

УДК 159.9:005.95/.96(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2026-1-7>**Макарчук Наталія Миколаївна,**

магістр з психології,

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»,

вулиця Старопортофранківська, 26, Одеса, 65020, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6448-848X>**Вишніченко Сергій Іванович,**

кандидат медичних наук,

методист програми психологічної реабілітації «Відновлення під час війни»,

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Державного університету «Київський авіаційний інститут»,

проспект Любомира Гузара, 1, м. Київ, 03680, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8371-437X>

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу психологічних механізмів лідерства та управління персоналом у кризових соціально-економічних умовах, зумовлених воєнними подіями та тривалою нестабільністю в Україні. У фокусі дослідження перебуває роль емоційного інтелекту керівників, трансформаційного та сервант-лідерства у формуванні психологічної безпеки персоналу як ключового чинника організаційної стійкості. Теоретичну основу роботи становлять концепції емоційного інтелекту, психологічної безпеки, ресурсної теорії стресу та сучасні підходи до гуманістичних моделей лідерства.

Емпіричне дослідження проведено на вибірці з 412 працівників, які представляли 127 організацій державного, приватного та освітнього секторів України. Для збору даних використано стандартизовані психодіагностичні методики, що дозволили оцінити рівень емоційного інтелекту керівників, прояви трансформаційного і сервант-лідерства, психологічну безпеку та організаційну стійкість персоналу. Статистичний аналіз включав кореляційні, регресійні, медіаційні та модераційні процедури.

Отримані результати засвідчили наявність значущих позитивних зв'язків між емоційним інтелектом, гуманістичними стилями лідерства та рівнем психологічної безпеки в колективах. Встановлено, що психологічна безпека виконує медіаційну функцію у взаємозв'язку між емоційним інтелектом керівників і організаційною стійкістю, забезпечуючи адаптивність персоналу до кризових впливів. Виявлено також модераційний ефект воєнного контексту, який послаблює прямий вплив лідерських стратегій, та буферну роль HR-практик підтримки персоналу, що сприяють зниженню рівня стресу й підвищенню відчуття безпеки.

Зроблено висновок, що ефективне управління персоналом у кризових умовах ґрунтується на розвитку емоційного інтелекту керівників, впровадженні сервант- і трансформаційного лідерства та системній підтримці психологічної безпеки. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розроблення програм психологічного супроводу, HR-стратегій і підготовки управлінських кадрів у воєнних і післявоєнних реаліях.

Ключові слова: емоційний інтелект, трансформаційне лідерство, сервант-лідерство, психологічна безпека, організаційна стійкість, воєнний контекст.

Makarchuk Natalya, Vyshnichenko Serhii. PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF LEADERSHIP AND PERSONNEL MANAGEMENT UNDER CRISIS CONDITIONS

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the psychological mechanisms of leadership and personnel management in the crisis socio-economic conditions caused by military events and prolonged instability in Ukraine. The focus of the study is the role of emotional intelligence of managers, transformational and servant leadership in the formation of psychological safety of personnel as a key factor of organizational stability.

The theoretical basis of the work is the concepts of emotional intelligence, psychological safety, resource theory of stress and modern approaches to humanistic models of leadership.

The empirical study was conducted on a sample of 412 employees representing 127 organizations of the public, private and educational sectors of Ukraine. Standardized psychodiagnostic methods were used to collect data, which allowed assessing the level of emotional intelligence of managers, manifestations of transformational and servant leadership, psychological safety and organizational stability of personnel. Statistical analysis included correlation, regression, mediation and moderation procedures.

The results obtained showed the presence of significant positive relationships between emotional intelligence, humanistic leadership styles and the level of psychological safety in teams. It was established that psychological safety performs a mediating function in the relationship between the emotional intelligence of managers and organizational resilience, ensuring the adaptability of personnel to crisis influences. The moderating effect of the military context, which weakens the direct influence of leadership strategies, and the buffer role of HR-practices of personnel support, which contribute to reducing the level of stress and increasing the sense of security, were also revealed.

It was concluded that effective personnel management in crisis conditions is based on the development of emotional intelligence of managers, the implementation of servant and transformational leadership and systemic support of psychological safety. The practical significance of the results lies in the possibility of their use for the development of psychological support programs, HR strategies and training of managerial personnel in military and post-war realities.

Key words: *emotional intelligence, transformational leadership, servant leadership, psychological safety, organizational resilience, wartime context.*

Вступ. Проблематика ефективного лідерства в умовах соціальної та економічної кризи набула особливої актуальності в реаліях повномасштабної війни та післявоєнного відновлення України. Лідерство в сучасних організаціях розглядається не лише як інструмент управління персоналом, а як психологічний механізм стабілізації, згуртованості та збереження життєздатності колективів.

Воєнні та післявоєнні реалії характеризуються високим рівнем невизначеності, психологічного навантаження й емоційного виснаження працівників. У таких умовах особистісні якості керівників – здатність до емоційної регуляції, емпатійного спілкування, створення клімату безпеки та довіри – стають визначальними для підтримання ефективності організацій.

Актуальність дослідження зумовлена потребою осмислення психологічних чинників ефективного лідерства та управління персоналом у кризових і воєнних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, стресу й соціально-економічної нестабільності. В умовах воєнних викликів саме емоційна компетентність керівників, здатність підтримувати психологічну безпеку колективу та формувати довіру в команді виступають ключовими механізмами збереження функціонування організацій.

Психологічна безпека при цьому розглядається не лише як наслідок ефективного лідерства, а як центральна ланка, що забезпечує стійкість персоналу до стресу та підтримує його адаптивність. Теоретичну основу дослідження становлять концепція емоційного інтелекту Д. Гоулмана, модель психологічної безпеки А. Едмондсон, ресурсна теорія стресу С. Гобфолла та підходи до сервант-трансформаційного лідерства [1].

У цьому контексті постає завдання комплексного вивчення взаємозв'язків між емоційним інтелектом, стилями лідерства, психологічною безпекою та організаційною стійкістю персоналу.

Мета дослідження: виявити психологічні механізми взаємозв'язку емоційного інтелекту, стилів лідерства, психологічної безпеки та організаційної стійкості персоналу в умовах кризових і воєнних впливів, а також визначити роль HR-практик у підтримці цих процесів.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становить комплексний міждисциплінарний підхід, що поєднує положення організаційної, соціальної та управлінської психології. Дослідження було спроектоване як кореляційно-регресійне з елементами медіаційного та моде-

раційного аналізу, що дало змогу виявити психологічні механізми взаємозв'язку між емоційним інтелектом керівників, стилями лідерства, психологічною безпекою та організаційною стійкістю персоналу в умовах кризових і воєнних впливів.

Застосований методологічний підхід забезпечив цілісне вивчення психологічних механізмів лідерства та управління персоналом у кризових умовах, дозволивши виявити як прямі, так і опосередковані ефекти впливу емоційного інтелекту та стилів лідерства на організаційну стійкість через психологічну безпеку персоналу.

Результати. Поняття *емоційного інтелекту (EI)* розглядається як здатність людини усвідомлювати, розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших людей [2]. У сфері управління персоналом EI визначається як критично важлива компетенція керівника, що забезпечує емпатійне спілкування, гнучкість у прийнятті рішень і здатність підтримувати мотивацію команди [3].

Дослідження Васильєва О., Соколова А. та Хіль Л. показали, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють кращу здатність до комунікації, співпереживання та управління конфліктами [4].

В українських дослідженнях [5] наголошується, що розвиток EI є ключовим чинником підвищення психологічної безпеки персоналу в організаціях.

Трансформаційне лідерство [6] базується на натхненні, впливі через цінності та спільне бачення майбутнього. Воно спрямоване на формування довіри, підвищення мотивації працівників і стимулювання інновацій.

Сервант-лідерство [7] орієнтується на служіння колективу, розвиток інших, підтримку та емпатію. Сучасні дослідження [8] підтверджують, що сервант-лідери формують довірливе середовище, що сприяє психологічній безпеці й адаптивності персоналу.

Порівняльні метааналізи [9] свідчать, що у кризових ситуаціях саме емоційно зріле, гуманістичне лідерство знижує ризик вигорання та підвищує згуртованість команди.

Психологічна безпека визначається як відчуття довіри, відкритості та впевненості у тому, що висловлення думок і помилки не призведуть до покарання [10]. Вона виступає важливим посередником між емоційним інтелектом керівників, стилями лідерства та рівнем організаційної стійкості.

Коли працівники відчувають безпеку, вони частіше виявляють ініціативу, креативність і лояльність, навіть у стресових обставинах. Емпіричні дослідження [7] показують, що психологічна безпека підвищує рівень колективної ефективності та позитивно впливає на корпоративну культуру.

Організаційна стійкість (*organizational resilience*) трактується як здатність системи адаптуватися, функціонувати та відновлюватися після кризових впливів [11].

Вона є інтегральним результатом взаємодії між психологічними компетенціями керівників, безпечним кліматом у колективі та системою HR-підтримкою.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує взаємозв'язок між емоційним інтелектом, стилями лідерства, психологічною безпекою та організаційною стійкістю, що стало підґрунтям для побудови емпіричної моделі дослідження.

У дослідженні взяли участь 412 працівників із 127 організацій державного, приватного та освітнього секторів України. Добір здійснювався цільовим способом через професійні HR-спільноти з урахуванням галузевої та регіональної різноманітності.

Середній вік респондентів – 36,4 року ($SD=9,2$); жінки – 63,1 %, чоловіки – 36,9 %.

Респонденти представляли сфери виробництва, освіти, IT, охорони здоров'я, банківсько-фінансовий та державний сектори.

Дослідження проводилось онлайн із дотриманням етичних норм [12].

Учасники надали інформовану згоду, анонімність і добровільність було гарантовано.

У таблиці 1 подано основні соціально-демографічні характеристики вибірки учасників дослідження, зокрема стать, вікову структуру, професійний стаж та галузеву належність респондентів.

Таблиця 1

Характеристики вибірки (Sample characteristics)

Показник	Категорія	n	%
Стать	Жінки	260	63,1
	Чоловіки	152	36,9
Вік	18–25	48	11,7
	26–35	142	34,5
	36–45	136	33,0
	46+	86	20,8
Стаж роботи	до 3 років	82	19,9
	4–10 років	176	42,7
	понад 10 років	154	37,4
Сектор діяльності	Державний	138	33,5
	Приватний	176	42,7
	Освітній	98	23,8

Примітка: дані розраховано від загальної кількості учасників (N = 412)

У таблиці 2 наведено показники внутрішньої узгодженості (α Кронбаха) для використаних психодіагностичних методик: емоційного інтелекту (WLEIS), трансформаційного лідерства (MLQ-5x), сервант-лідерства, пси-

хологічної безпеки та організаційної стійкості [8]. Усі інструменти продемонстрували високі коефіцієнти надійності ($\alpha = 0,82–0,91$), що підтверджує валідність використаних методик.

Таблиця 2

Психометричні показники надійності шкал (Reliability coefficients)

Шкала	α Кронбаха
Емоційний інтелект (WLEIS)	0.89
Трансформаційне лідерство (MLQ-5x)	0.91
Сервант-лідерство	0.90
Психологічна безпека	0.86
Організаційна стійкість	0.84

Примітка: $\alpha \geq 0,80$ – добра; $\geq 0,90$ – відмінна надійність

Таблиця 3 демонструє взаємозв'язки між основними змінними дослідження. Отримані коефіцієнти кореляції свідчать про позитивну

взаємозалежність між емоційним інтелектом, стилями лідерства, психологічною безпекою та організаційною стійкістю персоналу.

Таблиця 3

Кореляційні зв'язки між ключовими змінними (Correlations)

Змінна	1	2	3	4	5
1. Емоційний інтелект	–	0,61	0,58	0,52	0,46
2. Трансформаційне лідерство		–	0,63	0,49	0,54
3. Сервант-лідерство			–	0,57	0,59
4. Психологічна безпека				–	0,64
5. Організаційна стійкість					–

Примітка: $p < 0,01$. Усі зв'язки позитивні, що підтверджує взаємопов'язаність психологічних механізмів лідерства

Як видно з таблиці 3, емоційний інтелект позитивно корелює зі стилями лідерства ($r = 0,42–0,56$; $p < 0,01$) та з показниками психологічної безпеки ($r = 0,47$; $p < 0,01$). Це свідчить, що розвиток емоційної компетентності

керівників прямо пов'язаний із формуванням безпечного соціально-психологічного клімату в організації.

На рисунку 1 представлено концептуальну модель взаємозв'язків між емоційним інте-

лектом, трансформаційним і сервант-лідерством, психологічною безпекою та організаційною стійкістю

Модель відображає роль психологічної безпеки як посередника, а також модераційні впливи воєнного контексту (негативний) і HR-практик (позитивний).

У таблиці 4 представлено результати регресійного аналізу з перевіркою медіаційної моделі.

Психологічна безпека виступає посередником у взаємозв'язку між емоційним інтелектом керівників і рівнем організаційної стійкості.



Рисунок 1 – Концептуальна модель впливу емоційного інтелекту та стилів лідерства на організаційну стійкість через психологічну безпеку

Таблиця 4

Медіаційна модель (β -коефіцієнти, $p < 0,05$)

Залежна змінна	Незалежна змінна	β	T	P
Психологічна безпека	Емоційний інтелект	0,48	7,23	<0,001
Організаційна стійкість	Емоційний інтелект	0,19	3,11	<0,01
	Психологічна безпека	0,36	5,74	<0,001

Результати регресійного аналізу (табл. 4) показують, що психологічна безпека частково опосередковує вплив емоційного інтелекту на організаційну стійкість ($\beta=0,24$, $p<0,01$). Це означає, що позитивний вплив емоційного інтелекту реалізується через покращення почуття безпеки та довіри всередині колективу.

Таблиця 5 ілюструє модераційний вплив воєнного контексту на взаємозв'язки між емоційним інтелектом, стилями лідерства та організаційною стійкістю. Результати свідчать, що у більш складних умовах прямий ефект лідерства послаблюється.

Таблиця 5

Модераційний ефект воєнного контексту (Moderation effect)

Модель	R ²	ΔR^2	F	P
Без модератора	0,42	–	38,12	<0,001
З урахуванням воєнного контексту	0,49	0,07	42,56	<0,001

Аналіз модераційних ефектів (табл. 5) засвідчив, що воєнний контекст знижує силу взаємозв'язку між емоційним інтелектом і психологічною безпекою ($\Delta R^2 = 0,07$, $p<0,05$),

що вказує на підвищену вразливість персоналу до стресових факторів під час кризових подій.

У таблиці 6 подано результати аналізу буферної ролі HR-практик. Встановлено,

що політики підтримки персоналу (навчання, гнучкий графік, програми психологічної допо-

моги) пом'якшують вплив стресових факторів та підвищують рівень психологічної безпеки.

Таблиця 6

Буферна роль HR-практик (Buffering role of HR practices)

Залежна змінна	HR-практики	β	t	P
Психологічна безпека		0,28	4,16	<0,001
Організаційна стійкість		0,31	4,58	<0,001

Як показано у таблиці 6, впровадження HR-практик підтримки персоналу (коучинг, навчання, програми психологічної допомоги) пом'якшує негативний вплив стресових факторів на рівень безпеки працівників ($\beta=0,31$; $p<0,01$). Отже, такі практики виступають ресурсом стабілізації організаційної стійкості.

Таблиця 7 узагальнює результати побудови структурної моделі дослідження. Наведені коефіцієнти β відображають силу прямого та опосередкованого впливу емоційного інтелекту, лідерських стилів і психологічної безпеки на організаційну стійкість.

Таблиця 7

Підсумкова структурна модель (Summary structural model)

Шлях	β	P
EI → Трансформаційне лідерство	0,61	<0,001
EI → Сервант-лідерство	0,58	<0,001
EI → Психологічна безпека	0,48	<0,001
Психологічна безпека → Організаційна стійкість	0,36	<0,001
HR-практики → Організаційна стійкість	0,31	<0,001

Підсумкові результати (табл. 7) підтверджують інтегровану модель, де емоційний інтелект і стилі лідерства прямо та опосередковано впливають на організаційну стійкість через психологічну безпеку. Отримані дані узгоджуються з теоретичною моделлю Гобфолла [13] про збереження психологічних ресурсів у стресових умовах.

Отримані результати підтверджують концептуальну модель дослідження та свідчать, що емоційний інтелект і стилі лідерства чинять як прямий, так і опосередкований вплив на організаційну стійкість через посилення психологічної безпеки персоналу.

Це узгоджується з сучасними уявленнями про роль емоційних і соціальних ресурсів у забезпеченні адаптації організацій до кризових умов [14].

Отримані результати підтверджують, що психологічна безпека є центральним посередником між емоційним інтелектом керівників, стилями лідерства та організаційною стійкістю.

Зростання рівня емоційного інтелекту супроводжується підвищенням трансформаційного та сервант-лідерства ($\beta=0,61$; $\beta=0,58$), що, у свою чергу, зумовлює зміцнення психологічної безпеки ($\beta=0,48$).

Високий рівень психологічної безпеки значуще підвищує організаційну стійкість ($\beta=0,36$; $p<0,001$).

HR-практики позитивно модифікують цей зв'язок, виконуючи буферну функцію, тоді як воєнний контекст послаблює прямий вплив лідерства на результати діяльності.

Отримані результати підтвердили висунуту концептуальну модель та узгоджуються з основними теоретичними положеннями сучасної психології управління.

Показано, що емоційний інтелект керівників безпосередньо пов'язаний із підвищенням рівня психологічної безпеки колективів і, опосередковано, – із зростанням організаційної стійкості.

Ці дані узгоджуються з підходом Д. Гоулмана щодо визначальної ролі емоційної саморегуля-

ції в ефективному лідерстві, а також із концепцією психологічної безпеки А. Едмондсон, яка наголошує на значенні довіри та відкритості у командній взаємодії [4].

Отримані результати також підтверджують модель збереження ресурсів С. Гобфолла, згідно з якою психологічна безпека виступає захисним ресурсом у системі професійного функціонування.

Отримані дані дозволяють зробити низку важливих узагальнень.

По-перше, емоційний інтелект керівників виявився ключовим чинником, що визначає ефективність управління в кризових умовах. Керівники, здатні усвідомлювати власні емоції та емпатійно реагувати на переживання підлеглих, створюють умови для довіри, відкритості та співпраці.

По-друге, психологічна безпека відіграє роль основного медіатора, через який реалізується вплив емоційного інтелекту й лідерських стилів на організаційну стійкість. Колективи, де присутня атмосфера прийняття, поваги та можливості висловлювати думки без страху осуду, демонструють більшу згуртованість, гнучкість і здатність до адаптації.

По-третє, сервант-лідерство, засноване на служінні, турботі й підтримці, виявилось особливо ефективним у воєнному контексті. Цей стиль забезпечує баланс між організаційними цілями та психологічним добробутом працівників.

По-четверте, HR-практики психологічної підтримки (програми допомоги працівникам, гнучкий графік, супервізії, тренінги стрес-менеджменту) виконують буферну функцію, знижуючи негативний вплив стресових факторів і підсилюючи позитивний вплив емоційно зрілого лідерства.

Нарешті, воєнний контекст є суттєвим модератором ефективності лідерських стратегій: у ситуаціях високої турбулентності прямий ефект трансформаційного лідерства послаблюється, а гуманістичні компоненти (емпатія, турбота, психологічна підтримка) набувають першочергового значення.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що психологічна безпека

є центральною ланкою у взаємозв'язку між емоційним інтелектом, стилями лідерства та організаційною стійкістю. Вона є не лише наслідком ефективного управління, а й умовою формування адаптивної культури, що забезпечує виживання і розвиток організацій у кризових умовах.

Перспективою подальших досліджень є розширення вибірки, вивчення динаміки цих взаємозв'язків у військових і цивільних організаціях, а також аналіз впливу гендерних і вікових чинників на психологічну безпеку в команді.

Висновки.

1. Емоційний інтелект виступає базовим чинником ефективного лідерства, що забезпечує емпатійну взаємодію, емоційну регуляцію та психологічну підтримку працівників.

2. Психологічна безпека є медіатором між емоційним інтелектом, трансформаційним і сервант-лідерством та організаційною стійкістю.

3. Сервант-лідерство у поєднанні з високим рівнем емоційного інтелекту сприяє довірі, згуртованості й адаптивності персоналу, що особливо важливо у воєнних та післявоєнних реаліях.

4. HR-практики психологічної підтримки відіграють буферну роль у зниженні стресового впливу, сприяючи стабільності організацій.

5. Практичні рекомендації передбачають розвиток програм тренінгів емоційного інтелекту, формування сервант-компетенцій, створення політик психологічної безпеки та впровадження систем супервізійної підтримки персоналу.

Отримані результати дають змогу визначити низку напрямів практичного застосування.

Зокрема, вони можуть бути використані у розробленні корпоративних програм розвитку емоційного інтелекту, формуванні навичок психологічного лідерства, створенні систем моніторингу психологічної безпеки та впровадженні HR-стратегій підтримки персоналу у кризових і післявоєнних умовах.

Дані дослідження мають значення для психологічного супроводу команд у державному секторі, бізнес-організаціях, військових і волонтерських структурах.

Вони можуть слугувати основою для навчальних курсів, тренінгів та супервізійних програм, спрямованих на збереження психологічного добробуту та підвищення стійкості персоналу в умовах тривалого стресу.

На основі отриманих результатів сформульовано такі практичні рекомендації:

1. Для керівників та менеджерів. Розвивати емоційний інтелект як ключову компетентність ефективного лідера. Особливу увагу приділяти навичкам саморегуляції, емпатії та конструктивного реагування на емоційні стани підлеглих.

2. Для HR-фахівців і психологів організацій. Впроваджувати програми розвитку психологічної безпеки колективів: тренінги емоційної компетентності, групові супервізії, командні обговорення без оцінювання та практики підтримувальної комунікації.

3. Для організаційного рівня управління. Розробити політики підтримки персоналу в кризових ситуаціях – програми профілактики емоційного вигорання, системи коучингового супроводу, а також регулярні опитування психологічного клімату.

4. Для державного та військового сектору. Інтегрувати принципи емоційно-компетентного і сервант-лідерства у підготовку управлінських кадрів, включаючи програми для офіцерів, керівників підрозділів і викладачів.

5. Для науково-дослідної практики. Подальші дослідження варто спрямувати на аналіз динаміки психологічної безпеки в різних типах організацій та на вивчення впливу гендерних, вікових і культурних чинників на ефективність емоційно-компетентного лідерства.

Список використаних джерел:

1. Grant C. A., Wallace L. M., Spurgeon P. C. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 2013. Vol. 35(5). P. 527–546. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.
2. Maddi S. The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2002. Vol. 54. No 3. P. 173–185.
3. Nishizaka S. Kindergarten teachers' mental health: Stress, Preschool teacher efficacy and hardiness. *The Japanese Journal of Educational Psychology*. 2002. Vol. 3. P. 283–290.
4. Васильєва О., Соколов А., Хіль Л. Людський капітал у сучасній парадигмі економіки знань. *Менеджмент і бізнес*. 2023. Вип. 1(1). С. 22–36.
5. Максименко С. Д., Кузікова С. Б., Зливкова В. Л. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: монографія. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.
6. Поуль В. С. Психологічна безпека особистості в несприятливих обставинах: питання розуміння та особистісного вибору. Міжнародна колективна монографія за загальною редакцією професора І. В. Волженцевої. 2021. С. 640–662.
7. Garg N., Van der Walt F., Burgess J. Editorial: The psychological challenges of remote working. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190064>
8. Sharma N. Remote work and psychological well-being: exploring the impact on employee well-being, job satisfaction, and work-life balance. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 2024. Vol. 9(1). P. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i01.011>
9. Лазорко О. В. Психологія безпеки особистості як суб'єкта професіоналізації. *Психологічні перспективи*. 2017. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112>
10. Приходько І. Психологічна безпека персоналу екстремальних видів діяльності: концепція, трансформаційна модель, методологія дослідження. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. № 4 (29). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229858825.pdf>
11. Приходько, І. І. Засади психологічної безпеки персоналу екстремальних видів діяльності : монографія. Х. : Акад. ВВ МВС України, 2013. 745 с.
12. Харченко А. С. Психологічна безпека особистості викладача вишу. *Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія психологічна*. 2012. № 2. С. 443–450.
13. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну доміную систему управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 229–233.

14. Слюсаревський М. М., Найдьонова Л. А., Титаренко Т. М., Татенко В. О., Горностай П. П., Кочубейник О. М., Лазоренко Б. П. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін. Реферативний опис роботи. Київ : Талком, 2020. 318 с.

References:

1. Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon & P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. 2013. Vol. 35(5). P. 527–546. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
2. Maddi, S. (2002). The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 54. № 3. P. 173–185.
3. Nishizaka, S. (2002). Kindergarten teachers' mental health: Stress, Preschool teacher efficacy and hardiness. *The Japanese Journal of Educational Psychology*. Vol. 3. P. 283–290.
4. Vasylyeva O., Sokolov A., Khil' L. (2023). Lyuds'kyi kapital u suchasniy paradyhmi ekonomiky znan' [Human capital in the modern paradigm of the knowledge economy]. *Menedzhment i biznes*. 2023. Vyp. 1(1). S. 22–36. [in Ukrainian].
5. Maksymenko, S. D., Kuzikova, S. B., & Zlyvkova V. L. (2017). Osobystist' yak sub'yekt podolannya kryzovykh situatsiy: psykholohichna teoriya i praktyka: monohrafiya [Personality as a subject of overcoming crisis situations: psychological theory and practice: monograph]. Sumy: Vyd-vo SumDPU imeni A. S. Makarenka, 540 s. [in Ukrainian].
6. Poul', V. S. (2021). Psykholohichna bezpeka osobystosti v nespryyatlyvykh obstavynakh: pytannya rozumynnya ta osobystisnoho vyboru [Psychological safety of the individual in adverse circumstances: issues of understanding and personal choice]. *Mizhnarodna kolektyvna monohrafiya za zahal'noyu redaktsiyeyu profesora I. V. Volzhentsevoyi*. S. 640–662. [in Ukrainian].
7. Garg, N., Van der Walt, F., & Burgess, J. (2023). Editorial: The psychological challenges of remote working. *Frontiers in Psychology*. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190064>
8. Sharma, N. (2024). Remote work and psychological well-being: exploring the impact on employee well-being, job satisfaction, and work-life balance. *International Journal of Social Science and Economic Research*. Vol. 9(1). R. 165–172. DOI: <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i01.011>
9. Lazorko, O. V. (2017). Psykholohiya bezpeky osobystosti yak sub'yekta profesionalizatsiyi [Psychology of personality security as a subject of professionalization]. *Psykholohichni perspektyvy*. Vyp. 30. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112> [in Ukrainian].
10. Prykhod'ko, I. (2015). Psykholohichna bezpeka personalu ekstremal'nykh vydiv diyal'nosti: kontseptsiya, transformatsiyna model', metodolohiya doslidzhennya [Psychological safety of personnel of extreme activities: concept, transformational model, research methodology]. *Aktual'ni problemy sotsiologii, psykholohiyi, pedahohiky*. № 4 (29). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229858825.pdf> [in Ukrainian].
11. Prykhod'ko, I. I. (2013). Zasady psykholohichnoyi bezpeky personalu ekstremal'nykh vydiv diyal'nosti : monohrafiya [Principles of psychological safety of personnel of extreme activities: monograph]. KH. : Akad. VV MVS Ukrayiny, 745 s. [in Ukrainian].
12. Kharchenko, A. S. (2012). Psykholohichna bezpeka osobystosti vykladacha vyshu [Psychological safety of a university teacher. Scientific Bulletin of the Lviv State Internal Affairs Department]. *Naukovyy visnyk L'vDUVS*. Seriya psykholohichna. № 2. S. 443–450. [in Ukrainian].
13. Romanov, A. D. (2015). Doslidzhennya faktoriv vplyvu na sotsial'no-psykholohichnu dominantu systemy upravlinnya personalom [Research of factors influencing the socio-psychological dominant of the personnel management system]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu*. Seriya "Ekonomika". Vyp. 2. S. 229–233. [in Ukrainian].
14. Slyusarevs'kyu, M. M., Nayd'onova, L. A., Tytarenko, T. M., Tatenko, V. O., Hornostay, P. P., Kochubeynyk, O. M. & Lazorenko, B. P. (2020). Zhyttyevyy svit i psykholohichna bezpeka lyudyny v umovakh suspil'nykh zmin [Life world and psychological safety of a person in the conditions of social changes]. *Referatyvnyy opys roboty*. Kyiv : Talkom, 318 s. [in Ukrainian]

