

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0241>

УДК 005.96:005.52:364-786

JEL Classification: M12, M54, I31, D23

Акіліна Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

Ільїч Людмила Миколаївна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

ІНСТРУМЕНТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ І HR-ВИМІР

Анотація. У статті проаналізовано стан ментального здоров'я працівників в умовах організаційної нестабільності та рівень адміністративної реакції на психоемоційні виклики. На основі узагальнення даних Gradus Research, CAT-UA та Європейської школи психології виявлено дисбаланс між масштабом проблем (стрес, вигорання, тривожність, недовіра до HR-програм) і рівнем організаційної підтримки. Запропоновано авторську матрицю, яка зіставляє бар'єри ментального добробуту із рівнем застосування чотирьох базових функцій адміністративного менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю. Аналіз результатів дозволив ідентифікувати управлінські розриви, зони вразливості та визначити, які саме управлінські дії є ключовими для подолання зазначених бар'єрів. Деталізовано інструменти стратегічного планування добробуту на основі цільового, процесного та досвідоцентричного підходів. Запропоновано рівневу модель організації підтримки, що охоплює стратегічний, функціональний, операційний та комунікаційний рівні. Розкрито потенціал мотивації як інструмента не лише заохочення, а й емоційної стабілізації: з урахуванням її адаптивної, інтегративної, регулятивної й діагностичної ролі. Функція контролю розглядається крізь призму підтримувального підходу: через застосування KPI, моніторингу емоційного клімату, аналізу ефективності програм та кризових сигналів. Акцент зроблено на ролі адміністративного менеджменту в інституціоналізації добробуту як управлінської категорії. HR-підрозділ у цьому контексті виступає не виконавцем, а партнером, що забезпечує методичну, аналітичну й етичну рамку для управлінських рішень. Матеріал може бути корисним для керівників, HR-фахівців, дослідників сфери управління персоналом, які прагнуть інтегрувати тематику ментального здоров'я у практику організаційного розвитку. Перспективами подальших досліджень визначено розробку адаптивних індикаторів оцінювання ефективності політик добробуту, вивчення управлінських моделей у турбулентних середовищах, а також аналіз поведінкових реакцій персоналу на різні адміністративні стилі у контексті психологічної стабільності.

Ключові слова: адміністративний менеджмент; функції управління; HR-стратегії; ментальне здоров'я; організаційна підтримка; планування; мотивація; контроль.

ВСТУП

Умови організаційної нестабільності, спричинені війною, економічними потрясіннями та соціальними трансформаціями, створюють безпрецедентні виклики для адміністративного управління персоналом. Ментальне здоров'я працівників стало не лише гуманітарною, а й управлінською категорією, що безпосередньо впливає на ефективність, стійкість і продуктивність організаційних систем. У цьому контексті

адміністративний менеджмент постає як ключовий інструмент забезпечення психологічної стабільності трудових колективів.

Особливе місце в реалізації відповідних функцій адміністративного менеджменту займає підсистема управління людськими ресурсами (HR), яка виконує роль провідника управлінських рішень у сфері підтримки персоналу. Саме HR-відділи ініціюють і впроваджують політики корпоративного well-being, системи моніторингу емоційного стану, програми адаптації, компенсацій та зворотного зв'язку. В умовах кризи ці функції набувають рис адміністративного інструментарію з високим ступенем відповідальності, контролю та стандартизації.

Разом з тим, у більшості українських організацій адміністративні інструменти підтримки ментального здоров'я залишаються фрагментарними або недостатньо інтегрованими в систему управління. Практики турботливого лідерства, психологічної безпеки та організаційної підтримки часто залишаються в межах індивідуальної ініціативи окремих керівників або HR-фахівців, не переходячи на рівень структурної політики. У результаті формується управлінський вакуум, в якому емоційне виснаження персоналу посилюється відсутністю інституційної відповіді. Відтак постає потреба в науковому обґрунтуванні адміністративного інструментарію, здатного забезпечити ментальне благополуччя персоналу в умовах невизначеності та змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Водночас в сучасній управлінській науковій літературі помітна тенденція до поступового переосмислення ролі адміністративного менеджменту у сфері підтримки ментального здоров'я. Автори наголошують, що саме завдяки формалізації процедур, чіткому розподілу відповідальності та стратегічному плануванню психологічна підтримка стає ефективною. У фокусі опиняються такі категорії, як корпоративна згуртованість, адаптивне лідерство та HR-бренд як інструмент емоційної залученості.

Теоретичну основу для розуміння ролі адміністративного управління у цьому контексті подають Міненко та Піддубний [1]. Вони розмежовують поняття «організація», «організування» та «адміністрування», трактуючи останнє як формалізовану управлінську дію, що забезпечує структурну сталість та регламентує поведінкові моделі працівників. Особливої ваги в цьому підході набуває поняття «організування», яке автори пропонують використовувати для фахового аналізу управлінських структур і процедур. Як зазначають дослідники, «заради фахового встановлення і реальної оцінки конструктивних елементів організації, якісно-об'єктивного підбору процедур та інструментів примусу, через необхідність побудови досконалих процесів і структур управління доречно використовувати поняття «організування», а також інші форми цього розуміння у певному словосполученні, а саме: структурне організування; організування праці; організування виробництва; організування управління; організування внутрішніх зв'язків; організування зовнішніх зв'язків тощо» [1]. У цьому підході відкривається можливість трактувати підтримку ментального здоров'я не лише як гуманітарну ініціативу, а як складову адміністративної політики. Адже саме через організування — у його структурному, управлінському й процедурному вимірах — організація здатна впроваджувати сталі механізми турботи: через регламенти, протоколи, розподіл відповідальності та системну інтеграцію в управлінський цикл.

Із цією позицією перегукується праця Новікової [2], де адміністративне управління представлено як стабілізаційна підсистема менеджменту. У роботі доведено, що саме вона забезпечує регульованість, передбачуваність і керованість — базові чинники психологічної безпеки в умовах змін. «Адміністративне управління, як і всі типи управління має певні функції: проектувальна, організаційна, управлінська, виконавча,

контрольна. У рамках реалізації наведених функцій перед системою адміністративного менеджменту організації ставляться певні задачі, які потребують виконання» [2] — зазначає Новікова, підкреслюючи системний характер цієї управлінської підсистеми. З огляду на це, адміністративний менеджмент доцільно розглядати як інфраструктурну основу для розвитку HR-бренду роботодавця, що асоціюється зі стабільністю, турботою та відповідальністю. У цьому контексті важливою є й управлінська здатність керівників адаптуватися до змін, розуміти психологічні процеси в колективах і враховувати їх у прийнятті рішень. Як наголошує Новікова, «у сучасних організаціях завдання менеджерів полягає в тому, щоб розуміти та постійно вивчати певні систематичні процеси, які впливають на людську поведінку та вміти їх вдало використовувати» [2]. Отже, здатність менеджера до усвідомленого адміністрування й поведінкової аналітики стає ключовою передумовою для формування безпечного середовища і стійких організаційних практик.

Практичні орієнтири щодо реалізації цих підходів подає посібник «Робота–турбота» [3]. У ньому акцентовано, що ментальне здоров'я працівників формується щоденними управлінськими практиками: визнанням, інтервізіями, підтримкою в кризових ситуаціях. Ці інструменти позиціонуються не як додаткове навантаження, а як частина управлінської компетентності лінійного керівника, що має бути закріплена на адміністративному рівні. Окрім того, такі практики прямо впливають на HR-бренд роботодавця, формуючи образ відповідальної та турботливої організації в очах персоналу.

У звіті Deloitte [4] підкреслюється, що організація, яка прагне бути привабливою для працівників, має перетворювати підтримку ментального здоров'я на елемент корпоративної стратегії. Автори звіту наголошують на необхідності залучення керівників до управління емоційною атмосферою в колективі, впровадження механізмів зворотного зв'язку та посилення HR-функції як провідника інституційної турботи. У цьому контексті адміністративний менеджмент виступає як механізм інтеграції м'яких управлінських практик у формалізовані регламенти, що зміцнює внутрішню культуру підтримки та HR-ідентичність організації. Емпіричне підтвердження цього підходу містить дослідження Limeade & Quantum Workplace [5], де доведено, що підтримка з боку безпосереднього керівника є головним чинником залученості працівників. 76 % респондентів, які відчували турботу, демонстрували високий рівень лояльності до компанії. Таким чином, щоденна управлінська поведінка — один із ключових носіїв HR-бренду, що водночас є полем реалізації адміністративної функції підтримки персоналу.

На завершення, видання Національного агентства України з питань державної служби [6] формалізує тезу про необхідність інтеграції ментального здоров'я в адміністративну компетентність управлінців. Документ пропонує включити політики психологічної безпеки до внутрішніх регламентів, розвивати HR-компетентності керівників і впроваджувати гнучкі моделі зайнятості. Така трансформація ролі адміністратора — від контролера до фасилітатора добробуту — підсилює позицію організації на ринку праці, формуючи HR-бренд, заснований на довірі та піклуванні.

Мета статті — проаналізувати адміністративні інструменти підтримки ментального здоров'я персоналу в умовах організаційної нестабільності крізь призму управлінських функцій планування, організації, мотивування та контролю. Особлива увага приділяється ролі HR як операціоналізованого елемента адміністративної моделі менеджменту в сучасній організаційній практиці.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному аналізі, що поєднує дані трьох соціологічних досліджень (Gradus Research, CAT-UA, Європейська школа психології) та професійного аналітичного звіту DEVELOR «L&D Kaleidoscope 2025».

Авторська матриця управлінських розривів побудована шляхом якісної інтерпретації статистичних інсайтів у розрізі класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль). Методологічно застосовано змістову інтерпретацію, типологізацію управлінських підходів, вторинну аналітику та порівняльний аналіз рівнів адміністративного впливу на бар'єри ментального добробуту. Такий підхід дозволив окреслити прогалини у системній реалізації HR-ініціатив та визначити зони організаційної вразливості.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для окреслення актуального стану ментального здоров'я працівників в умовах організаційної нестабільності ми узагальнили дані трьох авторитетних джерел: Gradus Research [7], аналітичного звіту CAT-UA [8] та опитування, проведеного Європейською школою психології спільно з Європейською бізнес-асоціацією та HURMA System [9].

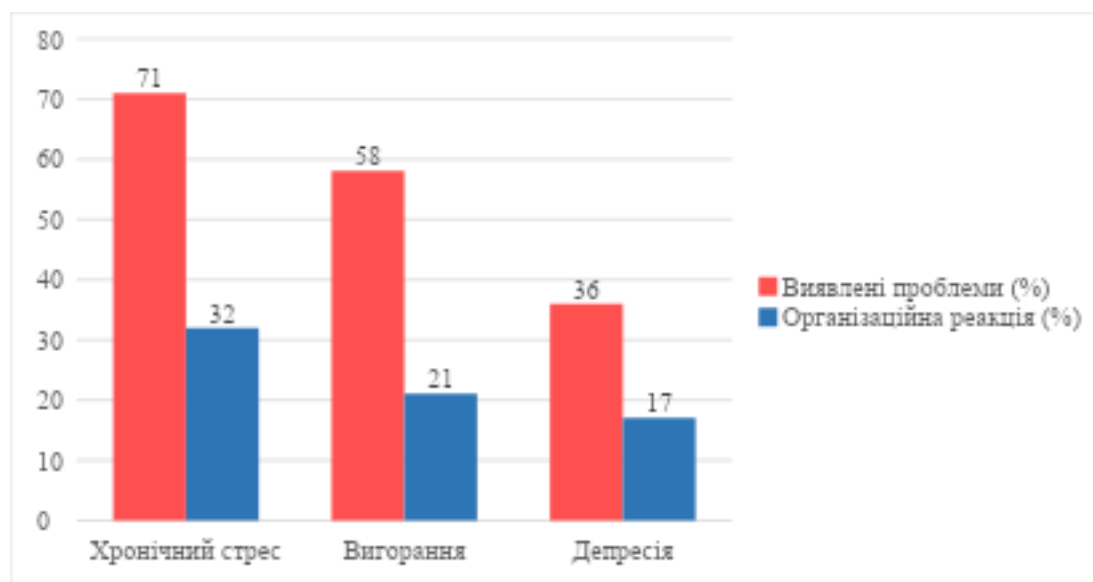


Рис. 1. Виявлені проблеми ментального здоров'я та реакція роботодавців
Джерело: створено авторами на базі аналітичних матеріалів [7] – [9]

Згідно з дослідженням Gradus Research [7], 71% українців, що прийняли участь у опитуванні повідомляють про стан стресу або сильної знервованості, тоді як 58% респондентів експертного опитування у межах проєкту Європейської школи психології підтвердили ознаки емоційного вигорання [9]. Утім, рівень організаційної реакції на зазначені виклики залишається недостатнім: лише 32% компаній декларують запровадження практик для подолання стресу, 21% — мають заходи проти вигорання, а лише 17% впроваджують програми протидії депресії. Водночас дослідження CAT-UA [8] підкреслює, що українці часто визначають свій ментальний стан за суб'єктивними відчуттями (78%), а не за порадами фахівців, що знижує точність самодіагностики та ускладнює своєчасне втручання з боку роботодавця.

Аналіз зібраних даних свідчить про глибокий розрив між масштабом виявлених психоемоційних проблем серед працівників та рівнем організаційної реакції на них. Навіть за наявності окремих HR-ініціатив, підтримка ментального здоров'я в більшості випадків не має системного адміністративного підґрунтя — відсутня чітка регламентація, розподіл відповідальності, контроль результатів. Це вимагає глибшого

аналізу: на якому саме рівні управлінського циклу виникають розриви і які функції адміністративного менеджменту потребують посилення.

Наведена матриця (див. рис. 2) є результатом авторської інтерпретації даних, узагальнених на основі трьох аналітичних джерел — Gradus Research [7], CAT-UA [8] та «L&D Kaleidoscope 2025: дослідження трендів у сфері навчання та розвитку персоналу» [10]. Вона дозволяє зіставити психоемоційні бар'єри, зафіксовані в опитуваннях, із рівнем адміністративного реагування в межах основних управлінських функцій. Такий підхід дає змогу ідентифікувати зони управлінської вразливості, де підтримка ментального здоров'я персоналу ще не стала стійкою організаційною практикою.

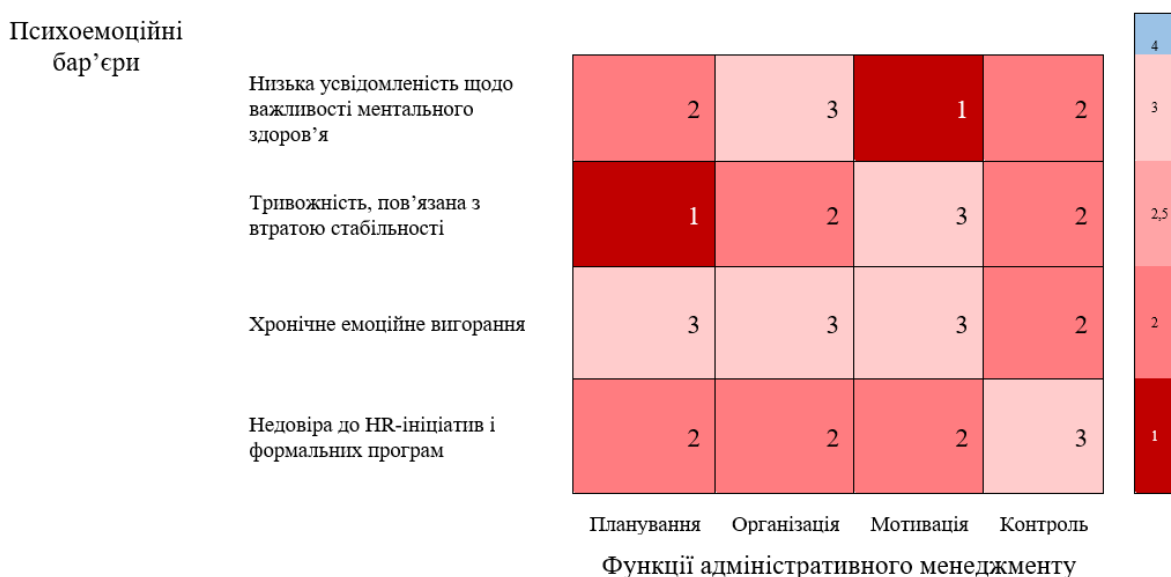


Рис. 2. Матриця управлінських розривів у підтримці ментального здоров'я персоналу
Джерело: створено на базі авторської інтерпретації статистичних даних [10]

На матриці зображено, як функції адміністративного менеджменту реагують на ключові психоемоційні бар'єри в організації. Рівень залучення позначено кольорами: від насичено червоного (1 — майже повна відсутність дії) до світло-рожевого (3 — вже помітна, хоч і не повністю системна інтеграція). Блакитного рівня 4 — тобто повного охоплення — у жодній комірці не зафіксовано: наразі не спостерігається повноцінної реалізації інструментів ментальної підтримки в межах жодної з управлінських функцій.

Ця візуалізація дозволяє точно локалізувати управлінські «сліпі зони». Функція мотивації, наприклад, демонструє обмежений вплив на подолання бар'єру низької усвідомленості працівників щодо ментального здоров'я — тоді як саме на цьому етапі надзвичайно важливо сформувати особисту внутрішню мотивацію до самозбереження. Планування — майже не охоплює проблему тривожності, пов'язаної зі втратою стабільності. Натомість організація виявляє доволі рівномірний вплив на всі бар'єри, зокрема — відіграє ключову роль у відповідях на вигорання та низьку поінформованість. Це свідчить про її потенціал як опори для структурної інтеграції політики well-being, особливо в частині процедур, процесів та ролей. Також варто зазначити сильні позиції контролю в подоланні недовіри до HR-ініціатив — саме через системність зворотного зв'язку та прозорі механізми оцінювання.

Загалом, матриця дає змогу не лише виявити розриви, а й окреслити точки концентрації зусиль. Якщо прагнемо перетворити ментальне здоров'я з декларативної ідеї на реальний адміністративний стандарт, уваги потребують не лише стратегічне планування чи контроль, а й повноцінне включення функції організації — як центрального елемента системної відповіді на психоемоційні виклики.

Планування. У контексті забезпечення ментального здоров'я планування виступає не лише як технічна функція, а як показник управлінської зрілості та стратегічної далекоглядності. В умовах організаційної нестабільності саме ця функція дозволяє уникнути хаотичної реактивності й замінити її системною, проактивною позицією. Брак чіткої візії, низька пріоритезація психоемоційних ризиків та відсутність довгострокового підходу до підтримки команд часто стають стримувальними факторами в організаціях, що декларують, але не реалізують турботу про психологічну стійкість персоналу. Слід виокремити три ключові підходи до планування підтримки ментального добробуту — цільовий, процесний та досвідоцентричний. Кожен із них формує специфічний управлінський фокус (див. табл. 1):

Таблиця 1

Ключові підходи до планування підтримки ментального добробуту		
Підхід	Фокус	Ключові інструменти / рішення
Цільовий	формування стратегічних орієнтирів у сфері емоційного благополуччя	• встановлення вимірюваних цілей (емоційна безпека, зниження стресу); • Employee Journey Map; • аналіз очікувань працівників; • інтеграція добробуту в HR-стратегію
Процесний	адаптивність процедур, готовність до кризових ситуацій	• картування ризиків; • формування кризових сценаріїв; • резерви реагування; • регламенти дій та процедурна готовність
Ресурсний / досвідоцентричний	забезпечення умов для сталого емоційного ресурсу персоналу	• індивідуальна та групова психологічна підтримка; • навчання керівників; • політики work-life balance; • інфраструктура підтримки

Джерело: створено авторами

Комплексне застосування цих підходів дозволяє охопити одразу кілька площин — від стратегічного бачення до щоденної практики й індивідуального досвіду працівника. Так, цільовий підхід починається із стратегічної дискусії: визначення вимірюваних орієнтирів, оцінка очікувань персоналу, інтеграція теми ментального здоров'я в загальну політику організації. Наявність таких цілей у HR-документах — не лише символ, а доказ серйозності намірів. Процесний підхід акцентує на включенні практик турботи до рутинних управлінських процесів: графіків, навантаження, внутрішніх комунікацій. Ідеться про виведення психоемоційної підтримки з периферії на рівень регулярної управлінської дії. Нарешті, досвідоцентричний підхід спирається на ідею employee experience: ментальне здоров'я не як реакція на проблему, а як результат дизайну середовища, де працівник почувається захищеним, поміченим і цінним на всіх етапах своєї взаємодії з організацією.

Така триєдина рамка планування дозволяє не лише формувати перелік заходів, а й закладати стратегію стійкості, в якій ментальний добробут перестає бути побічним ефектом «хорошого керівника» — і стає системною складовою управлінської архітектури. У такий

спосіб планування стає основою для подолання управлінського розриву між декларованими намірами й реальним рівнем організаційної підтримки.

Організація. У межах адміністративного менеджменту функція організації передбачає розподіл відповідальності, ресурсів і процесів, необхідних для забезпечення психологічної стабільності працівників. У сучасних умовах нестабільності вона потребує не лише ефективної координації операцій, а й чіткої архітектури управління добробутом на всіх рівнях корпоративної структури. Одним із критичних елементів є функціональний розподіл відповідальності. На основі аналізу сучасних HR-практик та моделей employee experience пропонується чотирирівнева модель організації підтримки ментального здоров'я:

1. Стратегічний рівень (вищий менеджмент) визначає політику в галузі психологічного добробуту, закріплює її в HR-стратегії, етичному кодексі, ESG-документах. Формує бачення добробуту як частини корпоративної відповідальності.
2. Функціональний рівень (HR-департамент) проектує механізми впровадження політик, координує програми підтримки, моніторить емоційний клімат, забезпечує супровід для менеджерів.
3. Операційний рівень (керівники середньої ланки) впроваджує щоденні практики підтримки: регулярна рефлексія в командах, виявлення сигналів вигорання, розвантаження команд у періоди напруження.
4. Комунікаційний рівень (внутрішні комунікації, PR) транслює цінність ментального здоров'я, нормалізує звернення по допомогу, закріплює цю тему в HR-бренді.

Деталізацію реалізації організаційної функції представлено у табл. 2:

Таблиця 2

**Організаційна функція: структурна інтеграція
психологічного добробуту в адміністративне управління**

Категорія персоналу	Ключові завдання у сфері психологічної підтримки	Типові дії та інструменти
Керівники лінійного рівня та тімліди	формування довірчого середовища, реагування на напружені ситуації	проведення 1:1 зустрічей, емпатійне лідерство, командна рефлексія
HR-фахівці	проектування системи добробуту, превенція вигорання	гайдлайни з well-being, програми адаптації, методичні інструкції
Працівники контактних служб	захист від стресу, підвищення емоційної витривалості	тренінги зі стресостійкості, техніки заземлення, «тихі зони»
Працівники творчих напрямів	підтримка креативності, профілактика перфекціонізму	коучинг, цифрова тиша, робота з внутрішнім критиком
Усі співробітники	усвідомленість і готовність звертатися по допомогу	самодіагностика, внутрішні кампанії, доступ до сервісів опіки
Організація загалом	інтеграція добробуту в політики та процеси	аудити вигорання, включення теми у внутрішні регламенти, стратегічна візія

Джерело: створено авторами

Цей рівневий та функціональний розподіл дозволяє перейти від точкових ініціатив до системної моделі організації психологічного добробуту. Вона інтегрується в адміністративну практику як окрема функція, що охоплює всі рівні корпоративної структури та формує управлінську сталість. Саме завдяки чіткій структурі відповідальності організація здатна закріпити практики добробуту не лише як цінності, а як регламентовану норму адміністративного управління.

Мотивація. У сучасному адміністративному менеджменті мотивація має розглядатися не лише як інструмент заохочення, а як системна передумова емоційної стійкості організації. Її зміст має зміщуватися від класичних підходів — бонусів, премій і конкуренції — до глибших практик визнання, безпеки та взаємної підтримки. Особливо актуальним це стає в умовах нестабільності, коли працівники шукають не стільки винагороди, скільки впевненості, передбачуваності та сенсу. Наведена матриця рівнів адміністративного втручання в підтримку ментального здоров'я (див. рис. 2) демонструє, що мотивація лише частково долучена до подолання ключових бар'єрів. Зокрема, вона виявляє обмежений вплив на підвищення усвідомленості працівників щодо теми ментального здоров'я — тоді як саме на цьому етапі критично важливо формувати внутрішню мотивацію до самозбереження. Це свідчить про необхідність переосмислення мотиваційної політики: вона має трансформуватися з фрагментарних практик у комплексну управлінську систему. У цьому контексті мотивація виконує одразу кілька функцій:

- регулятивну — через чітке закріплення пріоритетів у внутрішніх документах;
- адаптивну — допомагаючи командам долати впливи стресу й невизначеності;
- інтегративну — формуючи почуття залученості через ритуали підтримки, культуру вдячності та уваги;
- діагностичну — через моніторинг мотиваційного фону та виявлення сигналів виснаження, дезорієнтації, відтоку персоналу.

Особливої ролі в цій системі набувають керівники середньої ланки — як модератори щоденної комунікації та носії управлінської культури. Вони мають бути не лише навчені, а й уповноважені створювати умови емоційної безпеки через гнучкі регламенти, систему визнання, регулярний зворотний зв'язок.

Таблиця 3

Адміністративні інструменти мотивації в умовах нестабільності

Інструмент	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Політика добробуту	внутрішні регламенти, що формалізують пріоритет ментального здоров'я	закріплення відповідальності, зростання довіри до системи
Показники для керівників	КРІ за плинністю, емоційним кліматом, зверненнями по підтримку	мотивація лідерів до турботи про стійкість команди
Навчання емпатійному лідерству	тренінги, супервізії, кейс-аналіз, рольове моделювання	формування культури взаємоповаги, зниження конфліктності
Ритуали визнання й подяки	Peer-to-peer визнання, регулярні вдячності, традиції підтримки	підсилення емоційного зв'язку та командної залученості
Гнучкість у навантаженнях	адаптація планів, урахування емоційного ресурсу в кризових фазах	зменшення вигорання, підвищення відчуття безпеки

Джерело: створено авторами

Мотивація в адміністративному менеджменті — це не імпульс, а архітектура; не спонтанна реакція, а структурована відповідь на емоційні виклики. Її інтеграція в управлінську політику дає змогу перетворити well-being з декларації на елемент щоденної організаційної практики, що має чіткі правила, відповідальних осіб і передбачувані результати.

Контроль. У класичному адміністративному менеджменті контроль здебільшого ототожнюється з виявленням відхилень та управлінським впливом. Проте в контексті ментального здоров'я його зміст має змінюватися шляхом перенесення акценту з формального на підтримувальний і діагностичний вимір. За результатами матриці (див. рис. 2), саме контроль демонструє високий потенціал у подоланні бар'єру недовіри до

HR-ініціатив, що вказує на ключову роль цієї функції у нормалізації психологічної теми як легітимного елементу управлінської системи.

На відміну від фрагментарних ініціатив, системний контроль забезпечує циклічний зворотний зв'язок, який дозволяє адаптувати політики добробуту до реальних потреб команд. У практичному вимірі це може включати:

- моніторинг емоційного клімату через регулярні мініопитування;
- КРІ для керівників, які охоплюють плинність кадрів, частоту звернень по допомогу, відгуки в командних ретроспективах;
- аналіз результативності well-being програм за допомогою внутрішніх аудитів;
- сигнальні механізми, що дозволяють повідомити про психоемоційні ризики до того, як вони призведуть до кризи.

Ці інструменти не потребують громіздкої документації — але вимагають управлінської послідовності: регулярності, чіткого алгоритму та прозорості відповідальності. У цьому контексті КРІ стають не каральним, а профілактичним інструментом. Вони виявляють зони ризику, дозволяють вчасно переформатовувати політики й відновлювати баланс у командах.

Таким чином, контроль перетворюється з механізму нагляду на платформу довіри — простір, у якому психологічна стійкість працівників визнається частиною ефективності управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аналіз даних засвідчив системний розрив між масштабами психоемоційних труднощів працівників і рівнем організаційної відповіді, що особливо критично в умовах нестабільності. Навіть попри зростання уваги до ментального здоров'я в HR-дискурсі, ця тема ще не закріпилася як повноцінна складова адміністративного менеджменту. Упровадження політик добробуту здебільшого залишається на рівні точкових заходів і не має опори в стратегічному плануванні, структурній організації, мотиваційній архітектоніці чи контрольному контурі.

Матриця управлінських функцій дала змогу чітко ідентифікувати слабкі місця: особливо невисоким виявився рівень інтеграції ментального здоров'я у функцію мотивації та планування. Водночас функція організації демонструє потенціал стати «несучою конструкцією» системної відповіді, а контроль — засобом не лише фіксації результатів, а й відновлення управлінської гнучкості. Саме ці дві функції можуть стати точкою входу для адміністративної нормалізації психологічної безпеки як обов'язкового елементу менеджменту, а не лише як гуманітарного наміру.

HR-підрозділи залишаються важливими провайдерами ініціатив, однак лише у тісному зв'язку з управлінською вертикаллю — з чітким розподілом ролей, відповідальністю керівників, вбудованістю у процеси ухвалення рішень — можна забезпечити сталість змін. Отже, ментальний добробут працівників має бути розглянутий не як зовнішня додаткова опція, а як внутрішній адміністративний стандарт, що інтегрується у всі функції сучасного менеджменту.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методичних індикаторів інтеграції ментального добробуту в адміністративні функції, зокрема у сфері планування, контролю та оцінювання результативності управлінських рішень. Також потребує уваги порівняльний аналіз організацій різних секторів (державний, корпоративний, громадський) щодо зрілості їхніх адміністративних практик у сфері психологічної підтримки. Окремим напрямом можуть стати дослідження управлінської освіти, які виявлятимуть, наскільки тема well-being інтегрована в підготовку керівних кадрів і чи формуються компетентності з психоемоційного менеджменту на етапі навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міненко, М., & Піддубний, В. (2021). Організація, організування, адміністрування. *Економка АПК*, 28(12), 33–45. Retrieved from <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112033>
2. Новікова, М. (2020). Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*, 16(44), 86–90. Retrieved from <https://journals.ua.edu.ua/Economy/article/download/2729/2497>
3. ГО «Ла Страда-Україна», ГО «Безбар'єрність», & Центр стратегічного партнерства (2023). *Робота–турбота: Як зберегти ментальне здоров'я працівників. Поради для роботодавців*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1e1keNVn6cvXWXXGIak9clIiSL4bogAA0s/view>
4. Deloitte (2021). *Дослідження добробуту співробітників: визначення шляху до успіху* [внутрішній аналітичний звіт]. Deloitte Україна.
5. Limeade & Quantum Workplace (2016). *2016 Well-Being & Engagement Report*. Limeade, Inc. & Quantum Workplace.
6. Національне агентство України з питань державної служби (2024). *Безбар'єрність на публічній службі: стислі рекомендації*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/haid-bezbariarnist-na-publichnii-sluzhbi>
7. Gradus Research, Міністерство охорони здоров'я України, & ГО «Безбар'єрність» (2023). *Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни*. Retrieved from <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/>
8. CAT-UA: Communication Analysis Team – Ukraine (2023) *Ставлення українців до свого ментального та психічного здоров'я під час війни (24.02.2022–24.02.2023)*. [online presentation]
9. Кудрявцева, К. (2024). *Ментальне здоров'я на роботі: інвестиції в персонал чи маркетинговий тренд?* Blog.Liga.net. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/kkudriavtseva/article/54444>
10. DEVELOR (2025). *L&D Kaleidoscope 2025: дослідження трендів у сфері навчання та розвитку персоналу*. Київ: DEVELOR Україна.

Olena Akilina

PhD in Economics

Associate Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-9968-4921

e-mail: o.akilina@kubg.edu.ua

Liudmyla Ilich

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-8594-1824

e-mail: l.ilich@kubg.edu.ua

**ADMINISTRATIVE MANAGEMENT TOOLS FOR SUPPORTING
EMPLOYEES' MENTAL HEALTH IN CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL
INSTABILITY: MANAGERIAL AND HR DIMENSIONS**

Abstract. The article analyzes the state of employees' mental health under conditions of organizational instability and the level of administrative response to psycho-emotional challenges. Based on data synthesized from Gradus Research, CAT-UA, and the European School of Psychology, a significant imbalance is identified between the scale of mental health issues (such as stress, burnout, anxiety, and distrust in HR programs) and the level of organizational support provided. An original matrix is proposed, correlating mental well-being barriers with the application level of the four fundamental functions of administrative management: planning, organizing, motivating, and controlling. The analysis of findings made it possible to identify managerial gaps, vulnerability zones, and define which specific managerial actions are key to overcoming these barriers. The article details strategic well-being planning tools based on goal-oriented, process-based, and experience-centered approaches. A multi-level support model is proposed, encompassing strategic, functional, operational, and communication layers. The motivational function is explored not only as a tool for encouragement but also for emotional stabilization, considering its adaptive, integrative, regulatory, and diagnostic roles. The controlling function is examined through a supportive lens, involving the use of KPIs, emotional climate monitoring, program effectiveness assessment, and crisis signal analysis. The focus is placed on the role of administrative management in institutionalizing well-being as a managerial category. In this context, the HR department is presented not merely as an executor, but as a partner providing methodological, analytical, and ethical frameworks for managerial decision-making. This material may be valuable for managers, HR professionals, and human resource management researchers aiming to integrate mental health considerations into organizational development practices. Future research perspectives include the development of adaptive indicators for evaluating well-being policy effectiveness, the study of managerial models in turbulent environments, and the analysis of employees' behavioral responses to various administrative styles in the context of psychological stability.

Keywords: administrative management; management functions; HR strategies; mental health; organizational support; planning; motivation; control.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Minenko, M., & Piddubnyi, V. (2021). Organization, Organizing, Administration. *Ekonomika APK*, 28(12), 33–45. Retrieved from <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112033> [in Ukrainian]
2. Novikova, M. (2020). The Role and Place of Administrative Management in the Management System of Organizations. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics"*, 16(44), 86–90. Retrieved from <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/2729/2497> [in Ukrainian]
3. NGO "La Strada-Ukraine", NGO "Bezbariarnist", & Center for Strategic Partnership (2023). Work–Care: How to Preserve Employees' Mental Health. Tips for Employers. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1e1keNVn6cvXWXGIAk9clLiSL4bogAA0s/view> [in Ukrainian]
4. Deloitte (2021). Employee Well-Being Survey: Defining the Path to Success [Internal Analytical Report]. Deloitte Ukraine. [in Ukrainian]
5. Limeade & Quantum Workplace (2016). 2016 Well-Being & Engagement Report. Limeade, Inc. & Quantum Workplace. [in English]

6. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (2024). Accessibility in Public Service: Brief Guidelines. Retrieved from <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/haid-bezbariarnist-na-publichnii-sluzhbi> [in Ukrainian]
7. Gradus Research, Ministry of Health of Ukraine, & NGO "Bezbariarnist" (2023). Mental Health and the Attitudes of Ukrainians Towards Psychological Assistance During the War. Retrieved from <https://gradus.app/uk/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> [in Ukrainian]
8. CAT-UA: Communication Analysis Team – Ukraine (2023). Attitudes of Ukrainians Towards Their Mental and Psychological Health During the War (24.02.2022–24.02.2023). [online presentation] [in Ukrainian]
9. Kudriavtseva, K. (2024). Mental Health at Work: Investment in Personnel or a Marketing Trend? Blog.Liga.net. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/kkudriavtseva/article/54444> [in Ukrainian]
10. DEVELOR (2025). L&D Kaleidoscope 2025: Research on Trends in Employee Learning and Development. Kyiv: DEVELOR Ukraine. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 04.05.25

Рецензовано 16.06.25

Опубліковано 30.06.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.