

УДК 331.1:331.44

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-1663-1671](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-1663-1671)

**Ожубко Галина Володимирівна** кандидат психологічних наук, доцент, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, тел.: (098) 926-73-72, <https://orcid.org/0000-0002-7875-9696>

**Орлова Олена Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, професор, Прикарпатський інститут ім. М. Грушевського Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець, тел.: (097) 523-07-39, <https://orcid.org/0000-0002-2145-2319>

**Дмитрів Вікторія Миколаївна**, старший викладач, Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Трускавець, тел.: (096) 901-17-70, <https://orcid.org/0009-0001-3435-4873>

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Анотація.** Практика показує, що війна є однією з найтяжчих травматичних подій, що впливає як на фізичний, так і на психологічний стан людини. Вона підриває відчуття безпеки, викликаючи постійну тривожність і невизначеність. Люди втрачають близьких, домівки, роботу, що спричиняє глибокий емоційний біль і психологічне виснаження. Безперервні загрози життю, обстріли, вибухи та вимушені евакуації призводять до хронічного стресу, який може спричинити серйозні психічні розлади, зокрема депресію, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) і навіть суїцидальні настрої. У статті досліджено вплив війни на психологічне здоров'я населення України, а також підкреслено зростання рівня тривожності, депресії, ПТСР та інших психічних розладів серед українців. Авторами статті розглянуто психологічні аспекти кризового менеджменту, зокрема управління стресом персоналу в умовах війни. Обґрунтовано основні стресові фактори, що впливають на працівників, зокрема невизначеність, загроза життю, фінансова нестабільність та зміни в робочому середовищі. Описано доцільність використання сучасних методів зниження рівня стресу, таких як когнітивно-поведінкові техніки, емоційна саморегуляція, соціальна підтримка, фізична активність та гнучка організація роботи. Акцентовано увагу на ролі керівників у формуванні стресостійкої корпоративної культури та створенні безпечних умов праці. Обґрунтовано, що військові дії, невизначеність майбутнього та постійний стрес суттєво впливають на психоемоційний стан працівників, що може призводити до зниження продуктивності, емоційного вигорання та дестабілізації

робочого процесу. Доведено, що в цих умовах особливої ваги набуває кризовий менеджмент, орієнтований на психологічну підтримку персоналу, адаптацію до змін та формування стресостійкості. Управління стресом стає одним із основних завдань керівників, оскільки здатність організації функціонувати в екстремальних умовах залежить від ефективності командної роботи, внутрішньої комунікації та мотивації співробітників. Визначено практичні підходи до психологічної підтримки персоналу, що сприяють підвищенню ефективності роботи та збереженню ментального здоров'я в кризових умовах.

**Ключові слова:** кризовий менеджмент, управління стресом, психологічна підтримка, війна, персонал, корпоративна культура.

**Ozhubko Galina Volodymyrivna** Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobych, tel. (098) 926-73-72, <https://orcid.org/0000-0002-7875-9696>

**Orlova Olena Mykolaivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor, Precarpathian Institute named after M. Hrushevsky Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets, tel.: (097) 523-07-39, <https://orcid.org/0000-0002-2145-2319>

**Dmytriv Viktoriia Mykolaivna** Senior Lecturer, Precarpathian Institute named after M. Hrushevsky Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets, tel.: (096) 901-17-70, <https://orcid.org/0009-0001-3435-4873>

## **PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT: STRESS MANAGEMENT OF PERSONNEL IN WAR CONDITIONS**

**Abstract.** Practice shows that war is one of the most severe traumatic events, affecting both the physical and psychological state of a person. It undermines the sense of security, causing constant anxiety and uncertainty. People lose loved ones, homes, jobs, which causes deep emotional pain and psychological exhaustion. Continuous threats to life, shelling, explosions and forced evacuations lead to chronic stress, which can cause serious mental disorders, including depression, post-traumatic stress disorder (PTSD) and even suicidal thoughts. The article examines the impact of war on the psychological health of the population of Ukraine, and also emphasizes the increase in the level of anxiety, depression, PTSD and other mental disorders among Ukrainians. The authors of the article consider the psychological aspects of crisis management, in particular, personnel stress management in wartime. The main stress factors affecting employees are analyzed, in particular, uncertainty, threat to life, financial instability and changes in the work environment. Effective methods of reducing stress levels are outlined, such as cognitive-

behavioral techniques, emotional self-regulation, social support, physical activity and flexible work organization. The focus is on the role of managers in forming a stress-resistant corporate culture and creating safe working conditions. It is substantiated that military operations, uncertainty of the future and constant stress significantly affect the psycho-emotional state of employees, which can lead to a decrease in productivity, emotional burnout and destabilization of the work process. It is proven that in these conditions crisis management, focused on psychological support of personnel, adaptation to changes and the formation of stress resistance, acquires special importance. Stress management is becoming one of the main tasks of managers, since the ability of an organization to function in extreme conditions depends on the effectiveness of teamwork, internal communication and employee motivation. Practical approaches to psychological support of personnel are identified, which contribute to increasing work efficiency and maintaining mental health in crisis conditions.

**Keywords:** crisis management, stress management, psychological support, war, personnel, corporate culture.

**Постановка проблеми.** Актуальність вивчення впливу війни на стресостійкість населення і працівників підприємств зумовлена забезпеченістю визначення ключових тенденцій, викликів і потреб у цій сфері з метою розробки ефективних заходів підтримки, адаптації та реабілітації. Це сприятиме не лише зменшенню негативних наслідків війни для психічного здоров'я громадян, а й сприятиме формуванню суспільства, більш стійкого до стресових ситуацій у майбутньому.

В сучасних умовах війни психологічна стійкість керівників та працівників стає важливим фактором ефективного управління. Кризовий менеджмент у військовий період вимагає не лише раціональних управлінських рішень, а й здатності контролювати стрес, уникати емоційного вигорання та підтримувати психологічний баланс у колективі.

Значні психоемоційні навантаження, постійна невизначеність, загроза життю та безпеці, втрати ресурсів і змушені зміни в організації роботи створюють додаткові виклики для управлінців. Відсутність належних механізмів психологічної підтримки може призводити до погіршення прийняття рішень, зниження продуктивності та дестабілізації роботи організацій.

Попри важливість цієї проблематики, дослідження щодо психологічних аспектів кризового менеджменту та стратегій управління стресом у воєнний час залишаються недостатньо розкритими. Тому актуальним є аналіз методів подолання стресу, формування психологічних стратегій адаптації та дослідження їх впливу на ефективність управлінської діяльності. Отже, дана проблема потребує всебічного наукового аналізу та розробки практичних рекомендацій, спрямованих на подолання психологічних наслідків війни та покращення управління стресом працівників в умовах нинішньої війни в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Захарчин Г.М., аналізуючи основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків, зауважує, що прикладний аспект управління персоналом відображає накопичений колективний досвід українського бізнесу в умовах війни. Він охоплює сукупність ефективних практик, оперативних рішень, швидкої адаптації, гнучкого підходу до змін і непохитної віри в перемогу. Це трансформація стратегічних цілей та переорієнтація розвитку на негайне реагування на виклики, що виникають майже щодня [1]. Долга Г.В. досліджує проблеми теорії та практики, психологічні аспекти управління персоналом [2]. Зарубіжні науковці також аналізують ключові аспекти впливу війни, використовують основні об'єкти деструктивного інформаційно-психологічного впливу та досліджують вплив стресових ситуацій на індивідуальні свідомості [3].

Науковці Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. досліджують стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом [4]. Оніщенко Н. обґрунтовує психогенні втрати в умовах війни [5]. Волошин П., Марута Н., Шестопалова Ф., Лінський І. обґрунтовують вплив інформаційно-психологічної війни як новий виклик в сучасних умовах [6]. В наукових працях Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. проаналізовано соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні, спричинені диспропорціями на ринку праці, зростанням безробіття [7].

**Мета статті** полягає в аналізі основних психологічних аспектів кризового менеджменту, розгляді стратегій управління стресом в умовах війни та визначенні ефективних підходів до підтримки працівників у кризових ситуаціях.

**Виклад основного матеріалу.** Кризовий менеджмент в Україні є надзвичайно актуальною сферою в умовах нестабільної економічної ситуації, військових конфліктів, соціальних потрясінь та глобальних викликів. Психологічні аспекти відіграють важливу роль у подоланні криз та управлінні змінами. Проведений аналіз основних психологічних чинників, що впливають на ефективність кризового менеджменту в Україні дав змогу сформулювати наступні особливості кризового менеджменту:

- одним з ключових аспектів ефективного кризового менеджменту є психологічна готовність управлінців та працівників до надзвичайних ситуацій, що включає:

- стійкість до стресу як здатність приймати зважені рішення в умовах невизначеності;

- гнучкість мислення, що проявляється у швидкій адаптації до змін, здатності переосмислювати стратегії;

- вміння керувати власними емоціями та підтримувати команду.

Колективна динаміка та командна взаємодія, оскільки у кризових умовах особливо важливими є довіра в колективі. Чим вищий рівень довіри між членами команди, тим ефективнішим є прийняття рішень. Важливо вміти комунікувати, оскільки відкрите та чітке інформування про реальну ситуацію

сприяє уникненню паніки. Крім цього, харизматичні та компетентні керівники сприяють згуртованості колективу та мінімізації негативних наслідків стресу.

Психоемоційний стан населення також значно впливає на кризовий менеджмент: паніка, дезінформація та масові протести можуть ускладнювати роботу кризових менеджерів. Часто спостерігається ефект масового стресу, оскільки тривале перебування в кризових умовах може викликати апатію або агресію у громадян. Важливу роль відіграє психологічна підтримка. У цьому плані необхідними є ефективні стратегії кризового управління, які включають створення центрів психологічної допомоги та інформаційних кампаній для стабілізації емоційного фону суспільства.

Практика показує, що в Україні значний вплив мають культурні особливості та історичні фактори. На сприйняття кризи в Україні впливають особливості національного менталітету:

- високий рівень солідарності, оскільки під час криз українці демонструють потужну підтримку одне одному;
- недовіра до влади, оскільки історично сформована скептичність до урядових рішень може ускладнювати впровадження антикризових заходів;
- адаптивність та винахідливість українців, що проявляється у їх схильності до швидкого пристосування та нестандартного розв'язання проблем.

Представлена на Рис. 1 кругова діаграма показує вагомість основних стресових факторів для працівників в умовах війни в Україні.

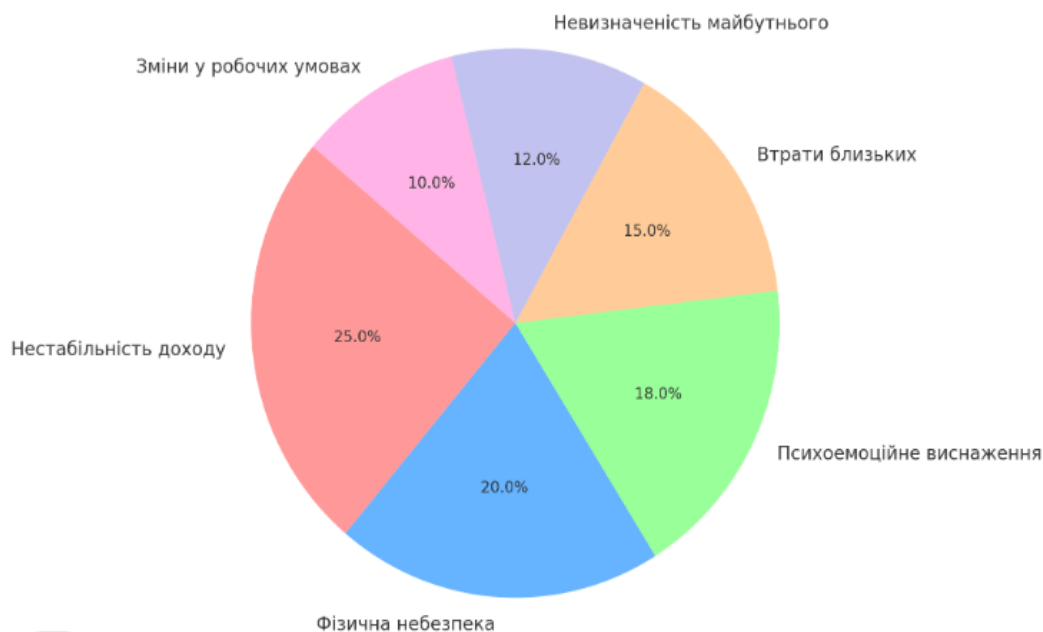


Рис. 1. Оцінка вагомості впливу основних стресових факторів на працівників в умовах війни

\*Джерело: сформовано на основі власних спостережень

До наслідків впливу цих факторів на стресостійкість працівників відносимо:

- Підвищений рівень стресу та депресивні стани.
- Втрата мотивації до роботи та продуктивності.
- Виникнення прокрастинації через страх майбутнього.
- Хронічна тривожність, порушення сну, емоційне вигорання.
- Втрата концентрації та підвищена втомлюваність.
- Психосоматичні розлади (головний біль, підвищений тиск, порушення

травлення)

- Посилення емоційної напруги через фінансові зобов'язання.
- Вимушене перевантаження роботою, що призводить до вигорання.
- Втрата почуття безпеки, зниження рівня довіри до роботодавця.

На нашу думку, щоб зменшити негативний психологічний вплив кризи, доцільно використовувати сучасні методи психологічної підтримки у кризовому менеджменті (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Сучасні методи психологічної підтримки у кризовому менеджменті**

Метод	Зміст
Когнітивно-поведінкові техніки	Допомагають змінювати негативні мисленнєві установки, розвивати навички управління стресом і знаходити конструктивні рішення в складних ситуаціях.
Емоційна саморегуляція	Включає техніки усвідомленості, медитацію, дихальні практики та релаксаційні методи, які сприяють зниженню рівня тривожності й підвищенню психологічної стійкості.
Соціальна підтримка	Спілкування з рідними, друзями, колегами та спеціалістами (психологами, консультантами) допомагає зменшити емоційне напруження та отримати необхідну допомогу.
Фізична активність	Регулярні фізичні вправи, такі як йога, біг, прогулянки чи спортивні ігри, сприяють виробленню ендорфінів і покращують загальне самопочуття.
Гнучка організація роботи	Надання можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно допомагає знизити рівень стресу, збалансувати професійне та особисте життя.

\*Джерело: сформовано на основі [7]

Вчасне впровадження ефективних стратегій підтримки допоможе знизити рівень стресу, сприятиме покращенню адаптації працівників та збереженню стабільності бізнесу в кризових умовах.

Таблиця 2

**Сучасні стратегії управління стресом в умовах війни в Україні**

Стратегія	Зміст стратегії	Приклади застосування
Когнітивно-поведінкові методи	Зміна негативних думок і переконань, розвиток адаптивних стратегій мислення.	Тренінги з когнітивно-поведінкової терапії (КПТ), самостійна робота з психологом, застосування техніки рефреймінгу.
Практики емоційної саморегуляції	Контроль емоцій через усвідомленість, дихальні вправи, медитацію.	Техніка «4-7-8» (глибоке дихання), методи майндфулнес, медитації для зниження тривожності.
Соціальна підтримка та зв'язок	Обговорення емоцій та проблем, підтримка колективу й сім'ї.	Групові зустрічі, психологічні кол-центри, ініціативи взаємопідтримки у спільнотах.
Фізична активність та здоровий спосіб життя	Регулярні фізичні вправи, збалансоване харчування.	Ранкові пробіжки, йога, корекція раціону, контроль за режимом сну.
Професійна психологічна допомога	Робота з кваліфікованими психологами та психотерапевтами.	Індивідуальні консультації, кризові інтервенції, телемедицина для психологічної допомоги.
Інформаційна доступність	Фільтрація новин, обмеження впливу дезінформації та негативної інформації.	Контроль часу перегляду новин, використання перевірених джерел, уникнення токсичного контенту.
Організація роботи в умовах стресу	Гнучке планування, делегування обов'язків, уникнення переизвантаження.	Чіткий розподіл завдань, тайм-менеджмент, впровадження гнучких графіків роботи.

\*Джерело: сформовано на основі [2; 5]

Вважаємо що представлені стратегії сприятимуть зниженню рівня стресу та збереженню психологічної стійкості в умовах війни.

Таблиця 3

**Ефективні підходи до підтримки працівників у кризових ситуаціях війни в Україні**

Підхід	Основний зміст	Приклади застосування
Гнучкий графік роботи	Забезпечення можливості дистанційної або гнучкої зайнятості для зниження стресу.	Впровадження віддаленої роботи, скорочених робочих днів, гнучкого графіка для адаптації до умов війни.
Психологічна підтримка	Надання працівникам доступу до професійної психологічної допомоги.	Корпоративні психологи, гарячі лінії підтримки, групові сесії зі стрес-менеджменту.
Фінансова допомога та матеріальна підтримка	Забезпечення фінансової стабільності працівників у важкі часи.	Допомога з виплатами, додаткові компенсації, підтримка у вигляді гуманітарної допомоги.

Підхід	Основний зміст	Приклади застосування
Забезпечення безпечних умов праці	Організація роботи в безпечних місцях та надання захисного обладнання.	Облаштування укриттів, страхування життя та здоров'я, евакуаційні плани.
Командна підтримка та корпоративна культура	Формування згуртованого колективу для спільного подолання кризи.	Регулярні зустрічі, внутрішні комунікаційні платформи, обмін досвідом щодо подолання труднощів.
Навчання та перекваліфікація	Надання можливостей для професійного розвитку в умовах змін.	Онлайн-курси, навчальні програми з нових навичок, підтримка перекваліфікації.
Зменшення робочого навантаження	Адаптація завдань відповідно до психологічного стану працівників.	Делегування обов'язків, зменшення обсягу термінових задач, запровадження додаткових відпусток.
Розвиток внутрішньої комунікації	Прозорість та відкритість інформації для зниження тривожності.	Регулярні оновлення про стан компанії, підтримка зворотного зв'язку, обговорення можливих ризиків та рішень.
Волонтерська діяльність	Залучення працівників до допомоги іншим як спосіб емоційної підтримки.	Організація корпоративного волонтерства, участь у соціальних проєктах, допомога військовим і переселенцям.

\*Джерело: сформовано на основі [2; 4]

Науковці підкреслюють, що психічні розлади становлять 12 % від загального тяжкого захворювання в усьому світі. За оцінками ВООЗ, станом на 2020 рік вони становили 15 % років життя, втрачених через непрацездатність (Disability-adjusted life year – DALY). Дослідження показують, що найбільше від психічних розладів вимагає молодь – найбільш продуктивна частина населення [8; 9]. Економічні наслідки цих захворювань обумовлені тим, що непрямі втрати (зниження працездатності, втрати доходів, зниження продуктивності праці) у 2–6 разів перевищують прямі витрати на лікування. Це підкреслює потребу не лише медичної допомоги, а й профілактичних заходів, спрямованих на зменшення посилення психічних розладів та їх впливу на суспільство й економіку.

На нашу думку, запропоновані підходи сприятимуть збереженню мотивації, працездатності і психологічної стійкості працівників у нинішніх умовах кризи і війни.

**Висновки.** Психологічні аспекти кризового менеджменту в Україні відіграють вирішальну роль у подоланні кризових ситуацій. Стресові фактори, спричинені війною, суттєво впливають на психологічний стан та працездатність персоналу. Вчасне впровадження ефективних стратегій підтримки допоможе знизити рівень стресу, покращити адаптацію працівників та зберегти стабільність бізнесу в кризових умовах.

**Література**

1. Захарчин Г.М. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. Випуск 69. 2022. С. 61-66
2. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.
3. Siegfried K. The Refugee Brief. 24 June 2022. *UNHCR*. URL: <https://www.unhcr.org/refugeebrief/the-refugee-brief-24-june-2022/pdf>.
4. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д., Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12–15
5. Оніщенко Н. Психогенні втрати в умовах війни... *Disaster and crisis psychology problems*. 2023. № 2(6). С. 113
6. Діагностика, терапія та профілактика медикопсихологічних наслідків бойових дій в сучасних умовах. Методичні рекомендації (14714/25814) / П. Волошин, Н. Марута, Ф. Шестопалова, І. Лінський. Харків, 2014. 79 с.
7. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 68. С. 94–98
8. Вплив війни на молодь в Україні – 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024>
9. Квасній Л.Г., Мураль В.Я., Баланда Н.О. Вплив війни на фізичне та психічне здоров'я населення. *Суспільство та національні інтереси*. №5(5). 2024. С 27-34

**References:**

1. Zakharchyn H.M.(2022). Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokikh ryzykiv [Key aspects of HR management in high-risk environments]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. 69, 61-66 [In Ukrainian].
2. Dolha H.V. (2018). Psykholohichni aspekty upravlinnia personalom: problemy teorii ta praktyky [Psychological aspects of personnel management: problems of theory and practice]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*. 2, 71–75 [In Ukrainian].
3. Siegfried K.(2022). The Refugee Brief. *UNHCR*. Available at: <https://www.unhcr.org/refugeebrief/the-refugee-brief-24-june-2022/pdf>.
4. Yepifanova I.Iu. Pankova V.D. Tkachuk L.M. (2021). Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia personalom [Strategic risk management in the personnel management system]. *Visnyk Khmelnytskono natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*. 6, 12–15 [In Ukrainian].
5. Onishchenko N. (2023). Psykhohenni vtraty v umovakh viiny... [Psychogenic losses in war conditions] *Disaster and crisis psychology problems*. 2(6). 113 [In Ukrainian].
6. Voloshyn P., Maruta N., Shestopalova F., Linskyi I. (2014). Diahnostyka, terapiia ta profilaktyka medykopsykholohichnykh naslidkiv boiovykh dii v suchasnykh umovakh [Diagnosis, therapy and prevention of medical and psychological consequences of hostilities in modern conditions]. *Metodychni rekomendatsii – Methodological recommendations*. Kharkiv, 79 [In Ukrainian].
7. Kravchuk O.I., Varis I.O., Riabokon I.O.(2022). Sotsialni ryzyky rynku pratsi pid chas viiny v Ukraini [Social risks of the labor market during the war in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 94–98 [In Ukrainian].
8. Vplyv viiny na molod v Ukraini – 2024 [The impact of war on youth in Ukraine – 2024]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024> [In Ukrainian].
9. Kvasnii L.H., Mural V.Ya., Balanda N.O. Vplyv viiny na fizychne ta psykhychne zdorovia naselennia [The impact of war on the physical and mental health of the population]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and national interests*. №5(5). 2024. S 27-34 [In Ukrainian].