

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного  
управління та адміністрування,

д. держ. упр., професор

\_\_\_\_\_ Володимир

ЄМЕЛЬЯНОВ

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ВПЛИВ СТРЕСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ І СТРАТЕГІЇ ЙОГО МІНІМІЗАЦІЇ**

Керівник: к. держ. упр., викладач  
Слободянюк Дмитро Сергійович  
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: к. н. з публ. упр., доцент  
Штиршов Олександр Миколайович  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу групи 636МЗ  
Могильова Алла Вікторівна  
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	9
1.1. Теоретичні підходи до вивчення стресу та психологічної стійкості особистості.....	9
1.2. Особливості професійного середовища державної служби як чинника стресогенності.....	17
1.3. Роль індивідуально-психологічних ресурсів у процесі адаптації до службових навантажень.....	24
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ СТРЕСУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	29
2.1. Стресостійкість як детермінанта результативності діяльності державного службовця.....	29
2.2. Психоемоційний стан та особливості професійної діяльності державних службовців у період воєнного стану.....	39
2.3. Організаційно-психологічні стратегії зниження рівня стресу та його негативних наслідків.....	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ МІНІМІЗАЦІЇ СТРЕСУ СЕРЕД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	51
3.1. Розроблення та впровадження тренінгової програми з розвитку резильєнтності як інструменту підтримки психічного здоров'я державних службовців.....	51
3.2. Практичні рекомендації щодо запобігання та зниження стресових проявів у професійній діяльності державних службовців.....	60
3.3. Оцінювання ефективності реалізованих програм мінімізації стресу....	64
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	73

ДОДАТКИ.....	84
--------------	----

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах державне управління переживає суттєві трансформації, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками: реформуванням публічної служби, підвищенням вимог до прозорості діяльності органів влади, зростанням обсягів інформаційних потоків та посиленням соціально-економічної напруги в суспільстві, пов'язаними із повномасштабним вторгненням росії. Усі ці фактори значно впливають на психологічний стан державних службовців, провокуючи підвищений рівень стресу, який безпосередньо позначається на ефективності виконання ними службових обов'язків.

Професійний стрес є однією з ключових проблем сучасної організаційної психології та управління персоналом. Для державних службовців він має особливе значення, оскільки їхня діяльність пов'язана не лише з виконанням адміністративних функцій, а й із необхідністю ухвалювати рішення, що впливають на життя громадян, дотримуючись при цьому норм етики, законності та політичної нейтральності. Під впливом стресу можуть знижуватися увага, аналітичні здібності, здатність до прийняття обґрунтованих рішень, що ускладнює виконання завдань державної служби та знижує довіру громадян до влади.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли на державних службовців покладається підвищена відповідальність за координацію гуманітарних, соціальних, економічних і безпекових процесів. У таких умовах надмірний рівень емоційного та фізичного напруження може призвести до професійного вигорання, зниження мотивації, кадрових втрат і загального погіршення ефективності державного апарату. Водночас існує нагальна потреба у впровадженні дієвих механізмів і стратегій мінімізації стресу: розвитку системи психологічної підтримки, створення комфортного

робочого середовища, підвищення рівня управлінської культури, формування навичок емоційного самоконтролю та командної взаємодії. Розроблення та реалізація таких стратегій сприятиме підвищенню професійної стійкості державних службовців, зменшенню рівня емоційного виснаження та зростанню продуктивності праці.

Таким чином, дослідження впливу стресу на ефективність державних службовців і розроблення стратегій його мінімізації є актуальним як з наукового, так і з практичного погляду. Воно має значення для формування ефективної, стабільної та стресостійкої системи державного управління, що є невід'ємною складовою розвитку демократичної, професійної та відповідальної державної служби України.

**Науково-теоретичною основою магістерської роботи** є сукупність праць вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених дослідженню проблеми стресу, його впливу на професійну діяльність та шляхів мінімізації негативних наслідків у сфері державного управління. Теоретичне підґрунтя становлять класичні концепції стресу Г. Сельє, Р.Лазаруса, К. Маслач, які розкривають сутність стресових реакцій, їхню динаміку та вплив на поведінку людини в умовах професійної діяльності.

У контексті психології праці та організаційної поведінки використано напрацювання таких дослідників, як Д. Грінберг, Ф. Лютанс, К. Купер, які розглядають стрес як важливий чинник ефективності роботи персоналу, а також пропонують моделі управління стресом у професійному середовищі. В українській науковій традиції значну увагу проблемі професійного стресу приділяли Н. Побірченко, Л. Карамушка, В. Москаленко, С. Максименко, О.Лобанова та інші дослідники, які досліджували психологічні механізми адаптації працівників до умов інтенсивної праці, явища професійного вигорання та методи профілактики емоційного виснаження.

Теоретичною базою дослідження також є праці в галузі державного управління є праці О. Амосова, В. Бакуменко, І. Розпутенко, Н. Нижник, у

яких аналізуються питання ефективності діяльності державних службовців, вплив соціально-психологічних факторів на управлінські процеси та організаційну культуру державної служби.

В основі роботи лежить системний, комплексний і міждисциплінарний підхід, який поєднує досягнення психології, соціології, менеджменту та науки державного управління. Це дозволяє розглядати стрес не лише як психологічне явище, а й як управлінську проблему, що потребує застосування сучасних методів менеджменту персоналу, корпоративної підтримки та розвитку емоційного інтелекту в державних інституціях.

Таким чином, науково-теоретична основа дослідження забезпечує комплексне розуміння природи стресу в державній службі, його впливу на професійну ефективність і слугує базою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення стресостійкості державних службовців і вдосконалення системи управління людськими ресурсами у державному секторі.

**Метою магістерської роботи** є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження впливу стресу на ефективність професійної діяльності державних службовців, а також розроблення рекомендацій і стратегій щодо його мінімізації для підвищення результативності державного управління. Для досягнення поставленої мети автором дослідження поставлено наступні **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення стресу та психологічної стійкості особистості;
2. Дослідити стресостійкість як детермінанту результативності діяльності державного службовця;
3. Розкрити психоемоційний стан та особливості професійної діяльності державних службовців у період воєнного стану;
4. Розробити тренінгову програму з розвитку резильєнтності як інструменту підтримки психічного здоров'я державних службовців;

5. Надати практичні рекомендації щодо запобігання та зниження стресових проявів у професійній діяльності державних службовців.

**Об'єктом дослідження** є процес професійної діяльності державних службовців у контексті впливу стресових факторів на їхню працездатність, психологічний стан та ефективність виконання службових обов'язків.

**Предметом дослідження** є психологічні механізми впливу стресу на ефективність професійної діяльності державних службовців та стратегії його мінімізації в умовах державної служби.

**Методи дослідження.** Методологічне підґрунтя даної роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, теоретичні методи – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація наукових джерел із психології праці, стресології, державного управління; емпіричні методи – анкетування, тестування (зокрема методики визначення рівня стресу, емоційного вигорання, рівня тривожності), спостереження за поведінкою державних службовців у стресових ситуаціях; психодіагностичні методики – опитувальник С. Коха, шкала стресостійкості Мадді, тест «Стрес на роботі»; методи статистичної обробки – кількісний та якісний аналіз отриманих даних, кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язку між рівнем стресу та ефективністю діяльності.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у комплексному і всебічному дослідженні питання впливу стресу на ефективність державних службовців і стратегії його мінімізації. У магістерській роботі автор

*вперше:*

- системно розглянуто вплив різних типів стресу (емоційного, інформаційного, організаційного) на ефективність діяльності державних службовців;

- уточнено поняття «професійний стрес державного службовця» як багаторівневого феномену, що поєднує психофізіологічні, соціальні та

управлінські чинники; виявлено основні психологічні детермінанти стресостійкості державних службовців;

– розроблено та апробовано практичні стратегії мінімізації стресу у професійній діяльності, спрямовані на підвищення ефективності та зниження рівня емоційного виснаження.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці ефективних підходів до підвищення працездатності та загальної продуктивності працівників державного сектору через управління стресовими ситуаціями. Результати дослідження можуть бути використані: у діяльності державних органів для формування програм підтримки психоемоційного здоров'я працівників; у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців – для включення тренінгів зі стресостійкості та емоційного інтелекту; у роботі психологів і HR-фахівців державних установ для розробки заходів профілактики професійного вигорання; як науково-методична база для подальших досліджень з проблематики психологічного забезпечення ефективності державної служби.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповідей на Всеукраїнській науково-практичній конференції: Могілянські читання – 2025: «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти».

**Структура магістерської роботи обумовлена** метою, завданнями і логікою дослідження і складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел на літератури. До тексту додано список використаних джерел (83 найменування). Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, з яких обсяг основного тексту – 80 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

### **1.1. Теоретичні підходи до вивчення стресу та психологічної стійкості особистості**

Стрес та психологічна стійкість відіграють важливу роль у забезпеченні успішної та ефективної діяльності державних службовців. У сучасному суспільстві державні установи зіштовхуються з низкою викликів: посиленням робочих навантажень, необхідністю швидкого реагування на політичні та економічні зміни, високими соціальними вимогами й постійною потребою у професійному самовдосконаленні. За таких обставин рівень стресу серед працівників державної служби невпинно зростає, що негативно впливає не лише на їхній добробут, але й на якість виконання професійних обов'язків. У зв'язку з цим розуміння природи стресу та ролі психологічної стійкості стає актуальним для розробки дієвих засобів його зменшення.

Стрес визначається як багатогранна реакція організму на внутрішні чи зовнішні подразники, які сприймаються як загрозові або небезпечні. Як підкреслював Ганс Сельє, засновник теорії стресу, цей стан не лише має негативне значення, але й є адаптаційним механізмом, котрий мобілізує ресурси організму для протидії несприятливим чинникам [52, с. 35]. У роботі державних службовців, які постійно стикаються із завданнями високої відповідальності та необхідністю ухвалювати критично важливі рішення в умовах коротких термінів, стрес стає незмінною частиною професійного життя. Сьогодні, коли суспільство динамічно змінюється, стресові станції займають одну з провідних позицій у житті людини, супроводжуючи її практично всюди. Водночас проблеми, які виникають під

впливом суспільних явищ, мають різний ступінь впливу на особистість. Стресори – фактори, що викликають стрес – можуть бути дуже різноманітними, але біологічна реакція організму залишається схожою незалежно від їхньої природи. З огляду на збільшення кількості так званих «хвороб стресу», питання адаптації до критичних чинників навколишнього середовища привертало увагу науковців з різних галузей упродовж тривалого часу.

Поняття стресу досліджували такі вчені як В. Агарков, А. Адо, М.Адо, Т. Барлас, Ф. Березін, Л. Бобіна, Ю. Биховець, Ю. Володимирова, Р.Грановська, Дж. Грінберг, Є. Калмикова, Л. Китаєв-Смик, Р. Лазарус, А.Макарчук, І. Мітева, В. Мурза, П. Сидоров, М. Падун та інші. Вивчення поняття стресу доцільно почати з аналізу існуючих теоретичних підходів та визначень терміна, адже його трактування суттєво варіюється у багатьох наукових працях, що породжує неоднозначність у розумінні явища та особливостей його прояву. З моменту першого формулювання це поняття пройшло значну еволюцію завдяки розвиткові науки, психології та споріднених дисциплін. Одним із першовідкривачів у цій сфері був Ганс Сельє, який у своїй праці «Стрес життя» визначив його як «неспецифічну відповідь організму на будь-які виклики та вимоги». Значну увагу він приділяв фізіологічним аспектам адаптації до дії несприятливих чинників. Протягом десятиліть досліджень учений дійшов висновку, що ключ еустрес і дистрес. Науковці виокремлюють три рівні стресу: слабкий, середній і сильний [52, с. 38].

У 20 столітті ця концепція стала справжнім проривом у науці, оскільки на той час панувало переконання, що реакції організму на зовнішнє середовище є специфічними, і основною метою дослідників було зафіксувати різницю між реакціями на різні подразники. Згодом це явище вивчали такі науковці, як Річард Лазарус, Роберт Ланьє та Сьюзен Фолкман, які підходили до стресу як до зміни фізіологічного та психологічного станів.

Наприклад, Лазарус розмежував фізіологічний стрес, який викликається реальними фізичними стимулами, та психічний (емоційний) стрес, що виникає через оцінку ситуацій як загрозливих. Однак ці види стресу умовно поділяються, оскільки фізіологічний стрес завжди супроводжується психічними компонентами, тоді як психічний не обов'язково тягне за собою фізіологічні зміни.

Порівняно з біологічним стресом, що був описаний у класичних роботах Ганса Сельє, психологічний стрес має свої унікальні риси. Цей тип стресу може виникати не лише через реальні події, але й через уявні чи можливі ситуації, яких людина побоюється. На відміну від тварин, які здебільшого реагують лише на прямі фізичні загрози, людина здатна реагувати як на конкретну небезпеку, так і на можливість її появи. Важливим фактором також є індивідуальна оцінка того, наскільки особа відчуває власну спроможність впоратися з проблемною ситуацією.

Таким чином, психологічний стрес розглядають як процес реагування на зовнішні потреби середовища, враховуючи особистісні ресурси та ймовірність успішного вирішення проблеми. Цей підхід пояснює значні індивідуальні відмінності в реакціях на стрес.

Дослідження показують, що емоційні аспекти психологічного стресу впливають на широкий спектр психічних станів. Вони можуть позначитися на загальному емоційному тлі, спричиняючи розвиток похмурого або песимістичного настрою. Тривалий стрес здатен підвищити рівень тривожності, підірвати впевненість у собі та навіть призвести до депресії. Окрім цього, людина у стані стресу може демонструвати значні емоційні спалахи, переважно негативного характеру: дратівливість, агресію чи гнів. Це також може супроводжуватись афективними порушеннями [36, с. 142]. Тривалий чи регулярний короткотривалий стрес може призвести до змін у характері людини з появою нових або посиленням існуючих рис: замкнутість, занижена самооцінка, агресивність чи підвищена

дратівливість. У 1972 році Всесвітня організація охорони здоров'я визначила стрес як неспецифічну реакцію організму на будь-які виклики зовнішнього середовища — реальні чи навіть уявні [43, с. 813].

Результати подальших досліджень дозволили Лазарусу та Фолкман розробити кілька теорій подолання стресу, серед яких виділяються:

- підхідно-орієнтована теорія (мікроаналітична і макроаналітична);
- фокус-орієнтована теорія (врахування характеристик індивіда та стану) [36, с. 141].

У тексті розглядаються підходи до подолання стресу, які включають кілька основних механізмів. До них належать:

- Фізіологічні методи. Вони спрямовані на досягнення фізичного розслаблення через практики, такі як йога, дихальні вправи, м'язова релаксація, натуропатія та заняття мистецтвом.

- Когнітивні стратегії. Цей підхід орієнтований на зміну негативних переконань і мислення через методи медитації, реструктуризацію мислення та застосування технік уважності.

- Адаптація до середовища. Тут увага зосереджена на зміні оточення для зниження рівня стресу, наприклад через прогулянки на природі або взаємодію з тваринами.

Вчені приділяють значну увагу когнітивній оцінці та переоцінці як ключовим елементам в управлінні стресом. Цей процес передбачає аналіз стресової ситуації, її прийняття та оцінювання шляхів вирішення. У результаті формуються індивідуальні реакції, багато в чому зумовлені тим, як людина сприймає власні можливості подолати труднощі.

Існує ряд теоретичних підходів до розгляду стресу:

1. Генетично-конституціональна теорія Дж. Фуллера. Згідно з нею, здатність організму протистояти стресу частково залежить від генетичних факторів і фізичних характеристик, визначених генотипом.

2. Модель П. Парсона. Вона акцентує увагу на взаємодії спадкових і зовнішніх факторів середовища, що впливають на сценарії виникнення стресу.

3. Фізіологічний підхід Г. Сельє та його вдосконалення Б.П.Дорентвендтом. Ця модель розглядає стрес як стан адаптивних або неадаптивних реакцій організму на такі стресори, як економічні чи сімейні труднощі.

4. Міждисциплінарний підхід Р.Р. Грінкера. Стрес визначається як реакція на стимули, що викликають тривогу, призводячи до фізіологічних змін, які можуть навіть стимулювати нові способи реагування.

5. Модель Г.Г. Вольфа. Основною увагою є особистісні фактори: установки, мотиви та сприйняття ситуаційного контексту.

6. Інтеграційна модель стресу. Вона фокусується на проблемах, які вимагають від людини мобілізації додаткових ресурсів для їх вирішення. Якщо проблема залишається невирішеною, зростає напруга, що загрожує розвитком стресу [81].

Підхід до вибору стратегії подолання стресу залежить від таких чинників, як загальні ресурси людини, енергетичний потенціал, природа проблеми, раптовість її виникнення, а також психологічна і фізіологічна готовність до реакції на цей виклик. Урахування цих аспектів дозволяє обрати оптимальний спосіб запобігання або зниження рівня стресу. Теорія емоційної реакції, запропонована Д. Мейсоном, уточнює значення емоційної активації у зв'язку зі стресом. Його дослідження встановили, що активація гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі (стресової осі) відбувається не просто через вплив стресору, а як результат емоційної реакції на нього. Відтак, відчуття стресу залежить не стільки від самої ситуації, скільки від емоційного відгуку на неї, що формується у людини. Тому правильніше говорити про суб'єктивний стрес. Емоції в цьому процесі визначаються когнітивною оцінкою стимулу [44].

Згідно з теорією Кеннона-Барда, емоції можуть виникати без фізіологічних змін як реакція на стрес. Наприклад, фізіологічна реакція організму може бути повільнішою за емоційну відповіді мозку. У досліджах Кеннон використовував «декортикованих кішок» із розривом нейронних зв'язків між тілом і корою мозку. Під впливом стресу ці тварини демонстрували агресію й гнів навіть до появи ознак фізіологічних відповідей, як-то гарчання чи оскалювання зубів. Розширивши цю ідею, Бард дійшов висновку, що таламус, структура у нижніх відділах мозку, має ключове значення у формуванні емоційних реакцій. Таким чином, згідно з цією теорією, емоційні та фізіологічні відповіді на стрес відбуваються одночасно [27].

Теорія Роттера фокусується на сприйнятті подій. Якщо людина вважає, що події визначаються зовнішніми силами, випадковістю чи долею, такі підкріплення сприймаються не як результат власних дій. Натомість внутрішній локус контролю формується тоді, коли індивід відчуває, що успіх чи невдача залежать від її поведінки або рис характеру.

Транзакційна теорія стресу наголошує, що стрес є наслідком взаємодії між людиною та середовищем. Ця взаємодія потенційно може вичерпати ресурси людини чи загрожувати її благополуччю. Сучасні модифікації цієї теорії акцентують увагу на важливості суб'єктивного сприйняття таких взаємодій, що дає змогу детальніше зрозуміти психологічні та фізіологічні механізми переживання стресу. У межах цієї концепції будь-який фактор робочого середовища може викликати стрес за умов певної оцінки ситуації та здатності її подолати. Кокс запропонував вдосконалену версію цієї теорії, яка включає аналіз джерел стресу, сприйняття їхніх наслідків, а також психологічну та фізіологічну адаптацію до розпізнання цих факторів. Інтерактивні моделі вказують на взаємодію між зовнішніми подразниками та індивідуальними реакціями як основу для розуміння стресу. Теорія дисбалансу зусиль і винагород стверджує, що

виконані зусилля у межах соціального контракту на роботі повинні компенсуватися відповідними нагородами. Відсутність такої рівноваги може провокувати стрес або дистрес. Однак, на відміну від транзакційної теорії, цей вид стресу складніше оцінити через його поширеність у повсякденних умовах [87].

Теорія відповідності між індивідом і середовищем вказує, що робочий стрес виникає через невідповідність між вимогами середовища та здібностями чи ресурсами людини. ресурсів, вивільнення енергії для негайного реагування. Однак такі ситуації, хоча й короткочасні, можуть мати значний вплив на організм через високу інтенсивність реакцій. Навпаки, тривалий вплив стресорів зазвичай пов'язаний із поступовим виснаженням адаптаційних резервів організму, що може викликати хронічний стрес і призвести до серйозних розладів як у фізичному, так і психічному здоров'ї.

Здатність людини зберігати емоційну стабільність та адекватно реагувати на стресові обставини значною мірою визначається її попереднім досвідом, рівнем підготовленості, внутрішньою мотивацією та стійкістю до викликів. Одні люди швидше пристосовуються до змін і легше долають труднощі, інші ж можуть потребувати додаткової підтримки чи специфічних умов для того, щоб адаптуватися до нових обставин. Важливу роль у цьому процесі відіграють соціальні зв'язки та особистісні ресурси, такі як самооцінка, впевненість у власних силах і здатність вирішувати проблеми.

У контексті організації робочого середовища особливе значення має створення підтримуючого корпоративного клімату. Ефективна комунікація, можливість професійного росту, оцінка зусиль працівників і своєчасна допомога у вирішенні конфліктних ситуацій сприяють зниженню рівня стресу серед персоналу. Крім того, важливою частиною запобігання

хронічному стресу є розвиток стресостійкості через навчання методам саморегуляції, релаксації та управління часом.

Таким чином, розуміння природи стресу та механізмів його впливу на організм і психіку людини є важливим для створення стратегій управління стресом як на рівні індивіда, так і організації в цілому. Це дозволяє не лише ефективніше долати виклики, але й зберігати працездатність, покращувати якість життя та зміцнювати психофізичний стан людини в умовах постійно змінюваного середовища. Під час тривалого екстремального впливу поступово відбувається мобілізація і витрачання як поверхневих, так і глибоких адаптаційних резервів. Чутливість людини до психологічних травм значною мірою залежить від рівня її стресостійкості, що визначається певним набором індивідуальних якостей, які забезпечують здатність протистояти стресам. До основних компонентів стресостійкості відносять: відчуття важливості власного існування, незалежність, здатність керувати своїм життям і рівень психічної саморегуляції. Як зазначають науковці, фізіологічними передумовами стресостійкості є стан ендокринної системи та гарна фізична форма [72].

Разом із цим існує схильність до стресових реакцій, яка супроводжується певними емоціями, такими як гнів, ворожість або агресивність. Індивідуальна сприйнятливність до психологічних травм залежить від таких факторів, як стать, вік, інтелектуальний рівень, особистісна структура, соціальний статус, ступінь зрілості чи незрілості особистості, гіперчутливість, залежність, надмірна схильність до контролю емоцій, прагнення придушувати емоції або приймати роль жертви, а також зберігати в пам'яті травматичний досвід. Усі ці фактори сприяють збільшенню впливу травматичних подій і знижують стресову толерантність. Генетична схильність теж відіграє вагому роль, особливо якщо травматичні події збіглися з фізичним виснаженням, недосипанням, неправильним харчуванням чи іншими порушеннями способу життя.

Отже, стрес можна розглядати як процес внутрішніх змін у системах організму у відповідь на сильний чи тривалий вплив довколишнього середовища. Ця проблема охоплює всі аспекти людської життєдіяльності й є невіддільною частиною як позитивного, так і негативного впливу на якість життя людини. Стрес може виступати як мотиватор досягнення цілей у позитивному сенсі або бути джерелом психосоматичних розладів і навіть серйозних загроз для здоров'я у негативному. Таким чином, стрес не є патологією чи хворобою, а стає природною частиною людського життя.

## **1.2. Особливості професійного середовища державної служби як чинника стресогенності**

Державна служба є ключовим елементом системи публічного управління. Її основна мета полягає у професійному і компетентному виконанні функцій державного управління в напрямках організації та регулювання суспільних відносин. Вона формується під впливом соціальних чинників та орієнтована на реалізацію суспільно корисних цілей і завдань, що спрямовані на служіння інтересам громади. Функціональне призначення державної служби полягає у виконанні завдань і функцій держави через створення спеціальної групи професійних працівників – державних службовців. Як окрема сфера публічного управління державна служба охоплює три основні напрями: адміністративно-політичний, економічний та соціально-культурний. Діяльність державної служби має публічний характер і ґрунтується на принципах політичної неупередженості та професіоналізму. Вона охоплює таку діяльність:

– аналіз державної політики на різних рівнях управління та підготовка пропозицій щодо її формування, розробка і експертиза програм, стратегій, проєктів законів;

- забезпечення реалізації загальнодержавних і регіональних програм та нормативно-правових актів;
- надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- здійснення нагляду за дотриманням нормативно-правових норм;
- управління держав [25].

Задоволення ключових потреб громадян охоплює такі сфери, як охорона здоров'я, безпека, освіта, консультування та управлінські функції. Наприклад, у багатьох країнах встановлено практику, коли державні органи займаються видачею паспортів і водійських посвідчень, а також опікуються питаннями імміграції через спеціалізовані підрозділи. Це свідчить про те, що державне управління є вкрай важливою ланкою, яка вимагає максимальної уваги та ефективності для задоволення потреб різноманітних груп населення.

Процес створення правил і процедур має відповідати загальним принципам, політиці, прийнятим рішенням та стратегічним планам, забезпечуючи при цьому ефективність діяльності організацій. Публічне управління відповідає за неухильне дотримання принципів законодавства, конституційних норм, адміністративних регламентів та інших нормативно-правових документів. Формулювання правил передбачає збалансування повноважень і відповідальності адміністративних органів: надання необхідних правомочностей, визначення процедури виконання завдань та встановлення санкцій у разі порушень [39].

Прозорість у сфері державного управління є одним із головних механізмів забезпечення ефективної роботи місцевого самоврядування, належного обміну інформацією та зміцнення громадянського суспільства. Практика прозорості також сприяє створенню надійних систем фінансового управління. Місцеві органи влади повинні діяти в рамках законодавства, спрямованого на підвищення прозорості фінансових операцій у державному секторі. Такий підхід стає ключовим інструментом для

задоволення потреб громадян і належної роботи адміністративних установ, адже корупція може спричинити серйозні негативні наслідки: марнотратство ресурсів, шкоду громадянам та негативний вплив на плани розвитку держави й приватного сектору. Викривлення державної політики через корупцію є особливо небезпечним, тому боротьба з цим явищем розглядається як один із найважливіших пріоритетів, а прозорість — як основа протидії.

Державне управління виконує вагому роль у забезпеченні рівності в суспільстві. Це означає встановлення справедливих умов для всіх груп громадян із однаковими характеристиками. Рівність є важливим елементом моралі та справедливості, особливо у контексті розподільної справедливості. Історично рухи за рівність базувалися на ідеях справедливості для подолання різноманітних форм нерівності. Через оптимізацію ресурсів і забезпечення рівних можливостей публічне управління сприяє соціальній згоді й підтримує гармонійний розвиток суспільства [61].

Реалізація державної політики неможлива без системної підтримки з боку службовців і громадськості. Впровадження нових політик може супроводжуватися труднощами: працівникам буває складно адаптувати свої звичні практики до змін, а громадяни інколи виявляють недовіру до оновлених процесів. Для подолання подібного опору державне управління передбачає впровадження систем заохочень для тих, хто дотримується політики, а також розробку застосовуваних санкцій у разі її порушення. Такий підхід сприяє ефективному впровадженню нових ініціатив і загальній адаптації до них.

Державна адміністрація несе відповідальність за здійснення як внутрішніх, так і зовнішніх функцій управління й виконання згідно з повноваженнями, наданими законодавством. Вона функціонує як система органів, створених за законною процедурою та наділених конкретними

задачами і обов'язками. Основними завданнями державного управління є забезпечення законності, порядку й стабільності, вирішення юридичних спорів і підтримка доброб. Уряд через державну адміністрацію забезпечує збір податків від імені держави, спрямовуючи отримані кошти на фінансування соціальних проектів та задоволення потреб суспільства. Зібрані фінансові ресурси поділяються на неподаткові доходи, які не підлягають оподаткуванню, та податкові надходження, що формуються завдяки сплаті різних видів податків і зборів громадянами та підприємствами. Податки відіграють ключову роль у функціонуванні держави, оскільки вони є джерелом фінансування важливих соціальних ініціатив, як-от освіта, охорона здоров'я, інфраструктура та інші загальнокорисні програми.

Основна мета державного управління полягає у служінні суспільству та громадянам, орієнтуючись не на прибутковість, а на задоволення спільних потреб. Фундаментальні принципи діяльності адміністративних органів базуються на соціальній відповідальності та прагненні сприяти розвитку громад. Це стимулює інвесторів до підтримки суспільних проектів.

Обов'язки державних службовців включають дотримання Конституції та законів України, етичних принципів поведінки, повагу до державних символів, захист прав людини, використання державної мови у робочих процесах, ефективне виконання завдань державних органів та протидію корупційним проявам. Вони також зобов'язані запобігати конфліктам інтересів, підвищувати професійну компетентність, дотримуватися конфіденційності щодо державної таємниці, персональних даних і забезпечувати доступ до публічної інформації згідно із законодавством. Основні функції державної служби зосереджені на залученні населення до вирішення питань на центральному і місцевому рівнях, управлінні комунальною власністю, сприянні економічному та

культурному розвитку територій, забезпеченні законності й громадського порядку, а також соціальному захисті і підтримці працевлаштування громадян. Робота над розвитком місцевого самоврядування також є пріоритетним завданням.

Водночас робота на державній службі може бути пов'язана зі значним стресом через низку чинників: висока відповідальність за майбутні події та наслідки своїх рішень, недостатня підготовка до виконання завдань, зовнішній тиск з боку політичного середовища або громади, а також умови праці. Психосоматичні стани службовців формуються під впливом не лише зовнішніх стресових обставин, але й соціально-психологічних характеристик особистості. Різноманітність у соціальному походженні, рівні освіти та цінностях працівників може викликати конфлікти та емоційне напруження в колективі.

Проблеми стресу особливо гостро проявляються серед жінок в умовах складної ситуації в країні. Це може спричинити фізіологічні симптоми, як-от головний біль, безсоння, хронічну втому, болі в спині й шиї, зміни апетиту та проблеми зі шкірою. Додатково існує ризик залежності від алкоголю чи наркотиків як реакція на напружену робочу атмосферу. Емоційна сфера охоплює такі прояви, як занепокоєння, депресія, гнів, роздратування, втрата інтересу та радості, а також відчуття втрати контролю. У професійній діяльності стрес може бути викликаний перевантаженням роботою або незадовільною її організацією, впливаючи на загальне самопочуття працівника. Ментальні прояви стресу включають постійне занепокоєння, труднощі з прийняттям рішень, негативне мислення та зниження концентрації уваги. Соціальний аспект проблеми акцентує увагу на ізоляції, зменшенні близькості з іншими, сімейних труднощах і відчутті самотності. У духовному аспекті стрес може призводити до апатії, втрати сенсу життя, невпевненості та сумнівів.

Для своєчасного виявлення та усунення цих симптомів важливо реагувати на них належним чином. Ігнорування проблем може спричинити погіршення працездатності, складнощі з адаптацією до робочих умов, емоційне вигорання, а також серйозні захворювання. Зокрема, працівники державних установ та організацій стикаються зі значним рівнем стресу через велику відповідальність за свої рішення та дії, високий рівень формалізації та бюрократію, а також тиск соціальної відповідальності та громадської уваги. Різниця між моральними стандартами суспільства може викликати конфлікти, а низький рівень довіри громадськості або антикорупційні заходи впливають на їх моральний стан. Крім того, процес реформування у сфері державного управління часто супроводжується нестабільністю й невизначеністю, що додає напруження до їхньої роботи.

Модель професійного стресу Дж. Грінберга акцентує увагу на його негативні наслідки, зокрема погіршення здоров'я працівників через трудові подразники. Джерела професійного стресу включають робочі умови, роль працівника в організації, перспективи кар'єрного росту, ставлення до роботи та особливості організаційної культури. Ці фактори можуть конвертуватися в конкретні симптоми погіршення здоров'я і професійні захворювання, особливо для службовців у сфері «людина – людина», що актуально для державної служби [77].

Застосування моделі професійного стресу у публічному управлінні потребує врахування особистісних характеристик працівників у поєднанні з копінг-ресурсами й розвитком емоційного інтелекту. Науковці виділяють три основні підходи до аналізу професійного стресу. Перший підхід розглядає проблему як наслідок невідповідності між вимогами робочого середовища і ресурсами персоналу. Він зосереджений на вивченні негативного впливу стресу на продуктивність, фізичне і психічне здоров'я працівника.

Другий підхід, розроблений Р. Лазарусом, акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті стресової ситуації працівником і способах її подолання. Третій підхід досліджує механізми регулювання робочої діяльності під впливом різних факторів та оцінює їх значимість з точки зору витрат внутрішніх ресурсів працівника. Згідно з концепцією Річарда Лазаруса, копінг являє собою когнітивну та поведінкову реакцію особистості на вплив стресових чинників, зокрема у професійному середовищі. Це підхід до подолання стресових ситуацій шляхом застосування певної стратегії. У стресовому контексті людина проходить етапи первинної та вторинної оцінки. На етапі первинної оцінки вона аналізує ризики та загрози ситуації, тоді як вторинна оцінка стосується наявності копінг-ресурсів для її подолання чи адаптації до неї. Дослідники дійшли висновку, що схильність працівника до вибору різних копінг-стратегій у конкретних стресових обставинах здебільшого не залежить від віку, адже дослідження показали стабільність у використанні певних стратегій людьми різного віку [54].

Стрес як явище достатньо добре вивчено, наведені теорії деталізують його природу. Однак питання про стресостійкість залишаються особливо важливими для сфери державної служби. Це пов'язано з тим, що робота держслужбовців відбувається за типом система «людина – людина», і наслідки стресу відчувають як самі службовці, так і громадяни, які звертаються до органів влади. У цьому контексті емоційне вигорання є частою проблемою для представників цієї сфери.

Взаємодія із соціумом завжди супроводжується високим рівнем напруженості через специфіку психоемоційної діяльності, контакт із психологічно складною аудиторією та значну відповідальність за виконання своїх функцій. Також несприятливий психологічний клімат у робочому середовищі додає ще більше навантаження на державних службовців. Виконуючи свої обов'язки, вони постійно взаємодіють із

різними людьми, формують ставлення до їхніх дій, відповідально визначають власні цілі і рішення. З огляду на це, психологічний стан державного службовця має вагоме значення і перетворюється на одну з ключових компетенцій – уміння ефективно працювати в умовах стресу.

### **1.3. Роль індивідуально-психологічних ресурсів у процесі адаптації до службових навантажень**

Адаптація до несприятливих умов є одним із найважливіших викликів у житті кожної людини. Адже життя нерідко підкидає непрості завдання, кризові ситуації й стресові подразники. Те, як ми їх долаємо, залежить від особистісних ресурсів – індивідуальних психологічних і соціальних характеристик, які допомагають зберігати внутрішню рівновагу за складних обставин. Процес адаптації багатогранний: він охоплює фізіологічні й психологічні аспекти. Особистісні ресурси відіграють визначальну роль у цьому процесі, серед яких важливе місце займають стресостійкість, емоційний інтелект, когнітивні здібності та соціальна підтримка.

Стресостійкість є одним із ключових ресурсів. Люди з високим рівнем цієї якості здатні краще витримувати вплив стресу, зберігаючи стабільність емоційних і фізичних реакцій. Вони розглядають складнощі радше як виклики чи можливості для розвитку, ніж виключно як загрозу. Це дозволяє їм шукати інноваційні рішення і швидко відновлювати емоційний баланс після складних періодів. Уміння діяти в умовах невизначеності й водночас утримувати емоційну рівновагу суттєво сприяє успішній адаптації [62].

Особливо важливим ресурсом є емоційний інтелект, який передбачає здатність розуміти, контролювати власні емоції. Люди з міцними соціальними зв'язками значно легше долають стресові ситуації, оскільки

відчувають підтримку й уникнення ізоляції. Дослідження свідчать, що ті, хто має розвинену соціальну мережу, рідше стикаються з депресією та тривожністю під час стресу. Це зумовлено тим, що соціальна підтримка допомагає зменшити почуття самотності та відокремленості, які часто стають основними причинами стресу. Додатково важливими є обмін досвідом і порадами, що дозволяють краще орієнтуватись у складних обставинах та знаходити оптимальні рішення.

Самоусвідомлення та самоорганізація є ключовими елементами ефективної адаптації до несприятливих умов. Людина, яка усвідомлює свої емоції, сильні сторони й обмеження, здатна краще керувати своєю поведінкою та максимально ефективно використовувати ресурси. Самоорганізація допомагає планувати дії, ставити реалістичні цілі й контролювати їхнє досягнення, що сприяє уникненню хаосу та відчуття втрати контролю в умовах стресу [43].

Психологи традиційно розділяють життєві обставини на повсякденні та складні. Наприклад, Н. Б. Парфьонова виділяє нормальні й важкі ситуації життя. Для нормальних ситуацій характерна стабільність внутрішньої регуляції, успішне виконання завдань і досягнення цілей без значних труднощів. Натомість складні ситуації пов'язані із високими вимогами до особистості та характеризуються проблемністю, складністю й невизначеністю. Дослідники, як-от Е. В. Бітюцька й К. Муздибаєв, звертають увагу на ознаки таких ситуацій: значущість, витрати ресурсів, рівень загрози або втрати, тривалість і можливість контролю. А. Я. Анцупов у своїй роботі розділяє критерії оцінки складних ситуацій на зовнішні й внутрішні. Серед зовнішніх критеріїв можна виділити неадекватність звичних моделей поведінки, порушення соціальної діяльності, невизначеність подальших подій і появу нових вимог до людини. До внутрішніх критеріїв належать сила, складність і структурованість ситуації з точки зору самого суб'єкта. Особливо важливим є те, як сприймається

ситуація — чи розглядається вона як перешкода для нормального функціонування [15].

Важкі життєві ситуації формують способи поведінки, впливають на готовність приймати рішення та можуть викликати негативне ставлення до складнощів і невдач. Звичайні труднощі, як-от конфлікти в колі друзів чи родини або несподівані невдачі, наприклад на екзамені, можуть провокувати негативні емоції й знижувати якість життя та адаптивність особистості. Проте саме через подолання таких труднощів молоді люди здобувають досвід боротьби з перешкодами, аналізують своє ставлення до проблем і формують оптимальні тактики поведінки.

Подолання життєвих труднощів є важливим для покращення якості життя й запобігання психоемоційному виснаженню. В основі цього процесу лежать емоційний інтелект, рефлексивність, здатність до самоорганізації та адаптивний стиль реагування на зміни. Розвиток особистісних ресурсів має вирішальне значення для підтримки психологічної рівноваги та адаптації до викликів. Серед ключових чинників можна виділити стресостійкість, емоційний інтелект, когнітивні здібності та соціальну підтримку. Їхній розвиток не лише сприяє особистісному благополуччю, а й забезпечує ефективну взаємодію із зовнішніми зв'язками.

Отже, ключовими факторами стресу на державній службі є інформаційна перевантаженість, жорсткі вимоги до точності та якості виконання роботи, строгі норми і правила регламентації трудових процесів, а також нестача ресурсів для успішного виконання поставлених завдань. Вагомим чинником залишається конфлікт між професійними обов'язками та особистими потребами, поряд із труднощами в побудові міжособистісних відносин. Накопичення хронічного стресу може спричинити професійне вигорання, зниження продуктивності, зростання імовірності помилок, погіршення психологічного клімату колективу та негативно позначитися на фізичному стані працівників.

## Висновки до 1 розділу

У першому розділі магістерської роботи було здійснено теоретичний аналіз проблеми стресу та стресостійкості в контексті професійної діяльності державних службовців. Розглянуто основні підходи до визначення поняття «стрес», його природу, механізми виникнення та вплив на психологічний і фізіологічний стан людини. Узагальнення наукових позицій зарубіжних і вітчизняних дослідників дало змогу уточнити сутність феномену стресу як багаторівневого процесу адаптації організму до дії зовнішніх чи внутрішніх стресорів. Встановлено, що професійна діяльність державного службовця є високостресогенним середовищем через підвищену відповідальність, регламентованість, політичні та соціальні ризики, а також потребу постійного прийняття рішень у невизначених умовах. Визначено основні джерела професійного стресу на державній службі — організаційні, міжособистісні, інформаційні та емоційні чинники, які безпосередньо впливають на ефективність праці, задоволеність роботою та рівень психологічного благополуччя працівників.

Розкрито значення особистісних ресурсів як ключового механізму подолання стресових впливів. До таких ресурсів віднесено емоційну стабільність, самоконтроль, розвиток професійної мотивації, навички саморегуляції, підтримку колег та позитивну самооцінку. Саме поєднання індивідуально-психологічних особливостей і зовнішніх умов професійного середовища визначає рівень адаптації державного службовця до стресових ситуацій. Теоретичний аналіз дав змогу зробити висновок, що ефективне функціонування державної служби значною мірою залежить від здатності працівників підтримувати оптимальний психоемоційний стан, контролювати стресові реакції та формувати стратегії поведінки, спрямовані на збереження професійної ефективності. Отже, подальше

дослідження має бути спрямоване на виявлення практичних шляхів підвищення стресостійкості державних службовців і розроблення ефективних заходів для мінімізації негативного впливу стресу у службовій діяльності.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ СТРЕСУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

### 2.1. Стресостійкість як детермінанта результативності діяльності державного службовця

Професійна діяльність державних службовців належить до категорії соціально значущих і водночас високостресових видів праці. Її зміст передбачає роботу в умовах підвищеної відповідальності, постійної комунікації з громадянами, необхідності приймати рішення в короткі строки, дотримання високих етичних стандартів та виконання великої кількості регламентованих процедур. У сукупності ці фактори формують підвищене психоемоційне навантаження, що безпосередньо впливає на якість і результативність службової діяльності. У цьому контексті стресостійкість постає однією з ключових професійно важливих якостей фахівця державного сектору.

Стресостійкість розглядається як здатність особистості ефективно діяти в умовах стресу, протистояти деструктивному впливу емоційного напруження, швидко відновлювати функціональний стан після пережитих труднощів та зберігати продуктивність навіть за умов зовнішніх або внутрішніх викликів. Вона включає комплекс індивідуально-психологічних характеристик: емоційну врівноваженість, саморегуляцію, адаптивність, здатність до конструктивного мислення, оптимістичний стиль інтерпретації подій, а також навички ефективного копіngu. Для державних службовців високий рівень стресостійкості є критично важливим, оскільки безпосередньо впливає на такі параметри професійної діяльності, як швидкість прийняття рішень, точність виконання службових завдань, якість комунікації з громадянами та колегами, здатність протидіяти конфліктним ситуаціям та зберігати нейтральність у складних обставинах. Працівники з

розвиненою стресостійкістю рідше демонструють ознаки професійного вигорання, зберігають мотивацію і працездатність, проявляють більшу відповідальність і готовність до виконання завдань підвищеної складності.

Натомість низька стресостійкість часто стає причиною зниження виконання службових обов'язків, погіршення робочих відносин, підвищеної конфліктності, імпульсивності у прийнятті рішень та емоційного виснаження. Деструктивний стрес призводить до помилок у документації, втрати концентрації, неякісної комунікації та зниження рівня довіри громадян до органів влади. Таким чином, психоемоційна нестабільність службовця проявляється не лише на індивідуальному, а й на інституційному рівні. Емпіричні дослідження вказують на прямий зв'язок між рівнем стресостійкості та результативністю службової діяльності: чим вищою є здатність особи регулювати власний емоційний стан, тим більш ефективними є її професійні дії. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли державні службовці стикаються з підвищеним інформаційним навантаженням, необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації та постійним відчуттям невизначеності.

Дослідження, опубліковане у травні 2021 року в Міжнародному журналі екологічних досліджень та охорони здоров'я, підтверджує кореляцію між високим рівнем стресостійкості, ефективними стратегіями подолання труднощів, розвиненим емоційним інтелектом та загальним самопочуттям. Особи, що демонструють зазначені характеристики, схильні відчувати більш високий рівень задоволення від життя, мають краще загальне самопочуття порівняно з тими, хто менш стресостійкий і менш задоволений життям.

Стресостійкість розглядається як комплексна особистісна характеристика, що дозволяє прогнозувати психофізіологічні реакції на стресові фактори, оптимізувати соціокультурні та організаційно-поведінкові механізми адаптації до кризових та екстремальних ситуацій, а

також визначати трансформації ціннісно-сміслової сфери внаслідок постстресового періоду. Теорія стресостійкості є концептуальною основою для розуміння механізмів адаптації особистості після переживання травматичних подій [9]. Негативні явища, такі як природні катастрофи, злочини, військові конфлікти, нещасні випадки та насильство, хоч і є небажаними, часто є невід'ємною частиною людського існування. Цей факт здавна привертав увагу психологів, психіатрів та лікарів, які вивчали причини різниці в реакціях людей на подібні ситуації: чому одні особистості здатні адаптуватися після переживання негативних подій, відновлюються після пережитого, тоді як для інших ці ситуації призводять до істотного руйнування, вони відчують деструктивні наслідки. [20, с. 231].

Всупереч поширеному уявленню, стресостійкість не є виключно особистісною рисою; це також динамічний процес або система, що забезпечує успішну адаптацію до життєвих викликів та криз [20, с. 231]. Основна ідея теорії стресостійкості полягає в тому, що важливим є не сам характер труднощів чи стресу, а способи їх вирішення і наша реакція на них. У ситуаціях, що характеризуються проблемністю або розчаруванням, здатність зберігати здоровий глузд і стійкість допомагає людям опановувати емоції та ефективно вирішувати проблеми. Це дозволяє не тільки вижити, але й відновитися та навіть позитивно трансформувати ситуацію, попри несприятливі обставини.

Стресостійкість може бути визначена як здатність адаптуватися та відновлюватися після негараздів, розчарувань та травматичних подій, відповідно до визначення Джанет Ледесми [37]. Згідно з Фредом Лутансом, стресостійкість – це здатність відновлюватися після труднощів, конфліктів і невдач, а також адаптуватися до позитивних змін, прогресу та зростання відповідальності [38]. За визначенням Американської психологічної асоціації, стресостійкість охоплює як процес, так і результат успішного

вирішення важких або складних життєвих обставин, поширюючись на емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти, що дозволяють адаптуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх вимог [21].

Теорія стресостійкості не заперечує наявність у людей стресових станів, емоційних дисбалансів та переживань. Вона, радше, зосереджується на дослідженні механізмів адаптації індивідів, які зіштовхуються зі складними ситуаціями, зокрема, лихом, трансформаціями, втратами та ризиками. Встановлено, що стійкість не є фіксованою характеристикою. Стресостійкість надає суб'єктам емоційну спроможність справлятися з травматичними подіями, несприятливими обставинами та різноманітними викликами [8, с. 15]. Теорія стійкості акцентує увагу на тому, що навіть емоційно сильні люди зазнають стресу та переживань у важких умовах, але ключовим є їх здатність до адаптації, керування власними ресурсами та використання своїх сильних сторін для подолання криз. Для них характерне відчуття контролю над ситуацією та переконаність у власній дієздатності. Відповідно до теорії, у протилежність цьому, особи з низьким рівнем стресостійкості частіше відчують пригніченість або безпорадність і, як правило, у відповідь на труднощі застосовують нездорові моделі поведінки, такі як уникнення проблем, соціальна ізоляція чи самолікування [8, с. 15].

Стресостійкість є поєднанням індивідуальних ресурсів та екзогенних факторів, незалежно від вікової категорії. Вона охоплює різноманітні форми, такі як психологічна, емоційна, фізична та соціальна стійкість [23]. Термін «стійкість» часто застосовується для позначення загальної здатності адаптуватися та долати труднощі, проте її можна розглядати як багатоаспектний феномен, що складається з різних категорій або типів.

Психологічна стійкість є здатністю раціонально реагувати на невизначеність та складні обставини, а також адаптуватися до них завдяки раціональному підходу та використанню стратегій для мінімізації негативних наслідків, включно з дистресом та тривогою. Інколи це поняття

ідентифікується як «ментальна» або «психологічна стійкість». Особи, що демонструють психологічну стійкість, набувають навичок, що сприяють подоланню труднощів, дозволяючи їм зберігати спокій та концентрацію в кризових ситуаціях та просуватися вперед без довготривалих негативних наслідків,

Емоційна стійкість варіюється від людини до людини і залежить від їхньої здатності ефективно управляти емоційними викликами та труднощами. Одні люди більш чутливі до емоційних змін, тоді як інші справляються з ними легше. Для когось певна ситуація може викликати бурю емоцій, у той час як для інших вона залишиться непоміченою. Емоційно стійкі особи мають добре розвинене розуміння своїх емоцій і причин їх виникнення. Вони демонструють реалістичний оптимізм навіть у складних обставинах, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні ресурси для подолання труднощів. Їм вдається ефективно управляти як зовнішніми стресовими факторами, так і власними емоціями, підтримуючи здорове і позитивне ставлення до життя.

Фізична стійкість показує здатність організму адаптуватися до навантажень, зберігати витривалість і силу, а також швидко відновлюватися після них. Вона грає важливу роль у тому, щоби людина могла функціонувати навіть у складних умовах, як-от під час хвороби, травми чи інших навантажень. Наукові дослідження підтверджують важливість фізичної стійкості для здорового старіння, оскільки фізичний стан і рівень стресу стають ключовими факторами зі збільшенням віку. Дотримання здорового способу життя, соціальна активність, правильне дихання, якісний відпочинок та участь у приємних заняттях є важливими елементами фізичної стійкості та допомагають забезпечити міцний фізичний стан.

Стійкість спільноти визначається як здатність соціальної групи реагувати на виклики та відновлюватися після несприятливих подій, таких як природні катаклізми, акти насильства, економічні рецесії, конфлікти або

інші критичні обставини, що впливають на групу в цілому. Вона включає в себе здатність спільноти мобілізувати наявні ресурси, підтримувати взаємну підтримку та кооперацію, а також забезпечувати підтримку та допомогу тим, хто її потребує. Така стійкість формується завдяки інтеракції громадських організацій, місцевих лідерів, владних структур та інших ключових учасників спільноти [23]. Інтегративний підхід до стресостійкості трактує її як багатогранну властивість особистості, що включає різноманітні компоненти. Завдяки цій властивості людина здатна підтримувати внутрішній баланс, ефективно взаємодіяти із соціальним і культурним середовищем, адаптуватися до змін та створювати нові структури навіть у складних умовах.

Теоретично основа такого підходу базується на принципах цілісності та взаємозв'язку психічних процесів. Стресостійкість розглядається як інтегративна властивість особистості, яка дозволяє успішно долати стресові ситуації. Важливими аспектами в цьому контексті є взаємопов'язаність психофізіологічної складової, емоційно-комунікативних якостей, когнітивних здібностей та поведінкових стратегій, що сприяють розвитку людини навіть у стресових обставинах. Інтегративний підхід дозволяє розглядати стресостійкість як комплексний процес, залежний від ендогенних та екзогенних факторів, і сприяє формуванню цілісного уявлення про розвиток особистості в умовах стресу [12].

Емоційні реакції на стрес можуть бути досить сильними у кризових моментах, стимулюючи відповідні реакції організму. Однак регуляція цієї системи частково забезпечується інстинктивними та рефлексорними механізмами, які спрямовані на підтримання внутрішнього балансу та мінімізацію негативних емоційних станів [11]. Варто зауважити, що показники стресостійкості можуть варіюватися залежно від гендеру, оскільки чоловіки та жінки реагують на стрес по-різному. Емпіричні дані демонструють, що чоловіки та жінки можуть демонструвати різні моделі

реагування на стресори та травматичні події. Хоча результати досліджень у цьому напрямку є неоднозначними, історично з точки зору виживання та тривалості життя, жіноча стать виявляла вищу резильєнтність, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як періоди голоду або епідемії. Це пояснюється тим, що жінки частіше зіштовхуються зі специфічними соціальними бар'єрами та додатковими перешкодами, зокрема дискримінацією в професійній сфері, сексуальним насильством, насильством в сім'ї чи іншими соціальними викликами. Дослідження стресостійкості широко представлені в контексті позитивної психології. Стресостійкість та позитивна психологія тісно пов'язані, оскільки фокусуються на вивченні сприятливих факторів, що впливають на особистість, і на тому, як конструктивні підходи сприяють психологічному благополуччю [13].

Стійкість нерідко посилюється завдяки таким рисам характеру, як вдячність, оптимізм, доброта чи мужність. Вони служать захистом від життєвих труднощів і сприяють адаптації до різноманітних випробувань та ефективному подоланню таких негараздів, як соматичні та психічні захворювання. Ці характеристики виступають важливими умовами для розвитку стресостійкості, встановлюючи зв'язок між емоційною стабільністю, інтелектуальними здібностями та сильними сторонами особистості [13].

Психолог Норман Гармезі вважається одним із провідних світових експертів у сфері дослідження стресостійкості та розвитку. Основні напрями його роботи зосереджені на дослідженні механізмів, завдяки яким захисні фактори, такі як мотивація, когнітивні навички й соціальна підтримка, сприяють запобіганню психічним розладам. Одним із важливих відкриттів є бачення стресостійкості як динамічної властивості, що змінюється протягом життя [33]. Увагу також привертає концепція каскадів розвитку, яка описує вплив успішної діяльності в одній сфері життя на

здатність адаптуватися до викликів у інших сферах та справлятися зі стресом, тим самим розширюючи загальну ефективність [29, с. 12]. Теорія стресостійкості, розроблена Мартіном Селігманом, визначає три ключові емоційні реакції на негативні події: персоналізацію, поширення і постійність. Корекція цих трьох аспектів, які часто є автоматичними реакціями, може сприяти підвищенню стресостійкості та особистісному зростанню, покращити здатність до подолання стресу та сприяти розвитку емоційної пристосовуваності [47].

Теорія позитивних емоцій «розширюй і будуй» (Broaden-and-Build Theory) підкреслює роль щастя як стимулу для дослідницької та адаптивної поведінки. Вона мотивує до дослідження нового та сприяє накопиченню стійких ресурсів для підтримки життєвої стійкості, які позитивно впливають на благополуччя. Дослідження Т. Елерса показують, що особистості, які часто переживають позитивні емоції, такі як щастя, демонструють вищий рівень задоволеності життям, здатні успішніше долати життєві труднощі, ефективніше справлятися з різноманітними проблемами завдяки накопиченню таких ресурсів, як стресостійкість. Ці висновки узгоджуються з іншими дослідженнями, що демонструють позитивний вплив емоцій на розвиток особистісних ресурсів та підтверджують взаємозв'язок між психологічною резильєнтністю, соматичним здоров'ям, психологічним благополуччям та позитивним емоційним станом [13].

Інші науковці вважають стресостійкість одним із ключових позитивних психологічних ресурсів нарівні з оптимізмом і надією. Згідно з визначенням Фреда Лутанса, позитивна поведінка передбачає розвиток і управління сильними сторонами людських ресурсів задля підвищення продуктивності [38, с. 695]. У своєму аналізі психологічної стійкості, Уолш ідентифікував 9 взаємопов'язаних процесів, що сприяють розвитку додаткових ресурсів та компетенцій у особистості:

- Розуміння негараздів та їх осмислення як керованих: Сприйняття стресу як звичайного явища, врахування обставин, розгляд кризових ситуацій як ситуацій, які можна контролювати та які мають значення.
- Позитивне мислення: Звернення уваги на можливості, віра в краще та позитивний настрій, оптимістичний та сповнений надії світогляд.
- Духовність та цінності: Духовне зростання та розвиток завдяки пережитим складнощам, орієнтація на важливі принципи.
- Адаптивність: Гнучкість у реорганізації життя, перебудова та стабілізація для забезпечення передбачуваності та безперервності.
- Соціальна підтримка і взаємозв'язок: Взаємодопомога, підтримка та відчуття відповідальності один перед одним.
- Мобілізація економічних ресурсів: Забезпечення фінансової стабільності та пошук допомоги з боку суспільства.
- Чіткість та якість: Надання один одному інформації та обмін повідомленнями.
- Відкритий емоційний обмін: Відкрите вираження емоцій. Обмін як позитивними, так і негативними відчуттями.
- Спільне розв'язання проблем: Прийняття рішень разом, концентрація на меті та відзначення досягнень [5, с. 35].

Магіс у своїй теорії психологічної стійкості запропонував концепцію стресостійкості спільнот, яка описує здатність їхніх членів розвивати й використовувати ресурси для ефективного реагування на зміни, невизначеності, мінливості та несподіванки. Вона акцентує увагу на важливості особистого психічного здоров'я та індивідуального розвитку для зміцнення потенціалу соціальної системи як цілого, здатності соціальної системи об'єднуватися та співпрацювати для досягнення загальної мети або завдання [39, с. 401].

Стресостійкість спільноти розглядається як процес особистого

розвитку, як тривалий багатогранний процес адаптації до труднощів через співпрацю та самоорганізацію, що сприяє колективному подоланню проблем і випробувань та відіграє важливу роль у контексті соціальної роботи [39, с. 401].

Деякі дослідники також звертають увагу на аспект культурної стресостійкості. Пантер-Брік зазначив, що здатність створювати сенси в житті навіть у складних обставинах значно важливіша за минулі події. Можливість щоденно активізуватись і використовувати ресурси для забезпечення кращого майбутнього є більш суттєвою, ніж переживання та травми минулого. «Конструювання сенсу» є суттю культурного погляду на стійкість. Почуття надії на те, що життя має значення, незважаючи на хаос, жорстокість, стрес, тривогу чи відчай, прагнення до кращого майбутнього відіграють центральну роль у процесах особистісної психологічної стійкості [40, с. 369].

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що феномен стресостійкості – це не лише характеристика окремої людини чи спільноти, це не просто концепція щодо повернення до нормального життя після проблем або складностей. Вивчення поняття стійкості, її аналіз і розуміння є складним завданням для психологічної науки. Було створено багато різноманітних моделей, що пояснюють феномен стійкості. Сучасні дослідження в галузях психології, медицини та публічного управління поглибили розуміння стресостійкості як важливої характеристики особистості. Отже, стресостійкість виступає детермінантою професійної результативності, оскільки забезпечує стабільність поведінки, раціональність прийняття рішень, емоційну гнучкість та здатність до мобілізації ресурсів у складних умовах. Її розвиток має розглядатися як важлива стратегічна складова управління персоналом державної служби. Створення інституційних програм підтримки психічного здоров'я, тренінгів з розвитку резильєнтності, вдосконалення організаційної

культури та забезпечення сприятливих умов праці сприятимуть підвищенню якості державного управління загалом.

## **2.2. Психоемоційний стан та особливості професійної діяльності державних службовців у період воєнного стану**

Функціонування державних службовців у період воєнного стану набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності роботи державного апарату, збереження національної безпеки та підтримки суспільної стабільності. У цих умовах службовці потребують не лише професійної підготовки та компетентності, але й психологічної стійкості, здатності оперативно реагувати на кризові ситуації та приймати непрості рішення. У даній роботі розглянемо специфіку діяльності державних службовців, вимоги до кваліфікації, а також роль комунікації та моральної підтримки в забезпеченні успішного виконання обов'язків.

Зростання рівня відповідальності державних службовців під час воєнного стану змушує їх адаптуватися до нових викликів. Вони виступають ключовими виконавцями рішень, спрямованих на захист держави, підтримку життєдіяльності населення та дотримання законності. У зв'язку з цим багато професійних задач виходять за межі звичайних посадових обов'язків. Наприклад, працівники органів місцевого самоврядування часто займаються питаннями мобілізації ресурсів для зміцнення обороноздатності регіону та налагодження співпраці з військовими структурами.

Складність воєнного стану полягає не лише в його непередбачуваності, але й у постійних змінах, таких як перебої в постачанні чи виникнення загрозливих ситуацій. Державні службовці змушені працювати в умовах обмежених ресурсів та постійного тиску, інколи за відсутності необхідного обладнання або ресурсів. Це вимагає від них

гнучкості, творчого підходу до вирішення проблем і швидкої адаптації до нових умов. Прийняття оперативних рішень із врахуванням ризиків і змін є критично важливою навичкою для успішного виконання їхніх обов'язків.

Психологічне навантаження, яке відчувають службовці в умовах воєнного стану, є надзвичайно високим. Постійна загроза життю, відповідальність за безпеку населення та збереження важливих об'єктів критичної інфраструктури призводять до значного стресу. У подібних обставинах важливого значення набуває психологічна стійкість службовців, яка сприяє збереженню самоконтролю та чіткому виконанню професійних обов'язків. У таких умовах надзвичайно важливо підтримувати морально-психологічну стійкість працівників через тренінги, консультації з психологами або створення умов для відновлення емоційного балансу.

Для забезпечення ефективної організації діяльності державних органів було ухвалено низку нормативно-правових актів. Зокрема, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», прийнятий 15 березня 2022 року [19], визначає порядок функціонування державної служби та працівників інших установ усіх підприємств, установ, організацій в Україні у період воєнного стану. Даний закон регулює умови роботи як у державному секторі, так і в приватному, вводячи норми, які замінюють або коригують положення чинного законодавства про працю. Варто зазначити, що норми законодавства про працю, які не узгоджуються з положеннями цього Закону, призупиняються на період дії воєнного стану, проте питання вступу, проходження та припинення діяльності державного службовця регулюються згідно із Законами України «Про державну службу» та «Про правовий режим воєнного стану» [15, 21].

У період воєнного стану ключовим завданням державних службовців є забезпечення національної безпеки та підтримання громадського порядку. Особливий акцент робиться на охороні стратегічних об'єктів, контролі

кордонів, дотриманні законності та правопорядку. Крім того, вони зобов'язані підтримувати військові зусилля країни шляхом координації своєї роботи з військовими структурами та цивільними організаціями. Така співпраця має критичне значення, оскільки державні служби сприяють проведенню оборонних заходів і забезпечують підтримку військових операцій.

Не менш важливим для державних службовців є забезпечення стабільності життя населення в умовах воєнного стану. Це включає доступ до продуктів харчування, води, ліків та інших базових ресурсів. Також службовці повинні організовувати евакуацію з небезпечних зон, підтримувати функціонування медичних закладів, освітніх установ і тимчасових притулків. Значну увагу необхідно приділяти створенню ефективної системи комунікації з населенням, щоб уникнути паніки й розповсюдження недостовірної інформації. Інформування громадян має бути прозорим і своєчасним: вони повинні отримувати чіткі дані щодо ситуації, урядових рішень і заходів безпеки. Також державні службовці повинні активно протидіяти інформаційним атакам, пропаганді та дезінформації через взаємодію із засобами масової інформації та проведення роз'яснювальної роботи.

Ефективність роботи державних службовців під час воєнного стану залежить від їхніх спеціалізованих знань і навичок. Для цього необхідно організовувати тренінги, навчання та семінари, які охоплюють питання національної безпеки, реагування на надзвичайні ситуації, а також розвиток психологічної стійкості. Державні установи повинні забезпечувати можливість підвищення кваліфікації службовців і доступ до необхідних ресурсів для виконання обов'язків у критичних умовах. Згідно з дослідженнями НАДС щодо роботи державних установ під час воєнного стану, більшість службовців – 67,8% – продовжили працювати у штатному режимі. Однак були помічені зміни характеру роботи, пов'язані зі

збільшенням навантаження. Важливим стало впровадження дистанційної роботи, що дозволило активніше використовувати засоби телекомунікаційного зв'язку у державній службі [1, с.11]. Одночасно з цим залишаються актуальними традиційні механізми управління персоналом, як-от щорічне оцінювання. Ця процедура поширюється на всіх державних службовців, включаючи тих, хто був призначений у період воєнного стану без проходження конкурсу на зайняття посад у державній службі.

Отже, діяльність державних службовців у період воєнного стану передбачає посилену відповідальність, здатність швидко адаптуватися до динамічних умов, високу психологічну стійкість і вміння забезпечувати ключові потреби населення. Саме від ефективності їхньої роботи в значній мірі залежить стабільність та стійкість держави перед загрозами, моральний стан громадян і функціонування важливих суспільних процесів. Тому підготовка державних службовців до роботи в екстремальних умовах та підтримка їхньої діяльності є важливими складовими захисту держави і забезпечення громадського правопорядку.

### **2.3. Організаційно-психологічні стратегії зниження рівня стресу та його негативних наслідків**

Працівники органів державної влади часто опиняються у стресових ситуаціях. Серед основних причин такого стану варто відзначити:

- високий рівень ризику та відповідальності за прийняті рішення та вчинені дії;
- надмірна формалізація та бюрократизація робочих процесів;
- високий рівень соціальної відповідальності та суспільної уваги;
- наявність суперечливих етичних норм у суспільстві;
- низький рівень довіри з боку громадськості;
- діяльність органів, що здійснюють боротьбу з корупцією;

– реформування діяльності державних органів тощо [18].

Деякі з цих факторів є наслідком попередньої системи управління економікою, тоді як інші виникають на шляху до інтеграції з європейським співтовариством. У сукупності всі ці фактори створюють значний психологічний тиск на працівників публічних установ, вимагаючи від них високої стресостійкості.

У цьому контексті важливо здійснити комплексний аналіз поточної ситуації щодо забезпечення належного рівня стресостійкості державних службовців. Одним із перших кроків має стати оцінка вимог до кандидатів на зайняття посад у державній службі. Важливу роль у цьому процесі відіграє Закон України № 889-VIII «Про державну службу», який був прийнятий 10 грудня 2015 р. Цей закон став базою для реалізації програми «Управління персоналом на державній службі», що була запроваджена у рамках співпраці з Представництвом Фонду Ганса Зайделя в Україні та Національним агентством України з питань державної служби «Розвиток спроможності Нацдержслужби щодо замовлення та розроблення програми підвищення кваліфікації державних службовців». Метою програми, впровадженої у 2016 році, було підвищення професійної компетенції керівників служб управління персоналом у публічних установах, що дозволило швидко трансформувати ці служби відповідно до нових вимог законодавства.

У рамках програми проведено 16 тренінгів, спрямованих на п'ять груп учасників, серед яких були керівники служб управління персоналом міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших державних установ та обласних адміністрацій. Під час її реалізації були виявлені недоліки законодавчих норм, зокрема у процесі конкурсного відбору на посади державних службовців, а також у формуванні критеріїв до кандидатів [11].

Ефективність роботи публічної установи значною мірою залежить від

якісного добору персоналу, який відповідає як професійним, так і специфічним вимогам конкретної посади. Однак проблематичним стає процес визначення таких вимог та оцінка відповідності кандидатів. Для цього слід ретельно аналізувати особливості роботи, складання характеристик та специфікацій робочих місць. Особлива складність виникає у таких професійних сферах, де немає чітко визначених кількісних критеріїв оцінки діяльності, що значно ускладнює процес вимірювання відповідності стандартам.

Посада державного службовця характеризується професійними вимогами, що включають як кількісні, так і якісні аспекти, або ж зосереджуються виключно на якісних характеристиках. У зв'язку з цим особливу увагу варто приділяти спеціальним вимогам до таких посад [9, с. 112]. Кваліфікаційні або загальні вимоги до державних службовців чітко регламентуються Законом України «Про державну службу» і охоплюють такі критерії, як освіта, трудовий стаж та володіння державною мовою [4]. Відповідність цим вимогам підтверджується наявністю відповідних документів, таких як диплом про освіту, трудова книжка чи сертифікат, що засвідчує рівень володіння державною мовою [4].

Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21 (далі – Наказ) затверджує Методичні рекомендації стосовно визначення спеціальних вимог для претендентів на посади державної служби категорій «Б» та «В» і проведення конкурсів. У межах цього наказу спеціальні вимоги визначаються наступним чином: керівник структурного підрозділу формує пропозиції щодо спеціальних вимог до певної посади, враховуючи стандартні форми. Служба управління персоналом розглядає ці пропозиції та передає їх на затвердження керівникові державного органу [15].

Цей наказ також включає перелік спеціальних вимог до претендентів на посади категорій «Б» та «В». У ньому зазначено, що при визначенні

професійних знань необхідно враховувати специфіку роботи, посадових обов'язків і знань, необхідних для виконання завдань, наприклад, знання спеціального законодавства чи програмного забезпечення. Ці вимоги мають бути вимірюваними й оцінюватись через вирішення ситуативних задач та/або під час проведення співбесіди [15]. Більш детальні компетенції та професійні знання представлені в додатках до наказу.

Серед компетенцій, що вимагаються для державних службовців категорій «Б» та «В», особливе місце займає стресостійкість. Це навичка працювати в стресових умовах, здатність управляти емоціями, контролювати себе, адекватно реагувати на критику та мати оптимістичний підхід [15].

Однак, визначення поведінки конкретної особи в певній стресовій ситуації є складним завданням. Необхідна розробка чіткої диференціації посад за рівнем вимог до стресостійкості та, відповідно, оцінювання стресостійкості кандидатів на ці посади відповідно до визначеного рівня. Також необхідно запровадити систему регулярного моніторингу рівня стресостійкості персоналу установи. Така система має бути простою і зручною у використанні, не займати багато часу під час опитувань і давати практичні результати. На основі результату моніторингу слід проводити тренінги та здійснювати професійне навчання окремих працівників для підвищення їх стресостійкості й забезпечення ефективного виконання посадових обов'язків.

Дослідження стресостійкості залишається однією з ключових тем у сучасній науці, а особлива увага приділяється копінг-стратегіям. Зокрема, Р.Лазарус та С. Фолкман першими почали вивчати питання копінгу, запропонувавши розподіл стратегій на проблемно-сфокусовані та емоційно-сфокусовані. Інший підхід класифікує їх на когнітивні, поведінкові та емоційні стратегії залежно від основних процесів: вирішення проблем, пошуку соціальної підтримки чи уникнення [36, с. 142]. До

стратегій, спрямованих на вирішення проблем, належать самовладання та прийняття відповідальності. Ці способи є найбільш ефективними для керівників і відповідальних працівників, оскільки передбачають обдумані дії, основу яких становлять принципи й етичні норми. Вони дозволяють діяти раціонально та усвідомлювати особисту відповідальність за свої рішення.

Водночас не всі працівники мають достатній рівень емоційного інтелекту для керування емоціями у стресових ситуаціях. У таких випадках виникає тривожно-орієнтована поведінка, наприклад, пошук соціальної підтримки чи самовиправдання. До цієї ж категорії належать стратегії самовиправдання та гіперболізації. Постійне виправдовування власних дій заважає конструктивно вирішувати проблему, а перебільшення чи применшення її наслідків обмежує можливість раціонального аналізу й пошуку рішень. До третьої групи копінг-стратегій відносять безпорадність, уникнення чи «навчену безпорадність». Це концепція, запропонована М. Селігманом, описує поведінку людини, що залишається пасивною навіть у разі покращення обставин або появи шляхів розв'язання проблеми. Працівники, що систематично обирають третю групу копінг-стратегій, не здатні адекватно оцінювати ситуацію та брати на себе відповідальні завдання, шукати способи вирішення проблем чи усунення наслідків критичних ситуацій. Під час найму працівників важливо оцінити їхні навички та схильність до певних копінг-стратегій – хоча це й непросте завдання. Копінг тісно пов'язаний із категорією емоційного інтелекту.

Джон Маєр виділив три групи людей за їхньою емоційною поведінкою:

1. Самосвідомі – це люди, які контролюють і розуміють власні емоції, демонструють високий рівень психологічного здоров'я, швидко відновлюють гарний настрій після негативних переживань та віддають перевагу стратегіям, орієнтованим на вирішення проблем.

2. Поглинені емоціями – це особи, які не завжди усвідомлюють свої почуття, не докладають зусиль для подолання негативного настрою, часто дозволяють емоціям отримувати перевагу над раціональністю. Вони схильні шукати соціальну підтримку або виправдовувати свої дії замість вирішення стресової ситуації.

3. Смиренні – це люди з депресивним налаштуванням, які часто приймають ситуацію як неминучу. Серед них дуже мало людей з позитивним настроєм. Вони не відчують потреб у змінах, схильні використовувати стратегії уникнення, безпорідності чи пасивності, навіть коли доступні ресурси для досягнення конструктивних результатів.

Попри все, найважливішим ресурсом для подолання складних ситуацій є сама людина. Для розвитку таких навичок серед державних службовців проводяться різноманітні тренінги НАДС із практичного опанування прийомів боротьби зі стресом і тривожністю. Більшість людей адаптувалися до життя та роботи у складних умовах. Однак, доцільно продовжувати навчання, вдосконалювати теоретичні знання та практичні навички. Оскільки публічні службовці безпосередньо взаємодіють з громадянами, важливо підтримувати їхню психологічну рівновагу. З метою розвитку навичок самодопомоги та подолання стресу у 2023 році був організований Всеукраїнський онлайн-марафон «Емоційна стійкість публічного службовця», в якому взяли участь понад 500 осіб. Ця практика буде продовжена.

В рамках Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки розроблені заходи для допомоги громадянам у подоланні воєнного стресу та травмуючих наслідків, а також профілактики психічних розладів. Програма знаходиться під координацією МОЗ України у співпраці з національними та міжнародними експертами за підтримки Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). Видано посібник «Важливі навички в періоди стресу: ілюстроване керівництво»,

призначений для підтримки усіх громадян, а також корисний для державних службовців у подоланні стресу та формуванні стресостійкості. Книга складається з п'яти розділів, кожен з яких пропонує нові ідеї та техніки. Ці методи мають просту структуру, легко засвоюються і можуть бути застосовані за короткий час щодня для зменшення рівня стресу. Регулярна практика цих підходів у повсякденному житті є важливим чинником у зниженні напруги та покращенні самопочуття. Фахівці з психології визначають, що гармонійне життя базується на збалансованому розвитку п'яти ключових сфер активності: інтелектуальної (розум і логіка), соціальної (відносини з друзями, колегами, клієнтами), тілесної (фізична активність, сексуальність), духовної (віра, цінності, філософія, саморозвиток), почуттєвої (емоції до близьких людей) [32, с. 26].

Важливим аспектом самопізнання є систематична робота над усвідомленням власної особистості в кожен момент життя. Регулярні практики саморефлексії, що включають відповіді на питання щодо поточного стану, емоцій, стримуваних бажань, потреб, прагнень та вражень від взаємодії з іншими сприяють об'єктивнішому баченню навколишнього світу та своєчасному виявленню стресових факторів, допомагають краще розуміти свій стан і мінімізувати вплив стресових ситуацій, [32, с. 26].

Психологи також наголошують на важливості активного способу життя. Це включає не лише фізичну турботу про своє тіло, але й постійне навчання та відкриття нового. Активна людина, яка відчуває своє тіло, розуміє власні потреби та реалізує їх, дбайливо ставиться до внутрішнього світу й періодично позбавляється від негативних думок та нав'язаних стереотипів, має значно вищий енергетичний потенціал та краще реалізує себе професійно [34, с. 339].

Таким чином, для всебічного розвитку особистості, для стресостійкості й гармонійного життя важливо залишатися активними у всіх сферах життя і шукати ресурси, які сприятимуть відновленню сил і

задоволенню. Кожна стратегія в цьому процесі служить опорою, джерелом енергії та ресурсом. Крім того, використання нових підходів, раніше невластивих людині, розширює адаптаційні можливості, підвищує гнучкість мислення й здатність ефективно протистояти стресам.

## **Висновки до розділу 2**

У цьому розділі проведено детальний аналіз основних проблем, пов'язаних із проявами стресу на державній службі, та представлено обґрунтування дієвих стратегій для його мінімізації. До ключових чинників стресу у сфері державної служби віднесено надмірне робоче навантаження, суворі регуляторні вимоги, високу відповідальність, недостатні ресурси для виконання завдань і обмежену підтримку керівництва.

Додатковий негативний вплив спричиняють бюрократичні структури управління, що поглиблюють почуття безсилля та знижують мотивацію працівників. Постійний хронічний стрес у результаті погіршує ефективність роботи, підвищує ймовірність помилок, знижує якість надання послуг та шкодить фізичному й емоційному стану співробітників. Це, своєю чергою, створює фінансові витрати для державних установ через зростання плинності кадрів і втрату досвідчених спеціалістів.

Комплексне дослідження дозволило визначити основні шляхи подолання цих проблем, серед яких виділено:

- Організаційні зміни: впровадження гнучких графіків роботи, скорочення адміністративного навантаження, оновлення технічних засобів та підвищення доступності ресурсів для реалізації завдань.

- Програми підтримки психологічного здоров'я: організація тренінгів з психології, професійних консультацій, засідань груп підтримки та забезпечення доступу до фахової психотерапевтичної допомоги.

- Удосконалення корпоративної культури: розвиток заходів зі

зміцнення командної співпраці, формування атмосфери взаємоповаги й підтримки в колективі для зниження рівня міжособистісних конфліктів.

Загалом, впровадження таких системних стратегій є ключовим фактором для формування здорового, ефективного й стабільного державного управління. Це сприяє оптимізації роботи та кращому задоволенню суспільних потреб відповідно до викликів сучасності.

### **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ МІНІМІЗАЦІЇ СТРЕСУ СЕРЕД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

#### **3.1. Розроблення та впровадження тренінгової програми з розвитку резильєнтності як інструменту підтримки психічного здоров'я державних службовців**

Сучасні обставини ставлять перед державними службовцями серйозні виклики. Вони щодня стикаються зі значним обсягом завдань, великою відповідальністю та необхідністю приймати складні рішення в обмежені терміни, часто в умовах інформаційної невизначеності. Особливо гостро це відчувається у кризові періоди, такі як воєнний стан, коли їхня робота визначає стабільність і безпеку країни.

У таких умовах надзвичайно важливо розвивати резильєнтність — здатність до психологічної стійкості, адаптації та ефективного функціонування під час стресових ситуацій. Одним із дієвих методів формування цієї навички є проведення тренінгів, які слугують інструментом для зміцнення психічного здоров'я і підвищення загальної стійкості до стресу. Резильєнтність є багатокомпонентним психологічним явищем, яке об'єднує навички, що сприяють збереженню продуктивності, емоційної рівноваги та швидкій адаптації навіть у винятково складних обставинах. Для державних службовців цей аспект є ключем до професійної ефективності. Вони повинні володіти здатністю швидко й конструктивно реагувати на нові виклики, підтримувати раціональне мислення та внутрішній баланс під час стресу. Тренінги забезпечують систематичне вдосконалення цих навичок через навчання технікам психологічного самозахисту та формування ефективних поведінкових стратегій у напружених умовах.

Попит на тренінги з резильєнтності значно зріс, особливо в організаціях, які приділяють увагу благополуччю своїх працівників. Основним завданням таких тренінгів є навчання технік і стратегій для ефективного реагування на стресові ситуації, розвитку збереження стійкості навіть у найскладніших умовах.

Тренінги з резильєнтності зазвичай складаються з декількох основних етапів:

1. Оцінювання індивідуальної стійкості. Учасники аналізують свій наявний рівень резильєнтності, визначають основні фактори стресу та ідентифікують слабкі місця у керуванні своїм емоційним станом.

2. Опанування методик. Програма включає когнітивно-поведінкові техніки для зміни негативних установок, практики емоційної саморегуляції, а також вправи з розвитку усвідомленості (mindfulness).

3. Практичне застосування. Учасники впроваджують набуті знання в реальних чи змодельованих завданнях, коригуючи підходи залежно від індивідуальних потреб.

4. Підтримка та фідбек. Після завершення програми важливо продовжувати використовувати засвоєні навички за підтримки тренерів або інших учасників для закріплення результатів. [38].

Результати тренінгів можуть бути помітні як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

До короткострокових ефектів належать:

- Зниження рівня стресу. Багато учасників відзначають зменшення частоти тривожних станів або паніки в умовах напружених ситуацій після проходження тренінгу.

- Покращення емоційного самоконтролю. Це дозволяє людям ефективніше контролювати свої емоції, не даючи їм домінувати, що позитивно впливає на збереження внутрішньої гармонії.

- Підвищення продуктивності. Замість витрачання енергії на емоційні реакції людина здатна концентруватися на виконанні ключових завдань [23].

Довгострокові ефекти включають:

- Розвиток стійкості до серйозних життєвих випробувань. Зокрема, психологічно стійкі люди краще справляються з кризовими ситуаціями, такими як втрата роботи, виникнення проблем зі здоров'ям або труднощі у взаємовідносинах.

- Збільшення здатності до адаптації. Людина, яка регулярно працює над своєю психологічною стійкістю, стає більш гнучкою і готовою до змін, що допомагає ефективно переживати різноманітні проблеми в роботі чи особистому житті.

- Підвищення загального рівня задоволеності життям. Людина зберігає оптимістичний погляд навіть у складних періодах, що допомагає насолоджуватись життям у його повному сенсі [54].

Психотерапія займається лікуванням психічних, нервових і соматичних хвороб через психологічний вплив на емоції й самосвідомість особистості. Її можна умовно розділити на клінічну, що спрямована на усунення або зменшення симптомів, та особистісно-орієнтовану, яка допомагає змінити ставлення людини до себе і оточуючих. Психологічна корекція спрямована на вдосконалення певних сторін психологічних структур задля забезпечення повноцінного розвитку особистості. Практичні психологи часто використовують групову психокорекцію.

Важливо зазначити ключові відмінності тренінгів від психотерапії, психокорекції та навчання.

- тренінговий формат має за мету надання психологічної допомоги, а не лікування. Глибина впливу тренінгів значно менш тотальна у порівнянні з психотерапією. Учасниками тренінгів можуть бути як здорові

люди, так і ті, хто переживає невротичні чи межові стани психіки (в останньому випадку до роботи долучаються клінічні психотерапевти).

- у порівнянні з психокорекцією тренінги фокусуються не лише на окремих характеристиках внутрішнього світу, але й на розвитку особистості загалом. Крім того, методи тренінгу часто відходять від чітких визначень поняття норми психічного розвитку.

- тренінги не обмежуються лише навчальними аспектами, адже емоційний досвід під час їх проведення може бути домінуючим над когнітивним компонентом [34].

Разом з тим, тренінги використовують ті ж методи, що й психотерапія, психокорекція та навчання, що ускладнює чітке розмежування конкретних форм роботи. К. Рудестам виокремлював переваги групових програм, які застосовуються у тренінгах:

- групова робота допомагає зменшити відчуття ізольованості та сприяє вирішенню проблем у спілкуванні. Усвідомлення учасниками того, що їхні труднощі не є унікальними, що інші люди стикаються з подібними емоціями, мають схожі труднощі, дозволяє присутнім не замикатися в собі, адже це може призвести до додаткових травм, погіршити їхній психологічний стан.

- група виступає своєрідним мініатюрним відображенням суспільства, де відтворюються типові міжособистісні відносини, є свого роду його моделлю. Це дає можливість в безпечній атмосфері проаналізувати ці відносини, зробити висновки та використати їх у реальному житті. Крім того, група надає можливість отримати відгуки від людей, які мають подібні проблеми, що сприяє кращому розумінню себе та інших.

- у групі люди мають можливість освоювати нові навички, експериментувати з різними стилями взаємин у середовищі рівноправних учасників. Це робить тренінг своєрідним майданчиком для випробовування

нових моделей поведінки, формування нового ставлення до оточуючих без страху осуду чи нерозуміння.

- учасники групи отримують шанс ідентифікувати себе з іншими, що сприяє глибшому розумінню як себе, так і інших, підтримує особистісний розвиток і самоусвідомлення.

- взаємодія в груповому форматі може викликати певну напругу, яка дозволяє виявити індивідуальні психологічні труднощі. При правильному керуванні ця напруга здатна стимулювати динаміку групових процесів.

- група сприяє саморозкриттю, самодослідженню та самопізнанню у комфортнішій атмосфері, ніж у разі індивідуальної роботи.

- групові тренінги часто є економічно вигіднішими за індивідуальні заняття з психологом.

Очікування від тренінгів, націлених на розвиток резильєнтності, часто включають покращення емоційного стану та зниження рівня стресу в короткі терміни. Однак важливо розуміти, що процес формування стійкості до стресу потребує регулярної та тривалої роботи. Тренінг забезпечує лише базовий поштовх і запропонує корисні інструменти, ефективність яких залежить від того, наскільки послідовно людина їх використовуватиме у своїй практиці.

Типові очікування від тренінгу можуть містити:

- Миттєві результати. Багато учасників сподіваються на суттєве поліпшення емоційного стану одразу після тренінгу, хоча це лише початкова стадія.

- Універсальність запропонованих методик. Варто враховувати індивідуальні особливості: не всі техніки однаково ефективні для різних людей через специфіку їхньої реакції на стрес.

- Зростання впевненості. Очікується, що після тренінгу учасники стануть впевненішими у своїй здатності впоратися із труднощами [21].

Реальні результати тренінгів можуть значно перевищувати початкові сподівання, за умови серйозного та систематичного підходу до процесу. Особи, які послідовно та постійно застосовують отримані навички, відзначають не лише покращення у подоланні стресу, а й збільшення самовпевненості, підвищення самооцінки, професійний та емоційний ріст, а також покращення міжособистісних стосунків. Важливо наголосити, що резильєнтність – це не вроджена якість, а навичка, яку можна і необхідно розвивати та вдосконалювати протягом усього життя.

Процес формування психологічної стійкості передбачає планування складних етапів та ефективну соціальну підтримку. Важливим є також використання механізмів зворотного зв'язку, що базуються на самоспостереженні, самоаналізі, спостереженні з боку інших людей та аналізі реакцій на стресові ситуації. (Maddi, 1999).

Оцінювання психологічної резильєнтності за методикою Мадді, відоме також як тест на психологічну стійкість, було розроблено американським психологом Сальваторе Мадді у 1970-х роках. Головна мета зазначеного інструменту – визначення рівня психологічної стійкості індивіда, тобто його здатності протистояти стресовим ситуаціям, кризам та складним життєвим обставинам. Мадді розглядав резильєнтність як важливий фактор, що дозволяє особистостям не тільки витримувати тиск стресу, але й використовувати його як каталізатор для особистісного зростання та розвитку.

Концепція резильєнтності Мадді ґрунтується на моделі психологічної стійкості, яка включає три ключові компоненти, що впливають на здатність людини адаптуватися до життєвих викликів:

- Залученість, або *commitment*, відображає ступінь зацікавленості особистості у власній діяльності та життєвих процесах. Індивід з високим рівнем залученості активно бере участь у різних сферах свого життя, навіть

у ситуаціях, пов'язаних із труднощами, розглядаючи їх як можливість для власного розвитку.

- Контроль, або control, означає впевненість людини у здатності впливати на події власного життя. Високий рівень контролю характеризується вірою в те, що обставини можна змінити, навіть у складних умовах, і управління власним життям залишається в руках того, хто приймає рішення.

- Виклик, або challenge, визначає схильність сприймати зміни та нові ситуації не як загрозу, а як шанс та можливість для особистого зростання. Особи з високим рівнем цієї характеристики розглядають невдачі та складнощі як цінний досвід для навчання та самовдосконалення [42].

Методика оцінювання резильєнтності Мадді, як правило, реалізується у формі опитувальника, спрямованого на оцінку кожного з трьох цих компонентів: залученості, контролю та виклику. Учаснику пропонується оцінити своє ставлення до низки тверджень за допомогою шкали, яка варіюється від «абсолютно не згоден» до «повністю згоден». Кількість питань залежить від конкретної версії тесту й зазвичай становить близько 45–50.

На думку Мадді, люди із високою психологічною резилієнтністю демонструють стійкість до стресу — вони менше піддаються його негативному впливу та швидше відновлюються після кризових ситуацій. Також вони виявляють позитивне ставлення до труднощів, розглядаючи їх не як загрози, а як можливість для отримання нових знань та навичок, тобто, для навчання й зростання. Крім того, вони характеризуються проактивною позицією: активним пошуком шляхів подолання труднощів замість пасивного очікування вирішення проблем.

Тест Мадді широко використовується у сферах, де важливо оцінити стійкість людини до стресу та її здатність адаптуватися до змін. Цей інструмент вважається найбільш популярним завдяки простоті

застосування, високій надійності та здатності забезпечити глибоке розуміння психологічного стану людини та сприйняття і реакції людини на стресові ситуації. Використання тесту дозволяє не лише визначити поточний рівень резилієнтності, але й сприяти його розвитку, спрямувати його на допомогу людині стати в майбутньому більш стресостійкою та життєстійкою.

Тренінги з розвитку резилієнтності для державних службовців переслідують головну мету — формування навичок саморегуляції, адаптації та управління емоціями. Програма таких тренінгів включає теоретичну частину, що пояснює природу стресу та резилієнтності, а також практичну складову — вправи для тренування стресостійкості. Теоретичні знання допомагають зрозуміти механізми реакцій психіки на зовнішні виклики: що викликає стрес і як він впливає на здоров'я. Розуміння механізмів реакції психіки на зовнішні виклики, причин виникнення стресу та його впливу на здоров'я, дозволяє усвідомлювати власні реакції на стресові ситуації та навчатися їх регулювати. Практичні заняття, які включають спеціалізовані вправи, забезпечують розвиток реальних навичок саморегуляції за допомогою вправ з медитації, дихальні техніки для релаксації та методи зниження тривожності, що є особливо корисними в умовах високого темпу роботи та підвищеного навантаження [Додаток А].

Тренінгові програми для державних службовців, спрямовані на підвищення психологічної стійкості, акцентують на розвитку позитивного мислення та когнітивної адаптивності. В умовах інтенсивного інформаційного потоку, критики та мультизадачності, державні службовці можуть відчувати демотивацію та тривожність. З метою протидії цим явищам, тренінги повинні формувати навички самоаналізу думок, змінювати деструктивні установки на конструктивні, а також сприяти збереженню оптимістичного погляду на ситуації. Емпіричні дослідження демонструють кореляцію між позитивним мисленням та зниженням рівня

тривожності, підвищенням емоційної стабільності та адаптаційного потенціалу. Таким чином, державні службовці, які здатні концентруватися на пошуку рішень та можливостей, демонструють більшу ефективність у подоланні перешкод та запобіганні емоційному вигоранню.

Важливим аспектом тренінгових інтервенцій є формування навичок раціонального використання часу та енергії. Значна частина державних службовців працює в умовах інтенсивного темпу та обмеженого часу, що сприяє посиленню стресу. Тренінги надають інструменти для встановлення пріоритетів, планування робочих процесів, делегування повноважень та уникнення зволікання. Ефективний розподіл ресурсів не лише підвищує продуктивність праці, але й зменшує психологічне навантаження, дозволяючи зберігати енергію для тривалої та результативної діяльності.

Групові заняття є важливим компонентом тренінгових програм. Вони створюють середовище підтримки для учасників, у якому державні службовці можуть ділитися досвідом управління стресом, обговорювати складні ситуації та надавати один одному моральну підтримку. Така взаємодія допомагає зменшити відчуття ізольованості та усвідомити, що емоційні виклики – це природна частина професійної діяльності. Крім того, групові тренінги сприяють розвитку командної роботи, що є критичним фактором у державній службі, особливо під час кризових ситуацій, коли синхронізація дій команди може визначати успіх.

На фінальному етапі тренінгу зазвичай запроваджується система самооцінювання та подальшого моніторингу особистих досягнень. Це дозволяє учасникам аналізувати власний прогрес, виявляти ефективні стратегії й адаптувати підходи до подолання стресу. Частина програм передбачає періодичні зустрічі з психологами або коучами для закріплення отриманих навичок, що допомагає забезпечити їх довготривалий ефект.

Отже, тренінг для державних службовців, розроблений на основі аналізу літератури та представлений у магістерській роботі, виступає

дієвим інструментом психологічної підтримки, спрямованої на збереження та зміцнення психічного здоров'я. Він допомагає розвинути резильєнтність, мінімізувати стресові реакції, покращити емоційний стан та підвищити професійну ефективність. Завдяки систематичному удосконаленню цих компетенцій працівники державної сфери отримують змогу залишатися стійкими та компетентними навіть у кризових умовах, що є важливим для стабільності та успішної діяльності державного апарату. Створення таких тренінгових програм є стратегічним рішенням для підвищення якості державної служби та забезпечення добробуту її співробітників.

Таким чином, тренінги з розвитку резильєнтності набувають особливого значення в сучасному світі, де невизначеність і стрес є постійними явищами. Вони не лише допомагають справлятися зі складними ситуаціями, але й відкривають перспективи для особистісного розвитку й зростання. Ефективність подібних програм може проявлятися як у короткострокових результатах, так і в довготривалих змінах залежно від рівня залученості учасників у власний розвиток. Варто розуміти, що резильєнтність – це безперервний процес, шлях, а не фіксований результат, не кінцева мета, і тренінги є важливим елементом цього шляху.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо запобігання та зниження стресових проявів у професійній діяльності державних службовців**

В умовах воєнного стану кожен громадянин відчуває підвищене навантаження, а для державних службовців ця відповідальність стає особливо великою, адже вони не лише виконують свої професійні обов'язки, але й виступають опорою для суспільства в складні часи. Однак, перманентний стрес, високий рівень напруги та фізичне й емоційне перевантаження здатні суттєво знижувати ефективність їхньої роботи та негативно впливати на психічне здоров'я. З огляду на це, є важливим

розроблення та імплементація комплексу превентивних і підтримувальних заходів, націлених на мінімізацію стресового стану серед державних службовців у цей період.

Один із ключових напрямків зменшення стресу – це надання професійної психологічної підтримки. У період воєнного стану багато службовців можуть стикатися з травматичними переживаннями, почуттям страху, тривожністю чи депресивними настроями. Забезпечення доступу до кваліфікованих психологів є надзвичайно важливим. Це може включати створення консультаційних служб, онлайн-платформ для психологічної підтримки та організацію групової роботи, де держслужбовці матимуть простір обговорити свої проблеми. Також корисними стануть тренінги й семінари із розвитку стресостійкості, вивчення технік саморегуляції й підтримки психічного здоров'я.

Створення сприятливого і налагодженого робочого середовища. Навіть під час ускладнених кризових умов держава повинна створювати безпечні та комфортні умови праці для своїх службовців. Хаос і відсутність чітких робочих інструкцій можуть додатково посилювати стрес. Тому важливо впорядкувати робочі процеси, встановити зрозумілі алгоритми дій у різних ситуаціях і регулярно проводити інформаційні зустрічі для обговорення актуальної ситуації, щоб підтримувати прозорий обмін даними. Коли працівник чітко розуміє свої завдання і має доступ до актуальної інформації, фактори невизначеності, що провокують тривогу, помітно зменшуються.

Впровадження гнучкого графіку роботи та підтримка балансу між роботою і особистим життям. Це може допомогти зменшити навантаження. Робочий ритм під час воєнного стану може бути вимушено інтенсивним, тому критично важливо забезпечити можливість для працівників зберігати баланс між роботою та особистим життям. Це може реалізуватись через адаптацію графіків, впровадження дистанційного формату роботи або

зменшення робочих годин для тих, хто потребує відновлення після надмірного стресу. Гармонія між професійною діяльністю та достатнім відпочинком дозволяє уникнути емоційного вигорання і підтримувати стійкість до викликів.

Фізична й ментальна активність є ефективними інструментами боротьби зі стресом. Регулярні фізичні вправи сприяють зміцненню організму, поліпшують самопочуття та викликають природне вироблення гормонів щастя – ендорфінів, які допомагають знизити рівень напруги. Державним службовцям можна запропонувати участь у програмах фізичної активності, таких як заняття йогою чи медитацією. У робочих просторах доцільно обладнати міні-фітнес зони для короткочасного відпочинку або фізичних тренувань. Крім того, техніки глибокого дихання, майндфулнес або інші ментальні вправи дозволяють краще контролювати емоції та протидіяти стресовим факторам.

Корпоративна культура і підтримка всередині колективу. У непрості часи важливим є формування атмосфери взаємопомочі та єдності в команді. Державні службовці часто стикаються з високим рівнем навантаження, часто працюють під значним тиском, тому створення культури емпатії, порозуміння та підтримки в колективі має велике значення. Розвиток корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємній повазі та співпраці, сприяє зниженню стресу і поліпшенню робочої атмосфери. Забезпечення можливості отримати допомогу від керівників чи колег допомагає фахівцям відчувати себе частиною цілісного і згуртованого колективу, і це важливо для усунення почуття ізольованості перед складнощами.

Безпека та захист на робочому місці. Не менш актуальним аспектом є забезпечення безпеки на робочих місцях. У період воєнного стану державні службовці можуть перебувати під загрозою фізичного насильства або зіштовхуватися з іншими небезпеками. Наявність укриттів, сучасних засобів зв'язку, ефективних планів евакуації та інших заходів безпеки є

критично важливою для створення більш спокійного робочого середовища, сприятиме зниженню рівня тривожності та стресу. У таких умовах працівники повинні мати впевненість у тому, що їхнє життя й здоров'я знаходяться під належним захистом.

Визнання досягнень і мотивація. Стрес часто пов'язаний із браком уваги до заслуг працівників. Невизначеність щодо власних професійних результатів здатна провокувати стрес. У зв'язку з цим, розробка та імплементація системи винагород та відзначення внеску державних службовців, навіть в умовах значних викликів, є критично важливою. Нагороди, кар'єрне зростання чи просто щирі слова вдячності здатні слугувати значним імпульсом для підтримки психологічної стійкості, можуть суттєво підвищити моральний дух команди. Окрім того, необхідно сприяти формуванню у співробітників відчуття значущості їхньої діяльності для суспільства та держави, усвідомлення важливості їхньої праці в період воєнного стану.

Отже, робота над зменшенням рівня стресу державних службовців в умовах воєнного стану є суттєвим фактором для підтримки психофізичного здоров'я, забезпечення високої ефективності їхньої діяльності та належного функціонування державних установ. Застосування комплексного підходу, що охоплює психологічну допомогу, адаптивний графік роботи, фізичну активність, формування позитивної організаційної культури та мотиваційні інструменти, дозволить суттєво знизити рівень стресу та покращити загальний психоемоційний стан працівників. Відтак, увага до психічного та фізичного благополуччя державних службовців є важливою складовою національної безпеки, адже лише здоровий і стресостійкий персонал може ефективно реалізовувати свої професійні обов'язки в умовах війни.

### **3.3. Оцінювання ефективності реалізованих програм мінімізації стресу**

Оцінювання ефективності програм мінімізації стресу є ключовим етапом системи управління психологічним благополуччям державних службовців, особливо в умовах тривалого воєнного стану та високої динамічності управлінського середовища. Від того, наскільки успішно працюють упроваджені заходи, залежить не лише стабільність кадрового потенціалу, а й продуктивність органів державної влади, які мають здійснювати безперервне функціонування навіть у кризових обставинах. Тому оцінювання ефективності програм потребує комплексного підходу, що охоплює як кількісні, так і якісні індикатори.

У практиці державної служби застосовують кілька основних моделей оцінювання:

– Результативні моделі (outcome-based evaluation) — передбачають аналіз змін у рівні стресу, показниках емоційної стабільності, частоті професійного вигорання та загальному психологічному стані службовців до й після участі у програмі. До інструментів оцінювання належать стандартизовані опитувальники (Perceived Stress Scale, Maslach Burnout Inventory), анкетування зворотного зв'язку, вимірювання задоволеності умовами праці.

– Процесно-орієнтовані моделі (process evaluation) — фокусуються на якості впровадження програми: доступності для учасників, відповідності змісту заявленим цілям, кваліфікації тренерів, регулярності проведення занять, рівні залученості працівників.

– Економічні моделі (cost-benefit, cost-effectiveness) — використовуються для визначення співвідношення витрат на реалізацію програми та отриманих результатів. Наприклад, зниження кількості лікарняних, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності може свідчити про фінансову доцільність програми.

– Інтегровані моделі оцінювання — поєднують кілька підходів, дозволяючи отримати всебічну картину результативності програм, що є найбільш оптимальним для державного управління.

Для аналізу результативності програм мінімізації стресу серед державних службовців доцільно застосовувати такі групи показників: психологічні показники: рівень відчутого стресу, тривожності, емоційного виснаження, суб'єктивне відчуття професійної підтримки, рівень задоволеності роботою; поведенкові показники: частота конфліктних ситуацій, дотримання службової дисципліни, якість комунікації в колективі, готовність брати участь у командних проєктах; організаційні показники: продуктивність діяльності структурних підрозділів, кількість прогулів та лікарняних днів, стабільність кадрового складу, швидкість виконання завдань; об'єктивні оцінки працівників: рівень задоволеності програмою, корисність отриманих знань, готовність застосовувати інструменти подолання стресу в роботі.

Дослідження практики органів влади в Україні та міжнародного досвіду демонструє, що найефективнішими є програми, які поєднують навчальні, психоедукаційні та консультативні компоненти. Зокрема, тренінги з розвитку стресостійкості, заняття з майндфулнесу, програми психологічної адаптації персоналу, регулярні групові консультації з фахівцями показують послідовне зниження рівня стресу серед учасників.

Так, результати оцінювання кількох упроваджених програм свідчать, що після участі у тренінгах державні службовці демонструють на 20–35% нижчий рівень суб'єктивного стресу, підвищення рівня психологічної гнучкості, а також покращення навичок саморегуляції. У колективах зменшується кількість робочих конфліктів, підвищується згуртованість, що позитивно позначається на об'єктивних показниках виконання службових завдань.

Особливу ефективність мають програми, які впроваджуються системно, а не одноразово, та доповнюються постійним супроводом психологів, HR-фахівців і керівників. Досвід показує, що разові тренінги мають значно менший ефект порівняно з комплексними програмами, які включають діагностику, навчання, менторські сесії, індивідуальні консультації та моніторинг результатів.

Попри наявність позитивних результатів, у сфері оцінювання ефективності програм мінімізації стресу існує низка проблем:

- нерівномірна участь службовців через високе службове навантаження;
- недостатня поінформованість працівників про цілі та механізми програм;
- відсутність єдиної методики оцінювання ефективності програм у державних органах;
- низький рівень довіри до психологічної допомоги у частини службовців;
- складність вимірювання індивідуальних психологічних змін без довготривалого моніторингу.

Подолання цих бар'єрів передбачає розробку уніфікованих інструментів оцінювання, розширення доступу до психологічних послуг та створення умов для мотивації працівників до участі у програмах.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що більшість реалізованих програм мінімізації стресу серед державних службовців мають позитивний вплив на психологічний стан та професійну ефективність персоналу. Системне впровадження таких програм сприяє підвищенню рівня стресостійкості, покращенню організаційного клімату, формуванню конструктивної моделі поведінки в умовах надмірних навантажень і воєнних ризиків. Разом із тим ефективність програм значною

мірою залежить від їх комплексності, регулярності та підтримки керівництва.

Таким чином, оцінювання програм мінімізації стресу є не лише інструментом визначення їх результативності, а й важливою умовою удосконалення системи управління персоналом у державній службі, що є критично важливим у сучасних умовах. Проведений аналіз особливостей оцінювання ефективності програм мінімізації стресу серед державних службовців дозволяє встановити, що такі заходи є важливим компонентом сучасної системи управління персоналом у державних органах, особливо в умовах воєнного стану та постійних стресогенних впливів. Оцінювання результативності програм дає змогу визначити їх реальний вплив на психологічний стан працівників, оптимізувати організаційні процеси та підвищити загальну ефективність державного управління. У результаті встановлено, що ефективність програм мінімізації стресу повинна оцінюватися комплексно, із застосуванням різних методологічних підходів — результативного, процесно-орієнтованого, економічного та інтегрованого. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння того, як програма впливає на психологічне благополуччя службовців та які організаційні зміни вона спричиняє. Доведено важливість використання поєднання кількісних та якісних показників для визначення результативності програм. Психологічні індикатори (рівень стресу, емоційне виснаження, тривожність), організаційні показники (продуктивність, плинність кадрів, кількість прогулів), а також суб'єктивні оцінки самих учасників дозволяють отримати об'єктивну картину впливу програм на робоче середовище та загальний стан колективу.

Аналіз практичного досвіду засвідчив, що найбільш результативними є комплексні програми, які поєднують навчальні тренінги, консультації, психоедукацію та довготривалу психологічну підтримку. Саме такі програми забезпечують стабільне зниження рівня стресу,

підвищення емоційної стійкості, покращення комунікації у професійному середовищі та зниження кількості конфліктів. Разові заходи, навпаки, демонструють короткочасний ефект і не сприяють формуванню довготривалих навичок саморегуляції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що програми мінімізації стресу мають значний потенціал для зміцнення кадрового ресурсу державної служби. Їх ефективність залежить від комплексності, регулярності, професійного супроводу та системного моніторингу результатів. Впровадження уніфікованих методів оцінювання та підвищення мотивації службовців до участі у таких програмах є ключовими умовами для формування більш стійкої, ефективної та психологічно захищеної державної служби в Україні.

### **Висновки до 3 розділу**

У третьому розділі магістерського дослідження було детально проаналізовано підходи до зниження рівня стресу серед державних службовців, які працюють в умовах воєнного стану.

Встановлено, що виконання професійних обов'язків у таких надзвичайних умовах значно підвищує стресову напругу через непередбачуваність, часті трансформації робочих завдань, потенційну фізичну небезпеку та психологічний тиск. Особливо обтяжуючим фактором є дефіцит ресурсів і обмеження можливостей для комунікації, що значно ускладнює процес прийняття рішень та збільшує ступінь відповідальності та ризику під час ухвалення управлінських рішень.

Стрес в екстремальних обставинах здатен призводити до зростання тривожності, синдрому емоційного вигорання, погіршення фізичного здоров'я, зниження концентрації уваги та загальної продуктивності. Також,

існує ймовірність отримання психологічних травм, наслідки яких можуть проявлятися і після завершення воєнних дій.

У роботі підкреслено важливість тренінгів як заходу для боротьби зі стресом та одного з ефективних інструментів мінімізації стресу на державній службі. Організація тренінгів для державних службовців розглядається як важлива стратегія підвищення стресостійкості та зниження негативного впливу стресу на працівників. Тренінги сприяють розвитку психологічної стійкості, допомагають службовцям поліпшувати самоорганізацію, ефективніше управляти емоціями, вдосконалювати навички спілкування й успішно виконувати професійні обов'язки в умовах стресу. Наголошено, що в умовах воєнного стану необхідний комплексний підхід до управління стресом, який враховує як персональні аспекти працівників, так і загальні потреби організації. Застосування такого підходу сприяє підтримці працездатності, мотивації й психологічного здоров'я службовців, що є критично важливим для стабільної роботи державних установ в екстремальних обставинах.

Таким чином, створення й впровадження адаптованих стратегій подолання стресу в умовах воєнного стану є базовою складовою забезпечення ефективності державної служби. Це сприяє збереженню стабільності та цілісності держави, забезпеченню ефективного функціонування державних інституцій, а також захисту інтересів громадян у кризових ситуаціях.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження пропонує нове вирішення гострого наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо впливу стресу на ефективність державних та розробки ефективних тренінгових програм задля стратегії його мінімізації.

У результаті дослідження зроблено наступні висновки:

1. У ході аналізу теоретичних засад було з'ясовано, що сучасне наукове розуміння стресу ґрунтується на інтеграції біопсихологічних, когнітивних, соціальних та діяльнісних підходів. У класичних концепціях (Г. Сельє, У. Кеннон) стрес розглядався як універсальна фізіологічна реакція організму. Подальший розвиток психологічних теорій (Р. Лазарус, А. Бандура, К. Фолькман) акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті стресорів, ролі оцінки ситуації та копінг-стратегій. Психологічна стійкість (резильєнтність, стресостійкість) постає як багатовимірний феномен, що включає особистісні риси, когнітивні установки, емоційні навички та соціальні ресурси. Узагальнення підходів дозволило сформуванню цілісного теоретичного підґрунтя для подальшого дослідження впливу стресу на професійну діяльність державних службовців.

2. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що стресостійкість виступає ключовим чинником професійної ефективності державних службовців, оскільки їхня діяльність характеризується високою відповідальністю, постійною взаємодією з громадянами та необхідністю приймати рішення в умовах дефіциту часу та інформації. Встановлено, що службовці з високими рівнями стресостійкості демонструють стабільність робочої поведінки, здатність до конструктивного розв'язання проблем, самоконтроль та знижену схильність до емоційного виснаження. Натомість

низька стресостійкість є передумовою професійних помилок, конфліктності, погіршення комунікацій і зниження продуктивності. Отримані результати підтвердили детермінуючий вплив психологічної стійкості на загальну результативність адміністративної діяльності.

3. Дослідження засвідчило, що в умовах воєнного стану психоемоційний стан державних службовців характеризується підвищеним рівнем тривожності, емоційного напруження, ризиком професійного вигорання та зростанням кількості стресогенних факторів. До ключових стресорів належать: посилена відповідальність за прийняття критично важливих рішень, зміна робочих форматів, загроза безпеці, збільшення комунікаційних навантажень та необхідність швидкого реагування на нестандартні ситуації. Попри це, значна частина службовців виявляє адаптивні механізми, зокрема мобілізацію внутрішніх ресурсів, переорієнтацію мотивації на суспільно значущі цілі, підвищення рівня командної взаємодії. Отримані результати дозволили визначити спектр психологічних факторів, що визначають емоційну стабільність персоналу в екстремальних умовах.

4. Розроблена тренінгова програма спрямована на системне підвищення резильєнтності та включає комплекс теоретичних і практичних модулів, орієнтованих на розвиток навичок саморегуляції, адаптивного мислення, стрес-менеджменту, емоційної компетентності та ефективних копінг-стратегій. Методичне наповнення базується на когнітивно-поведінкових техніках, вправ на усвідомленість (mindfulness), розвиток позитивної мотивації, командної підтримки та навичок подолання кризових ситуацій. Експертна оцінка та апробація елементів програми підтвердили її практичну придатність і потенціал для підвищення психологічної стійкості службовців, що працюють в умовах підвищеного ризику та

відповідальності. Отже, тренінг може слугувати ефективним інструментом профілактики емоційного виснаження та підтримки психічного здоров'я.

5. У підсумку дослідження були сформульовані практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію психологічного стану державних службовців та підвищення їхньої стійкості до професійних навантажень. Зокрема, обґрунтовано необхідність упровадження програм психологічної підтримки, регулярних тренінгів зі стрес-менеджменту, створення сприятливого організаційного середовища, яке знижує вплив хронічних стресорів. До важливих заходів також віднесено розвиток культури взаємопідтримки, удосконалення внутрішньої комунікації, упровадження гнучких робочих механізмів, чіткого розподілу функцій та забезпечення ресурсами. Індивідуальні рекомендації включають розвиток навичок саморегуляції, застосування технік емоційної стабілізації, раціональне планування діяльності та підтримку балансу між роботою і відпочинком. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню негативних наслідків стресу та підвищенню ефективності роботи державних службовців.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану // Ефективність державного управління. – 2023. – №70/71. – С. 11-16.
2. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я. Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні: актуальні питання регламентації та регулювання // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://constitutionalist.com.ua/bajmuratov-m-o-kofman-b-ia-kompetentsijnipovnovazhennia-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-v-sferi-zakhystu-pravliudyny-v-period-myru-i-voiennoho-stanu-v-ukraini-aktualni-pytanniarehlamentatsii/>.
3. Бондаренко К. В. Галузь державної служби України як складова адміністративно-політичної сфери державного управління // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія «Юридичні науки». – том 27 (66) – 2014. – №3. – с.105-112.
4. Бондаренко К.В. Галузь державної служби України як складова адміністративно-політичної сфери державного управління / К.В Бондаренко. // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. – 2014. – Том 27 (66). – № 3. – С. 105-112.
5. Герасіна С. В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини // Наука і освіта. – 2016. – № 2-3. – С. 115-119.
6. Герасіна С.В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини / С.В. Герасіна // Наука і освіта. – 2016. – № 2-3. – С. 115-119.
7. Гончар М. Ф. Критичні небажані відхилення у системі стресменеджменту підприємств / М. Ф. Гончар // Причорноморські

економічні студії. – 2017. – Вип. 24. – С. 110-114 / Електронний ресурс. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_24\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_24).

8. Гоулман Д. Емоційний інтелект: пер з англ. С.-Л. Гуменецької // Харків: Віват, 2018. – 512 с.

9. Гулак Л. Юридична природа та специфіка реалізації функцій органів місцевого самоврядування // Навчально-науковий інститут права та психології національного університету «Львівська політехніка», 2017. – том 477.

10. Дорош І.М. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців / І.М. Дорош // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2020. – № 2(8). – С. 26-32.

11. Дорош І.М. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2020. - № 2(8).

12. Драган О. І. Формування системи стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі / О. І. Драган // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2018. – Т. 24. – № 1. – С. 101-106 / Електронний ресурс. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2018\\_24\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_1_14).

13. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» 12 травня 2022 року №2259-ІХ // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

14. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» від 08 липня 2022 року №2381- ІХ // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2381-20#Text>

15. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text11>.

16. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №889-VIII // Електронний ресурс. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text 11](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text11))

17. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року №1700-VII // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року №280/97-ВР // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року №2136-IX // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T222136>

20. Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року №1682-VII // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

21. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року №389-VIII // Електронний ресурс. Режим доступу:

22. Зелінська Я. Ц. Ресурсний підхід до аналізу стратегій подолання стресу // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 4 / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ipk.edu.ua/journal/2011-4.pdf#page=38>.

23. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях / Київ: Педагогічна думка, 2016. – 219 с.

24. Зливков В.Л. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях: Навч. пособ. / В.Л. Зливков, С.О. Лукомська, О. В. Федан. – К.: Педагогічна думка, 2016. – 219 с.

25. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>.

26. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти) // Електронний ресурс. Режим доступу : <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>

27. Інструментарій Псі-Лаб // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://psylab.com.ua/tools>

28. Інструментарій ПсіЛаб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://psylab.com.ua/tools> 99.

29. Калька Н. Практикум з арт-терапії: Навч.-метод. посібник: Ч.1. / Н.І. Калька, З.В. Ковальчук. – Львів, 2020. – 232 с.

30. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібник. Ч. 1. – Львів, 2020. – 232 с.

31. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 1 – С. 112-125.

32. Карамушка Л.М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців / Л.М. Карамушка, Д.І. Куриця // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 1. – С. 112-125.

33. Когут О.О. Стресостійкість особистості в сучасному вимірі соціокультурного простора / О.О. Когут // Psychological Journal. – 2021. – № 7(51) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://orcid.org/0000-0003-0116-2274>.

34. Когут О.О. Стресостійкість особистості в сучасному вимірі соціокультурного простору // Psychological Journal. – 2021. – volume 7. – issue 7 (51).

35. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану // Дніпровський науковий часопис публічного

управління, психології, права. – 2022. – №2 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192>

36. Кузьмін О. Є. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування / О. Є. Кузьмін, М. Ф. Гончар // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 413-418. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_3\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_66).

37. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців // Публічне адміністрування: теорія та практика, 2010 // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>.

38. Липовська Н.А. Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні / Н.А. Липовська // Public Administration and Regional Development. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.

39. Липовська Н.А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців / Н.А. Липовська // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>.

40. Методика діагностики особистості мотивації до успіху Т. Елерса [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://psycabi.net/testy/271-metodika-diaagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-k-uspekhot-elersa-oprosnik-t-elersa-dlya-izucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha>.

41. Методика діагностики особистості мотивації до успіху Т. Елерса // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://psycabi.net/testy/271-metodikadiagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-k-uspekhot-elersa-oprosnik-t-elersa-dlyaizucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha>

42. Методика дослідження локусу контролю Дж. Роттер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.eztests.xyz/tests/personality\\_rotter/](https://www.eztests.xyz/tests/personality_rotter/).

43. Методика дослідження локусу контролю Дж. Роттера // Електронний ресурс. Режим доступу: [https://www.eztests.xyz/tests/personality\\_rotter/](https://www.eztests.xyz/tests/personality_rotter/)

44. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу» від 15 січня 2021 р. № 4-21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

45. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06 квітня 2016 року № 72 (втрата чинності у 2019 році) // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>

46. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 13 березня 2020 року № 39-20, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 березня 2020 року № 277/34560) // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20#Text>

47. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник / Л. Б. Наугольник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 324 с.

48. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: Підручник / Л.Б. Наугольник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 324 с.

49. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 року №440 // Електронний

ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

50. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву» (законопроект № 3491) // Електронний ресурс. Режим доступу: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=68851](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68851)

51. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні // Літопис Волині. – 2022. - № 27. – С.268-273 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27>.

52. Сельє Г. Стрес життя (1977 рік) // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt>

53. Сельє Г. «Стрес життя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt>.

54. Статистика стресу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lossofsoul.com/STRESS/statistics-ua.htm>.

55. Статистика стресу // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.lossofsoul.com/STRESS/statistics-ua.htm>

56. Стрес-менеджмент. Капітал 360: сайт саморозвитку та особистісної ефективності // Електронний ресурс. Режим доступу: Source: <https://capital360.com.ua/pravyla-efektyvnosti/stres-menedzhment>

57. Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» від 24 лютого 2022 року № 68/2022 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/68/2022№68/2022>

58. Федосова Л. Копінг-стратегії: як подолати життєві труднощі? // ПерсонаL. – 2016. – № 6. / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.persona-l.pp.ua/rubrics/poznavatelno/kopng-strateg-yak-podolatizhittv-trudnoshh>

59. Федосова Л.А. Копінг-стратегії: як подолати життєві труднощі? / Л.А. Федосова // ПерсонаL. – 2020. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.persona-l.pp.ua/rubrics/poznavatelno/kopng-strateg-yak-podolati-zhittv-trudnoshh>.
60. Штепа О. Ресурсна насиченість особистості // Проблеми сучасної психології. – 2020. – Вип. 47. – С. 231-252.
61. Штепа О.В. Ресурсна насиченість особистості / О.В. Штепа // Проблеми сучасної психології. – 2020. – Вип. 47. – С. 231-252.
62. American Psychological Association. Resilience and recovery after war: Refugee children and families in the United States. Washington, DC: American Psychological Association, 2010.
63. American Psychological Association. Resilience and recovery after war: Refugee children and families in the United States // Washington, DC: American Psychological Association; 2010.
64. Anshel M. (1996). Coping styles among adolescent competitive athletes. *The Journal of Social Psychology*, 136(3), 311-323. // <https://positivepsychology.com/coping-theory/>
65. Anshel M. Coping styles among adolescent competitive athletes // *The Journal of Social Psychology*. – 1996. – № 136(3). – P. 311-323.
66. Aspinwall L.G. and Taylor S.E. A Stitch in Time: Self-Regulation and Proactive Coping // *Psychological Bulletin*. – 1996. – № 121(3) – P. 417-421.
67. Caplan R.D. Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms // *Journal of Vocational Behavior*. – 1987. – № 3. – P. 248-267.
68. Carver C.S., Scheier M.F., & Weintraub J.K. Assessing coping strategies: A theoretically based approach // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1996. – № 56(2). – P. 267-283.

69. Characteristics of public administration // Available at: [https://www.zambianguardian.com.translate.google.com/characteristics-of-publicadministration/? x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc](https://www.zambianguardian.com.translate.google.com/characteristics-of-publicadministration/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=sc).

70. Cohen F., & Lazarus R. S. Coping with the stresses of illness. In G.C. Stone, F. Cohen, & N. E. Adler (Eds.) / Health psychology: London, UK. – A handbook: Jossey-Bass., 1979. – P. 217-254.

71. Cox T. Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work.: HSE Books Sudbury, 1993. – 219 p.

72. Designing positive psychology: Taking stock and moving forward / Sheldon, T.B. Kashdan, & M.F. Steger / Oxford University Press, 2011. – P. 8-17.

73. Dohrenwend B. P. The Social Psychological Nature of Stress: A Framework for Causal Inquiry // Journal Abnormal Social Psychology. – 1966. – Vol. 62. – P. 294-302.

74. Fuller J.L., Thompson W.R. Foundations of behavior genetics / St. Louis, Mo: C.V. Mosby, 1978. – 434 p.

75. Ganster D.C. and Rosen C.C. Work Stress and Employee Health. A Multidisciplinary Review // Journal of Management, 2013. – P. 17-27.

76. Garmezy N. Risk and protective factors in the development of psychopathology / Cambridge University Press, 1992 – 266 p.

77. Grinker R.R. *Nobody's Normal: How Culture Created the Stigma of Mental Illness*. – NY: W.W. Norton., 2021. – P. 87-92.

78. Hobfoll S.E. The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory // Applied Psychology. – 2013. – № 50(3). – P. 337-421.

79. Lazarus R.S. and Folkman S. Transactional Theory and Research on Emotions and Coping // European Journal of Personality. – 1997. – № 1(3). – P. 141-169.

80. Lazarus R.S. Emotions and Interpersonal Relationships: Toward a Person-centered Conceptualization of Emotions and Coping// *Journal of Personality*. – 2006. – № 74(1). – P. 9-46.

81. Ledesma J. Conceptual frameworks and research models on resilience . in leadership // *Sage Open*. – 2014. – № 4(3). – P. 1-8.

82. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior // *Journal of Organizational Behavior*. – 2002. – № 23. – P. 695-706.

83. Magis K. Community resilience: An indicator of social sustainability // *Society & Natural Resources*. – 2010. – № 23. – P. 401-416.

84. Nath P., & Pradhan R. K. (2012). Influence of positive affect on physical health and psychological well-being: Examining the mediating role of psychological resilience. *Journal of Health Management*, 14(2), p. 161-174.

85. Panter-Brick C, Eggerman M. Understanding culture, resilience, and mental health: The production of hope. In: Ungar M, editor / *The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice*. New York: Springer; 2012, p. 369- 386.

86. Panter-Brick C., Eggerman M. Understanding culture, resilience, and mental health: The production of hope / *The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice*: New York: Springer, 2012. – P. 369-386.

87. Parsons P. A. Behavior, stress and variability // *Behavior Genetics*, 1988, Vol 8, p. 293-308.

88. Parsons P.A. Behavior, stress and variability // *Behavior Genetics*. – 1988. – № 8. – P. 293-308.

89. Prem R., Ohly S., Kubicek B., and Korunka C. (2017) Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as Antecedents of Thriving at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (1), p. 108-123.

90. Prem R., Ohly S., Kubicek B., and Korunka C. Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as

Antecedents of Thriving at Work // Journal of Organizational Behavior. – 2017. – № 38(1). – P. 108-123.

91. Roth S., & Cohen L.J. Approach, avoidance, and coping with stress // American Psychologist. – 1989. – № 41(7). – P. 813-819.

92. Sarah M.S. Psychological Theories of Stress // Available at: <https://explorable.com/psychological-theories-of-stress>.

93. Sarah Mae Sincero. Psychological Theories of Stress // <https://explorable.com/psychological-theories-of-stress>

94. Schwartz G. E. Testing the biopsychological model: The ultimate challenge facing behavioral medicine? // Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1982, № 50, p. 1040-1053.

95. Schwartz G.E. Testing the biopsychological model: The ultimate challenge facing behavioral medicine? // Journal of Consulting and Clinical Psychology. – 1982. – № 50. – P. 1040-1053.

96. Scott R., Howard A. Models of Stress / S. Levine, N. A. Scotch (Eds.). Social Stress. – Chicago: Aldine, 1970. – P. 270-273.

97. Scott R., Howard A. Models of Stress // S. Levine, N. A. Scotch (Eds.). Social Stress. Chicago: Aldine, 1970, p. 270-273.

98. Seligman M. (1990). Learned optimism. Pocket Books // <https://positivepsychology.com/resiliencetheory/#:~:text=Resilience%20theory%20argues%20that%20it's%20all%20there%20is%20to%20it>

99. Seligman M. Learned optimism: Pocket Books, 1990 // Available at: <https://positivepsychology.com/resiliencetheory/#:~:text=Resilience%20theory%20argues%20that%20it's%20all%20there%20is%20to%20it>.

**ДОДАТКИ**  
**ДОДАТОК А.**  
**РОЗВИТОК СТРЕСОСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

**Тривалість:** 3 години (можна адаптувати до 1,5 або 6 годин)

**Формат:** очний / онлайн

**Цільова аудиторія:** державні службовці, керівники та працівники органів державної влади

**Мета тренінгу:** сформувати практичні навички управління стресом, підвищити психологічну стійкість і ефективність професійної діяльності в умовах підвищеного навантаження та невизначеності.

### **1. Вступна частина (15 хв)**

**Мета:** занурення в тему, створення безпечної атмосфери.

**Активності:**

- Привітання, встановлення правил роботи.
- Міні-опитування: «Що для мене є найбільшим стресором на роботі?».
- Коротке пояснення, чому стресостійкість критична для держслужби у воєнний період:
  - висока відповідальність;
  - робота в умовах невизначеності;
  - ризики емоційного виснаження;
  - необхідність ухвалювати рішення під тиском часу.

### **2. Теоретичний блок: Розуміння стресу (25 хв)**

**Цілі:** дати чітке уявлення про природу стресу, його стадії та вплив.

**Ключові питання:**

- Що таке стрес і стресостійкість?
- Механізм стресової реакції (модель Г. Сельє).
- Ознаки професійного та емоційного вигорання.
- Особливості стресу у держслужбі (воєнні загрози, бюрократичний тиск, інформаційні перевантаження).

**Міні-вправа:**

Кожен учасник визначає **сигнали власного стресу** в трьох сферах:

1. фізичній,
2. емоційній,
3. поведінковій.

### **3. Блок саморегуляції: Техніки швидкої стабілізації (40 хв)**

**Мета:** дати інструменти миттєвого зниження напруги під час робочого процесу.

**Техніки:**

#### **1) Дихання «4-4-6»**

- вдих 4 сек
- затримка 4 сек
- повільний видих 6 сек

#### **2) Метод «Заземлення 5-4-3-2-1»**

Вправа для повернення уваги та зниження тривожності.

#### **3) Техніка «Стоп!»**

Зупинити негативну думку → перейменувати → переформулювати.

#### **4) М'язове розслаблення**

Стиснути і розслабити групи м'язів (плечі, кисті, щелепа).

**Практична робота:**

Учасники обирають 1 техніку для впровадження протягом тижня.

### **4. Блок емоційної стійкості: Когнітивна робота (35 хв)**

**Мета:** навчити працювати з думками, що посилюють стрес.

**Міні-лекція:**

- Пастки мислення (катастрофізація, поляризація, узагальнення).
- Як думка впливає на емоцію та рішення.

**Практична вправа: «Таблиця альтернативних інтерпретацій»**

1. Ситуація
2. Початкова оцінка (негативна)
3. Почуття
4. Альтернативні тлумачення
5. Найбільш реалістичний варіант

### **5. Комунікаційна стійкість (30 хв)**

**Мета:** навчитися будувати спокійну, конструктивну взаємодію.

**Теми:**

- Як уникати конфліктів у стресових ситуаціях.
- Ненасильницька комунікація (NVC): модель «факт → почуття → потреба → прохання».
- Техніка «асертивного повідомлення».

**Рольова вправа:**

У парах учасники відпрацьовують ситуації:

- звернення громадянина у кризі;
- конфлікт у колективі;
- критика керівника.

### **6. Управління навантаженням і профілактика вигорання (25 хв)**

**Мета:** показати, як організація роботи впливає на рівень стресу.

**Інструменти:**

- Метод «важливе – термінове».
- Правило 20 хвилин для концентрації.
- Перерви як елемент продуктивності.
- Модель ресурсів COR (збереження та поповнення власних ресурсів).

**Вправа:**

Індивідуальне планування ресурсощадного дня.

### **7. Вправи на розвиток психологічної витривалості (20 хв)**

**Ціль:** формування довгострокової стресостійкості.

- Щоденник емоційної стабільності.
- Практика мікровдячності.
- Формування «пулів підтримки» (команда, колеги, родина).
- Стратегія «антистрес-набору» державного службовця.

### **8. Підсумок і рефлексія (10 хв)**

**Учасники відповідають на 3 питання:**

1. Що сьогодні стало для мене відкриттям?
2. Яку техніку готовий застосувати завтра?
3. Що зміню у своїй роботі для зниження напруги?

**Матеріали, які учасники отримують:**

- Пам'ятка «10 способів швидкого зняття стресу»
- Шаблон щоденника стресостійкості
- Список технік саморегуляції
- Рекомендації з тайм-менеджменту.

**ДОДАТОК Б**  
**ТЕСТ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ОЦІНКИ РІВНЯ СТРЕСУ**  
**ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Інструкція:

Оберіть один варіант відповіді для кожного твердження.  
Оцінювання:

- 0 балів – ніколи
- 1 бал – рідко
- 2 бали – інколи
- 3 бали – часто
- 4 бали – дуже часто / постійно

---

**БЛОК 1. ФІЗІОЛОГІЧНІ ОЗНАКИ СТРЕСУ**

1. Відчуваю втому навіть після відпочинку.
2. Маю напруження або біль у м'язах (плечі, шия, спина).
3. Часто болить голова або з'являються мігрені.
4. Страждаю на порушення сну (важко заснути, прокидаюся серед ночі).
5. Змінюється апетит (занадто мало або занадто багато).

---

**БЛОК 2. ЕМОЦІЙНІ РЕАКЦІЇ**

6. Відчуваю роздратованість або «спалахи» емоцій без значних причин.
7. Часто переживаю тривогу, напруження або внутрішній неспокій.
8. Стаю менш терплячим(ою) у спілкуванні з колегами чи громадянами.
9. Відчуваю емоційне виснаження, байдужість, апатію.
10. Важко контролюю емоції в складних ситуаціях.

---

**БЛОК 3. КОГНІТИВНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ ОЗНАКИ**

11. Важко зосередитися або приймати рішення.
12. Часто допускаю помилки через неуважність.
13. Унікаю завдань, які здаються складними або стресовими.
14. Відчуваю, що працюю «на автоматі».
15. Реагую на події надто гостро або імпульсивно.

---

## БЛОК 4. РОБОЧЕ НАВАНТАЖЕННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ СТРЕСОРИ

16. Відчуваю, що робочих завдань занадто багато.
17. Мені складно встановлювати межі між роботою та особистим життям.
18. Часто працюю понаднормово або не можу «відключитися» після роботи.
19. Переживаю тиск часу, термінів і відповідальності.
20. Відчуваю, що втрачаю мотивацію або професійне задоволення.

---

### ПІДРАХУНОК РЕЗУЛЬТАТІВ

Підсумуйте бали за всіма відповідями.

0–20 балів – Низький рівень стресу

Ви добре контролюєте навантаження та емоції. Важливо підтримувати ці навички й надалі.

21–40 балів – Помірний рівень стресу

Стрес присутній, але не критичний. Рекомендується застосовувати техніки саморегуляції та контролю емоцій.

41–60 балів – Високий рівень стресу

Стрес істотно впливає на ефективність та самопочуття. Варто впроваджувати системні стратегії: тайм-менеджмент, техніки релаксації, відновлювальні практики.

61–80 балів – Дуже високий рівень стресу

Можливе емоційне та професійне вигорання. Необхідно терміново знизити навантаження, застосувати антистрес-техніки й, за потреби, звернутися за професійною підтримкою.