

УДК 159.9:352.08]:364.628(477)"364"

DOI <https://doi.org/10.32782/psych.studies/2025.2.21>

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ ТА СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринжук Тетяна Вячеславівна,

здобувач наукового ступеня (PhD) у галузі психології

Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

<https://orcid.org/0009-0002-6292-7584>

У статті досліджено психологічні ресурси та стратегії підтримки професійного благополуччя представників органів місцевого самоврядування (ОМС) в умовах воєнного стану. Підкреслено, що в умовах кризових викликів посадові особи ОМС виконують критично важливі функції – від забезпечення безперервності управлінських процесів і координації публічних послуг до кризового інформування населення та мобілізації ресурсів громад. Така діяльність супроводжується високим рівнем стресу, емоційного навантаження та ризиком професійного вигорання. Метою дослідження є визначення та наукове обґрунтування комплексу індивідуальних і соціально-організаційних ресурсів, а також адаптованих до специфіки діяльності ОМС стратегій, що сприяють збереженню й підвищенню їх професійного благополуччя. Проведений теоретичний аналіз дозволив виокремити ключові індивідуальні ресурси (психологічна стійкість (резильєнтність), емоційна саморегуляція, професійна ідентичність та ціннісна мотивація, адаптивні стратегії подолання стресу, сенсотворення та підтримка надії, оптимізм та самоефективність, гнучкість мислення) та соціально-організаційні ресурси (соціальна підтримка, культура турботи, гнучкі моделі управління, супервізійна та командна взаємодія). Обґрунтовано ефективність інтеграції програм розвитку стресостійкості, майндфулнес-практик, когнітивно-поведінкових технік і кризового консультування у систему професійної підготовки й підвищення кваліфікації. Результати можуть бути використані для розробки комплексних програм психологічної підтримки працівників ОМС, спрямованих на зниження рівня емоційного виснаження, підвищення працездатності та забезпечення сталості управлінських процесів у громадах в умовах війни.

Ключові слова: професійне благополуччя, органи місцевого самоврядування, психологічні ресурси, стратегії підтримки, воєнний стан, стресостійкість, резильєнтність.

Rynzhuk Tetiana. Psychological resources and strategies for supporting the professional well-being of representatives of local government bodies in the conditions of martial law

The article examines the psychological resources and strategies for supporting the professional well-being of representatives of local government bodies (LGBs) under martial law. It is emphasized that in times of crisis, LGB officials perform critically important functions – from ensuring the continuity of management processes and coordinating public services to crisis informing the population and mobilizing community resources. Such activities are accompanied by a high level of stress, emotional stress, and the risk of professional burnout. The purpose of the study is to identify and scientifically substantiate a complex of individual and socio-organizational resources, as well as strategies adapted to the specifics of LGB activities that contribute to the preservation and improvement of their professional well-being. The theoretical analysis conducted allowed us to identify key individual resources (psychological stability (resilience), emotional self-regulation, professional identity and value motivation, adaptive strategies for coping with stress, sense-making and support for hope, optimism and self-efficacy, flexibility of thinking) and socio-organizational resources (social support, culture of care, flexible management models, supervisory and team interaction). The effectiveness of integrating stress resistance development programs, mindfulness practices, cognitive-behavioral techniques, and crisis

counseling into the system of professional training and advanced training is substantiated. The results can be used to develop comprehensive psychological support programs for local government employees aimed at reducing emotional exhaustion, increasing work capacity, and ensuring the sustainability of management processes in communities during wartime.

Key words: professional well-being, local governments, psychological resources, support strategies, martial law, stress resistance, resilience.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування (ОМС) опинилися на передньому краї забезпечення життєдіяльності громад, виконуючи як традиційні адміністративно-управлінські функції, так і надзвичайно складні завдання кризового реагування. Це включає координацію евакуації та гуманітарної допомоги, організацію медичних та соціальних сервісів, взаємодію з військовими структурами, забезпечення безпеки, а також підтримку населення, яке зазнало втрат і травматичних подій.

Подібна багатовекторність функцій у поєднанні з високою емоційною та моральною відповідальністю створює унікальний набір стресових чинників. Представники ОМС стикаються з постійною необхідністю швидко приймати рішення в умовах невизначеності, працювати з великими обсягами інформації та одночасно взаємодіяти з різними групами населення, включно з уразливими категоріями. Як зазначають дослідження з організаційної психології [1; 2], подібні умови значно підвищують ризик емоційного виснаження, зниження когнітивної ефективності, професійного вигорання та погіршення психічного здоров'я.

Особливої уваги набувала проблема підтримки психологічної стійкості, емоційного інтелекту та самоефективності, які слугують важливими ресурсами збереження професійного благополуччя [3; 4].

Додатковим ускладнюючим чинником є недостатня підготовленість значної частини працівників ОМС до кризових умов роботи, зокрема відсутність навичок кризового менеджменту, психологічної саморегуляції та ефективного використання підтримуючих стратегій.

Водночас міжнародні й національні документи (зокрема, рамкові рекомендації ВООЗ щодо МНПЗ та адаптовані українські стратегії психосоціальної підтримки) вказують на необхідність інтеграції підходів збереження психічного здоров'я у діяль-

ність органів влади на всіх рівнях, включаючи місцевий. Це передбачає розвиток як індивідуальних психологічних ресурсів (стресостійкість, емоційний інтелект, самоефективність), так і організаційних механізмів підтримки (супервізія, інтервізія, командна взаємодія, культура турботи).

Таким чином, проблема підтримки професійного благополуччя представників ОМС в умовах воєнного стану набуває міждисциплінарного значення та вимагає комплексного дослідження, що поєднує психологічний, організаційний та управлінський підходи.

Метою дослідження є визначити та науково обґрунтувати комплекс психологічних ресурсів і стратегій, які сприяють збереженню та підвищенню професійного благополуччя представників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; розробити рекомендації щодо їх практичного впровадження в систему організаційної та індивідуальної підтримки.

Завдання дослідження: 1) визначити ключові психологічні ресурси, що сприяють збереженню професійного благополуччя представників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; 2) проаналізувати та обґрунтувати ефективні стратегії підтримки професійного благополуччя, адаптовані до специфіки діяльності ОМС у кризових ситуаціях.

Результати дослідження. Професійне благополуччя представників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану формується під впливом комплексу індивідуальних і соціально-організаційних ресурсів, які забезпечують збереження ефективності діяльності, адаптацію до високої стресогенності та профілактику психологічного виснаження.

На особливу увагу у контексті нашого дослідження заслуговують *психологічні ресурси збереження професійного благополуччя*, які можуть бути як індивідуальні психологічні ресурси, так і соціально-

організаційні ресурси. Серед індивідуальних як внутрішніх характеристик та навичок, що допомагають представниками ОМС зберігати ефективність і психологічну стабільність у кризових умовах варто назвати психологічну стійкість, емоційну саморегуляцію, адаптивні копінг-стратегії, сенсотворення та ціннісну мотивацію, оптимізм та самоефективність, гнучкість мислення та ін.

Аналіз результатів дослідження.

Одним із ключових ресурсів є *психологічна стійкість (резильєнтність)*, що визначається як здатність ефективно адаптуватися до змін і відновлюватися після кризових ситуацій [5; 6; 7]. Науковці стверджують, що високий рівень резильєнтності значно знижує ризик професійного вигорання та сприяє підтриманню мотивації навіть за умов високої невизначеності [8]. Варто зауважити, що навіть у мирний час представники місцевого самоврядування мають підвищений рівень стресу через відповідальність перед громадою, а в умовах війни цей тиск зростає в рази [6; 8].

Важливим компонентом є *емоційна саморегуляція*, яка передбачає здатність контролювати інтенсивність і тривалість емоційних реакцій, знижувати рівень напруги та запобігати імпульсивним рішенням. Емпірично підтверджено, що розвиток навичок емоційної регуляції (через методи КПТ, майндфулнес, стратегії усвідомленого дихання) допомагає зменшити рівень емоційного напруження та зберегти якість прийняття рішень [9; 10].

Збереженню професійного благополуччя також сприяє *професійна ідентичність та ціннісна мотивація*, які забезпечують відчуття значущості своєї праці, особливо у кризових умовах. Усвідомлення ролі та відповідальності перед громадою підтримує внутрішню мотивацію й підвищує здатність до тривалого виконання професійних обов'язків [11].

Ще одним ресурсом є *адаптивні стратегії копіngu*, зокрема активне вирішення проблем, планування, пошук інформації та використання гумору. Такі стратегії підвищують відчуття контролю над ситуацією та сприяють ефективному подоланню стресових подій [12].

Окрему роль відіграє *сенсотворення та підтримка надії*, які допомагають знахо-

дити значення та цінність навіть у складних і небезпечних умовах. Пошук сенсу в роботі є важливим механізмом психологічного відновлення, особливо в умовах війни [4].

Оптимізм та самоефективність – віра у власні можливості впливати на ситуацію та досягати результату [8].

Гнучкість мислення – здатність змінювати підходи залежно від обставин, генерувати альтернативні рішення.

Соціально-організаційні ресурси – це зовнішні умови, підтримка та структура організації, які сприяють збереженню благополуччя працівників ОМС.

Соціальна підтримка виступає буфером стресу та є важливим ресурсом для працівників, чия діяльність пов'язана з високою емоційною залученістю. Вона включає як горизонтальні зв'язки (колеги, громада), так і вертикальні (керівництво, партнерські організації) та сприяє збереженню емоційної стабільності [13; 14]. Формування мереж взаємодопомоги й командної взаємопідтримки особливо ефективно в умовах війни, коли працівники ОМС стикаються з емоційно травматичними подіями.

Гнучкі моделі організації роботи – ротація обов'язків, дистанційна чи змішана робота, розвантаження під час пікових навантажень. Такі підходи підвищують психологічну безпеку працівників та знижують ризик *емоційного вигорання* [12; 15].

Успішними визнані групові формати супервізій та інтервізій, а також кризове консультування для працівників, які безпосередньо взаємодіють з населенням у стресових умовах через регулярні зустрічі для професійної й емоційної підтримки, обговорення складних випадків.

Варто відзначити соціально-психологічну підтримку та формування культури турботи.

Культура турботи та психологічної безпеки – створення середовища, де працівники можуть без страху повідомляти про труднощі та отримувати допомогу [12]. Розвиток культури підтримки в колективах ОМС передбачає створення мереж взаємодопомоги, залучення менторів та «гейткіперів» для раннього виявлення ознак дистресу та ризику суїцидальної пове-

дінки, щоб діяти конструктивно в кризових ситуаціях професійної діяльності [16]. Особливо важливо забезпечити конфіденційні канали для звернення по допомогу та проводити інформаційно-просвітницькі кампанії з тем психічного здоров'я.

Ефективна *організаційна комунікація* забезпечує своєчасний обмін інформацією та чітке інформування щодо змін і рішень. Доступ до навчальних програм, тренінгів з кризового менеджменту, психоедукації та інструментів самодопомоги зміцнює готовність персоналу ефективно діяти у складних обставинах. Таким чином, поєднання індивідуальних і соціально-організаційних ресурсів, їх розвиток і системна підтримка з боку органів місцевого самоврядування та партнерських структур є критично важливими для збереження професійного благополуччя в умовах воєнного стану. Реалізація комплексних програм, що одночасно спрямовані на зміцнення особистих навичок та покращення організаційного середовища, сприятиме підвищенню ефективності управління громадами та зниженню ризиків психологічного виснаження посадових осіб.

Висновки. Умови воєнного стану створюють для представників органів місцевого самоврядування унікальні виклики, що вимагають від них високої психологічної стійкості, гнучкості та здатності до

швидкої адаптації. Дослідження показало, що професійне благополуччя в цих умовах визначається поєднанням індивідуальних ресурсів (резильєнтність, емоційна саморегуляція, адаптивні копінг-стратегії, сенсотворення, оптимізм, віра у власну ефективність, гнучкість мислення) та соціально-організаційних ресурсів (соціальна підтримка, гнучкі моделі роботи, супервізія та інтервізія, культура турботи та психологічної безпеки, ефективна комунікація, доступ до навчальних і підтримуючих програм).

Ефективна підтримка професійного благополуччя має базуватися на інтеграції цих ресурсів у єдину систему заходів, що включає індивідуальний розвиток психологічних навичок, створення сприятливого організаційного середовища та впровадження структурованих програм професійної підтримки. Такий підхід сприятиме не лише збереженню психічного здоров'я та працездатності працівників ОМС, але й підвищенню якості управління громадами та стійкості місцевих систем до кризових викликів. Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі доцільно поглибити дослідження цього феномена в емпіричному вимірі, з урахуванням соціокультурного та організаційного контексту діяльності органів місцевого самоврядування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017. 22(3), p. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
2. Dollard M. F., Bailey T. Building psychosocial safety climate in turbulent times: The role of leaders and policy. *Safety Science*, 2021. 134, 105077. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105077>
3. Hobfoll S. E. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011. 84(1), p. 116–122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
4. Ungar M. Multisystemic resilience: Adaptation and transformation in contexts of change. *Oxford University Press*. 2021. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.001.0001>
5. Southwick S. M., Charney D. S. Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges. Cambridge University Press. 2018. <https://doi.org/10.1017/9781108349246>
6. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Психологічні чинники розвитку резильєнтності у працівників організацій в умовах соціально-економічних змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2019. Вип. 1(16). С. 25–33. <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.3>
7. Чернобровкіна В. А., Чернобровкін В. М. Феномен резилієнс у контексті соціоекологічного підходу і дискурсу. *Психологія та психосоціальні інтервенції*. 2020. Вип. 3. С. 59–66.
8. Носенко Е. Л., Мороз С. І. Психологічна стійкість як ресурс професійного благополуччя фахівців соціономічних професій. *Актуальні проблеми психології*, 2020. Вип. 7(53). С. 117–127. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i53/14.pdf>

9. Hobfoll S. E., Watson P., Bell C. C., Bryant R. A., Brymer M. J., Friedman M. J., Friedman M., Gersons B. P. R., De Jong J. T. V. M., Layne C. M., Maguen S., Neria Y., Norwood A. E., Pynoos R. S., Reissman D., Ruzek J. I., Shalev A. Y., Solomon Z., Steinberg A. M., Ursano R. J. Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 2007. 70(4), p. 283–315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
10. Behnke A., Conrad D., Riedel-Heller S. G. Workplace mental health promotion in the public sector: A systematic review. *BMC Public Health*, 2021. 21, 1219. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11239-1>
11. Шевченко Н. Ф. Психологічні ресурси збереження психічного здоров'я фахівців в умовах кризи. *Психологічний часопис*, 2021. Вип. 7(9). С. 72–83. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.9>
12. Bondarchuk O., Balakhtar V., Pinchuk N., Pustovalov I., & Pavlenok K. Adaptation of Coping Strategies to Reduce the Impact of Stress and Loneliness on the Psychological Well-Being of Adults. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. 11(10), p. 1–26. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i10.1852>
13. Cohen S., Wills T. A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 1985. 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
14. Бондарчук О. І., Пінчук Н. І. Особливості підтримки та відновлення психологічного здоров'я особистості під час війни. *Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах воєнного стану: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції*, 19 травня 2023 р. Київ.
15. Kinman G., Grant L. Building resilience in the public sector: The role of wellbeing and support initiatives. *Public Money & Management*. 2020. 40(7), p. 483–492. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1714205>
16. Балахтар В., Танасійчук В. Здатність фахівців соціономічних професій діяти конструктивно в кризових ситуаціях професійної діяльності: зміст і показники. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»*. І. Дунаєв (Ред.). редкол.: Л. Антонова [та ін.]. 2020. 21(50), 26–42. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21\(50\)-26-42](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-26-42)

REFERENCES:

1. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. [in English].
2. Dollard, M. F. & Bailey, T. (2021). Building psychosocial safety climate in turbulent times: The role of leaders and policy. *Safety Science*, 134, 105077. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105077> [in English].
3. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x> [in English].
4. Ungar, M. (2021). *Multisystemic resilience: Adaptation and transformation in contexts of change*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.001.0001> [in English].
5. Southwick, S. M. & Charney, D. S. (2018). *Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108349246> [in English].
6. Karamushka, L. M., & Kredentser, O. V. (2019). Psykholohichni chynnyky rozvytku rezylentnosti u pratsivnykiv orhanizatsii v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin [Psychological factors of resilience development in employees of organizations in conditions of socio-economic changes]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1(16), 25–33. <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.3> [in Ukrainian].
7. Chernobrovkina, V. A., & Chernobrovkin, V. M. (2020). Fenomen rezyliens u konteksti sotsioekolohichnoho pidkhodu i dyskursu [The phenomenon of resilience in the context of a socio-ecological approach and discourse]. *Psykholohiia ta psykhosotsialni interventsii*. 3, 59–66 [in Ukrainian].

8. Nosenko, E. L. & Moroz, S. I. (2020). Psykholohichna stiikist yak resurs profesiinoho blahopoluchchia fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii [Psychological resilience as a resource for professional well-being of socioeconomic professions specialists]. *Aktualni problemy psykholohii*, 7(53), 117–127. <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i53/14.pdf> [in Ukrainian].
9. Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., ...& Ursano, R. J. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 70(4), 283–315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283> [in English].
10. Behnke, A., Conrad, D., & Riedel-Heller, S. G. (2021). Workplace mental health promotion in the public sector: A systematic review. *BMC Public Health*, 21, 1219. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11239-1> [in English].
11. Shevchenko, N. F. (2021). Psykholohichni resursy zberezhennia psykhichnoho zdorovia fakhivtsiv v umovakh kryzy [Psychological resources for maintaining the mental health of professionals in times of crisis]. *Psykholohichni chasopys*, 7(9), 72–83. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.9> [in Ukrainian].
12. Bondarchuk, O., Balakhtar, V., Pinchuk, N., Pustovalov, I., & Pavlenok, K. (2023). Adaptation of Coping Strategies to Reduce the Impact of Stress and Loneliness on the Psychological Well-Being of Adults. *Journal of Law and Sustainable Development*. 11(10), 1–26. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i10.1852> [in English].
13. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310> [in English].
14. Bondarchuk, O. I., & Pinchuk, N. I. (2023). Osoblyvosti pidtrymky ta vidnovlennia psykholohichnoho zdorovia osobystosti pid chas viiny [Features of supporting and restoring psychological health of an individual during war]. *Psykholoho-pedahohichniy suprovid profesiinoy pidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv v umovakh voiennoho stanu: materialy KhII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 19 travnia Kyiv [in Ukrainian].
15. Kinman, G., & Grant, L (2020). Building resilience in the public sector: The role of wellbeing and support initiatives. *Public Money & Management*. 40(7), 483–492. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1714205> [in English].
16. Balakhtar, V., & Tanasiichuk, V. (2020). Zdatnist fakhivtsiv sotsionomichnykh profesii diiaty konstruktyvno v kryzovykh sytuatsiiakh profesiinoy diialnosti: zmist i pokaznyky [The ability of socio-economic professions specialists to act constructively in crisis situations of professional activity: content and indicators]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity: zb. nauk. prats. NAPN Ukrainy DZVO «Un-t menedzh. osvity»*. I. Dunaiev (Red.). redkol.: L. Antonova [ta in.]. 21(50), 26–42. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21\(50\)-26-42](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-21(50)-26-42) [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 19.06.2025

Дата прийняття статті: 25.07.2025

Опубліковано: 10.09.2025 р.