

but could reduce global greenhouse gas emissions. *Communication Earth & Environment*, 5, Art. 59.
<https://doi.org/10.1038/s43247-024-01208-x>

Yahodzinska, A. (2022). Doslidzhennia potentsialu sfery pererobky prodovolstva kharchovoi promyslovosti [Research of the potential of the food processing industry]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 138–144.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-18>

Yermolinskiy, S. O., & Kvitka, A. S. (2025). Finansovo-innovatsiina transformatsiia kharchovoi promyslovosti ta mekhanizmy formuvannia y realizatsii na

shliakhu yevrointehratsii Ukrainy [Financial and innovation transformation of the food industry and mechanisms of formation and implementation on the way of European integration of Ukraine]. *Biznes Inform*, 6, 117–126.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-117-126>

Zhang, H., Jiao, L., Li, C., et al. (2024). Global environmental impacts of food system from regional shock: Russia-Ukraine war as an example. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11, Art. 191.

<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02667-5>

УДК 159.923.2–65.011.32

JEL: D23; M12; M14; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-409-417>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ САМОСВІДОМОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

©2025 ЛУГОВА В. М., КАСЬМІН Д. С.

УДК 159.923.2–65.011.32

JEL: D23; M12; M14; M54

**Лугова В. М., Касьмін Д. С. Трансформація професійної самосвідомості управлінського персоналу
в умовах воєнного стану**

Метою статті є дослідження особливостей формування та трансформації професійної самосвідомості управлінського персоналу в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено змінам у способах мислення, ухваленні рішень, ціннісних орієнтаціях та управлінських практиках, які проявляються під впливом стресових умов, високої відповідальності та постійної невизначеності. Методологічною основою дослідження став комплексний підхід, що включає кількісний та якісний аналіз. Емпіричну базу склали результати онлайн-опитування 56 управлінців різних рівнів, які працюють у регіонах, постраждалих від бойових дій (зокрема, Харківська область). Отримані результати дозволили здійснити детальний аналітичний зріз і виокремити закономірності трансформацій професійної ідентичності. Когнітивний аспект зазнав зсуву від стратегічного планування до ситуативного реагування: 68% респондентів визначили кризове управління як головний виклик, тоді як 52% наголосили на різкому зростанні ролі цифрових інструментів. Емоційно-ціннісна сфера демонструє гуманізацію управлінських практик: 74% керівників приділяють більшу увагу добробуту працівників, 61% акцентують на соціальній відповідальності, а 40% стикаються з новими етичними дилемами. Рефлексивна складова проявляється у зростанні самокритики та самоспостереження (58%), проте зберігається брак відкритості до зовнішньої критики (32%). Поведінковий аспект відображає зміни у стилях управління: 71% перейшли на гібридні моделі роботи, 64% активніше застосовують делегування. Таким чином, професійна самосвідомість управлінців у воєнних умовах характеризується підвищенням когнітивної гнучкості, гуманізацією цінностей, розвитком саморефлексії та переходом до адаптивних моделей управління. Водночас залишаються ризики психологічного виснаження та недостатньої відкритості управлінського діалогу. Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні стратегій адаптивного лідерства, розробці програм психологічної підтримки та вдосконаленні інституційних механізмів підготовки управлінців до дій в умовах кризових ситуацій.

Ключові слова: професійна ідентичність, кризове лідерство, психологічна стійкість, адаптація, управлінська діяльність, рефлексія, організаційна ефективність.

Табл.: 1. Бібл.: 16.

Лугова Вікторія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: viktoria.luhova@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-8008-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56606216000>

Касьмін Денис Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: denys.kasmin@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3687-4688>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HLH-2509-2023>

UDC 159.923.2–65.011.32

JEL: D23; M12; M14; M54

Luhova V. M., Kasmin D. S. Transformation of Professional Self-Awareness of Managerial Staff in Conditions of Martial Law

The aim of the article is to explore the characteristics of the formation and transformation of the professional self-awareness of managerial staff under martial law conditions. Particular attention is given to changes in thinking styles, decision-making processes, value orientations, and managerial practices that manifest under the influence of stressful conditions, high responsibility, and constant uncertainty. The methodological foundation of the study was a comprehensive ap-

proach that included both quantitative and qualitative analyses. The empirical base consisted of the results of an online survey of 56 managers at various levels working in regions affected by military actions (notably, the Kharkiv region). The results obtained allowed for a detailed analytical overview and the identification of patterns in the transformations of professional identity. The cognitive aspect has shifted from strategic planning to situational responsiveness: 68% of respondents identified crisis management as the main challenge, while 52% highlighted a sharp increase in the role of digital tools. The emotional-value sphere reflects the humanization of managerial practices: 74% of managers pay more attention to employee well-being, 61% emphasize social responsibility, and 40% face new ethical dilemmas. The reflective component is shown in increased self-criticism and self-observation (58%), yet there remains a lack of openness to external criticism (32%). The behavioral aspect reflects changes in management styles: 71% have moved to hybrid work models, and 64% apply delegation more actively. Thus, the professional self-awareness of managers in wartime conditions is characterized by increased cognitive flexibility, humanization of values, development of self-reflection, and a shift toward adaptive management models. At the same time, there are risks of psychological burnout and insufficient openness in managerial dialogue. Prospects for further research include a deeper study of adaptive leadership strategies, the development of psychological support programs, and the enhancement of institutional mechanisms for preparing managers to act in crisis situations.

Keywords: professional identity, crisis leadership, psychological resilience, adaptation, managerial activity, reflection, organizational efficiency.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 16.

Luhova Viktoriia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: viktoriia.luhova@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-8008-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56606216000>

Kasmin Denys S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: denys.kasmin@hneu.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3687-4688>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HLH-2509-2023>

Сучасна соціально-економічна реальність України, обумовлена тривалим воєнним станом, формує унікальні виклики для систем управління на всіх рівнях. Зміна зовнішніх умов, посилення невизначеності, дефіцит ресурсів та психологічне навантаження створюють складне середовище для ефективного функціонування управлінського персоналу. В умовах кризових трансформацій зростає потреба не лише в перегляді організаційних структур, але й у глибшому розумінні внутрішніх характеристик управлінців, зокрема їхньої професійної самосвідомості як чинника адаптивності, лідерства та стійкості.

Професійна самосвідомість особистості – це багатоконпонентне психологічне утворення, яке охоплює самоідентифікацію в професійній ролі, здатність до рефлексії, саморегуляції та критичного осмислення професійної діяльності. У мирний час вона формується поступово під впливом освітнього середовища, досвіду, соціальних взаємодій. У воєнних умовах її розвиток відбувається в прискореному та часто деформованому вигляді, що потребує особливого наукового осмислення. З огляду на зазначене, дослідження цієї проблематики є вкрай актуальним як з наукової, так і практичної точок зору. З одного боку, воно дозволяє поглибити теоретичні підходи до розуміння професійної самосвідомості в екстремальних умовах. З іншого – сприяє розробці ефективних механізмів підтримки управлінців, оптимізації систем професійного розвитку, формуванню адаптивного управлінського мислення, що є необхідним для забезпе-

чення стійкості організацій у період національної загрози.

Проблематика професійної самосвідомості управлінців набуває дедалі більшої актуальності в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, глобальних криз і зростаючих вимог до гнучкості управлінських рішень. Упродовж останніх п'яти років значна кількість зарубіжних і вітчизняних досліджень була присвячена вивченню професійної ідентичності, лідерських компетенцій та психологічної стійкості управлінського персоналу.

Більшість дослідників вивчають теоретико-концептуальні підходи до професійної самосвідомості та лідерства. Зокрема, M. London, V. I. Sessa та L. Shelley розглядають розвиток самосвідомлення як чинник індивідуального та організаційного зростання. Вони аналізують сучасні підходи до його визначення, методи вимірювання та практичні наслідки [1]. Подібний акцент на стратегічному лідерстві простежується у працях A. A. Qawasma та D. A. Ali, які доводять, що саме стратегічна орієнтація керівника забезпечує стійкість управлінської діяльності в кризових умовах. Автори підкреслюють значення розвитку управлінських компетенцій, впровадження інформаційних систем і створення дослідницьких центрів для підтримки кризового менеджменту [2].

У своїй статті D. Welbeck та співавтори розширюють це бачення, наголошуючи на медіаційній ролі інтелектуального лідерства, яке поєднує самосвідомість і саморегуляцію з підвищенням резуль-

тативності управлінців у сфері МСП [3]. У монографії за редакцією М. Дороніної професійна самосвідомість управлінців розглядається через призму особистісної складової управлінської компетентності, яка включає мотивацію, соціально-психологічні властивості та Я-концепцію. Ці чинники безпосередньо впливають на формування професійної ідентичності та управлінських орієнтирів [4].

Ряд робіт присвячено дослідженню ефективного лідерства у кризових ситуаціях. Q. Мао, Y. Zhang і С. Fan наголошують, що в екстремальних умовах ефективно лідерство має ґрунтуватися не лише на адміністративному управлінні, а й на формуванні довірчого середовища, стимулюванні обміну знаннями та підтримці професійної мотивації [5]. Аналогічно, С. Filstad, Т. Н. Olsen та Т. Karp акцентують на проблемі формування «маневрового простору» управлінців у суперечливих контекстах. Вони виокремлюють три ключові стратегії подолання управлінських дилем: відокремлення (*decoupling*), надання сенсу (*sensegiving*) та стратегічне позиціонування (*strategic positioning*) [6]. У дослідженні В. О. Лефтерова та Є. В. Лефтерової зосереджено увагу на психологічних чинниках діяльності керівників у кризових умовах. Автори виділяють основні перешкоди – емоційне виснаження, дефіцит досвіду та підвищену відповідальність, але також підкреслюють значення таких рис, як самоконтроль, адаптивність, сміливість і здатність мотивувати колектив [7].

A. Ohlsson і M. Sjöstrand аналізують роль рефлексії та самокерівництва в розвитку особистості керівників. Їхні результати свідчать, що системна рефлексія сприяє підвищенню емпатії, якості управлінських рішень та ефективності взаємодії [8].

Попри значну кількість досліджень, недостатньо вивчено специфіку трансформації професійної самосвідомості управлінців саме в умовах воєнного стану, який поєднує зовнішню нестабільність із високими психологічними навантаженнями. Відсутні системні емпіричні роботи, що пояснюють механізми адаптації керівників до екстремальних умов, а також недостатньо досліджено взаємозв'язок між особистісними характеристиками, мотивацією та змінами у професійній ідентичності. Ці прогалини зумовляють актуальність подальших наукових розвідок, спрямованих на формування моделей підтримки професійної самосвідомості, що є критично необхідним для ефективного управління в умовах воєнних і післявоєнних криз.

Метою дослідження є виявлення особливостей формування та трансформації професійної самосвідомості управлінського персоналу в умовах

воєнного стану, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підтримки та розвитку професійної самосвідомості керівників у контексті адаптації до екстремальних умов.

Методологічний підхід дослідження ґрунтувався на принципах поєднання кількісних і якісних методів соціально-психологічного аналізу, що забезпечує як емпіричну обґрунтованість результатів, так і можливість виявлення глибоких смислових структур. Для збору первинних даних було використано анкетування у форматі Google Forms, що відповідало вимогам дистанційної комунікації та дозволяло гарантувати анонімність. Анкета містила як закриті запитання (для подальшої статистичної обробки), так і відкриті (для якісного аналізу). Збір даних здійснювався у липні – серпні 2025 р. з дотриманням стандартів етичності: участь була добровільною, респонденти були проінформовані про цілі дослідження та надали згоду на використання даних виключно в наукових цілях.

Дослідженням було охоплено 56 респондентів, які займають управлінські посади різного рівня (від середньої ланки до топ-менеджменту) у сферах освіти, інформаційних технологій, торгівлі, будівництва та аграрного виробництва. Вибір здійснювався за критеріями наявності щонайменше дворічного управлінського досвіду та професійної діяльності в регіонах, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій (зокрема, у Харківській області). Такий підхід забезпечив репрезентативність щодо поєднання галузевої різноманітності та впливу екстремальних умов.

Обробка результатів здійснювалася у два етапи: на першому етапі було проведено кількісний аналіз із використанням частотних розподілів та відсоткових співвідношень; на другому – якісний аналіз відкритих відповідей та їх інтерпретація в контексті трансформації управлінської самосвідомості.

Професійна самосвідомість управлінського персоналу є об'єктом дослідження вітчизняних і зарубіжних учених уже досить тривалий час. Її вивчення пов'язане з необхідністю розуміння того, яким чином керівник усвідомлює власну професійну роль, оцінює компетентності та визначає особисту відповідальність за прийняття управлінських рішень. У сучасному науковому дискурсі професійна самосвідомість розглядається як інтегративне утворення, що поєднує знання, ставлення, ціннісні орієнтації та рефлексивні механізми, котрі безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності. Зокрема, У. Б. Косар розглядає професійну самосвідомість керівника як інтегративне утворення, що включає знання, оцінки та ставлення до себе як до професіонала, а також

регулює поведінку в професійній діяльності. Вона виступає своєрідним «ядром» особистості управлінця, яке забезпечує узгодженість між внутрішніми установками та зовнішніми управлінськими діями, тобто прямо впливає на результативність управлінської діяльності, ефективність прийняття рішень та здатність до подальшого професійного зростання [9]. І. Адамович та О. Кулініч визначають професійну самосвідомість як багатогранне особистісне утворення, що виникає під впливом професійного середовища та формується завдяки активній участі особистості у власній діяльності. Вона відображає усвідомлене ставлення людини до своїх професійних потреб, мотивів, здібностей і способів поведінки [10]. Н. В. Гаркавенко та С. С. Доскач у своїх дослідженнях підкреслюють, що професійна свідомість є унікальною та неповторною характеристикою особистості. Вона має низку специфічних ознак, серед яких розвиток професійних якостей і рис, орієнтація на виконання професійних завдань і спрямованість особистості на професію. Ці особливості можна розглядати як певний блок цілей і критеріїв, що включає формування образу професіонала, усвідомлення себе в цій ролі, систему ціннісних орієнтацій і дій відповідно до них, а також реалізацію власних цілей професійної діяльності [11]. Л. А. Терещенко та Л. В. Дзюбо підкреслюють, що професійна самосвідомість є однією з ключових умов успішної реалізації в професійній діяльності, оскільки передбачає свідомий вибір професії відповідно до здібностей і можливостей, усвідомлення власних потреб і вимог суспільства, прогнозування проявів інтелектуальних, емоційних і вольових процесів, співвідношення можливостей і поставлених цілей, а також безперервне професійне самовдосконалення та самовиховання [12]. У монографії М. С. Дороніної та ін. поняття «професійна самосвідомість» отожднюється з терміном «професійна Я-концепція». Вона розглядається як динамічна система оцінних уявлень керівника щодо власних професійних якостей, мотивів і ціннісних орієнтацій, стилю та ефективності своєї роботи, кар'єрного розвитку, способів взаємодії з партнерами та накопиченого професійного досвіду. Така система забезпечує саморегуляцію поведінки та відносин у професійній сфері, а також планування особистісного та професійного саморозвитку та самореалізації [4].

Зарубіжні дослідження також акцентують увагу на комплексності та багатогранності професійної самосвідомості керівників та лідерів. Так, М. Лі підкреслює, що лідерська самосвідомість полягає у здатності керівника враховувати оцінки оточуючих та інтегрувати їх у власне

сприйняття, що забезпечує ефективне самовдосконалення та адаптацію у професійній діяльності [13]. К. Nganga визначає самосвідомість керівника як критично важливий чинник, який дозволяє розуміти вплив власних дій на організацію та колектив, а також сприяє розвитку емоційного інтелекту та управлінської компетентності [14]. С. Caldwell та L. Hayes наголошують, що самосвідомість лідера включає усвідомлення власної ідентичності та здібностей, що є основою етичного та ефективного управління. Зокрема, глибше усвідомлення своєї компетентності та цінностей дозволяє етичним лідерам підвищувати ефективність управлінської діяльності та створювати додаткову цінність для організації. [15]. М. London, V. I. Sessa та L. Shelley тлумачать самосвідомість як здатність розуміти, ким ми є, як нас сприймають інші та який вплив ми справляємо на оточення, що є критичним компонентом не лише особистісного зростання, а й ефективного лідерства та управління в організаційних системах. Автори пропонують розглядати самоусвідомлення як навичку, що може навчатися й тренуватися через зворотний зв'язок, рефлексивну практику, групові інтервенції та коучинг [1]. Р. Bolander, I. Holmberg, E. Fellbom акцентують увагу на процесі формування менеджерської ідентичності, який включає активну рефлексію та інтеграцію професійного досвіду, що сприяє становленню бажаної професійної самосвідомості [16].

Проведений аналіз дозволяє дійти таких висновків щодо концепту професійної самосвідомості управлінського персоналу:

- ✦ професійна самосвідомість включає знання про себе, оцінку власних компетенцій, ціннісні орієнтації, рефлексивні механізми та здатність інтегрувати зворотний зв'язок;
- ✦ вона забезпечує узгодженість внутрішніх установок керівника із зовнішніми управлінськими діями, підвищуючи ефективність прийняття рішень та результативність діяльності;
- ✦ формування професійної самосвідомості є процесом, що відбувається через професійний досвід, взаємодію з оточенням і рефлексію над власними діями;
- ✦ професійна самосвідомість пов'язана з усвідомленням ролі лідера в організації та здатністю впливати на команду, зберігаючи відповідність власних цінностей і професійних цілей;
- ✦ як вітчизняні, так і зарубіжні дослідження підкреслюють індивідуальний характер цього утворення, що формується унікально для кожного управлінця, залежно від його

досвіду, ціннісних орієнтацій та особистісних рис.

Отже, професійну самосвідомість управлінського персоналу будемо розглядати як інтегральну систему уявлень і оцінок керівника про себе як професіонала, що включає знання щодо власної компетентності, ціннісних орієнтацій, мотивів, стилів управління та рефлексивні механізми. Вона забезпечує узгодженість внутрішніх установок керівника із зовнішніми управлінськими діями, формує здатність до стратегічного планування, адаптивного лідерства та ефективного прийняття рішень, а також сприяє саморозвитку, самореалізації та підвищенню результативності управлінської діяльності. Формування професійної самосвідомості відбувається через професійний досвід, взаємодію з оточенням і рефлексію над власними діями, набуваючи унікальних індивідуальних рис залежно від особистісних характеристик, досвіду та цінностей керівника.

З метою оцінювання змін, які відбулися у самосвідомості керівників різних рівнів під час війни, було розроблено анкету, яка містить чотири блоки запитань, структурованих відповідно до концептуальної моделі професійної самосвідомості: *когнітивний блок* – питання, що відображали управлінські знання, критичне мислення та здатність до адаптації; *емоційно-ціннісний блок* – орієнтований на оцінку гуманітарних пріоритетів, етичних орієнтацій і соціальної відповідальності; *оцінно-рефлексивний блок* – присвячений самооцінці, рівню самокритичності та готовності до прийняття зовнішнього зворотного зв'язку; *поведінковий блок* – фокусувався на стилях управління, стратегіях дії та рівні організаційної адаптивності.

В опитуванні взяли участь 56 керівників різних рівнів управління та галузей діяльності. Серед респондентів 14 осіб (25%) представляли топ-менеджмент, 24 особи (43%) – середню ланку управління, а 18 осіб (32%) – лінійний менеджмент. За сферою діяльності учасники належали до банківської сфери (6 осіб – 10,7%), освіти та науки (10 осіб – 14,3%), торгівлі (7 осіб – 12,5%), промисловості та виробництва (6 осіб – 10,7%), ІТ (6 осіб – 10,7%), охорони здоров'я (5 осіб – 8,9%), будівництва (4 особи – 7,1%), логістики та транспорту (3 особи – 5,4%), сфери послуг (4 особи – 7,1%), аграрного сектора (3 особи – 5,4%), державного управління (2 особи – 3,6%), громадського сектора (1 особа – 1,8%) та енергетики (1 особа – 1,8%). Щодо стажу управлінської діяльності, 10 респондентів (18%) працювали до 3 років, 15 осіб (27%) – від 3 до 7 років, 18 осіб (32%) – від 8 до 15 років, і 13 осіб (23%) мали стаж понад 15 років. Така структура вибірки дозволяє охопити різні рівні управління

та професійні контексти, що забезпечує комплексний аналіз трансформації професійної самосвідомості управлінців в умовах воєнного стану.

Отримані результати дали можливість здійснити детальний аналітичний зріз і виявити закономірності трансформації управлінських підходів у воєнних умовах.

Когнітивний аспект, що охоплює знання, мислення та управлінську гнучкість, зазнав суттєвих змін. Більшість опитаних (68%) визначили кризове управління як головний виклик, тоді як 52% наголосили на різкому зростанні ролі цифрових інструментів у роботі. Було виявлено відмінність у рівні адаптивності між секторами: природно, що найбільшою вона була у сфері ІТ, освіти та торгівлі, а найнижчою – в аграрному секторі та будівництві. Це свідчить про нерівномірність цифрової трансформації та необхідність посиленої модернізації традиційних галузей. У цілому *когнітивна складова* змістила акцент із довгострокового стратегічного планування на ситуативне реагування, що відображає кризову динаміку воєнного часу. Аналіз відкритих відповідей дозволяє глибше зрозуміти трансформацію професійної самосвідомості керівників у сучасних умовах. Керівники відзначають значні зміни в способах мислення та ухваленні рішень: «Часто відчуваю, що треба вигадувати рішення прямо на ходу, бо стандартні схеми не працюють» (директор виробничого підприємства), «Ми змушені експериментувати з дистанційною роботою, і це дуже навантажує мозок» (завідувач кафедри). Це свідчить про зростання когнітивної гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів.

Емоційно-ціннісна складова характеризується зростанням гуманістичних орієнтацій. Близько 74% керівників почали приділяти більше уваги добробуту працівників, 61% посилили акценти на соціальній відповідальності бізнесу, а 40% зіткнулися з новими етичними дилемами, пов'язаними із кадровими скороченнями, релокацією бізнесу та фінансовою нестабільністю. Таким чином, професійна самосвідомість управлінців набула більш виразного гуманістичного характеру. Бізнес почав сприйматися не лише як інструмент економічного прибутку, але і як соціально значущий інститут, відповідальний за підтримку працівників та суспільства в умовах кризи. Це підтверджують і відповіді на відкриті запитання в цьому блоці: «Став більше цікавитися, як мої підлеглі себе почувають, а не тільки виконанням задач» (завідувач відділення лікарні), «Тепер для мене важливий не тільки зарібок, а й безпека та підтримка команди» (керівник ІТ-підрозділу), «Мені боляче, коли доводиться приймати важкі кадрові рішення, але я шукаю

баланс» (директор виробничого підприємства). Це демонструє зростання гуманістичних цінностей та емпатії у професійній свідомості керівників.

Оцінно-рефлексивна складова відображає процеси самопізнання та критичності. Понад половина керівників (58%) зазначили, що стали частіше аналізувати власні рішення, 46% готові до самокритики, однак лише 32% виявили відкритість до зовнішньої критики. Це свідчить про розвиток внутрішньої рефлексії, яка водночас має закритий характер. Управлінці схильні брати на себе підвищену відповідальність, що зумовлено високим рівнем психологічного навантаження у воєнний час. Проте брак готовності до відкритого діалогу з колегами та підлеглими може обмежувати якість управлінських рішень і потребує подальшого розвитку культури зворотного зв'язку. Респонденти відзначають розвиток самокритики та здатності до рефлексії: «Навчився частіше зупинятися та обдумувати, що пішло не так» (директор виробничого підприємства), «Часто сумніваюся, чи правильно розставив пріоритети» (начальник відділення банку), «Саморефлексія допомагає тримати баланс між роботою та емоціями» (завідувач відділення лікарні). Це свідчить про підвищення усвідомленості керівників щодо власних дій та їхніх наслідків для команди та організації.

Поведінкова складова засвідчила зміни у стилях управління та практичних діях керівників. Так, 71% респондентів перейшли на гібридні або адаптивні моделі роботи, 64% активніше застосовують делегування повноважень. У поведінковій сфері керівники виділяють необхідність підтримки команди та адаптивності управлінських рішень: «Головне зараз – зберегти людей і підтримати процеси» (директор виробничого підприємства), «Поедную дистанційну та очну роботу, делекую більше повноважень» (завідувач кафедри), «Для ефективної роботи зараз потрібно набагато більше комунікації» (керівник IT-підрозділу). Отримані результати вказують на те, що переважає модель швидкісного та мобільного управління, орієнтованого на ефективність, командну підтримку та адаптацію до змін.

ВИСНОВКИ

Інтегральний аналіз результатів дає підстави стверджувати, що воєнний стан виступає потужним чинником трансформації професійної самосвідомості управлінців, змінюючи її як на когнітивному, так і на ціннісному та поведінковому рівнях. Дослідження дозволило виокремити три ключові напрями таких змін, які формують нову парадигму управлінської діяльності в умовах екстремальної невизначеності.

По-перше, відбувається зміна управлінського мислення. Якщо в мирний час стратегічне планування здебільшого ґрунтувалося на передбачуваності, прогнозуванні та довгострокових моделях розвитку, то в умовах воєнного стану зростає значення кризово-адаптивних підходів. Управлінці змушені відмовлятися від надмірної регламентації та жорстких планів, натомість віддаючи перевагу гнучким, мобільним і ситуативним рішенням. Це вимагає від керівників високого рівня критичного мислення, здатності до швидкої обробки інформації та готовності діяти у стані постійної турбулентності. Таким чином, професійна самосвідомість у цій площині трансформується в напрямі розвитку когнітивної гнучкості, яка стає запорукою організаційної стійкості.

По-друге, спостерігається суттєва гуманізація управлінських цінностей. У системі професійної самосвідомості зростає роль орієнтації на людину, соціальну відповідальність і моральні стандарти. У кризових умовах саме збереження людського капіталу та підтримка співробітників стають ключовими завданнями управлінця. Це формує нову якість управлінської ідентичності, у якій пріоритетами виступають не лише економічна ефективність чи досягнення виробничих показників, а й турбота про добробут персоналу, створення безпечного та підтримувального середовища, дотримання етичних норм. Така зміна ціннісних орієнтацій дозволяє говорити про формування соціально орієнтованої моделі управління, у якій професійна самосвідомість керівника тісно пов'язана з моральною відповідальністю перед суспільством.

По-третє, суттєво трансформуються поведінкові стратегії управлінців. В умовах воєнного стану вони набувають адаптивного характеру, поєднуючи швидкість прийняття рішень, делегування повноважень та використання комбінованих моделей управління. Це передбачає більшу відкритість до горизонтальної взаємодії, партнерства та залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Проте водночас виявляються і певні прогалини: зокрема, ще недостатньо розвиненими залишаються механізми відкритої рефлексії та системної міжорганізаційної взаємодії, що обмежує потенціал колективної стійкості на макроекономічному рівні.

Практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінської діяльності у кризових умовах включають кілька напрямів (табл. 1).

Узагальнюючи, можна зазначити, що воєнний стан діє як каталізатор глибинних змін у професійній самосвідомості управлінців. Він не лише загострює традиційні виклики управління, а й стимулює появу нових компетентностей і формує

**Рекомендації для розвитку професійної самосвідомості та підвищення ефективності
управлінської діяльності у кризових умовах**

Напрямок розвитку	Заходи	Очікуваний результат
Розвиток професійної самосвідомості	Впровадження щоденників самоспостереження та рефлексивних практик, проведення групових дискусій і супервізій управлінських кейсів, організація коучингу та менторства для керівників	Поглиблене усвідомлення власної професійної ролі, розвиток рефлексії та здатності до самокорекції, формування стабільної Я-концепції управлінця
Формування ціннісної ідентичності	Створення та впровадження корпоративних кодексів етики, включення моральних стандартів у систему оцінки ефективності, організація семінарів з етичного лідерства	Посилення моральної відповідальності керівників, зростання довіри персоналу, стійкість управлінських рішень до зовнішніх викликів
Емпатійне та рефлексивне лідерство	Проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, використання інструментів зворотного зв'язку від колективу, впровадження практики оцінки стилю керівництва (наприклад, методом 360 градусів)	Підвищення рівня емпатії та соціальної чутливості, зменшення конфліктів у команді, підвищення ефективності комунікації
Адаптивні моделі управління	Використання гнучких стратегій керівництва залежно від ситуації, розробка сценарних моделей реагування, впровадження методів антикризового планування	Оперативність і гнучкість у прийнятті рішень, зниження ризиків управлінських помилок, підвищення стійкості організації до турбулентності
Цифрова трансформація	Навчання керівників сучасним цифровим інструментам управління, впровадження віддаленого управління командами, підвищення рівня кібербезпеки організацій	Ефективне управління на основі даних, підвищення швидкості реакції на зміни, зміцнення конкурентоспроможності
Психологічна стабільність і стресостійкість	Впровадження програм психологічної підтримки, проведення тренінгів з управління стресом і профілактики вигорання, створення умов для балансу між роботою та особистим життям	Зниження рівня професійного вигорання, зміцнення психологічної витривалості керівників, підвищення продуктивності та ефективності роботи

оновлену систему професійних цінностей. У цьому сенсі професійна самосвідомість постає як динамічне утворення, що реагує на екстремальні умови шляхом посилення когнітивної гнучкості, моральної відповідальності та поведінкової адаптивності.

Разом із тим, дослідження відкриває низку перспектив для подальших наукових пошуків. Зокрема, важливим напрямом є поглиблене вивчення стратегій (моделей) реагування управлінського персоналу на екстремальні умови, дослідження психологічних механізмів стресостійкості та формування програм розвитку емпатійного лідерства. Не менш актуальним є вивчення міжорганізаційної взаємодії та можливостей колективної рефлексії у кризових умовах, що дозволить підвищити загальну стійкість соціально-економічної системи. Таким чином, результати аналізу не лише підтверджують значущість воєнного стану як чинника трансформації професійної самосвідомості, а й окреслюють перспективні траєкторії для розвитку нових управлінських парадигм у майбутньому. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. London M., Sessa V. I., Shelley L. A. Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2022. Vol. 10. Iss. 1. P. 261–288. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>
2. Qawasma A. A., Ali D. A. Strategic Leadership and Its Role in Crisis Management in the Municipality of Hebron. In *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science*. 2024. Vol. 159. P. 591–599. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-71213-5_51
3. Welbeck D. N. O., Amponsah-Bediako K., Welbeck J. N. O. et al. The mediating effect of thought leadership on self-awareness, self-regulation, and job performance among managers of SMEs. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12. Iss. 1. Art. 2441539. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2441539>
4. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.

5. Mao Q., Zhang Y., Fan C. How can crisis leadership encourage civil servant performance? The mediating role of knowledge sharing, trust and public service motivation. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Art. 255.
DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04519-2>
6. Filstad C., Olsen T. H., Karp T. Constructing managerial manoeuvring space in contradictory contexts. *European Management Journal*. 2021. Vol. 39. Iss. 4. P. 467–475.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
7. Лефтеров В. О., Лефтерова Є. В. Психологічні особливості ефективності діяльності керівника медичної установи в кризових умовах. Особистість в кризових умовах та екстремальних ситуаціях життя: колективна монографія. Івано-Франківськ: НАІР, 2024. С. 109–116.
8. Ohlsson A., Sjöstrand M. Self-awareness and self-leadership in a Swedish cross-contextual personal development course: a qualitative study on perceived personal development. *European Journal of Training and Development*. 2025. Vol. 49. Iss. 10. P. 33–49.
DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2025-0006>
9. Косар У. Б. Психологічні особливості розвитку професійної самосвідомості керівника як чинник успішності управлінської діяльності. *Філософія, соціологія, психологія* : збірник наукових праць. 2010. Вип. 15. Ч. 1. С. 272–279.
10. Адамович І., Кулініч О. Розвиток професійної самосвідомості як основа становлення професіоналізму педагога. *Житомирщина педагогічна*. 2022. № 2. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2022/07/2.-Адамович_Кулініч_789.pdf
11. Гаркавенко Н. В., Доскач С. С. Професійна свідомість як фактор особистісного становлення майбутнього фахівця. *Габітус*. 2020. Вип. 14. С. 175–178.
DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.14.28>
12. Терещенко Л. А., Дзюбо Л. В. Формування професійної самосвідомості молодих спеціалістів. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. X. Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Вип. 34. С. 284–298. URL: <http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v10/i34/28.pdf>
13. Li M. On Leader Self-Awareness. *Lead Read Today*. 27.02.2019. URL: <https://fisher.osu.edu/blogs/lead-readtoday/blog/on-leader-self-awareness>
14. Nganga K. C. Self-awareness and Organization Leadership. *The International Journal of Humanities & Social Studies*. 2019. Vol. 7. Iss. 11.
DOI: <https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i11/HS1911-099>
15. Caldwell C., Hayes L. A. Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*. 2016. Vol. 35. Iss. 9. P. 1163–1173.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0011>
16. Bolander P., Holmberg I., Fellbom E. Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning*. 2019. Vol. 50. Iss. 3. P. 282–301.
DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507618820711>

REFERENCES

- Adamovych, I., & Kulinich, O. (2022). Rozvytok profesii-noi samosvidomosti yak osnova stanovlennia profesionalizmu pedahoha [Development of professional self-awareness as the basis for the formation of professionalism of a teacher]. *Zhytomyrshchyna pedahohichna*, 2. https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2022/07/2.-Adamovych_Kulinich_789.pdf
- Bolander, P., Holmberg, I., & Fellbom, E. (2019). Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning*, 50(3), 282–301. <https://doi.org/10.1177/1350507618820711>
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163–1173. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0011>
- Doronina, M. S., Luhova, V. M., Sierikov, D. O., & Doronin, S. A. (2019). Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv pidpriemstv [Development of managerial competence of enterprise managers]. FOP Liburkina L. M.
- Filstad, C., Olsen, T. H., & Karp, T. (2021). Constructing managerial manoeuvring space in contradictory contexts. *European Management Journal*, 39(4), 467–475. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- Harkavenko, N. V., & Doskach, S. S. (2020). Profesiina svidomist yak faktor osobystisnoho stanovlennia maibutnoho fakhivtsia [Professional consciousness as a factor of personal development of the future specialist]. *Habitus*, 14, 175–178. <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.14.28>
- Kosar, U. B. (2010). Psykholohichni osoblyvosti rozvytku profesiinoi samosvidomosti kerivnyka yak chynnyk uspishnosti upravlinskoï diialnosti [Psychological features of the development of professional self-awareness of a manager as a factor in the success of management activity]. *Filosofia, sotsiologhiia, psykholohiia: zbirnyk naukovykh prats*, 15(1), 272–279.
- Lefterov, V. O., & Lefterova, Ye. V. (2024). Psykholohichni osoblyvosti efektyvnosti diialnosti kerivnyka medychnoi ustanovy v kryzovykh umovakh [Psychological features of the effectiveness of the head of a medical institution in crisis conditions]. *Osobystist v kryzovykh umovakh ta ekstremalnykh sytuatsiakh zhyttia* (P. 109–116). NAIR.
- Li, M. (2019, February 27). On Leader Self-Awareness. *Lead Read Today*. <https://fisher.osu.edu/blogs/lead-readtoday/blog/on-leader-self-awareness>
- London, M., Sessa, V. I., & Shelley, L. A. (2022). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 261–288. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>

Mao, Q., Zhang, Y., & Fan, C. (2025). How can crisis leadership encourage civil servant performance? The mediating role of knowledge sharing, trust and public service motivation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 255. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04519-2>

Nganga, K. C. (2019). Self-awareness and Organization Leadership. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 7(11). <https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i11/H51911-099>

Ohlsson, A., & Sjöstrand, M. (2025). Self-awareness and self-leadership in a Swedish cross-contextual personal development course: a qualitative study on perceived personal development. *European Journal of Training and Development*, 49(10), 33–49. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2025-0006>

Qawasma, A. A., & Ali, D. A. (2024). Strategic Leadership and Its Role in Crisis Management in the Municipality of Hebron. *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science*, 159, 591–599. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71213-5_51

Tereshchenko, L. A., & Dziubko, L. V. (2020). Formuvannya profesiinoi samosvidomosti molodykh spetsialistiv [Formation of professional self-consciousness of young specialists]. *Aktualni problemy psykholohii. T. X. Psykholohiia navchannia. Henetychna psykholohiia. Medychna psykholohiia*, 34, 284–298. <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v10/i34/28.pdf>

Welbeck, D. N. O., Amponsah-Bediako, K., Welbeck, J. N. O., et al. (2025). The mediating effect of thought leadership on self-awareness, self-regulation, and job performance among managers of SMEs. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2441539. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2441539>

УДК 658.3:658.389

JEL: J24; M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-417-425>

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 КОМПАНІЄЦЬ О. О., ПІКУЛА Г. С.

УДК 658.3:658.389

JEL: J24; M12; M54

Компанієць О. О., Пікула Г. С. Крос-культурний менеджмент як інструмент ефективного використання кадрового потенціалу організації

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному осмисленні ролі крос-культурного менеджменту як інструменту підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії, а також виявлення основних напрямів і механізмів його інтеграції в систему стратегічного управління персоналом. У статті розглядається актуальна проблема формування та впровадження крос-культурного менеджменту як важливого інструменту стратегічного управління кадровим потенціалом у сучасних умовах глобалізації та зростаючої міжкультурної взаємодії. У контексті дедалі ширшої культурної різноманітності на робочих місцях автори підкреслюють необхідність адаптації управлінських практик до мультикультурного середовища, що сприяє гармонізації міжособистісних відносин, зняттю культурних бар'єрів і підвищенню продуктивності організації. Аналіз сучасних наукових досліджень демонструє, що хоча концепція крос-культурного менеджменту широко висвітлена в теорії, її впровадження в систему стратегічного управління компаніями залишається недостатньо вивченим процесом. Визначено нагальну потребу розробки моделей, які б враховували баланс між збереженням культурної ідентичності працівників та формуванням єдиної корпоративної культури. Стаття апелює до міждисциплінарного підходу, де поєднуються принципи стратегічного менеджменту, управління персоналом і міжкультурної комунікації. Розглядаються виклики, пов'язані з трансформацією організаційної структури, розвитком цифрової культури, управлінням знаннями та організацією віртуальних команд у глобальному робочому просторі. Особлива увага приділяється ролі корпоративної культури як механізму соціалізації та мотивації персоналу в мультикультурному середовищі. Таким чином, крос-культурний менеджмент визначається як комплексний управлінський інструмент, спрямований на підвищення адаптивності організації, формування унікальних конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації. Впровадження таких підходів дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики культурного різноманіття, посилювати командну роботу та зміцнювати свій імідж на міжнародній арені.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, міжкультурна взаємодія, глобалізація, стратегічне управління, кадровий потенціал, мультикультурне середовище, корпоративна культура, міжкультурна комунікація.

Бібл.: 12.

Компанієць Олексій Олексійович – здобувач, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: alekseykom777@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6321-8679>

Пікула Георгій Сергійович – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: pikula4474@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1014-0398>