

**ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД РОЗВИТКУ SOFT SKILLS КЕРІВНИКА
ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ТА
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН**

Богдан Ж. Б.

У дослідженні обґрунтовано роль психологічного супроводу розвитку soft skills керівника як системного чинника забезпечення ментального здоров'я та результативності управлінської діяльності. Визначено структуру soft skills керівника (комунікативні, мисленнєво-метакогнітивні, регулятивні та кар'єрні) та розкрито їх функціональне значення в умовах динамічних змін. Окреслено зміст і напрями психологічного супроводу як комплексної системи розвитку гнучких навичок, спрямованої на підвищення ефективності управління та збереження психологічного благополуччя керівника.

***Ключові слова:** soft skills керівника, психологічний супровід, ментальне здоров'я, управлінська діяльність, ефективність управління, саморегуляція, лідерство, організаційна психологія.*

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та постійних соціально-економічних трансформацій. Посилення кризових явищ, цифровізація управлінських процесів, а також вплив воєнних подій суттєво змінюють вимоги до професійної діяльності керівника, ускладнюючи процеси прийняття рішень, організації взаємодії та забезпечення стабільного розвитку організації. За таких умов традиційні підходи до управління виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність переосмислення психологічних засад управлінської діяльності.

Особливої актуальності набуває проблема розвитку soft skills керівника як комплексу надпрофесійних компетентностей, що забезпечують ефективну комунікацію, емоційну регуляцію, лідерство, гнучкість мислення та здатність

до адаптації в умовах невизначеності. Саме ці характеристики дедалі більше визначають успішність управлінської діяльності, оскільки дозволяють не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати організаційні процеси. Водночас інтенсифікація професійного навантаження, необхідність постійного прийняття відповідальних рішень і функціонування в умовах психологічної напруги підвищують ризики порушення ментального здоров'я керівників, що, своєю чергою, негативно впливає на якість управління та ефективність функціонування організації в цілому.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного осмислення психологічного супроводу розвитку soft skills керівника як чинника збереження ментального здоров'я та підвищення ефективності управління організацією в умовах динамічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку soft skills є предметом активного наукового осмислення у сучасній психології та педагогіці [4]. У наукових працях гнучкі навички розглядаються як комплекс надпрофесійних компетентностей, що забезпечують ефективність професійної діяльності, адаптивність та успішну взаємодію у соціальному середовищі [3]. Дослідники підкреслюють, що soft skills інтегрують комунікативні, соціально-перцептивні, когнітивні та особистісно-регулятивні характеристики, які визначають здатність особистості до професійної самореалізації та кар'єрного зростання [6].

У сучасних дослідженнях акцентується увага на динамічності структури гнучких навичок, що змінюється відповідно до викликів соціально-економічного середовища, зокрема цифровізації та кризових умов функціонування організацій [2]. Зокрема, сучасні українські дослідження підтверджують, що soft skills виступають ключовим чинником професійної мобільності, конкурентоспроможності та адаптивності особистості в умовах нестабільності [3]. Значна кількість наукових праць присвячена класифікації soft skills, однак єдиного підходу до їх систематизації не існує, що свідчить про

складність і багатовимірність цього феномену [5].

Водночас узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові групи гнучких навичок, серед яких комунікативні, мисленнєві, регулятивні та управлінські [3]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме ці групи забезпечують ефективність професійної діяльності, зокрема в умовах командної взаємодії та прийняття управлінських рішень [1].

Особливу увагу дослідники приділяють ролі емоційного інтелекту, саморегуляції, рефлексивності та самоефективності як психологічних ресурсів, що забезпечують не лише професійну результативність, а й психологічне благополуччя особистості [6]. Зокрема, у сучасних українських працях наголошується, що розвиток цих характеристик є базовою умовою формування гнучких навичок і психологічної стійкості особистості [4]. Водночас підкреслюється значущість розвитку лідерських якостей, навичок командної взаємодії та прийняття рішень у контексті професійної діяльності в умовах невизначеності [2].

Попри значну кількість наукових досліджень, питання психологічного супроводу розвитку soft skills керівника залишаються недостатньо розкритими, зокрема в аспекті забезпечення ментального здоров'я та підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах динамічних змін, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі [4].

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах управлінська діяльність дедалі менше визначається лише рівнем професійної підготовки керівника у вузькофаховому значенні. Ефективність управління в умовах динамічних змін значною мірою залежить від сформованості комплексу soft skills, які забезпечують не лише результативність організаційних рішень, а й якість взаємодії, адаптивність, психологічну стійкість та здатність підтримувати ментальне здоров'я як власне, так і колективу. У цьому контексті soft skills доцільно розглядати не як додатковий компонент професійної компетентності керівника, а як її необхідну психологічну основу. Специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що керівник одночасно функціонує у

кількох взаємопов'язаних площинах: приймає рішення, організовує взаємодію, координує діяльність інших, реагує на зміни, несе відповідальність за результати та виконує роль суб'єкта впливу на соціально-психологічний клімат в організації. Саме тому недостатній розвиток навіть окремих гнучких навичок може знижувати загальну ефективність управління, ускладнювати комунікацію, породжувати напруження у професійній взаємодії та посилювати психоемоційне виснаження.

Наукові підходи до систематизації soft skills дають змогу розглядати їх як багатовимірне утворення, що охоплює внутрішньоособистісні та міжособистісні характеристики, пов'язані з комунікацією, саморегуляцією, мисленням, взаємодією та професійним просуванням. У межах досліджуваної проблеми доцільно виокремити чотири взаємопов'язані блоки soft skills керівника: комунікативний, мисленнєво-метакогнітивний, регулятивний та кар'єрно-управлінський. Такий підхід дозволяє цілісно охарактеризувати психологічні ресурси керівника, необхідні для збереження ментального здоров'я та підвищення ефективності управління. Принципово важливим є те, що жоден із зазначених блоків не може розглядатися як другорядний. Комунікативні навички забезпечують якість професійної взаємодії, мисленнєво-метакогнітивні навички визначають адекватність аналізу ситуації та прийняття рішень, регулятивні навички відповідають за емоційну стійкість, самоконтроль і здатність діяти в умовах напруження, а кар'єрно-управлінські навички забезпечують реалізацію лідерського потенціалу, організацію спільної діяльності та стратегічне просування цілей організації. Відтак психологічний супровід розвитку soft skills керівника має бути спрямований на їх комплексне формування, взаємопідсилення та практичне застосування в реальних умовах професійної діяльності.

Комунікативні soft skills посідають ключове місце у професійній діяльності керівника, оскільки саме через комунікацію реалізуються основні управлінські функції: постановка завдань, координація діяльності, мотивація персоналу, прийняття рішень і забезпечення зворотного зв'язку. В умовах

динамічних змін комунікація виступає не лише інструментом передачі інформації, а й засобом формування довіри, підтримання психологічної безпеки та зниження організаційної напруги. Комунікативні навички охоплюють здатність до ефективною вербальною й невербальною взаємодію, активного слухання, аргументації, ведення переговорів і управління конфліктами. Важливим компонентом є соціальний інтелект, що забезпечує розуміння поведінки інших, адекватну оцінку ситуацій і підтримання ефективною командною взаємодію.

Значущими є також навички самопрезентації та публічного виступу, які сприяють формуванню авторитету керівника та ефективною трансляції цілей організації. Водночас розвиток командною взаємодію, фасилітації та міжкультурною комунікації забезпечує результативність спільною діяльності в різних професійних середовищах. Недостатній рівень розвитку комунікативних soft skills зумовлює порушення взаємодію, зниження довіри та зростання напруження, що негативно впливає на ментальне здоров'я керівника й колективу. Натомість їх розвиток у процесі психологічного супроводу підвищує ефективність управління та адаптивність організації в умовах змін

Мисленнєво-метакогнітивні soft skills становлять когнітивну основу управлінської діяльності керівника та визначають якість аналізу, прийняття рішень і здатність діяти в умовах невизначеності. У ситуації динамічних змін саме ці навички забезпечують адекватне сприйняття складних управлінських ситуацій, критичне осмислення інформації та вибір ефективних стратегій дій. До ключових мисленнєвих навичок належать критичне, системне та гнучке мислення, здатність до аналізу й синтезу інформації, прогнозування та прийняття рішень. Вони дозволяють керівнику працювати з великою кількістю неоднорідних даних, виявляти причинно-наслідкові зв'язки та оцінювати ризики управлінських рішень. Особливого значення набуває креативність як здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення в умовах обмеженості ресурсів і часу.

Метакогнітивний компонент передбачає усвідомлення власних

пізнавальних процесів, здатність до рефлексії, планування та контролю мислення. Це дозволяє керівнику не лише приймати рішення, а й оцінювати їх ефективність, коригувати власні стратегії діяльності та навчатися на основі досвіду. Уміння вчитися, переосмислювати отриману інформацію та адаптуватися до нових вимог стає критично важливим у контексті безперервних змін. Недостатній розвиток мисленнево-метакогнітивних soft skills призводить до формального прийняття рішень, зниження гнучкості управління та підвищення рівня невизначеності й стресу. Натомість їх цілеспрямований розвиток у процесі психологічного супроводу сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку адаптивності керівника та зниженню когнітивного навантаження, що позитивно впливає на збереження ментального здоров'я в умовах динамічних змін.

Регулятивні soft skills становлять внутрішній психологічний ресурс керівника, що забезпечує здатність до самоконтролю, емоційної стійкості та ефективного функціонування в умовах підвищеного навантаження. У ситуації динамічних змін саме ці навички визначають здатність керівника зберігати працездатність, приймати виважені рішення та підтримувати стабільність управлінської діяльності. До ключових регулятивних навичок належать саморегуляція, емоційний інтелект, стресостійкість, відповідальність, самодисципліна та самоефективність. Вони забезпечують усвідомлення та контроль власних емоційних станів, здатність адекватно реагувати на складні ситуації та знижувати вплив стресових факторів. Емоційний інтелект, як інтегративна характеристика, дозволяє не лише управляти власними емоціями, а й враховувати емоційні стани інших, що є важливим для підтримання конструктивної взаємодії в колективі.

Суттєвого значення набувають навички самоорганізації та управління часом, які сприяють оптимальному розподілу ресурсів і запобігають перевантаженню. Рефлексивність і здатність до усвідомлення власного досвіду дозволяють керівнику коригувати поведінку, підвищувати ефективність діяльності та підтримувати внутрішню рівновагу. Водночас мотивація

досягнення, ініціативність і готовність до прийняття рішень в умовах ризику забезпечують активну позицію керівника у професійній діяльності. Недостатній рівень розвитку регулятивних soft skills зумовлює емоційне виснаження, зниження ефективності діяльності, підвищення рівня тривожності та ризик професійного вигорання. Натомість їх розвиток у процесі психологічного супроводу сприяє збереженню ментального здоров'я керівника, підвищенню його стресостійкості та забезпеченню стабільності управлінської діяльності в умовах динамічних змін.

Кар'єрно-управлінські soft skills визначають здатність керівника реалізовувати управлінські функції на стратегічному рівні, забезпечувати досягнення цілей організації та здійснювати ефективний вплив на персонал. Саме ці навички інтегрують результати розвитку комунікативних, мисленнєвих і регулятивних компонентів, трансформуючи їх у практику управління. До ключових кар'єрно-управлінських навичок належать лідерство, здатність до делегування, прийняття відповідальності, управління змінами, стратегічне мислення та організація командної діяльності. Лідерство виступає системоутворювальним чинником, що забезпечує спрямування діяльності колективу на досягнення спільних цілей, формування мотивації та підтримання організаційної згуртованості. Здатність до делегування дозволяє оптимально розподіляти функції, підвищувати ефективність роботи команди та запобігати перевантаженню керівника.

Особливого значення набувають навички управління змінами та прийняття рішень в умовах невизначеності, що забезпечують адаптивність організації до зовнішніх викликів. Уміння визначати стратегічні пріоритети, прогнозувати розвиток ситуації та координувати дії персоналу сприяє досягненню стійких результатів у довгостроковій перспективі. Водночас навички наставництва, фасилітації та розвитку персоналу забезпечують формування професійного потенціалу організації та підтримання її конкурентоспроможності. Недостатній рівень розвитку кар'єрно-управлінських soft skills знижує ефективність управління, ускладнює реалізацію стратегічних

цілей і підвищує рівень організаційної невизначеності. Натомість їх розвиток у процесі психологічного супроводу сприяє формуванню цілісної управлінської компетентності керівника, підвищенню ефективності діяльності організації та забезпеченню стійкості в умовах динамічних змін.

Узагальнюючи викладене, доцільно розглядати розвиток soft skills керівника як цілеспрямований і системний процес, що потребує організованого психологічного супроводу. У сучасних умовах динамічних змін та підвищеного психоемоційного навантаження такий супровід виступає не лише засобом професійного розвитку, а й важливим ресурсом збереження ментального здоров'я керівника. Психологічний супровід розвитку soft skills доцільно трактувати як комплексну систему заходів, спрямованих на формування, розвиток і підтримку комунікативних, мисленнєво-метакогнітивних, регулятивних та кар'єрно-управлінських навичок у процесі професійної діяльності. Його зміст передбачає поєднання психоедукації, тренінгових технологій, коучингових підходів, супервізії, рефлексивних практик і консультування, що забезпечують не лише засвоєння відповідних навичок, а й їх інтеграцію в індивідуальний стиль управлінської діяльності.

Особливістю психологічного супроводу є його орієнтація на розвиток усвідомленості керівника щодо власних ресурсів і обмежень, формування здатності до саморегуляції, адаптації до змін та ефективної взаємодії з іншими. Важливим є також створення умов для рефлексії професійного досвіду, що дозволяє керівнику осмислювати власні управлінські дії, коригувати поведінкові стратегії та підвищувати якість прийняття рішень. Системний характер психологічного супроводу забезпечує взаємопов'язаний розвиток усіх груп soft skills, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління. Водночас його реалізація сприяє зниженню рівня професійного стресу, профілактиці емоційного вигорання та підтриманню психологічного благополуччя керівника.

Таким чином, психологічний супровід розвитку soft skills керівника виступає важливим чинником підвищення ефективності управлінської

діяльності та збереження ментального здоров'я в умовах динамічних змін, забезпечуючи формування цілісної системи професійних і особистісних ресурсів.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Системний аналіз проблеми засвідчує, що soft skills керівника виступають визначальним чинником ефективності управлінської діяльності в умовах динамічних змін. Визначено, що в умовах зростання невизначеності, інтенсифікації професійної діяльності та підвищення психоемоційного навантаження особливого значення набуває психологічний супровід розвитку soft skills керівника. Такий супровід розглядається як системний процес, спрямований на формування та інтеграцію гнучких навичок у професійну діяльність, що забезпечує не лише підвищення ефективності управління, а й збереження ментального здоров'я, профілактику емоційного вигорання та розвиток адаптивності. Отже, психологічний супровід розвитку soft skills керівника виступає важливим інструментом підвищення якості управлінських рішень, оптимізації організаційної взаємодії та забезпечення стійкості функціонування організації в умовах динамічних змін.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці та апробації моделей психологічного супроводу розвитку soft skills керівників у різних організаційних контекстах, емпіричному дослідженні взаємозв'язку рівня сформованості гнучких навичок із показниками ефективності управління та ментального здоров'я, а також у створенні діагностичного інструментарію для оцінювання їх розвитку в процесі професійної діяльності.

Список джерел інформації

1. Гурковський Д. Психологічний профіль керівника. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 4 (60). С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.4.2>
2. Палецька-Юкало А., Рак Т., Волошин В. Розвиток soft skills в цифрову епоху: досвід закладів вищої освіти. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2024. № 2 (10). С. 114–126. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0009](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0009).
3. Савченкова М. В. Формування soft skills як основа професійної підготовки. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-1.5>

4. Тарасенко О. А. Психологічні аспекти дослідження поняття «soft skills». *Габітус*. 2025. Вип. 70. С. 193–197. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208>.
5. Черушева Г. Б. Концептуальні підходи до визначення «soft skills» у сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1 (28). С. 128–137. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.13>
6. Bogdan Zh. *Psychology of Soft Skills of the Future Specialist* [Electronic resource] : monograph. Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2025. 214 p. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36011>

**PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF A
MANAGER’S SOFT SKILLS AS A FACTOR IN MAINTAINING MENTAL
HEALTH AND IMPROVING MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN A
RAPIDLY CHANGING ENVIRONMENT**

Bogdan Zh.

This study substantiates the role of psychological support for the development of a manager’s soft skills as a systemic factor in ensuring mental health and the effectiveness of managerial activities. It identifies the structure of a manager’s soft skills (communicative, cognitive-metacognitive, regulatory, and career-related) and explores their functional significance in the context of dynamic change. The content and directions of psychological support are outlined as a comprehensive system for developing flexible skills, aimed at improving management effectiveness and preserving the psychological well-being of managers.

Keywords: *managerial soft skills, psychological support, mental health, management activities, management effectiveness, self-regulation, leadership, organizational psychology.*