

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

ОСПИЩЕВ, ДМИТРО¹

Анотація

Актуальність теми також зумовлена необхідністю розробки інноваційних підходів до формування психологічної стійкості колективів, підтримки працівників у посттравматичних умовах, а також адаптації управлінських стратегій до нової реальності, що включає високий рівень невизначеності, загрози життю, зміну трудових відносин і трансформацію організаційної культури. Мета статті полягає у філософсько-психологічному аналізі та концептуалізації психологічних аспектів управління змінами в організаціях в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети в статті поставлено такі завдання: 1) здійснити дослідження психологічних аспектів управління змінами в умовах війни; 2) проаналізувати наукові підходи до проблеми психологічного супроводу управління змінами в кризових ситуаціях, умовах війни та повоєнного відновлення; 3) визначити ключові психологічні чинники, які впливають на реалізацію змін працівниками організацій під впливом стресогенних факторів війни. 4) виявити ефективні практики управління психоемоційними ризиками в організаціях та надати рекомендації щодо посилення психологічної стійкості колективу. У статті досліджено психологічні аспекти управління змінами в організаціях, що функціонують в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення. Акцентовано увагу на ключових психоемоційних чинниках, які впливають на готовність працівників до змін, їх адаптацію до нових умов праці та загальну організаційну стійкість. Проаналізовано ефективні практики подолання опору змін, стресу та професійного вигорання в колективах. Визначено роль лідерства, комунікації, соціальної підтримки й інституційного супроводу в управлінні трансформаційними процесами. Запропоновано рекомендації щодо підвищення психологічної резильєнтності персоналу, формування довіри та підтримки в організаційній культурі, що є критично важливими для ефективного функціонування організацій у кризових обставинах. Посилення психологічної стійкості колективу вимагає системного і комплексного підходу, що поєднує професійний психологічний супровід, ефективну комунікацію, підтримку лідерів і розвиток внутрішніх ресурсів працівників. Впровадження таких практик підвищує не лише стійкість організації до зовнішніх потрясінь, а й сприяє формуванню здорової, продуктивної та мотивованої робочої спільноти.

Ключові слова: психологічні аспекти, управління змінами, організація, керівник, війна, післявоєнні умови, управління практиками, психоемоційні ризики, стресогенні чинники.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні, зростаючих глобальних загроз та нестабільності соціально-економічного середовища, організації змушені оперативно адаптуватися до нових викликів. Війна як надпотужний стресогенний чинник радикально змінює звичні моделі управління, структуру праці, мотивацію персоналу, безпекові пріоритети та культурні орієнтири колективів. У цих умовах управління організаційними змінами набуває не лише стратегічного, а й глибоко психологічного виміру, адже успішність трансформацій безпосередньо залежить від психоемоційного стану працівників, рівня їхньої стресостійкості, здатності до адаптації та взаємної

підтримки. Питання психологічного супроводу управлінських змін в умовах війни та повоєнної реконструкції виходить за межі класичного менеджменту і потребує комплексного міждисциплінарного підходу. Необхідність переосмислення ролі керівництва, комунікації, довіри, соціальної згуртованості й ментального здоров'я працівників вимагає нового бачення організаційних процесів. З огляду на це, дослідження психологічних аспектів управління змінами в кризових ситуаціях є надзвичайно актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків управління, HR-фахівців, психологів та керівників підприємств.

Таким чином, дана тематика відображає ключові виклики сьогодення та спрямована на розробку науково обґрунтованих рішень щодо ефективного управління змінами через призму психоемоційних чинників в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій. Сучасна організаційна реальність, зумовлена війною, характери-

¹ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)
E-mail: ospdimon@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4911-1830>

зується високим ступенем турбулентності, нестабільності, загроз та необхідністю оперативного ухвалення рішень у критичних умовах. У таких обставинах питання ефективного управління змінами набуває особливої актуальності, оскільки організації змушені не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й забезпечити збереження працездатності, згуртованості та психоемоційного благополуччя персоналу. Проблема полягає в тому, що більшість традиційних моделей управління змінами не враховують достатньою мірою глибинні психологічні процеси, які супроводжують трансформації в умовах екстремального стресу, втрати безпеки, загрози життю та постійної невизначеності. Це створює прогалину між раціонально-структурним управлінським підходом і реальним психоемоційним станом працівників, що істотно впливає на ефективність впровадження змін. Наукова проблема зосереджується на необхідності переосмислення психологічних детермінант управлінських процесів у кризовий період. Це включає вивчення факторів психологічної резильєнтності, стресостійкості, мотивації, згуртованості колективу, механізмів подолання тривоги та страху, а також лідерських стратегій підтримки персоналу. Практичне завдання полягає у впровадженні таких управлінських підходів, які дозволять не лише впоратися з наслідками воєнної кризи, а й сформувати умови для посткризового відновлення організаційного середовища. Таким чином, дослідження психологічних аспектів управління змінами в умовах війни є відповіддю на нагальні виклики сучасності, пов'язані з забезпеченням сталості, ефективності й людяності в управлінських практиках у критичних ситуаціях. Це питання має як глибоке теоретичне значення, так і безпосередню прикладну цінність для державних, бізнесових і громадських організацій, які функціонують в умовах воєнної небезпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Останні десятиліття в науковому дискурсі спостерігається зростання інтересу до досліджень, присвячених психологічним аспектам управління змінами, особливо в умовах кризових ситуацій. У контексті воєнних обставин ця тема набула особливої гостроти, зважаючи на глибокі трансформації, які переживають організації, колективи та окремі працівники. Одним із теоретичних підґрунть для осмислення цієї проблеми є концеп-

ція **організаційної резильєнтності** (C.S. Holling, B. Walker, A. Wildavsky), яка акцентує на здатності систем адаптуватися до стресів і трансформацій, зберігаючи функціональність. Ці ідеї активно розвивалися в працях західних дослідників, зокрема **D. Chandler** та **K. Weick**, які підкреслювали значення довіри, комунікації та лідерства під час змін. У сфері **психології кризових станів** вагомий внесок зробили дослідники **V. Frankl**, **R. Janoff-Bulman**, **G. Bonanno**, які вивчали вплив травматичних подій на особистість і механізми подолання екзистенційних загроз. Їхні підходи є важливими для розуміння психологічного стану працівників організацій у період війни. В українському науковому просторі проблема психологічного забезпечення управління в умовах війни набуває дедалі більшого значення. У працях В.Воронкової, В.Нікітенко, О.Кивлюк, Р.Олексенко досліджуються питання психологічної підтримки, професійного вигорання, стресостійкості та мотивації персоналу в умовах війни та повоєнного відновлення. Зокрема, увага зосереджується на адаптації систем управління до умов бойових дій, внутрішнього переміщення персоналу, руйнування логістичних і соціальних зв'язків. У межах міждисциплінарного підходу важливою є також концепція **трансформаційного лідерства** (B. Bass, J. Burns), яка поєднує психологічний вплив лідера з умінням надихати команду в умовах невизначеності. Дослідники зазначають, що саме емоційна підтримка, емпатія та здатність до ведення за собою стають критично важливими в умовах воєнного часу. У міжнародних публікаціях після 2022 року з'явилося багато прикладних досліджень щодо управління змінами в умовах війни, зокрема на прикладі України (див. звіти **UNDP**, **ILO**, **OECD**, **McKinsey Ukraine**, тощо), де окрему увагу приділено саме психоемоційному стану працівників і викликам у сфері управління персоналом. Таким чином, автор спирається на широкий спектр досліджень – як класичних, так і сучасних, що дозволяють поєднати теоретичні основи психології, менеджменту, кризового лідерства та соціальної адаптації для комплексного осмислення проблеми управління змінами в умовах воєнної дестабілізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

Попри наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених управлінню змінами, кризовій психології, лідерству та адаптації в умо-

вах невизначеності, низка ключових аспектів залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті затяжного збройного конфлікту, який має системний вплив на всі рівні організаційного функціонування. Саме цим аспектам присвячується дана стаття. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються такі питання: 1) Комплексна інтеграція психологічних чинників в управлінські стратегії змін у контексті воєнної кризи. Більшість моделей управління змінами орієнтовані на економічні, структурні чи технологічні аспекти, тоді як психоемоційний стан персоналу часто розглядається фрагментарно або другорядно. 2) Специфіка впливу воєнної травми, постійної загрози та відчуття небезпеки на сприйняття змін і здатність до адаптації в організаційних умовах. Психологічні реакції працівників на війну значно відрізняються від звичних кризових ситуацій – мають глибший емоційний резонанс, триваліший вплив і менш передбачувану динаміку. 3) Дефіцит досліджень, що фокусуються на мікрорівні організаційної взаємодії в умовах війни, зокрема, на щоденних психологічних практиках лідерів, стратегічній комунікації, управлінні страхом, моральною втомою, емоційним виснаженням персоналу. 4) Недостатня розробка адаптивних моделей управлінського лідерства в умовах війни, які б базувалися на емпатії, емоційному інтелекті, підтримці довіри, здатності формувати згуртовану та стійку до стресу команду. 5) Брак емпіричних досліджень українського контексту, тобто конкретного вивчення управлінських практик у державних, освітніх, медичних чи бізнес-організаціях України, які функціонують в умовах воєнного стану та щоденних викликів. 6) Недостатнє осмислення психологічного ресурсу як фактора посткризового відновлення організацій. Йдеться про використання досвіду війни як джерела нових стратегій, внутрішньої мобілізації, трансформації колективної ідентичності та зростання організаційної культури. Таким чином, стаття спрямована на заповнення виявлених прогалин у науковому знанні, з метою не лише поглибити теоретичне розуміння психологічних аспектів управління змінами в умовах війни, а й надати практичні орієнтири для керівників, що стикаються з унікальними викликами війни у своїй щоденній управлінській діяльності.

Мета статті полягає у філософсько-психологічному аналізі та концептуалізації психологічних аспектів управління змінами в організаціях в умовах воєнного стану, з метою виявлення чин-

ників психоемоційної підтримки, формування стресостійкості та організаційної резильєнтності, що забезпечують ефективну адаптацію до кризових трансформацій.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено такі завдання: 1) здійснити дослідження психологічних аспектів управління змінами в умовах війни; 2) проаналізувати наукові підходи до проблеми психологічного супроводу управління змінами в кризових ситуаціях, умовах війни та повоєнного відновлення; 3) визначити ключові психологічні чинники, які впливають на реалізацію змін працівниками організацій під впливом стресогенних факторів війни. 4) Виявити ефективні практики управління психоемоційними ризиками в організаціях та надати рекомендації щодо посилення психологічної стійкості колективу.

Таким чином, стаття спрямована на осмислення глибинних психологічних основ управління змінами в умовах війни та вироблення на цій основі нових теоретико-практичних орієнтирів для керівників, фахівців з HR та організаційних психологів.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів

1. Дослідження психологічних аспектів управління змінами в умовах війни

У сучасних умовах війна стала не лише фактором деструкції, а й каталізатором кардинальних трансформацій в усіх сферах суспільного життя, включаючи управління організаціями. Воєнні обставини призводять до різких змін в економіці, соціальній структурі, логістиці, комунікації, а головне – створюють потужне психологічне навантаження на персонал організацій. У таких умовах управління змінами набуває не тільки стратегічного, а й психолого-адаптаційного виміру. Зміни, зумовлені війною, часто є неочікуваними, критичними та такими, що потребують негайного реагування. Водночас психологічний стан працівників – тривожність, невизначеність, емоційне вигорання, посттравматичний стресовий синдром – істотно впливає на ефективність організаційних процесів, адаптивність до нових умов та здатність впроваджувати зміни. Тому психоемоційна підтримка персоналу, розвиток внутрішньоорганізаційної стійкості та формування довіри в команді стають невід’ємними чинниками ефективного управління змінами в умовах воєнної нестабільності (Garg, Burgess, 2023).

Крім того, війна актуалізує потребу в гнучких лідерських практиках, емпатійному стилі керівництва, кризовій комунікації та системному врахуванні психологічних особливостей прийняття рішень в екстремальних умовах. Таким чином, дослідження психологічних аспектів управління змінами в умовах війни є вкрай актуальним з огляду на необхідність формування адаптивного, стійкого й емоційно компетентного управлінського середовища. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише виживання, а й розвиток організацій у кризових і посткризових умовах, сприяючи загальному процесу національного відновлення. У сучасних умовах війна стала не лише фактором деструкції, а й каталізатором кардинальних трансформацій в усіх сферах суспільного життя, включаючи управління організаціями. Воєнні обставини призводять до різких змін в економіці, соціальній структурі, логістиці, комунікації, а головне – створюють потужне психологічне навантаження на персонал організацій. У таких умовах управління змінами набуває не тільки стратегічного, а й психолого-адаптаційного виміру.

Зміни, зумовлені війною, часто є неочікуваними, критичними та такими, що потребують негайного реагування. Водночас психологічний стан працівників – тривожність, невизначеність, емоційне вигорання, посттравматичний стресовий синдром – істотно впливає на ефективність організаційних процесів, адаптивність до нових умов та здатність впроваджувати зміни. Тому психоемоційна підтримка персоналу, розвиток внутрішньоорганізаційної стійкості та формування довіри в команді стають невід’ємними чинниками ефективного управління змінами в умовах воєнної нестабільності.

Крім того, війна актуалізує потребу в гнучких лідерських практиках, емпатійному стилі керівництва, кризовій комунікації та системному врахуванні психологічних особливостей прийняття рішень в екстремальних умовах. Управлінці мають не лише трансформувати структури і процеси, а й урахувати ментальне здоров’я колективу як ресурс стійкості та інноваційності. Таким чином, дослідження психологічних аспектів управління змінами в умовах війни є вкрай актуальним з огляду на необхідність формування адаптивного, стійкого й емоційно компетентного управлінського середовища. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише виживання, а й розвиток організацій у кризових і посткризових умовах, сприяючи загальному процесу наці-

онального відновлення (Grant, Wallace, Spurgeon, 2013, p. 527–546).

У контексті воєнної кризи ефективне подолання організаційної нестабільності можливе лише за умов комплексного підходу, який враховує психологічні чинники. Вихід з кризи передбачає не лише структурні чи стратегічні управлінські дії, а й глибоке розуміння психоемоційного стану персоналу та його впливу на процес змін. Серед ключових психологічних механізмів подолання кризи можна виокремити такі:

1) Формування організаційної резильєнтності, що включає розвиток здатності організації та її працівників адаптуватися до змін, відновлювати внутрішню рівновагу й функціональність після психологічних потрясінь.

2) Забезпечення психологічної підтримки персоналу, в основі якої впровадження програм емоційного супроводу, кризового консультування, колективної терапії або менторства для зниження рівня тривожності та емоційного вигорання.

3) Посилення комунікативної відкритості, що включає прозоре й чітке інформування працівників про зміни, рішення та ризики; створення атмосфери довіри, у якій кожен може висловити свою думку та переживання.

4) Розвиток емоційного лідерства, так як керівники мають проявляти емпатію, уважність до психоемоційного стану команди, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, мотивувати, підтримувати та об’єднувати людей навколо спільної мети.

5) Залучення персоналу до процесу змін, так як працівники, які активно долучаються до планування й реалізації трансформацій, відчувають більшу значущість, відповідальність та контроль, що знижує опір змінам.

6) Психологічна діагностика і моніторинг, націлена на системне вивчення рівня стресу, задоволеності працею, згуртованості колективу та інших психосоціальних показників для своєчасного реагування на критичні сигнали (Vasyl'yeva, Sokolov, Nil, 2023, с. 22–36).

Аналіз свідчить, що вихід з кризи в умовах війни вимагає інтеграції психологічного ресурсу в управлінські рішення, де людський фактор виступає не як перешкода, а як основний капітал відновлення, адаптації та інноваційного розвитку організації.

Психологічні аспекти управління змінами в організаціях під впливом воєнних обставин – це сукупність психоемоційних, мотиваційних, пове-

дінкових та комунікативних чинників, що впливають на ефективність реалізації організаційних трансформацій в умовах екстремального зовнішнього середовища, зумовленого війною. Це поняття охоплює особливості сприйняття змін персоналом, адаптаційні механізми, рівень психологічної стійкості, лідерські підходи до підтримки колективу, управління стресом, тривожністю, страхами, а також розвиток довіри, згуртованості та внутрішньої мотивації працівників у ситуації високої невизначеності та ризику (Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика, 2017).

Ці аспекти є критично важливими для забезпечення ефективної трансформації організацій, збереження їхньої функціональності та підтримки ментального здоров'я працівників у період воєнної нестабільності. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що психологічні аспекти управління змінами в умовах воєнних обставин відіграють вирішальну роль у збереженні життєздатності, стійкості та розвитку організацій. Війна створює надзвичайно складний психосоціальний контекст, у якому традиційні управлінські моделі виявляються недостатніми без урахування емоційного, мотиваційного та поведінкового стану працівників (Особистість в екстремальних умовах, 2024).

Управління змінами в такому середовищі вимагає від керівників високої психологічної компетентності, здатності працювати в умовах невизначеності, емоційного напруження й постійних викликів. Ключовими чинниками успішної адаптації організацій до змін є розвиток організаційної резильєнтності, психологічної безпеки, довіри, відкритої комунікації, емоційно-інтелектуального лідерства та участі працівників у процесах трансформації. Особливу значущість набуває створення таких внутрішньоорганізаційних умов, у яких працівники мають змогу не лише адаптуватися до нових реалій, а й зберігати гідність, моральну цілісність, внутрішню мотивацію та відчуття причетності до спільної справи.

Психологічне благополуччя персоналу в умовах кризи стає стратегічним ресурсом стабільності й інноваційного потенціалу організації. Таким чином, успішне управління змінами в умовах воєнних обставин є неможливим без урахування глибоких психологічних процесів, що відбуваються в колективах. Інтеграція психологічного підходу в управлінську практику дозволяє не лише пом'якшити наслідки деструктивних подій,

а й створити підґрунтя для стійкого відновлення, розвитку людського капіталу та формування організацій нового типу – гнучких, гуманних і стійких до криз (Оспіщев, Воронкова, 2024, с. 253–258).

2. Наукові підходи до проблеми психологічного супроводу управління змінами в кризових ситуаціях, умовах війни та повоєнного відновлення

У науковій літературі питання психологічного супроводу змін в організаціях розглядається в міждисциплінарному полі, що поєднує психологію, менеджмент, соціологію, кризові студії, нейропсихологію, а в умовах війни також військову психологію та психологію травми. Виділимо ключові наукові підходи, які окреслюють сучасне бачення проблеми психологічного супроводу управління змінами в кризових ситуаціях, умовах війни та повоєнного відновлення (Sharma, 2024) (табл. 1).

Психологічний супровід управління змінами в умовах війни та повоєнного відновлення вимагає інтеграції кількох підходів: когнітивного, емоційного, екзистенційного та соціально-комунікативного. Зміни більше не можуть здійснюватися виключно через адміністративні рішення – вони повинні враховувати внутрішній стан людини, її травму, потребу в сенсі, безпеці, участі та надії. Тільки тоді організація зможе не просто вижити, а стати сильнішою після кризи. Управління організаційними змінами в умовах війни та повоєнного відновлення потребує переосмислення традиційних управлінських стратегій із урахуванням глибоких психологічних чинників, що визначають поведінку, мотивацію та емоційний стан персоналу (Оспіщев, 2025, с. 130–131).

Війна як надзвичайна криза порушує звичну структуру безпеки, довіри, стабільності, а отже радикально змінює психоемоційний ландшафт усієї організації. В цьому контексті управлінські підходи мають доповнюватися емпатійним лідерством, гуманістичними практиками та стратегіями психологічної підтримки. На основі аналізу сучасних наукових підходів – від когнітивної та кризової психології до теорії організаційної резильєнтності та екзистенційного бачення особистості – можна дійти висновку, що саме психологічна готовність до змін, внутрішня стійкість та сенсотворення стають ключовими чинниками ефективного подолання викликів війни. Особливої ваги набуває створення довірливого організаційного середовища, де кожен працівник має змогу бути почутим, підтриманим і залуче-

Таблиця 1

Наукові підходи до проблеми психологічного супроводу управління змінами в кризових ситуаціях, умовах війни та повоєнного відновлення

Підхід	Зміст підходу	Автори та їх ідеї
Когнітивно-поведінковий підхід	Цей підхід акцентує на тому, як індивіди сприймають зміни, які мисленнєві схеми активуються в умовах загрози та як вони впливають на поведінку. У контексті війни працівники часто перебувають у стані тривожності, дезорієнтації або когнітивної "застиглості", що блокує готовність до змін.	Альберт Елліс, Аарон Бек: роль ірраціональних переконань і катастрофізації у сприйнятті змін. Застосовується техніка когнітивної реструктуризації в управлінських інтервенціях.
Теорія організаційної резильєнтності (resilience theory)	Розглядає організацію як живу систему, здатну до адаптації, відновлення й трансформації після кризових потрясінь.	C.S. Holling, B. Walker, K. Sutcliffe наголошують на важливості готовності до невідомості, швидкої реакції та психологічної гнучкості. В умовах війни резильєнтність доповнюється поняттями колективної витривалості та соціальної згуртованості.
Психодинамічний підхід	Цей підхід звертає увагу на несвідомі реакції людей на стрес та зміну, включаючи страх, втрату контролю, регресивну поведінку, проєкцію провини на керівництво тощо.	Фрейдівська та постфрейдівська традиція (Мелані Кляйн, Дональд Віннікот) дає змогу розкрити внутрішні конфлікти працівників у кризовому середовищі. Підходить для глибокого аналізу саботажу змін, пасивної опозиції або «емоційного вигорання».
Теорія емоційного інтелекту та емпатійного лідерства	У кризових умовах особливого значення набуває здатність керівника до розуміння та регулювання емоцій = як власних, так і колективних.	Деніел Гоулман сформулював модель, у якій емоційна саморегуляція, мотивація, співпереживання та соціальні навички є основою ефективного лідерства. В умовах війни лідер стає носієм наративу надії та безпеки, здатним створювати психологічно безпечне середовище.
Кризова психологія та психологія травми	Цей підхід особливо важливий у воєнних і поствоєнних реаліях. Він фокусується на: розпізнаванні симптомів ПТСР, хронічної тривоги, депресії, вигорання; наданні психологічної першої допомоги (Psychological First Aid); встановленні довіри в колективі як базової умови для впровадження змін.	Дослідження G. Bonanno, J. Herman, R. Tedeschi показують, що кризові події можуть стати тригером посттравматичного зростання, якщо змінні супроводжуються емпатією, підтримкою та сенсотворенням.
Гуманістичний та екзистенційний підхід	Війна ставить питання не лише адаптації, а й переосмислення життєвої мети. Умови змін повинні враховувати ціннісні основи колективу, його екзистенційний біль і пошук смислу в новій реальності.	Психологи К. Роджерс, В. Франкл, І. Ялом наголошували на потребі у сенсі, цінностях, автентичності та гідності особистості в кризових умовах.
Соціально-конструктивістський підхід	Розглядає управління змінами як процес конструювання спільного наративу, сенсу і колективної ідентичності.	К. Віткінс, П. Сенге, М. Вагнер доводять, що у кризовий період важливо не лише реорганізовувати структури, а й переозначувати реальність через комунікацію. У поствоєнному відновленні актуальним стає поняття організаційного наративу зцілення.
Позитивна психологія та психологія посткризового зростання	Цей підхід фокусується на відновленні внутрішніх ресурсів, розвитку сили характеру, надії, оптимізму, довіри.	М. Селігман, К. Райфф, Ф. Лаліберте-Лапойнт вказують на роль позитивного менеджменту, що допомагає долати наслідки деструктивних змін і бачити в них можливості для розвитку.

Таблиця 1 (сформована автором)

ним до процесів трансформації. Таким чином, психологічний супровід змін в умовах війни — це не лише про кризову інтервенцію, а про довготривалу стратегію відновлення, яка спирається на людський капітал, культуру взаємопідтримки, ціннісну згуртованість і колективну адаптивність. Успішні організації в повоєнний час будуть не ті, що уникнули змін, а ті, які змогли пережити кризу з гідністю, зберегти внутрішню цілісність і трансформувати травматичний досвід у ресурс розвитку (Brennan, 2008).

3. Ключові психологічні чинники, які впливають на реалізацію змін працівниками організацій під впливом стресогенних чинників війни.

Психологічні чинники, що впливають на реалізацію змін працівниками організацій під впливом стресогенних факторів війни, є ключовими для розуміння механізмів адаптації та ефективного управління в кризових умовах. В умовах воєнних дій фундаментальним є забезпечення психологічної безпеки, оскільки відчуття загрози життю та невизначеності значно знижує здатність працівників сприймати і приймати трансформації. Недостатність психологічної безпеки призводить до підвищеного рівня тривоги, страху та опору, що унеможливорює конструктивну поведінку в процесі змін. Важливим чинником виступає емоційна стабільність та стресостійкість, адже війна супроводжується посиленнями психоемоційними навантаженнями, які здатні викликати хронічний стрес і вигорання. Здатність працівника регулювати власні емоції і підтримувати психологічну рівновагу стає передумовою збереження продуктивності та адаптивності до нових умов. Поряд із цим, мотивація і сенсотворення набувають особливої ваги, оскільки зміни, що не співвідносяться із ціннісними орієнтирами індивіда, часто ігноруються або викликають негативну реакцію. У кризових обставинах потреба у розумінні сенсу власної праці та її внеску у загальну справу стає визначальним чинником для підтримки активності та залученості (Cohen, Janicki-Deverts, Doyle, Miller, Frank, Rabin, Turner, 2012).

Ключовою також є довіра до керівництва та ефективна комунікація. Відкритий і прозорий діалог формує атмосферу довіри, необхідну для подолання страху і невпевненості. Натомість відсутність таких комунікаційних практик сприяє посиленню дезінформації та паніки, що негативно відображається на готовності працівників приймати зміни. Відчуття контролю над ситуа-

цією та можливість брати участь у процесах прийняття рішень значно зменшують психологічний опір і підвищують відповідальність за реалізацію змін, оскільки індивіди відчують себе співтворцями трансформацій, а не лише їхніми об'єктами. Значну роль відіграє соціальна підтримка та згуртованість колективу. В умовах війни потреба у взаємодопомозі, солідарності та спільному подоланні труднощів сприяє формуванню колективної стійкості, що посилює психологічний ресурс організації в цілому. Одночасно, здатність працівників психологічно адаптуватися до травматичних переживань, пов'язаних з втратою, травмою або зміненими життєвими обставинами, безпосередньо впливає на їхню функціональність і готовність до нововведень.

Не менш важливим є рівень емоційного вигорання, який у період військових конфліктів суттєво зростає через перевантаження і хронічний стрес, що суттєво знижує мотивацію, креативність і здатність до адаптації. Позитивним ресурсом для подолання цих викликів виступають особистісні психологічні ресурси, або так званий психологічний капітал, який включає в себе оптимізм, впевненість у собі, надію та гнучкість. Саме ці якості сприяють підвищенню резильєнтності індивіда в умовах нестабільності (Cohen, Janicki-Deverts, Miller, 2007).

Зрештою, культурні цінності та колективні переконання організації трансформуються під впливом війни, формуючи нові моделі поведінки і ставлення до змін. Відчуття національної солідарності, патріотизму та відповідальності виступають як потужні мобілізуючі чинники, що сприяють консолідації колективу і підтримці ініціатив, спрямованих на адаптацію та відновлення. Отже, комплексний вплив зазначених психологічних чинників формує середовище, в якому відбувається реалізація змін у воєнних умовах. Усвідомлення і цілеспрямована робота з ними є необхідною умовою для ефективного управління трансформаціями та забезпечення стійкості організацій у надзвичайних ситуаціях (Оспішев, 2024, с. 300–301).

Отже, психологічні чинники відіграють визначальну роль у процесі управління змінами в організаціях під впливом стресогенних факторів війни. Забезпечення психологічної безпеки, підтримка емоційної стабільності, формування мотивації через сенсотворення, а також розвиток довіри до керівництва й активна комунікація є фундаментальними умовами успішної адаптації працівників до трансформацій. Соціальна

підтримка, згуртованість колективу та здатність до психологічної адаптації до травматичних подій суттєво підвищують організаційну резильєнтність і сприяють подоланню опору змінам. Водночас важливим ресурсом виступають особистісні якості працівників – оптимізм, гнучкість, впевненість у собі, які допомагають зберігати внутрішню стійкість у кризових умовах. Таким чином, системний підхід до врахування цих психологічних аспектів є запорукою ефективного управління змінами та забезпечення сталого розвитку організацій у воєнний та повоєнний періоди (O'Connor, Thayer, Vedhara, 2021).

4. Управління психоемоційними ризиками в організаціях в умовах воєнних або інших кризових обставин

Управління психоемоційними ризиками в організаціях, особливо в умовах воєнних або інших кри-

зових обставин, є важливим напрямом забезпечення стабільної роботи та збереження людського капіталу. Для цього застосовуються різноманітні практики, що сприяють зниженню стресу, запобіганню вигоранню і підтримці психологічного здоров'я працівників. Ефективні практики управління психоемоційними ризиками (Hiver, 2016) (табл. 2).

Загалом, посилення психологічної стійкості колективу вимагає системного і комплексного підходу, що поєднує професійний психологічний супровід, ефективну комунікацію, підтримку лідерів і розвиток внутрішніх ресурсів працівників. Впровадження таких практик підвищує не лише стійкість організації до зовнішніх потрясінь, а й сприяє формуванню здорової, продуктивної та мотивованої робочої спільноти. Швидке реагування на критичні події, проведення спеціалізованих сесій для зниження гострого стресу

Таблиця 2

Ефективні практики управління психоемоційними ризиками

Практики	Характеристика ефективних практик
Проведення регулярного психологічного моніторингу	Впровадження системи оцінки рівня стресу, тривожності та інших емоційних станів працівників дозволяє своєчасно виявляти зони ризику та розробляти індивідуальні або групові інтервенції.
Підтримка відкритої та прозорої комунікації	Чітка, регулярна і прозора інформація про ситуацію в організації знижує рівень невизначеності, розвиває довіру і формує відчуття контролю серед співробітників.
Розвиток лідерства, орієнтованого на емпатію та підтримку	Керівники, які демонструють розуміння, підтримку і готовність допомогти, сприяють формуванню психологічно безпечного середовища.
Запровадження програм психологічної підтримки і консультацій	Організація доступу до професійної психологічної допомоги (онлайн чи офлайн), груп підтримки, тренінгів з управління стресом, технік релаксації.
Створення умов для соціальної взаємодії та згуртування колективу	Ініціативи, спрямовані на розвиток командного духу, обмін досвідом та взаємодопомогу, допомагають підвищити колективну стійкість.
Підтримка балансу між роботою та відпочинком	Заохочення регулярних перерв, гнучких графіків роботи, а також заходів, що сприяють відновленню енергії (спорт, творчість, mindfulness).
Навчання навичкам психологічної саморегуляції	Тренінги з емоційної компетентності, усвідомленості (майндфулнес), технік зняття напруги і управління конфліктами.
Розвиток програм менторства та коучингу	Індивідуальна підтримка, наставництво і професійний коучинг допомагають працівникам опанувати навички подолання стресу, підвищувати адаптивність і підсилювати внутрішні ресурси.
Інтеграція фізичної активності та здорового способу життя у корпоративні програми	Регулярні заняття спортом, рухова активність та навчання принципам здорового харчування позитивно впливають на психоемоційний стан та підвищують загальну стійкість організму до стресу.
Використання цифрових платформ для підтримки психологічного здоров'я	Мобільні додатки, онлайн-тренінги, віртуальні групи підтримки та консультації психологів через інтернет роблять допомогу більш доступною та оперативною.
Залучення зовнішніх експертів для проведення аудиту психологічного клімату	Професійний аналіз дозволяє об'єктивно оцінити рівень психоемоційних ризиків і розробити рекомендації з урахуванням специфіки організації.

Таблиця 2 (сформована автором)

і допомога у перших фазах травматизації сприяють запобіганню довгостроковим психоемоційним порушенням (Maddi, 2020).

Рекомендації щодо посилення психологічної стійкості колективу:

- Інтегрувати психологічний супровід як частину корпоративної культури, де увага до психоемоційного здоров'я є пріоритетом на всіх рівнях управління.
- Розвивати програми лідерства, що акцентують увагу на емоційній інтелігентності та підтримці працівників, щоб керівники могли ефективно реагувати на потреби команди.
- Підвищувати рівень психологічної освіти серед співробітників через регулярні семінари, тренінги та інформаційні кампанії, що формують усвідомлене ставлення до стресу і травми.
- Формувати умови для активного залучення працівників до прийняття рішень та процесу змін, що підвищує відчуття контролю і відповідальності.
- Заохочувати ініціативи внутрішньої взаємодопомоги, створення груп самопомоги, які сприяють зниженню ізоляції та покращенню морального клімату.
- Регулярно оцінювати ефективність застосованих практик і гнучко коригувати стратегії управління психоемоційними ризиками залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації (Оспішев, Воронкова, 2024, с. 282–287).

Включення цих практик і рекомендацій дозволить організаціям більш комплексно і гнучко підходити до управління психоемоційними ризиками, створюючи середовище, яке не лише підтримує співробітників у складних умовах, але й сприяє їхньому особистісному зростанню і професійному розвитку. Такий підхід значно підвищить загальну психологічну стійкість колективу

та сприятиме сталому функціонуванню організації в умовах воєнних викликів (Nishizaka, 2002).

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Управління змінами в організаціях, що функціонують в умовах воєнних дій або переживають наслідки військової агресії, потребує глибокого урахування психологічного виміру людського чинника. Результати дослідження підтверджують, що саме психоемоційна стійкість, адаптивність працівників, рівень довіри до керівництва та ефективна внутрішня комунікація є критично важливими передумовами успішної реалізації змін у кризовий період. Значний вплив на ефективність трансформацій мають стресогенні фактори, пов'язані з війною: тривожність, нестабільність, загроза безпеці, втрата близьких, переїзд, соціальна ізоляція. У таких умовах особливої ваги набувають підходи, що передбачають психологічний супровід змін: створення підтримувального середовища, організація психоосвітніх заходів, розвиток лідерства співпереживання, формування культури відкритої комунікації.

Ключові психологічні чинники, що сприяють або, навпаки, гальмують процес змін: рівень мотивації, ступінь ідентифікації з цінностями організації, наявність почуття контролю над ситуацією, підтримка з боку колег і керівництва, внутрішні ресурси особистості. Успішне подолання опору змінам і формування психологічної резильєнтності є можливим лише за умови інтеграції психологічних інструментів у загальні управлінські стратегії.

Таким чином, результати дослідження не лише розширюють теоретичне розуміння психологічного супроводу змін в умовах війни, але й мають практичну цінність для підвищення адаптивного потенціалу організацій у складних соціально-політичних контекстах.

Список використаних джерел

Оспішев Д. С., Воронкова В. Г. Інноваційні підходи до забезпечення психологічної реабілітації в умовах війни та поствоєнного відродження. Формування концепції цифрової трансформації освіти та соціально-відповідального цифрового громадянина у контексті євро-пейського досвіду» Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції 21–22 листопада 2024 року / ред.-упорядник: д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкова. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 253–258.

Оспішев Д. С., Воронкова В. Г. Вплив керівника на вирішення екологічних проблем та розвиток зеленого менеджменту Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. С. 282–287. https://www.znu.edu.ua/i_znu/nauka/2024/aktualni-pytannya/zbirnyk_24.pdf

Оспішев Д. С. Особливості управлінської діяльності керівника в умовах війни та поствоєнний період. Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії : матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. С. 300–301. https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/sprofeupi25/zbirnyk.pdf

Оспішев Дмитро. Психологія управлінської діяльності в умовах війни і поствоєнний період. . Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. Т. 5. С. 131–132. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2025/tom_5.pdf

Особистість в екстремальних умовах: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24 травня 2024 р., м. Львів). Львів, 2024. 244 с.

Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: монографія / за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.

Vasyl'yeva O., Sokolov A., Hil L. Human capital in the modern paradigm of the knowledge economy. Management and Business. 2023. Vol. 1(1). P. 22–36.

Grant C. A., Wallace L. M., Spurgeon P. C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. Employee Relations. 2013. Vol. 35(5). P. 527–546. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.

Garg N., Van der Walt F., Burgess J. Editorial: The psychological challenges of remote working. Frontiers in Psychology. 2023. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190064>.

Sharma N. Remote work and psychological well-being: exploring the impact on employee well-being, job satisfaction, and work-life balance. International Journal of Social Science and Economic Research. 2024. Vol. 9(1). P. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i01.011>

Brennan M. A. Conceptualizing Resiliency: An Interactional Perspective for Community and Youth Development. Child Care in Practice. 2008. Vol. 14, no. 1. P. 55–64. URL: <https://doi.org/10.1080/135752707017337322>

Cohen S., Janicki-Deverts D., Doyle W.J., Miller G.E., Frank E., Rabin B.S., Turner R.B. Chronic stress, glucocorticoid receptor resistance, inflammation, and disease risk. Proceedings of the National Academy of Sciences. 2012. № 109 (16). P. 5995–5999. URL : <https://doi.org/10.1073/pnas.1118355109>

Cohen S., Janicki-Deverts D., Miller G.E. Psychological Stress and Disease. JAMA. 2007. Oct 10. № 298 (14). P. 1685. URL : <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>

O'Connor D.B., Thayer J.F., Vedhara K. Stress and Health: A Review of Psychobiological Processes. Annual Review of Psychology. 2021. Jan 4. № 72 (1). P. 663–688. URL : <https://doi.org/10.1146/an-nurev-psych-062520-122331>

Hiver P. The Triumph Over Experience: Hope and Hardiness in Novice L2 Teachers. Positive psychology in SLA. 2016. Vol. 97. P. 168–192.

Maddi S. The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2002. Vol. 54. No 3. P. 173–185.

Nishizaka S. Kindergarten teachers' mental health: Stress, Preschool teacher efficacy and hardiness. The Japanese Journal of Educational Psychology. 2002. Vol. 3. P. 283–290.

References

Ospishchev D. S., Voronkova V. H. (2024) Innovatsiyni pidkhody do zabezpechennya psykhologichnoyi rehabilitatsiyi v umovakh viyny ta postvoyennoho vidrozhennya. Formuvannya kontseptsiyi tsyfrovoyi transformatsiyi osvity ta sotsial'no-vidpovidal'noho tsyfrovoho hromadyannya u konteksti yevro-peys'koho dosvidu» Zbirnyk tez dopovidey Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi 21–22 lystopada 2024 roku / red.-uporyadnyk: d. filosof. n., prof. V. H. Voronkova. L'viv – Torun' : Liha-Pres. S. 253–258.

Ospishchev D. S., Voronkova V.H. (2024). Vplyv kerivnyka na vyrishennya ekolohichnykh problem ta rozvytok zelenoho menedzhmentu Materialy I Vseukrayins'koyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi za uchastyu molodykh uchenykh ta здобувачів вищої освіти «Актуальні питання сучасності у сфері екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки». Zaporiz'kyy natsional'nyy universytet. Zaporizhzhya : ZNU. 282–287. https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2024/aktualni-pytannya/zbirnyk_24.pdf

Ospishchev D.S. (2024). Osoblyvosti upravlins'koyi diyal'nosti kerivnyka v umovakh viyny ta postvoyennyy period. Suchasni perspektivy rozvytku obliku, finansiv, ekonomiky, upravlinnya, prava ta inzheneriyi : materialy Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi (5-6 hrudnya 2024 r., m. Zaporizhzhya) / za red. Makarenka A. P., Melikhovoyi T. O. Zaporiz'kyy natsional'nyy universytet. Zaporizhzhya : ZNU.300–301.

Ospishchev D. (2025). Psykhologhiya upravlins'koyi diyal'nosti v umovakh viyny i postvoyennyy period. . Zbirnyk naukovykh prats' studentiv, aspirantiv, doktorantiv i molodykh vchenykh «Moloda nauka-2025»: u 5 t. / Zaporiz'kyy natsional'nyy universytet. Zaporizhzhya : ZNU. T. 5. 131–132. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2025/tom_5.pdf

Osobystist' v ekstremal'nykh umovakh: materialy KHI Vseukrayins'koyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi (24 travnya 2024 r., m. L'viv). L'viv, 2024. 244 s.

Osobystist' yak sub"yekt podolannya kryzovykh sytuatsiy: psykhologichna teoriya i praktyka (2027) : monohrafiya / za red. S. D. Maksymenka, S. B. Kuzikovoyi, V. L. Zlyvkova. Sumy: Vyd-vo SumDPU imeni A. S. Makarenka. 540.

Vasyl'yeva O., Sokolov A., Hil L. (2023). Human capital in the modern paradigm of the knowledge economy. *Management and Business*. 1(1). 22–36.

Grant C. A., Wallace L. M., Spurgeon P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 35(5). 527–546. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.

Garg N., Van der Walt F., Burgess J. (2023). Editorial: The psychological challenges of remote working. *Frontiers in Psychology*. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190064>.

Sharma N. (2024). Remote work and psychological well-being: exploring the impact on employee well-being, job satisfaction, and work-life balance. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 9(1). 165–172. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i01.011>

Brennan M. A. Conceptualizing Resiliency: An Interactional Perspective for Community and Youth Development. *Child Care in Practice*. 2008. Vol. 14, no.1. P. 55–64. URL: <https://doi.org/10.1080/135752707017337322>

Cohen S., Janicki-Deverts D., Doyle W.J., Miller G.E., Frank E., Rabin B.S., Turner R.B. (2012). Chronic stress, glucocorticoid receptor resistance, inflammation, and disease risk. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 109 (16). 5995–5999. URL : <https://doi.org/10.1073/pnas.1118355109>

Cohen S., Janicki-Deverts D., Miller G.E. (2007). Psychological Stress and Disease. *JAMA*. Oct 10. 298 (14). 1685. URL : <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>

O'Connor D.B., Thayer J.F., Vedhara K. (2021). Stress and Health: A Review of Psychobiological Processes. *Annual Review of Psychology*. Jan 4. 72 (1). 663–688. URL : <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-062520-122331>

Hiver P. (2016). The Triumph Over Experience: Hope and Hardiness in Novice L2 Teachers. *Positive psychology in SLA*. 97. 168–192.

Maddi S. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 54. 3. 173–185.

Nishizaka S. (2002). Kindergarten teachers' mental health: Stress, Preschool teacher efficacy and hardiness. *The Japanese Journal of Educational Psychology*. Vol. 3. 283–290.

DMYTRO, OSPISHCHEV – PhD student of specialty 073 «Philosophy», Department of Management and Administration, Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: ospdimon@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4911-1830>

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS UNDER THE INFLUENCE OF MILITARY CIRCUMSTANCES

Abstract

The relevance of the topic is also due to the need to develop innovative approaches to the formation of psychological resilience of teams, support for employees in post-traumatic conditions, as well as adaptation of management strategies to the new reality, which includes a high level of uncertainty, threats to life, changes in labor relations and transformation of organizational culture. The purpose of the article is to philosophically and psychologically analyze and conceptualize the psychological aspects of change management in organizations under martial law. To achieve this goal, the article sets the following tasks: 1) to conduct research on the psychological aspects of change management in wartime; 2) to analyze scientific approaches to the problem of psychological support for change management in crisis situations, war conditions and post-war recovery; 3) to identify key psychological factors that influence the implementation of changes by employees of organizations under the influence of stress factors of war. 4) To identify effective practices for managing psycho-emotional risks in organizations and provide recommendations for strengthening the psychological resilience of the team. The article examines the psychological aspects of change management in organizations operating in conditions of war challenges and post-war recovery. The focus is on key psycho-emotional factors that influence employees' readiness for change, their adaptation to new working conditions and overall organizational resilience. Effective practices for overcoming resistance to change, stress and professional burnout in teams are analyzed. The role of leadership, communication, social support and institutional support in managing transformational processes is determined. Recommendations are offered for increasing the psychological resilience of personnel, building trust and support in organizational culture, which are critically important for the effective functioning of organizations in crisis situations. The results obtained may be useful for managers, HR specialists, crisis managers and organizational psychologists. Strengthening the psychological resilience

of the team requires a systematic and comprehensive approach that combines professional psychological support, effective communication, leadership support and development of internal resources of employees. The implementation of such practices not only increases the organization's resilience to external shocks, but also contributes to the formation of a healthy, productive and motivated working community.

Key words: psychological aspects, change management, organization, leader, war, post-war conditions.

How to cite: Оспішев, Дмитро. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 23(100). P. 83–93.

doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09>