».

Іншою дотичною до проблеми інструментарію вимірювання екопсихологічної складової благополуччя є розуміння благополуччя в медичному та соціально-економічному контекстах. Зокрема, існує достатня кількість інструментів для вимірювання рівня психічного благополуччя, соціального благополуччя, економічного благополуччя тощо – маються на увазі методики WHOQOL, EuroQOL. У цих методиках відображений аспект, що майже не представлений у двох згаданих вище напрямках вивчення благополуччя, а саме – пов'язаний з середовищними умовами як детермінантою благополуччя. Зрозуміло, що така детермінація не є прямою, а завжди опосередкована психологічним устроєм людини. Водночас недостатньо розробленою залишається проблема середовищної детермінації благополуччя. Як вже зазначалося, середовище сучасної людини (професійне, культурне, освітнє, предметно-матеріальне тощо) трансформується в наш час радикальним чином завдяки процесам урбанізації, цифровізації, функціонального збагачення і персоналізації тих чи інших просторів. Глобальні екологічні проблеми змінюють природне середовище, яке стає все більш загрозливим для здоров'я та працездатності людини.

**Мета дослідження** – розробити методику дослідження життєвого благополуччя людини в екопсихологічному підході.

**Методи та організація дослідження:** теоретичний аналіз проблеми, аналіз і систематизація наявного інструментарію дослідження благополуччя, статистична обробка і кількісний аналіз даних, структурування та узагальнення отриманих результатів.

**Теоретичне підґрунтя.** На основі аналізу існуючого інструментарію дослідження благополуччя особистості можна зазначити, що однією з досить поширених методик, оснований на теоретичній моделі суб'єктивного благополуччя, є «Шкала задоволеності життям» (SWLS, Pavot & Diener, 2013). Афективний вимір суб'єктивного благополуччя зазвичай досліджується за допомогою «Шкали позитивного впливу, негативного впливу» (PANAS, Tran, 2020).

Загалом у сучасних дослідженнях суб'єктивного благополуччя стверджується його складна структура, що має п'ять базових, ортогональних доменів для самооцінки (Lui & Fernando, 2018): фізичний, соціальний, фінансовий, гедоністичний, евдемоністичний, а також показник самооцінки загального благополуччя.

Психологічна структура благополуччя зазвичай визначається через ті чи інші характеристики особистості. Зокрема, К. Ріфф (Ryff, 1989; Ryff & Singer, 2008) виокремила шість основних компонентів: автономність, середовищну майстерність, позитивні стосунки з іншими, наявність життєвої цілі, самореалізацію і самоприйняття. Значна кількість діагностичного матеріалу розроблена, спираючись саме на вказану модель, яка й сьогодні залишається однією з найпоширеніших. Наприклад, Шкала психологічного благополуччя (PWS), розроблена в Стенфордському університеті (<http://sparqtools.org/mobility-measure/psychological-wellbeing-scale/>), у своєму повному (42-питання) і короткому (18-питань) варіанті включає 6 шкал (Ryff et al., 2007; адаптовано з Ryff, 1989): автономії; середовищної майстерності; особистісного зростання; позитивних стосунків з іншими; цілей в житті; самоприйняття. У дослідженні E. Sanna (2007) є спроба поєднати два підходи на операціональному рівні з метою проведення крос-культурних досліджень.

Також можна зазначити наявність методик дослідження загального благополуччя, в якому серед іншого як частина присутня психологічна складова. Насамперед мається на увазі WHOQOL-100, WHOQOL-Brief, EuroQOL.

У 2011 році з'явилася нова «Шкала благополуччя Бі-Бі-Сі» (BBC-Well-being scale), розроблена в Единбурзькому університеті. Вона має усього 24 питання й, в результаті експлораторного факторного аналізу, було виділено три фактори благополуччя – психологічне, фізичне здоров'я та благополуччя і благополуччя у стосунках. Трохи пізніше з'явилася «Модифікована шкала благополуччя Бі-Бі-Сі», в яку було додано шкалу суб'єктивного благополуччя. Зазначимо, що у 2022 році ця методика була адаптована на

українській вибірці (Карамушка, Терещенко & Креденцер, 2022). Також важливою подією у контексті огляду поточних інструментів дослідження благополуччя людини в національному науковому просторі є публікація психологічного практикуму під редакцією тих же авторів, в якому було зібрано україномовні адаптації методик дослідження психологічного здоров'я і благополуччя персоналу організацій (Карамушка, Креденцер, Терещенко, Лагодзинська, Івкін & Ковальчук, 2023).

У 2021 році було презентовано авторську методику дослідження психологічного благополуччя С. Забаровської (2021). В її основу покладена теоретична модель А. Бека про три складові депресивного розладу – негативний погляд на світ, себе і майбутнє, що вважається гострим проявом психологічного неблагополуччя. Водночас запропоновані шкали включають в себе як складові суб'єктивного благополуччя, за Е. Дінер, так і складові, запропоновані в моделі К. Ріфф. У 2022 році опубліковано авторську методику О. Савченко, О. Калюк «Когнітивні особливості суб'єктивного благополуччя (КОСБ-3)» (Savchenko & Kaliuk, 2022). Також зазначимо й українську адаптацію Вісбаденського опитувальника позитивної терапії і сімейної терапії (WIPPF 2.0) Н. Пезешкіана та Х. Дайденабаха (Сердюк, 2022).

В останні роки серед розробників дослідницького інструментарію благополуччя виявилася тенденція для його вимірювання в окремих соціальних групах, зокрема серед студентів – «Опитувальник процесу благополуччя студентів» («The Student Well-Being Process Questionnaire (Student WPQ, 2017)»), «Короткий багатомірний опитувальник благополуччя» («SMWQ», 2017) для осіб поважного віку та окремих психологічних складових благополуччя: «Опитувальник духовного благополуччя» («SWBO», 2021), «Опитувальник емоційного благополуччя» (2023), «Шкала жіночого сексуального благополуччя» (2009) тощо.

**Методологія дослідження.** У лабораторії екологічної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України під керівництвом Ю. Швалба було розроблено теоретичну модель життєвого благополуччя на засадах екопсихологічної парадигми, в основу якої покладено ідею відносин особистості з середовищами її життя в процесі її життєдіяльності (Швалб та ін., 2021). Тут фіксується саме процес особистісної життєдіяльності. Благополуччя людини пропонується розглядати не окремим феноменом, не «само собою», але включеним у її життєдіяльність, що дозволяє ставити питання про життєве благополуччя особистості як форму прояву її власної активності – як цінність, мету активності та спосіб організації власного життєвого простору.

У такому аспекті цей конструкт вписується і виявляється у базових процесах загальної організованості життя людини – «життєзабезпечення», «життеорганізація» та «життєреалізація». Такі процеси є атрибутивними для існування кожної людини і можуть розгортатися у будь-якій сфері її життя – професійній, міжособистісній, повсякденно-побутовій тощо. Також вони можуть бути представлені як особливі рівні розгортання активності людини, що дозволяє виокремити показники особистісного благополуччя як цілісного феномену.

Благополуччя на рівні *життєзабезпечення* визначається трьома складовими. По-перше, через переживання *життєвого достатку*. Достатку не в сенсі багатства, а як відчуття відповідності умов життя і наявних життєвих ресурсів актуальним життєвим потребам. По-друге, це почуття наявності *підтримки* в міжособистісних стосунках. Це означає наявність почуття спільності і потенційної злагоженості попри всі негаразди чи конфлікти, які можуть виникати у процесах взаємодії. По-третє, це почуття *комфортності* існування. Водночас почуття комфортності має розповсюджуватися не тільки на власний тілесний стан, але й на усе середовище життя людини. Сама комфортність відчувається через зручність і сприятливість умов життя функціональним станам особистості.

Благополуччя на рівні *життеорганізації* визначається також трьома складовими. По-перше, це усвідомлювана *впорядкованість* життя як суб'єктивна відповідність

структури життєвого простору наявним життєвим функціям існування особистості. На буденному рівні ця відповідність осмислюється через поняття зручності, відкритості та доступності тих структурних компонентів життєвого середовища, які безпосередньо належать до системної організації способу життя особистості. По-друге, це сприйняття соціальної ситуації життєдіяльності як ситуації *сприяння* розгортанню життєво значущих діяльностей індивіда. Можна сказати також, що це почуття впевненості в стабільності соціального буття, навіть якщо самі соціальні процеси є дуже динамічними та швидкоплинними. По-третє, це раціональне почуття *захищеності* власного існування та існування близьких людей. Раціональність означає усвідомлення і можливість використання наявних форм і методів мінімізації ризиків, що передбачають загрозу життю або здоров'ю індивідів.

Благополуччя на рівні *життєреалізації* визначається іншими складовими. По-перше, це усвідомлене прийняття життя як відповідного нормам *історичності, етичності* й *естетичності*, тобто коли життя осмислюється у переживанні його безперервності, правильності й краси. У суб'єктивному просторі буденної свідомості індивіда це відображається як здатність і можливість «насолоджуватися життям», а в особистісному аспекті – здатністю брати на себе відповідальність за встановлення й утвердження справедливості. По-друге, це структурування «Я-образу» особистості через категорії *успішності* і *самореалізованості*. У суб'єктивному просторі буденної свідомості індивіда це відображається як наявність певного життєвого балансу між власними життєвими досягненнями та визнанням з боку соціального і міжособистісного оточення, а в особистісному аспекті – як збереження віри в щастя й активного прагнення до нього як сенсу життя. По-третє, це впевненість у наявності *життєвих перспектив*. У суб'єктивному просторі буденної свідомості індивіда це відображається як наявність значущих проєктів життєвих змін, а в особистісному аспекті – як прийняття себе й свого минулого/сьогодення/майбутнього як дійсності, що постійно змінюється.

Отже, вказане відображає три рівні життєдіяльності, що відповідають базовим процесам організації людиною власного життя, й відповідну провідну ідею, характер соціальної підтримки та переживання, які можна означити через рівні фокусування власного життя на самому житті, на житті з іншими й на собі в житті (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники благополуччя по рівнях організації життєдіяльності**

Рівні життєдіяльності	Фокусування		
	на житті	на інших у житті	на собі
<b>Життєзабезпечення</b>	<i>Достаток</i>	<i>Підтримка</i>	<i>Комфорт</i>
<b>Життєорганізація</b>	<i>Впорядкованість / усталеність</i>	<i>Включеність</i>	<i>Безпека</i>
<b>Життєреалізація</b>	<i>Правильність</i>	<i>Успішність</i>	<i>Перспективи / майбутнє</i>

**Результати дослідження та їх обговорення.** На основі обґрунтованої теоретичної моделі нами було розроблено методику вимірювання рівня життєвого благополуччя. Визначені характеристики переводилися у відповідні 9 тверджень методики – 3 x 3. Кожне твердження пропонувалося оцінити досліджуваному на відповідність власним переконанням за десятибальною системою – від 1 до 10. Наприклад, «У своєму житті відчуваю підтримку оточення».

За розробленою методикою було проведено пілотне дослідження. Вибірку склали студенти 18-22 років спеціальностей соціо-гуманітарного профілю закладів вищої освіти. Загальний обсяг становив 109 осіб. Дані оброблялися з використанням програмних засобів Google Sheets і Microsoft Excel з розширеннями Google Application Scripts і VBA

відповідно для автоматизації певних процедур обробки, а також з використанням інструментів статистичної обробки (пакети SPSS і Jamovi).

На першому етапі нас цікавило питання порівняння середніх вимірюваних показників – як базових, так і інтегральних. Результати обчислень наведено у таблицях 2 і 3.

Таблиця 2

**Базові показники особистісного благополуччя в процесі вирішення життєвих задач**

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд.відхил.	Порядок
Підтримка оточення	3	10	7,76	1,976	1
Правильність	2	10	7,63	1,784	2
Комфорт	2	10	7,59	1,878	3
Включеність	1	10	7,57	2,134	4
Захищеність	2	10	7,15	2,119	5
Успішність	1	10	7,11	2,069	6
Достаток	3	10	6,86	1,972	7
Впевненість у майбутньому	1	10	6,78	2,211	8
Визначеність і усталеність	1	10	6,39	2,103	9
Кількість випробуваних	109				

З наведених даних можна бачити, що на першому і третьому, за усередненими значеннями, місцях розміщено показники рівня життєзабезпечення – насамперед відчуття наявності соціальної підтримки й переживання комфорту. Проте, другим за значущістю йде показник ідеї життєреалізації – переконання у правильності власного життя. З іншого боку, на наш погляд, є дуже важливим факт найменшої потужності в переживанні особистісного благополуччя показника визначеності і усталеності власного життя як компонента життєорганізації. Звідси, зокрема, можна висунути гіпотезу для подальших досліджень: в ситуації тотальної середовищної невизначеності показник впорядкованості / неупорядкованості власного життя менше впливає на переживання особистістю власного благополуччя.

Таблиця 3

**Інтегральні показники особистісного благополуччя в процесі вирішення життєвих задач**

	Мінімум	Максимум	Середнє	Станд.відхил.
<b>Життєзабезпечення</b>	8	30	<b>22,22</b>	4,885
Життєорганізація	6	30	21,11	5,253
Життєреалізація	6	30	21,53	5,430
Моє життя	7	28	20,89	4,478
<b>Інші у моєму житті</b>	7	30	<b>22,44</b>	5,198
Я сам	6	30	21,53	5,523
Кількість випробувань	109			

З наведених значень описової статистики інтегральних показників, отриманих на вибірці пілотного дослідження, зазначимо, що найбільш значущим в сенсі життєвого благополуччя є рівень життєзабезпечення (ще й з найменшим стандартним відхиленням). З іншого боку, варто зафіксувати, що дещо більш важливим в переживанні благополуччя є



фокусування на соціальності у порівнянні з фокусуванням на особливостях самого життя та себе у житті.

Наступним кроком аналізу була перевірка узгодженості теоретично виділених шкал моделі. Для цього за кожною з них було обчислено коефіцієнти узгодженості  $\alpha$  і  $\omega$  (табл. 4).

Таблиця 4

**Аналіз надійності шкал моделі**

	$\alpha$ Кронбаха	$\omega$ Макдональдса	Середнє	Станд. відхил.
<b>Рівні життєдіяльності</b>				
Життєзабезпечення	0,788	0,793	7,41	1,63
Життєорганізація	0,768 (0,810)*	0,788	7,04	1,75
Життєреалізація	0,871	0,878	7,18	1,81
<b>Фокусування</b>				
На житті	0,640	0,662	6,96	1,49
На інших	0,793	0,806	7,48	1,73
На собі	0,734 (0,832)*	0,823	5,33	1,45

Примітка: \* у вказаних показниках показники надійності набувають вищих значень шляхом виключення одного елемента

Як видно з таблиці 4, надійність шкал є досить прийнятною. Проте, виявилось, що у випадку життєорганізації і фокусування на переживаннях щодо власного життя, шляхом виключення одного елемента, показники надійності збільшуються: у випадку життєорганізації до 0,810, за рахунок виключення показника *визначеності і усталеності*; в іншому випадку – до 0,832, за рахунок виключення показника *комфортності*.

Наступний крок полягав в емпіричній перевірці теоретичної моделі життєвого благополуччя особистості шляхом конфірмаційного факторного аналізу (CFA). Основні показники подано у таблиці 5.

Таблиця 5

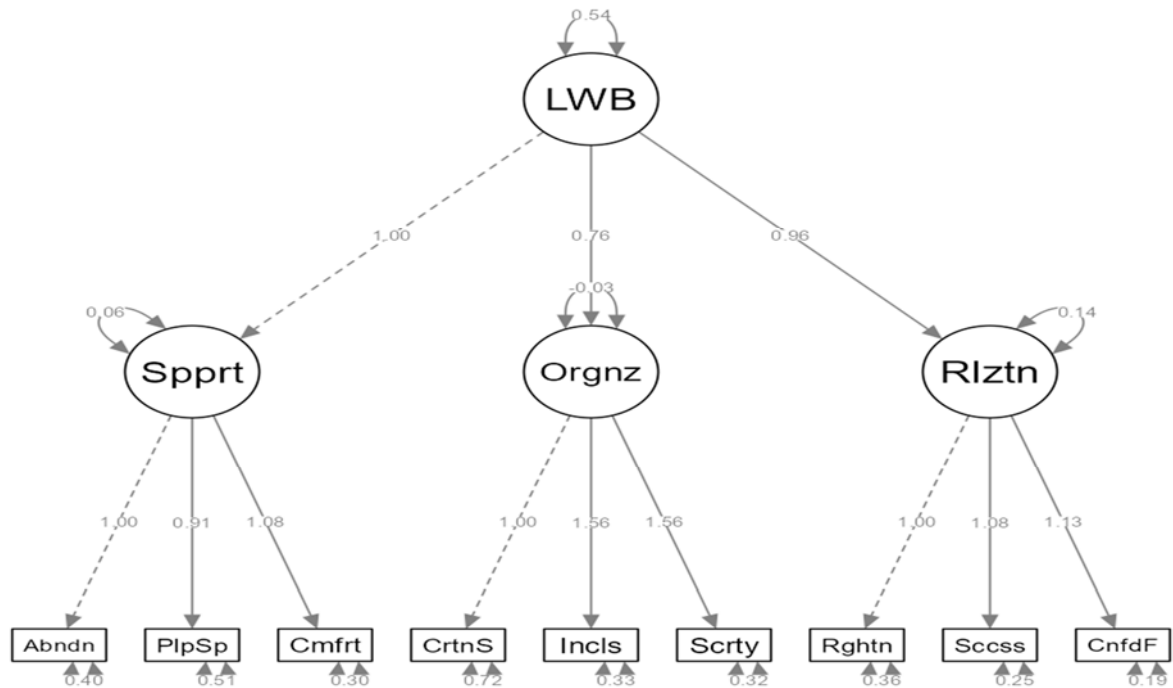
**Факторні навантаження моделі життєвого благополуччя в розрізі базових процесів організації життя**

Фактор	Індикатор	Оцінка	SE	95% довірчий інтервал			p	Станд. оцінка
				Нижня	Верхня	Z		
Життєзабезпечення	Достаток	1,46	0,20	1,07	1,84	7,43	<.001	0,74
	Підтримка	1,37	0,20	0,97	1,76	6,78	<.001	0,70
	Комфорт	1,50	0,18	1,15	1,86	8,22	<.001	0,81
Життєорганізація	Визначеність / стабільність	1,05	0,23	0,61	1,50	4,61	<.001	0,51
	Включеність	1,72	0,20	1,33	2,12	8,49	<.001	0,81
	Захищеність	1,79	0,20	1,40	2,17	9,12	<.001	0,85
Життєреалізація	Правильність	1,41	0,17	1,07	1,75	8,12	<.001	0,79
	Успішність	1,68	0,20	1,29	2,07	8,47	<.001	0,82
	Впевненість у майбутньому	1,94	0,20	1,54	2,33	9,62	<.001	0,88

Відзначаємо досить хорошу відповідність моделі. По-перше, тест на точну відповідність  $\chi^2 = 43,6$  ( $p = 0,009$ ). По-друге, індекс порівняльної відповідності й індекс Такера-Льюїса достатньо близькі до 1 ( $CFI = 0,955$ ,  $TLI = 0,933$ ), а індекси

стандартизованого середньоквадратичного залишку й середньоквадратичної помилки наближення досить малі (SRMR = 0,053, RMSEA = 0,081), хоча й останній має граничне допустиме значення.

На основі емпіричних даних було змодельоване відповідне структурне рівняння (рис. 1).



Позначення: LWB – життєве благополуччя; Spprt – життєзабезпечення; Orgnz – життєорганізація; Rlzt – життєреалізація; Abndn – достаток; PlpSp – Підтримка оточення; Cmfrt – комфорт; CrtnS – Визначеність і усталеність; Incls – включеність; Scrty – Захищеність; Rghtn – Правильність; Scss – Успішність; CnfdF – Впевненість у майбутньому

Рис. 1. Структурне рівняння моделі життєвого благополуччя в розрізі базових процесів організації життя

Ми вбачаємо такі проблемні питання. Насамперед учасниками емпіричного дослідження були студенти соціо-гуманітарного профілю спеціальностей, що істотно звужує межі в перевірці надійності і валідності методики, оскільки сама по собі вибірка є досить специфічною й, певною мірою, однорідною з точки зору соціальної ситуації респондентів, що досить сильно впливає на її диференційну потужність. Тобто в більшості студентів ситуація життя є схожою між собою й істотно відмінною від ситуації життя осіб поважного віку, працюючих тощо. Тому деякі аспекти життєвого благополуччя на однорідній вибірці, очевидно, можуть бути слабко диференційовані.

По-друге, варто наголосити, що результати пілотного дослідження показали непогані характеристики самої методики, проте перевірка її надійності потребує додаткових досліджень.

Наступне, в процесі побудови методики ми стикнулися з питанням способу оцінки середовищ власного життя по ставленню респондента до себе. Пропонувалося два варіанти: компактний, в якому питання щодо показника ставилося у формі наявності – відсутності, й звичайний, в якому кожний показник визначався порядковою шкалою за ступенем прояву від мінімально до максимально відповідного (від 1 до 10). У першому випадку відбувається істотна втрата інформації, але притаманна однозначність при супутньому пришивдженні процесу проходження опитувальника. Відповідно маємо й різні способи обробки. Тож на даному етапі методика існує у двох варіантах.

Окремим дискусійним питанням пропонованої моделі є можливість введення «від’ємної» шкали вимірів життєвого благополуччя, тобто ідея його *неблагополучності* –

як такого, в якому особистість переживає можливість деградації, а не розвитку, нещасність тощо.

**Висновки.** Розроблена методика є одним з перших інструментів дослідження благополуччя особистості в екопсихологічному підході, що дозволяє вимірювати рівень життєвого благополуччя особистості. На основі емпіричних даних можна стверджувати про високий рівень узгодженості шкал методики та значущу відповідність теоретичній моделі.

**Перспективи подальшого дослідження** передбачають розширення генеральної сукупності застосування методики, насамперед у віковому і соціально-професійному аспектах, а також порівняльні вивчення її характеристик з існуючими інструментами дослідження психологічного і суб'єктивного благополуччя.

### Література

1. Данильченко, Т. (2022). Психометричні характеристики шкали психологічного благополуччя Л.В. Жуковської, Є.Г. Трошихіної. *Наукові перспективи, 1 (19)*. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-413-424](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-413-424)
2. Забаровська, С. М., & Кресан, О. Д. (2021). Методика дослідження психологічного благополуччя особистості. *Psychological Journal, 7(9)*, 99-107. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.9.8>
3. Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Терещенко К.В., Лагодзинська В.І., Івкін В.М., & Ковальчук О.С. (2023). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: Психологічний практикум*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733813/1/Karamushka\\_praktykum.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733813/1/Karamushka_praktykum.pdf)
4. Карамушка, Л., Терещенко, К., & Креденцер, О. (2022). Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». *Організаційна психологія. Економічна психологія, 3(27)*, 85-94. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8>
5. Сердюк, Л. (2022). Вісбаденський опитувальник позитивної терапії і сімейної терапії (WIPPF 2.0) Н. Пезешкіана для діагностики внутрішніх ресурсів особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 3(27)*, 130-141. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.13>
6. Сердюк, Л.З., Чайка, Г.В., & Чиханцова, О.А. (2021). *Психологічні технології сприяння психологічному благополуччю особистості*. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729023>
7. Швалб, Ю.М., Вернік, О.Л., Рудоміно-Дусятська, О.В., Вовчик-Блакитна, О.О., Кирпенко, Т.М., & Павленко, О.В. (2021) *Еколого-психологічні детермінанти суб'єктивного благополуччя особистості Дослідження за темою*. Вікторія Кундельська. [https://lib.iitta.gov.ua/728490/1/Shvalb\\_2021.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/728490/1/Shvalb_2021.pdf)
8. Bigot, L., Garnarczyk, C., Gauthier, A., Quarck, G., & Dosseville, F. (2017). Development and Validation of the Short Multidimensional Well-Being Questionnaire (SMWQ). *The Open Public Health Journal, 10(1)*, 25-31. <https://doi.org/10.2174/1874944501710010025>
9. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95(3)*, 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
10. Fan, J., & Smith, A. P. (2017). The Impact of Workload and Fatigue on Performance. В L. Longo & M. C. Leva (Ред.). *Human Mental Workload: Models and Applications* (Вип. 726, с. 90-105). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0_6)
11. Fisher, J. W. (2021). Validation and Utilisation of the Spiritual Well-Being Questionnaire: SHALOM. *Journal of Religion and Health, 60(5)*, 3694-3715. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01401-8>
12. Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed). The Guilford Press.
13. Irvine, K. N., Fisher, J. C., Bentley, P. R., Nawrath, M., Dallimer, M., Austen, G. E., Fish, R., & Davies, Z. G. (2023). BIO-WELL: The development and validation of a human wellbeing scale that measures responses to biodiversity. *Journal of Environmental Psychology, 85*, 101921. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101921>
14. Kinderman, P., Schwannauer, M., Pontin, E., & Tai, S. (2011). The development and validation of a general measure of well-being: The BBC well-being scale. *Quality of Life Research, 20(7)*, 1035-1042. <https://doi.org/10.1007/s11136-010-9841-z>
15. Savchenko, O., Kaliuk, O. (2022). Diagnostic methodology of the cognitive aspects of subjective well-being. *Організаційна психологія Економічна психологія, 1(25)*, 89-101. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10>
16. Lui, P. P., & Fernando, G. A. (2018). Development and Initial Validation of a Multidimensional Scale Assessing Subjective Well-Being: The Well-Being Scale (WeBS). *Psychological Reports, 121(1)*, 135-160. <https://doi.org/10.1177/0033294117720696>
17. Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research, 46(2)*, 137-155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
18. Park, C. L., Kubzansky, L. D., Chafouleas, S. M., Davidson, R. J., Keltner, D., Parsafar, P., Conwell, Y., Martin, M. Y., Hanmer, J., & Wang, K. H. (2023). Emotional Well-Being: What It Is and Why It Matters. *Affective Science, 4(1)*, 10-20. <https://doi.org/10.1007/s42761-022-00163-0>

19. Pritchard, A., Richardson, M., Sheffield, D., & McEwan, K. (2020). The Relationship Between Nature Connectedness and Eudaimonic Well-Being: A Meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 21(3), 1145-1167. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00118-6>
20. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
21. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
22. Samman, E. (2007). Psychological and Subjective Well-being: A Proposal for Internationally Comparable Indicators. *Oxford Development Studies*, 35(4), 459-486. <https://doi.org/10.1080/13600810701701939>
23. Smith, A. P., & Smith, H. N. (2017). A Short Questionnaire to Measure Wellbeing at Work (Short-SWELL) and to Examine the Interaction between the Employee and Organisation. B *Contemporary Ergonomics and Human Factors*. Chartered Institute of Ergonomics and Human Factors.
24. Tran, V. (2020). Positive Affect Negative Affect Scale (PANAS). В М. D. Gellman (Ред.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (с. 1708-1709). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39903-0\\_978](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39903-0_978)
25. Williams, G. M., Pendlebury, H., Thomas, K., & Smith, A. P. (2017). The Student Well-Being Process Questionnaire (Student WPQ). *Psychology*, 08(11), 1748-1761. <https://doi.org/10.4236/psych.2017.811115>

### References

1. Danylchenko, T. (2022). Psykhometrychni kharakterystyky shkaly psykhologichnogo blagopoluchchya L [Psychometric characteristics of the psychological well-being scale L]. V. Zhukovskoi, Ye. G. Troshykhinoi. *Naukovi perspektyvy*, 1(19). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-413-424](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-413-424) [In Ukrainian]
2. Zabarovska, S. M., & Kresan, O. D. (2021). Metodyka doslidzhennya psykhologichnogo blagopoluchchya osobystosti [A tool for researching psychological well-being of an individual]. *Psychological Journal*, 7(9), 99-107. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.9.8> [In Ukrainian]
3. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereschenko, K. V., Lagodzynska, V. I., Ivkin, V. M., & Kovalchuk, O. S. (2023). *Metodyky doslidzhennya psykhichnogo zdorovya ta blagopoluchchya personalu organizatsii: Psykhologichni praktykum* [Tools for researching mental health and well-being of personnel of organizations: psychological practicum]. Instytut psykhologii imeni G.S.Kostyuka NAPN Ukrainy. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733813/1/Karamushka\\_praktykum.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733813/1/Karamushka_praktykum.pdf) [In Ukrainian]
4. Karamushka, L., Tereschenko, K., & Kredentser, O. (2022). Adaptatsia na ukraïnskii vybirtsi metodyk «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» ta «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)» [Adaptation of The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB) and Positive Mental Health Scale (PMH-scale) on a Ukrainian sample]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 3(27), 85-94. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8> [In Ukrainian]
5. Serdyuk, L. (2022). Visbadenskyi opytuvalnyk pozytyvnoi terapii i simeinoi terapii (WIPPF 2) [Wiesbaden questionnaire for positive therapy and family therapy (WIPPF 2)].0 N. Pezeshkiana dlya diagnostyky vnutrishnikh resursiv osobystosti. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 3(27), 130-141. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.13> [In Ukrainian]
6. Serdyuk, L. Z., Chaika, G. V., & Chykhantsova, O. A. (2021). Psykhologichni tekhnologii spryannya psykhologichnomu blagopoluchchyu osobystosti [Psychological technologies for promoting psychological well-being of an individual]. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729023> [In Ukrainian]
7. Shvalb, Yu. M., Vernik, O. L., Rudomino-Dusyatska, O. V., Vovchuk-Blakytina, O. O., Kyrpenko, T. M. & Pavlenko, O. V. (2021). *Ekologo-psykhologichni determinanty subyektivnogo blagopoluchchya osobystosti Doslidzhennya za temoyu* [Environmental and psychological determinants of subjective well-being of an individual]. Viktoria Kundelska. [https://lib.iitta.gov.ua/728490/1/Shvalb\\_2021.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/728490/1/Shvalb_2021.pdf) [In Ukrainian]
8. Bigot, L., Garnarczyk, C., Gauthier, A., Quarck, G., & Dosseville, F. (2017). Development and Validation of the Short Multidimensional Well-Being Questionnaire (SMWQ). *The Open Public Health Journal*, 10(1), 25-31. <https://doi.org/10.2174/1874944501710010025>
9. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
10. Fan, J., & Smith, A. P. (2017). The Impact of Workload and Fatigue on Performance. В L. Longo & M. C. Leva (Ред.). *Human Mental Workload: Models and Applications* (Вип. 726, с. 90-105). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0_6)
11. Fisher, J. W. (2021). Validation and Utilisation of the Spiritual Well-Being Questionnaire: SHALOM. *Journal of Religion and Health*, 60(5), 3694-3715. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01401-8>
12. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed). The Guilford Press.
13. Irvine, K. N., Fisher, J. C., Bentley, P. R., Nawrath, M., Dallimer, M., Austen, G. E., Fish, R., & Davies, Z. G. (2023). BIO-WELL: The development and validation of a human wellbeing scale that measures responses to biodiversity. *Journal of Environmental Psychology*, 85, 101921. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101921>
14. Kinderman, P., Schwannauer, M., Pontin, E., & Tai, S. (2011). The development and validation of a general measure of well-being: The BBC well-being scale. *Quality of Life Research*, 20(7), 1035-1042. <https://doi.org/10.1007/s11136-010-9841-z>

15. Savchenko, O., Kaliuk, O. (2022). Diagnostic methodology of the cognitive aspects of subjective well-being. *Організаційна психологія Економічна психологія*, 1(25), 89-101. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.10>
16. Lui, P. P., & Fernando, G. A. (2018). Development and Initial Validation of a Multidimensional Scale Assessing Subjective Well-Being: The Well-Being Scale (WeBS). *Psychological Reports*, 121(1), 135-160. <https://doi.org/10.1177/0033294117720696>
17. Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137-155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
18. Park, C. L., Kubzansky, L. D., Chafouleas, S. M., Davidson, R. J., Keltner, D., Parsafar, P., Conwell, Y., Martin, M. Y., Hanmer, J., & Wang, K. H. (2023). Emotional Well-Being: What It Is and Why It Matters. *Affective Science*, 4(1), 10-20. <https://doi.org/10.1007/s42761-022-00163-0>
19. Pritchard, A., Richardson, M., Sheffield, D., & McEwan, K. (2020). The Relationship Between Nature Connectedness and Eudaimonic Well-Being: A Meta-analysis. *Journal of Happiness Studies*, 21(3), 1145-1167. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00118-6>
20. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
21. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
22. Samman, E. (2007). Psychological and Subjective Well-being: A Proposal for Internationally Comparable Indicators. *Oxford Development Studies*, 35(4), 459-486. <https://doi.org/10.1080/13600810701701939>
23. Smith, A. P., & Smith, H. N. (2017). A Short Questionnaire to Measure Wellbeing at Work (Short-SWELL) and to Examine the Interaction between the Employee and Organisation. В *Contemporary Ergonomics and Human Factors*. Chartered Institute of Ergonomics and Human Factors.
24. Tran, V. (2020). Positive Affect Negative Affect Scale (PANAS). В М. D. Gellman (Ред.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (с. 1708-1709). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39903-0\\_978](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39903-0_978)
25. Williams, G. M., Pendlebury, H., Thomas, K., & Smith, A. P. (2017). The Student Well-Being Process Questionnaire (Student WPQ). *Psychology*, 08(11), 1748-1761. <https://doi.org/10.4236/psych.2017.81115>

### Відомості про авторів

**Швалб Юрій Михайлович**, доктор психологічних наук, професор, в.о. завідувача лабораторії екологічної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, професор кафедри соціальної роботи КНУ імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

**Shvalb, Yuriy**, Doctor of Psychological Sciences, Professor, Acting Head of the Laboratory of Environmental Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Professor of the Department of Social Work, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9110-3651>

E-mail: [shwalb2012@ukr.net](mailto:shwalb2012@ukr.net)

**Вернік Олексій Леонідович**, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник лабораторії екологічної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка, Київ, Україна.

**Vernik, Oleksiy**, Candidate of Psychological Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Laboratory of Environmental Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0572-2005>

E-mail: [olex.vernik@gmail.com](mailto:olex.vernik@gmail.com)

**Павленко Оксана Володимирівна**, кандидатка психологічних наук, наукова співробітниця лабораторії екологічної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка, Київ, Україна.

**Pavlenko, Oksana**, Candidate of Psychological Sciences, Researcher, Laboratory of Environmental Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1263-4989>

E-mail: [oksanapav.11@gmail.com](mailto:oksanapav.11@gmail.com)

Отримано 28 січня 2025 р.  
Рецензовано 12 лютого 2025 р.  
Прийнято 20 лютого 2025 р.

## ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ АВТОРІВ

До статей, що подаються до наукового журналу «Організаційна психологія. Економічна психологія», існують затверджені вимоги щодо оформлення. Прохання чітко їх дотримуватись.

### Основний перелік вимог

1. До публікації в науковому журналі приймаються статті, які раніше не були опубліковані.
2. Статті авторів, підготовлені згідно вимог, проходять подвійне сліпе рецензування. Детальну процедуру рецензування див. на сайті журналу в рубриці «Процедура рецензування». Лише після двох позитивних «сліпих» рецензій стаття приймається до друку. Після цього здійснюється оплата публікації.
3. Термін подання рукописів: впродовж року. Стаття може бути прийнятою до друку у поточному або наступних номерах наукового журналу. Термін проходження статті з моменту прийняття і затвердження її редакцією до друку складає в середньому від 1 до 6 місяців.
4. Приймаються статті українською та англійською мовами. Надається перевага статтям, підготовленим англійською мовою.
5. Автори без наукового ступеня подають обов'язково рецензію на статтю наукового керівника (доктора/кандидата наук).

### Загальна структура статті

- Шифр УДК
- Прізвище та ім'я автора (ів) (укр. мовою)
- Назва статті (укр. мовою)
- Анотація українською мовою
- Прізвище та ім'я автора (ів) (англ. мовою)
- Назва статті (англ. мовою)
- Анотація англійською мовою
- Основний текст статті
- Література
- References (транслітерація літератури)
- Відомості про автора (авторів) (укр. та англ. мовами)

### Структура основного тексту статті

Стаття повинна містити такі **компоненти** (вирівнювання зліва):

- Вступ (актуальність проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями; аналіз попередніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується запропонована стаття).
- Мета дослідження.
- Методи та організація дослідження.
- Вибірка дослідження.
- Результати дослідження та їх обговорення (викладається основний матеріал так, щоб була зрозумілою суть теоретичного та/або емпіричного дослідження; дискусії щодо висвітленої проблематики).
- Висновки (здійснюється узагальнення результатів).
- Перспективи подальших досліджень.

Обсяг **основного тексту** статті повинен становити від 0,5 др. арк./від 12 стор. чистого тексту (без анотацій та літератури). Максимальна кількість сторінок = 25 сторінок.

### Технічні вимоги до оформлення статті

Поля: нижнє, верхнє – 2 см; праве – 1,5 см; лівє – 3 см. Редактор: MS Word. Гарнітура: Times New Roman, кегель (розмір) 14, інтервал – 1,5. Текст набирається без переносів.

### Вимоги до анотацій

- Обсяг анотації (1000 знаків без пробілів).
- Ключові слова (5-10 слів/словосполучень).
- Обов'язково наявність у структурі анотації таких підрозділів: *вступ, мета, методи, результати, висновки*. Зазначені слова виділяються жирним.
- Речення анотацій подаються у формі висновків. Використовуються такі слова: Проаналізовано ... . Досліджено ... . З'ясовано ... Встановлено ... Показано ... Доведено ...
- Переклад української анотації англійською мовою здійснюється редакційною колегією.

### Вимоги до оформлення відомостей про автора

Відомості про автора пишуться українською і англійською мовами. Вказується: прізвище, ім'я, по батькові; ступінь, звання, посада, місце роботи, місто, країна, ORCID, E-mail, телефон (для контактів редакції з авторами).

### Вимоги до оформлення літератури, цитування та внутрішньотекстове посилання

Література оформлюється за *міжнародним бібліографічним стандартом APA*. Звертаємо увагу на те, що список складається з двох частин: а) літератури, підготовленої кирилицею; б) літератури, підготовленої латиницею.

Звертаємо Вашу увагу на те, що **References** (транслітерація списку літератури, у тому числі переклад на англійську мову джерел, написаних кирилицею) **робить редакційна колегія**.

**Цитування та внутрішньотекстове посилання** на літературні джерела здійснюються за стилем APA, наприклад (Іваненко, 2010; Іваненко & Петренко, 2016; Baron, Thompson & Hopkins, 2017); якщо зазначається сторінка джерела, то вона подається через двокрапку, наприклад (Іваненко, 2010: 56). Посилання здійснюються мовою оригіналу.

У **змісті статті при згадуванні прізвищ учених** необхідно вказувати рік (роки) праці (праць), які аналізує автор статті, й вносити відповідні джерела у список літератури. Наприклад: у дослідженні С. Новікова (2001) встановлено... (Новиков, 2001).

На всі прізвища, які вказані в тексті, повинні бути посилання в списку літератури, а на всі літературні джерела, які вказані в списку літератури, має бути посилання по тексту.

**Зразки списку літератури за стандартом APA (7-е вид.)** - див. за посиланням <https://www.grafiati.com/uk/info/apa-7/examples/>

#### **Зразки оформлення літератури кирилицею за стандартом APA (7-е вид.)**

**Статті:** Яременко, О.О., & Левін, Р.Я. (2005). Ідеологія і основні принципи теорії формування здорового способу життя. *Український соціум*, 4, 61–75.

**Книги:** Андрушків, Б.М., & Кузьмін, О.Є. (1995). *Основи менеджменту*. Світ.

**Матеріали конференції:** Калмикова, Л.О. (2016). Про спонтанність і ситуативність дитячого мовлення. Л.О. Калмикова (Ред.), *Психолінгвістика в сучасному світі – 2016: Тези XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Переяслав-Хмельницький, 20–21 жовтня 2016 року)*, (с. 49–51). ФОП Домбровська Я.М.

**Автореферат дисертації:** Казимиренко, Ю. О. (2019). Наукові основи проектування і підвищення захисту метал-скляними матеріалами елементів суден для радіоактивних вантажів [Автореф. дис. д-ра техн. наук, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова]. Репозитарій НУК.  
<http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3077>

### Для отримання примірника збірника автором статті:

Прізвище, ім'я, по батькові, місто, діючий моб. телефон, електронна адреса для зв'язку; **номер відділення НОВОЇ ПОШТИ та її адресу**, на яку відправлятиметься Ваш примірник збірника. Доставку збірника оплачує отримувач (автор).

*Наукове видання*

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ  
ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ**

**Науковий журнал**

**№ 1 (34) / 2025**

**За науковою редакцією  
С.Д. Максименка та Л.М. Карамушки**

*Літературний редактор – Лавренко О.В.*

Підп. до друку 27.03.2025. Формат 60x84/8.  
Ум. друк.арк. 21,40. Наклад 100 прим.

Друк ФОП Кундельська Вікторія Олександрівна  
79037, Львів, вул. Студинського, 4  
тел. +38 098 44 92 543, +38 050 73 42 330  
e-mail: kundelskaviktoria6859@gmail.com