МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «**СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА ПІДТРИМКА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ОБОРОННОГО СЕКТОРУ**»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.2312-сп
спеціальності 231 «Соціальна робота»
освітньої програми «Соціальна педагогіка»
А. С. Бронштейн

Керівник: доцент кафедри соціальної педагогіки
та спеціальної освіти, кандидат педагогічних наук,
доцент Ю. Р. Мацкевіч

Рецензент: _____
_____

Запоріжжя
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра соціальної педагогіки та спеціальної освіти
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 231 «Соціальна робота»
Освітня програма «Соціальна педагогіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ «____»
_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бронштейну Андрію Сергійовичу

1. Тема роботи: «Соціально-педагогічна підтримка працівників підприємства оборонного сектору»
керівник роботи Мацкевіч Ю. Р. канд. пед. наук, доцент
затверджена наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1779-с.

2. Строк подання студентом роботи: 11 травня 2026.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та науково-методична література, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також матеріали виробничої практики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати наукові підходи до проблеми соціально-педагогічної підтримки особистості; визначити особливості професійної діяльності та соціально-психологічні проблеми працівників підприємств оборонного сектору; дослідити потреби працівників у соціально-педагогічній підтримці в умовах воєнного стану; розробити програму соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць: 1.1 «Класифікація видів підтримки за об’єктом та цільовим спрямуванням»; 2.1 «Характеристика учасників дослідження»; 2.2 Основні фактори професійного стресу працівників оборонного підприємства; 2.3 «Основні прояви психоемоційного виснаження працівників»; 2.4 «Актуальні потреби працівників у соціально-педагогічній підтримці»; 2.5 «Основні труднощі професійної адаптації ветеранів»; 2.6 «Структура реалізації програми».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Мацкевіч Ю. Р.	03.12.2025 р.	03.12.2025 р.
Розділ 1	Мацкевіч Ю. Р.	16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
Розділ 2	Мацкевіч Ю. Р.	12.03.2026 р.	12.03.2026 р.
Висновки	Мацкевіч Ю. Р.	09.05.2026 р.	09.05.2026 р.

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	грудень-січень	виконано
2	Написання вступу	січень	виконано
3	Робота над першим розділом	січень-лютий	виконано
4	Робота над другим розділом	березень	виконано
5	Написання висновків	квітень	виконано
6	Оформлення роботи	квітень-травень	виконано
7	Рецензування	травень	виконано
8	Захист	травень	

Студент _____ Бронштейн А. С.

Керівник роботи _____ Мацкевіч Ю. Р.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 42 с., 7 таблиць, 39 джерел.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та розробити програму соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану для забезпечення їх психологічної стійкості, професійної адаптації та підтримки ефективності професійної діяльності.

Об’єкт дослідження: процес соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору.

Предмет дослідження: зміст, форми, методи та технології соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, узагальнення та систематизація наукових джерел із соціальної педагогіки, психології праці та соціальної роботи; емпіричні: анкетування, бесіда, спостереження, аналіз потреб працівників у соціально-педагогічній підтримці, елементи психодіагностичного оцінювання рівня професійного стресу та емоційного виснаження.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці програми соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору та рекомендацій щодо розвитку психологічної стійкості, профілактики професійного вигорання й адаптації ветеранів, які можуть використовуватися соціальними педагогами, психологами, HR-фахівцями та керівниками підприємств.

Галузь використання: підприємства оборонного сектору, заклади та установи соціальної сфери, HR-служби, психологічні служби підприємств.

СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА ПІДТРИМКА, ОБОРОННИЙ СЕКТОР, ПРАЦІВНИКИ ПІДПРИЄМСТВ, РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ, ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС, ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ, ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, АДАПТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ, ПСИХОСОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА, ВОЄННИЙ СТАН

SUMMARY

Bronshtein A. Social and Pedagogical Support of Employees of the Defense Sector Enterprise

The qualification work consists of an introduction, 2 parts, conclusions, a list of used references (39 names, 17 of foreign origin). The volume of the qualification work is 53 pages, of which 42 are the main text.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop a program of social and pedagogical support for employees of defense sector enterprises under martial law conditions in order to ensure their psychological resilience, professional adaptation and maintenance of effective professional activity.

Object of the study: the process of social and pedagogical support of employees of defense sector enterprises.

Subject of the study: the content, forms, methods and technologies of social and pedagogical support of employees of defense sector enterprises under martial law conditions.

The objectives of the study:

1) to determine the essence and theoretical foundations of social and pedagogical support in the scientific literature;

2) to identify the specific features of professional activity and socio-psychological challenges faced by employees of defense sector enterprises;

3) to investigate the needs of employees for social and pedagogical support under martial law conditions;

4) to develop a program of social and pedagogical support for employees of a defense sector enterprise.

Research methods: theoretical methods included analysis, generalization and systematization of scientific sources in social pedagogy, occupational psychology and social work; empirical methods included questionnaires, interviews, observation, analysis of employees' needs for social and pedagogical support, and elements of

psychodiagnostic assessment of professional stress and emotional exhaustion.

The part 1 “Theoretical Foundations of Social and Pedagogical Support of Employees of Defense Sector Enterprises” analyzes the scientific approaches to the concept of social and pedagogical support, reveals the specific features of professional activity in the defense sector, examines socio-psychological problems and resilience of employees under crisis conditions, and characterizes modern approaches to psychosocial support and adaptation of veterans.

The part 2 “Research and Development of a Program of Social and Pedagogical Support for Employees of a Defense Sector Enterprise” presents the results of an empirical study of employees’ needs for support, substantiates the technologies of social and pedagogical support in wartime conditions, and develops a comprehensive support program aimed at strengthening psychological resilience, preventing professional burnout, supporting adaptation and improving the socio-psychological climate in the team.

The practical significance of the study lies in the development of a program of social and pedagogical support for employees of defense sector enterprises and practical recommendations for strengthening psychological resilience, preventing professional burnout and supporting veterans’ adaptation. The obtained results may be used by social pedagogues, psychologists, HR specialists and managers of defense sector enterprises.

Keywords: social and pedagogical support, defense sector, employees of enterprises, resilience, professional stress, psychological resilience, professional burnout, veterans’ adaptation, psychosocial support, martial law.

ЗМІСТ

Вступ 8

Розділ 1. Теоретичні основи соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору 11

1.1. Поняття соціально-педагогічної підтримки в науковій літературі 11

1.2. Особливості професійної діяльності працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного часу 21

1.3. Соціально-психологічні проблеми та потреби працівників оборонних підприємств 26

Розділ 2. Організація соціально-педагогічної підтримки працівників підприємства оборонного сектору 32

2.1. Технології соціально-педагогічної підтримки персоналу підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану 32

2.2. Дослідження потреб працівників у соціально-педагогічній підтримці 37

2.3. Програма соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства 43

Висновки 49

Список використаних джерел 51

ВСТУП

В умовах сучасної збройної агресії та воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває проблема збереження психологічної стійкості та професійної ефективності працівників стратегічно важливих галузей, зокрема підприємств оборонного сектору. Оборонно-промисловий комплекс виконує ключову роль у забезпеченні національної безпеки держави, а тому стабільність його функціонування значною мірою залежить від кадрового потенціалу, професійної адаптації та психоемоційного стану працівників.

Професійна діяльність працівників оборонних підприємств здійснюється в умовах підвищеної відповідальності, інформаційного навантаження, постійного стресу та високих вимог до концентрації уваги. Війна створює додаткові ризики для психічного здоров’я персоналу, посилює емоційне виснаження, тривожність і напруження у професійному середовищі. У таких умовах соціально-педагогічна підтримка стає важливим механізмом забезпечення психологічної безпеки працівників, профілактики професійного вигорання та підтримки їхньої соціально-психологічної адаптації.

Особливої уваги потребують працівники, які мають досвід військової служби або повернулися до професійної діяльності після участі у бойових діях. Адаптація ветеранів до цивільного професійного середовища супроводжується змінами професійної ідентичності, необхідністю відновлення соціальних зв’язків та пристосування до нових умов праці. У зв’язку з цим виникає потреба у створенні комплексної системи соціально-педагогічної підтримки, яка б поєднувала психологічні, адаптаційні, освітні та соціальні заходи.

Проблематика соціально-педагогічної підтримки особистості активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науці. Теоретичні засади соціально-педагогічної підтримки висвітлено у працях І. Звєрєвої, О. Безпалько, Г. Лактіонової, Н. Крилової, О. Газмана. Питання психологічної стійкості та резилієнтності розглядаються у дослідженнях О. Кокуна, Л. Карамушки,

О. Чиханцової, А. Masten. Особливості підтримки працівників у кризових і воєнних умовах досліджували Ю. Головчук, Я. Паламаренко, Т. Рисинець, О. Вартанова та інші науковці. Водночас проблема соціально-педагогічної підтримки саме працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленою та потребує подальшого наукового осмислення.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних форм і технологій підтримки працівників оборонних підприємств, спрямованих на збереження їх психічного здоров'я, розвиток резилієнтності, підтримку професійної адаптації та формування безпечного соціально-психологічного середовища в умовах сучасних безпекових викликів.

Об'єкт дослідження: процес соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору.

Предмет дослідження: зміст, форми, методи та технології соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити програму соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану для забезпечення їх психологічної стійкості, професійної адаптації та підтримки ефективності професійної діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до проблеми соціально-педагогічної підтримки особистості.

2. Визначити особливості професійної діяльності та соціально-психологічні проблеми працівників підприємств оборонного сектору.

3. Дослідити потреби працівників у соціально-педагогічній підтримці в умовах воєнного стану.

4. Розробити структуру та зміст програми соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства.

Для реалізації поставлених завдань було використано такі методи

дослідження:

- теоретичні: аналіз, узагальнення, систематизація та порівняння наукових джерел із соціальної педагогіки, психології праці та соціальної роботи;

- емпіричні: анкетування, бесіда, спостереження, аналіз потреб працівників у соціально-педагогічній підтримці, елементи психодіагностичного оцінювання рівня професійного стресу та емоційного виснаження;

- додатково використано аналітичні та узагальнювальні матеріали, підготовлені за допомогою нейромережевої моделі ChatGPT (OpenAI), що дозволило структурувати інформацію та систематизувати практичні рекомендації.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні змісту поняття соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору, узагальненні наукових підходів до проблеми психологічної стійкості персоналу в умовах війни та визначенні особливостей соціально-педагогічного супроводу працівників стратегічно важливих галузей.

Практичне значення дослідження полягає в розробці програми соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору та рекомендацій щодо розвитку психологічної стійкості, профілактики професійного вигорання й адаптації ветеранів, які можуть бути використані соціальними педагогами, психологами, HR-фахівцями та керівниками підприємств.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ

1.1. Поняття соціально-педагогічної підтримки в науковій літературі

Сучасна парадигма соціально-педагогічної діяльності в умовах глобальних і регіональних безпекових викликів зазнає суттєвих трансформацій. У межах цієї трансформації відбувається зміщення акценту від пасивного надання допомоги до активного конструювання соціально-педагогічного середовища, що сприяє самореалізації, професійній стійкості та резилієнтності особистості. У центрі такого підходу перебуває концепція соціально-педагогічної підтримки, яка розглядається як інтегрована система превентивних і оперативних заходів, спрямованих на подолання дефіцитарних станів та актуалізацію внутрішнього потенціалу суб’єкта.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті діяльності працівників оборонного сектору. Професійна діяльність у цій сфері часто пов’язана з підвищеними психофізіологічними навантаженнями, необхідністю прийняття відповідальних рішень в умовах невизначеності, етичними дилемами та високим рівнем відповідальності за результати праці. За таких умов соціально-педагогічна підтримка розглядається як важливий ресурс збереження психологічної стійкості, підтримки професійної мотивації та забезпечення ефективної діяльності персоналу.

У цьому контексті актуальним є аналіз теоретичних засад соціально-педагогічної підтримки, андрагогічних моделей допомоги дорослим, інституційних механізмів підтримки в організаціях, а також специфіки соціально-педагогічного супроводу працівників підприємств оборонно-промислового комплексу.

Поняття соціально-педагогічної підтримки сформувалося в науковому

дискурсі як відповідь на потребу гуманізації процесів виховання, соціалізації та соціальної взаємодії. У педагогічній теорії термін «підтримка» набув концептуального осмислення завдяки працям Н. Крилової та О. Газмана, які розглядали його як професійну діяльність, спрямовану на допомогу особистості у самостійному розв'язанні життєвих проблем та подоланні труднощів розвитку [1].

Науковці наголошують, що принциповою відмінністю підтримки від традиційної опіки є орієнтація не на заміщення діяльності особистості, а на стимулювання її власної активності. Підтримка передбачає актуалізацію тих ресурсів і якостей, які вже потенційно наявні в особистості, але потребують зміцнення або розвитку для подолання бар'єрів особистісного чи соціального становлення [2].

У фахових джерелах соціальної педагогіки соціально-педагогічна підтримка визначається як багатовимірний вплив на особистість у процесі її соціалізації, спрямований на розкриття потенціалу людини, розвиток її можливостей та створення сприятливих умов для самореалізації в соціальному середовищі [2; 3; 4]. У цьому контексті підтримка виступає важливим компонентом соціально-педагогічної діяльності, що поєднує освітній, виховний і соціальний вплив.

Т. Чечко та Т. Лях підкреслюють, що поняття «соціально-педагогічна підтримка» поєднує ознаки педагогічної, соціальної та психологічної допомоги й передбачає створення умов для збереження суб'єктності особистості [24].

Дослідження І. Звєрєвої, О. Безпалько та Г. Лактіонової свідчать про те, що поняття підтримки та соціально-педагогічного супроводу перебувають у тісному взаємозв'язку. Зокрема, соціально-педагогічний супровід розглядається як форма реалізації підтримки, що передбачає тривалий процес взаємодії фахівця з особистістю, спрямований на створення умов для її гармонійного розвитку та ефективної соціальної інтеграції [1].

Таким чином, соціально-педагогічна підтримка постає як комплексний процес, що поєднує консультативну, освітню, профілактичну та корекційну

діяльність. Її метою є не лише подолання актуальних труднощів, але й розвиток здатності особистості самостійно вирішувати життєві та професійні проблеми. Наукове пояснення механізмів соціально-педагогічної підтримки ґрунтується на низці соціологічних і психологічних теорій, які розкривають природу соціальної взаємодії та процеси адаптації особистості в соціальному середовищі. Зокрема, у межах соціологічної теорії обміну Дж. Хоманса підтримка розглядається як форма обміну соціальними ресурсами між індивідом і соціальною системою. Такий обмін сприяє зміцненню соціальних зв'язків, підвищенню рівня довіри та лояльності до організації [2].

Водночас у соціальній психології підтримка інтерпретується як механізм компенсації дефіциту внутрішніх ресурсів особистості, що виникає внаслідок складних життєвих обставин або підвищених професійних вимог. У цьому контексті вона виконує адаптаційну функцію, сприяючи відновленню психологічної рівноваги, підвищенню рівня стресостійкості та ефективності діяльності [2].

У таблиці нижче представлено класифікацію видів підтримки за об'єктом та цільовим спрямуванням.

Таблиця 1.1

Класифікація видів підтримки за об'єктом та цільовим спрямуванням [1]

Об'єкт підтримки	**Характеристика діяльності**	**Очікуваний результат**
Індивід (працівник/студент)	Становлення опори в ситуаціях самовизначення, допомога в подоланні криз.	Сформованість здатності до самодопомоги та автономії.
Фахівець (педагог/куратор)	Підтримка професійних ініціатив та розвиток креативності в діяльності.	Підвищення якості професійного супроводу.
Колектив (група/підрозділ)	Активізація ініціативи мікрогруп, підвищення соціальної згуртованості.	Створення сприятливого психологічного клімату.

Специфіка соціально-педагогічної підтримки визначається її дуалістичною природою. З одного боку, вона має соціальний характер, оскільки безпосередньо пов’язана з умовами життєдіяльності людини, характером її взаємин у соціальному середовищі та впливом соціальних інституцій. З іншого боку, ця діяльність є педагогічною, оскільки спрямована на виховання, освіту та розвиток здатності особистості до усвідомленого конструювання власного життєвого і професійного шляху [2]. У цьому контексті соціально-педагогічна підтримка виступає як системна діяльність, що поєднує соціальний вплив із педагогічним супроводом розвитку особистості.

Зміст такої діяльності включає комплекс професійних дій, серед яких важливе місце посідають діагностика соціально-психологічних потреб, прогнозування можливих труднощів розвитку, моделювання умов підтримки, а також застосування ситуаційних технологій. До таких технологій належать корекційні, реабілітаційні та терапевтичні форми роботи, спрямовані на подолання кризових станів та відновлення ресурсів особистості [1].

Реалізація соціально-педагогічної підтримки дорослого населення, особливо у професійному середовищі, потребує переходу від традиційної педагогічної моделі до андрагогічного підходу. Андрагогіка як наукова галузь, що досліджує закономірності навчання та розвитку дорослих, ґрунтується на визнанні суб’єктності особистості, її здатності до саморозвитку та прагнення до практичного застосування отриманих знань для розв’язання актуальних життєвих і професійних завдань [4; 5].

У цьому контексті соціально-педагогічна підтримка дорослих орієнтується на партнерську взаємодію між фахівцем і суб’єктом підтримки, де важливе значення мають досвід людини, її професійна компетентність і внутрішня мотивація до змін.

Концепція андрагогіки, розроблена М. Ноулзом, визначає низку принципів, що мають принципове значення для організації підтримки дорослих працівників. Центральною ідеєю цієї концепції є принцип співнавчання (co-learning), відповідно до якого фахівець виступає не лише джерелом знань, а

насамперед фасилітатором процесу розвитку, який сприяє інтеграції нового досвіду в уже сформовану систему знань і життєвого досвіду особистості [6].

До ключових принципів організації соціально-педагогічної підтримки дорослих належать такі:

1. Пріоритет самостійності. Доросла людина має можливість самостійно визначати ступінь, темп і форми своєї участі у програмах підтримки. Цей принцип набуває особливого значення в умовах використання дистанційних і гнучких форм взаємодії [4].

2. Опора на життєвий досвід. Соціально-педагогічна підтримка повинна враховувати професійний і життєвий досвід особистості, використовуючи його як основу для формування нових стратегій подолання труднощів та адаптації до змін [4].

3. Елективність. Надання можливості вибору форм, методів і джерел допомоги підвищує внутрішню мотивацію дорослих до участі в програмах підтримки та сприяє більш ефективному засвоєнню запропонованих ресурсів [4].

4. Практична спрямованість результатів. Дорослі орієнтовані на оперативне використання результатів підтримки у власній професійній і соціальній діяльності, що обумовлює необхідність практичної спрямованості запропонованих інструментів та рекомендацій [4].

Діагностика в межах андрагогічної моделі передбачає формування уявлення про бажаний результат розвитку, оцінювання наявного рівня ресурсів та аналіз розриву між ними. Такий підхід дає змогу спільно формулювати цілі підтримки та визначати оптимальні стратегії їх досягнення [6]. Зазначена модель сприяє зниженню опору змінам та формуванню внутрішньої відповідальності особистості за результати власного розвитку.

Для дорослого працівника сім’я часто виступає ключовим джерелом соціально-психологічних ресурсів або, навпаки, фактором підвищеного стресового навантаження. У зв’язку з цим соціально-педагогічна підтримка передбачає також роботу з сім’ями, які перебувають у складних життєвих

обставинах (СЖО). Така діяльність реалізується через поєднання індивідуальних, групових та колективних форм взаємодії [7].

Важливим напрямом цієї роботи є виявлення прихованих кризових процесів у сімейному середовищі. Зокрема, навіть у зовні благополучних сім'ях можуть виникати прояви емоційного відчуження або комунікативних бар'єрів, що поступово виснажують психологічний ресурс працівника [7]. У таких випадках соціально-педагогічна терапія та консультування спрямовані на відновлення ефективної комунікації між членами сім'ї, формування взаємної підтримки та пошук спільних ресурсів для подолання кризових ситуацій [7].

У сучасному науковому дискурсі соціально-педагогічна підтримка розглядається як комплексна система професійної допомоги, спрямована на створення умов для гармонійного розвитку особистості, її соціальної адаптації та активізації внутрішніх ресурсів. Формування концепції підтримки пов'язане з гуманізацією педагогічної та соціальної практики, у межах якої особистість почала розглядатися не як пасивний об'єкт впливу, а як активний суб'єкт власного розвитку [11].

У сучасній соціально-педагогічній літературі підтримка розглядається як система допомоги особистості у процесі соціалізації, адаптації та подолання складних життєвих ситуацій [11; 12]. У дослідженнях підкреслюється, що підтримка не передбачає заміщення активності особистості, а навпаки – орієнтується на стимулювання її самостійності та відповідальності. Науковці акцентують увагу на створенні умов для саморозвитку особистості та реалізації її потенціалу у соціальному середовищі [12; 13].

У соціальній педагогіці поняття соціально-педагогічної підтримки пов'язується із забезпеченням сприятливих умов соціалізації людини, профілактикою соціальної дезадаптації та розвитком здатності особистості до ефективної взаємодії із соціальним середовищем [13]. І. Звєрєва та О. Безпалько визначають соціально-педагогічну підтримку як систему соціальних, педагогічних і психологічних заходів, спрямованих на подолання складних життєвих ситуацій та підтримку особистісного розвитку [13; 14].

У сучасних дослідженнях соціально-педагогічна підтримка також розглядається через ресурсний підхід, відповідно до якого основна увага приділяється не лише проблемам людини, а й її сильним сторонам, потенціалу та адаптаційним можливостям. D. Saleebey зазначає, що підтримка має орієнтуватися на виявлення внутрішніх ресурсів особистості та формування умов для їх реалізації [18]. Подібний підхід особливо актуальний у роботі з дорослими працівниками, професійна діяльність яких здійснюється в умовах підвищеного стресу та соціальної нестабільності.

Соціально-педагогічна підтримка має складну багатокомпонентну структуру, що охоплює цільовий, змістовий, процесуальний і результативний компоненти [14].

Взявши за основу дослідження С. Коляденко [25], ми розглядаємо соціально-педагогічну підтримку як поетапний процес взаємодії, що включає діагностичний, адаптаційний, корекційний та рефлексивний компоненти.

Цільовий компонент визначає основну мету підтримки – створення умов для соціальної адаптації, розвитку особистості та подолання кризових ситуацій. Змістовий компонент охоплює напрями, форми та методи роботи, що використовуються у процесі підтримки. Процесуальний компонент передбачає організацію взаємодії між суб’єктами підтримки, а результативний – оцінювання ефективності здійснених заходів та змін у стані особистості [19].

У структурі соціально-педагогічної підтримки важливе місце посідають суб’єкти та об’єкти взаємодії. До суб’єктів належать соціальні педагоги, психологи, фахівці соціальної роботи, HR-фахівці, керівники організацій та інші спеціалісти, залучені до процесу підтримки. Об’єктами підтримки можуть виступати окремі працівники, професійні колективи, сім’ї або соціальні групи, які потребують допомоги та супроводу [13].

Науковці виокремлюють різні форми соціально-педагогічної підтримки:

- індивідуальну;
- групову;
- колективну;

- дистанційну;
- консультативну;
- тренінгову [19].

До основних методів підтримки належать соціально-педагогічне консультування, діагностика, профілактична робота, тренінги, фасилітація, соціально-педагогічний супровід та психоедукація [20].

У науковій літературі соціально-педагогічна підтримка розглядається як поліфункціональна система діяльності, що виконує низку взаємопов'язаних функцій.

Однією з ключових є адаптаційна функція, яка полягає у сприянні пристосуванню особистості до нових соціальних або професійних умов [13]. Особливого значення ця функція набуває в умовах кризових змін, професійного стресу або необхідності інтеграції у нове соціальне середовище. У сучасних українських дослідженнях функції соціально-педагогічної підтримки розглядаються як взаємопов'язана система адаптаційних, профілактичних, реабілітаційних та соціалізаційних впливів [26].

Профілактична функція спрямована на попередження професійного вигорання, соціальної дезадаптації, конфліктів та інших негативних соціально-психологічних явищ [14]. Водночас розвивальна функція передбачає створення умов для особистісного та професійного розвитку людини, формування навичок саморегуляції, відповідальності та ефективної комунікації [12].

Консультативна функція реалізується через надання інформаційної, психологічної та педагогічної допомоги у процесі подолання труднощів [19]. Реабілітаційна функція пов'язана з відновленням психологічних ресурсів, соціальних зв'язків та професійної активності особистості після кризових ситуацій або стресових подій [20].

Окремо дослідники виокремлюють інтегративну функцію, що забезпечує координацію різних напрямів підтримки та взаємодію між соціальними інституціями [13].

Реалізація соціально-педагогічної підтримки ґрунтується на системі

принципів, які визначають характер взаємодії між фахівцем і суб'єктом підтримки.

Базовим є принцип гуманізму, що передбачає визнання цінності особистості, її права на повагу, підтримку та самореалізацію [11]. Принцип суб'єктності орієнтує фахівця на визнання активної ролі людини у процесі власного розвитку та прийняття рішень [12].

Принцип індивідуального підходу передбачає врахування вікових, професійних, психологічних та соціальних особливостей особистості [14]. Важливе значення також мають принципи конфіденційності, добровільності та партнерської взаємодії, які забезпечують формування довірчих відносин між учасниками процесу підтримки [19].

У сучасних моделях підтримки значна увага приділяється принципу активізації внутрішніх ресурсів особистості. M. Ungar підкреслює, що ефективна підтримка повинна сприяти розвитку адаптаційного потенціалу людини та її здатності використовувати ресурси соціального середовища [21].

Дослідники акцентують увагу на принципах гуманізму, добровільності, партнерської взаємодії, індивідуального підходу та активізації внутрішніх ресурсів особистості [24; 25].

У сучасній науці соціально-педагогічна підтримка досліджується в межах кількох методологічних підходів.

Особистісно орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуальних потребах, цінностях та можливостях людини [12]. У межах цього підходу підтримка спрямована на створення умов для самореалізації та розвитку особистісного потенціалу.

Системний підхід розглядає соціально-педагогічну підтримку як цілісну систему взаємодії між особистістю, соціальним середовищем та інституціями підтримки [14]. Діяльнісний підхід акцентує увагу на активній участі особистості у процесі подолання труднощів та формуванні нових моделей поведінки [19].

У сучасних дослідженнях поширення набуває ресурсно-орієнтований

підхід, який передбачає концентрацію уваги на сильних сторонах особистості, її можливостях та ресурсах [18]. Такий підхід сприяє формуванню психологічної стійкості та підтримці професійної адаптації.

Для роботи з дорослими працівниками важливе значення має андрагогічний підхід, заснований на визнанні професійного та життєвого досвіду людини як основи її розвитку [22].

Соціально-педагогічна підтримка дорослих має специфічні особливості, пов’язані з високим рівнем самостійності, сформованістю життєвого досвіду та прагненням до практичного застосування отриманих знань. Теоретичні засади андрагогіки були розроблені M. Knowles, який визначав дорослу людину як активного суб’єкта навчання та розвитку [22].

Основними принципами андрагогічного підходу є:

- самостійність;
- опора на життєвий досвід;
- практична спрямованість;
- партнерська взаємодія;
- внутрішня мотивація до розвитку [22].

S. Merriam зазначає, що підтримка дорослих є найбільш ефективною за умови врахування професійного досвіду людини та її актуальних потреб [23]. У професійному середовищі це передбачає використання гнучких форм взаємодії, консультативної підтримки, тренінгових програм та психоедукації.

Для працівників підприємств оборонного сектору андрагогічний підхід має особливе значення, оскільки дозволяє поєднувати професійний досвід працівників із формуванням нових адаптаційних стратегій, навичок саморегуляції та психологічної стійкості в умовах підвищеного стресового навантаження.

Отже, соціально-педагогічна підтримка в сучасному науковому дискурсі розглядається як комплексна система професійної допомоги, спрямована на підтримку соціальної адаптації, особистісного розвитку та активізації внутрішніх ресурсів людини. Аналіз наукових підходів дозволив встановити,

що соціально-педагогічна підтримка має багатокомпонентну структуру, виконує адаптаційну, профілактичну, консультативну, реабілітаційну та розвивальну функції й реалізується на основі принципів гуманізму, суб'єктності, партнерської взаємодії та індивідуального підходу.

У сучасних умовах особливого значення набувають ресурсно-орієнтований та андрагогічний підходи, які акцентують увагу на активізації внутрішнього потенціалу особистості та врахуванні професійного досвіду дорослої людини. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору.

1.2. Особливості професійної діяльності та соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору

Професійна діяльність працівників підприємств оборонного сектору має специфічний характер, що визначається стратегічним значенням оборонно-промислового комплексу для забезпечення національної безпеки держави. На відміну від більшості цивільних галузей, оборонні підприємства функціонують у системі підвищеного державного контролю, регламентованої секретності та високої залежності від безпекової ситуації. Як зазначає О. Вельган, оборонний сектор є особливою підсистемою економіки, діяльність якої визначається не лише ринковими механізмами, а й мобілізаційними потребами держави, політичними рішеннями та стратегічними безпековими пріоритетами [28]. У таких умовах професійна діяльність працівників виходить за межі звичайного виробничого процесу та набуває ознак соціально відповідальної діяльності, результати якої пов'язані із забезпеченням обороноздатності країни.

Специфіка професійного середовища підприємств оборонного сектору формується під впливом комплексу взаємопов'язаних організаційних, технологічних та безпекових чинників. Діяльність працівників здійснюється в

умовах високої технологічної складності виробництва, що потребує постійного підтримання професійної компетентності, точності виконання завдань та високого рівня відповідальності. Водночас оборонна сфера характеризується значним рівнем регламентованості професійної діяльності, жорсткими вимогами до дисципліни, обмеженим доступом до інформації та необхідністю дотримання режиму конфіденційності. В умовах воєнного стану функціонування підприємств ОПК додатково ускладнюється впливом зовнішніх безпекових загроз, кадрового дефіциту, необхідності швидкого оновлення виробничих процесів і постійної адаптації до змін державних та оборонних потреб [29].

У сучасних дослідженнях професійна діяльність у стратегічно важливих галузях дедалі частіше розглядається не лише як виконання виробничих функцій, а як діяльність у ситуації пролонгованої організаційної невизначеності. Ю. Головчук, Я. Паламаренко та Т. Рисинець наголошують, що працівники в умовах кризових трансформацій змушені одночасно адаптуватися до зовнішніх соціально-економічних змін та внутрішніх організаційних перетворень, зокрема реструктуризації, цифровізації виробничих процесів, зміни професійних ролей та інтенсифікації праці [29]. За таких умов професійне навантаження виходить за межі фізичного або технічного аспекту та набуває вираженого соціально-психологічного характеру. Це проявляється у зростанні психоемоційної напруги, підвищенні когнітивного навантаження, необхідності постійного контролю власної діяльності та швидкого реагування на нестабільні виробничі ситуації.

У науковому дискурсі зазначені процеси аналізуються через концепцію організаційної резильєнтності, яка передбачає здатність організації підтримувати стабільність функціонування в умовах кризових викликів. A. Masten підкреслює, що стійкість організації формується внаслідок взаємодії індивідуальних, соціальних та інституційних ресурсів [36]. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як один із ключових чинників забезпечення організаційної безперервності та адаптаційної

здатності підприємства. Відповідно, ефективність функціонування підприємств оборонного сектору значною мірою залежить від здатності організації підтримувати психоемоційну стабільність персоналу, зберігати професійну мотивацію працівників та формувати умови для їх адаптації до кризових ситуацій. Таким чином, соціально-педагогічна підтримка поступово трансформується із допоміжного напряму соціальної роботи у складову системи кадрової безпеки та організаційної стійкості підприємства.

Переосмислення ролі підтримки в професійному середовищі пов’язане також зі зміною підходів до управління персоналом. Традиційні адміністративні моделі, орієнтовані переважно на контроль, дисципліну та формальне регулювання діяльності, в умовах тривалих кризових навантажень виявляються недостатніми для підтримання стабільного функціонування колективу. Сучасні наукові підходи акцентують увагу на необхідності формування безпечного комунікативного простору, у межах якого працівник має можливість отримувати не лише організаційну, а й психологічну, соціальну та інформаційну підтримку [34]. У зв’язку з цим зростає значення управлінських практик, спрямованих на розвиток довіри, підтримання внутрішньої комунікації та профілактику психоемоційного виснаження персоналу.

Особливого значення для підприємств оборонного сектору набуває концепція психологічної безпеки. У сучасних дослідженнях psychological safety розглядається як одна з ключових передумов ефективної командної взаємодії в умовах високоризикової діяльності. A. Edmondson визначає психологічну безпеку як стан, за якого працівники можуть відкрито висловлювати власну думку, повідомляти про труднощі та звертатися по допомогу без страху негативних наслідків для професійної репутації чи міжособистісних відносин у колективі [40]. Для підприємств оборонного сектору це має особливе значення через високий рівень формалізації управління, жорстку ієрархічність та ризик приховування професійних труднощів або помилок. Відсутність психологічної безпеки може призводити до погіршення внутрішньої комунікації, зростання

міжособистісної напруги та зниження ефективності командної взаємодії.

У таких умовах соціально-педагогічна підтримка виконує не лише компенсаційну, а й превентивну функцію. Її зміст полягає не тільки в реагуванні на наслідки професійного стресу, а й у створенні умов для підтримання професійної суб'єктності працівника, розвитку навичок саморегуляції, формування адаптивних моделей поведінки та зміцнення соціальних зв'язків у колективі. У сучасних моделях управління персоналом соціально-педагогічна підтримка дедалі частіше інтегрується у систему забезпечення професійного благополуччя працівників та профілактики професійного виснаження [41].

Особливого значення соціально-педагогічна підтримка набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства оборонного сектору функціонують у ситуації тривалого стресового навантаження та постійної безпекової невизначеності. О. Вартанова та Д. Повзун зазначають, що професійна діяльність працівників у таких умовах супроводжується поєднанням виробничих, інформаційних та безпекових стресорів [30]. Це зумовлює необхідність переходу від епізодичних форм допомоги до системних моделей підтримки, які охоплюють профілактику професійного виснаження, психоедукацію, розвиток навичок емоційної саморегуляції та підтримку командної взаємодії. У цьому контексті соціально-педагогічна підтримка розглядається як один із механізмів збереження кадрового потенціалу та забезпечення стабільності професійного функціонування персоналу.

У сучасному науковому дискурсі підтримка персоналу дедалі частіше пов'язується з розвитком соціально-комунікативних компетентностей та емоційного інтелекту. Дослідники підкреслюють, що в умовах високого професійного навантаження ефективність діяльності працівника залежить не лише від рівня фахових знань, а й від здатності підтримувати конструктивну взаємодію в колективі, регулювати власний емоційний стан та адаптуватися до змін [30; 34]. Це актуалізує потребу у формуванні адаптивних стратегій поведінки, розвитку професійної гнучкості та навичок ефективної комунікації в

кризових умовах.

Окремим напрямом соціально-педагогічної підтримки є професійна адаптація ветеранів та колишніх військовослужбовців. Повернення ветеранів до цивільної професійної діяльності супроводжується необхідністю інтеграції військового досвіду у нове професійне середовище, трансформацією професійної ідентичності та відновленням соціальних зв'язків. M. Forgey та K. Green-Hurdle підкреслюють, що процес реінтеграції ветеранів є не лише індивідуальним, а й організаційним викликом, оскільки потребує адаптації комунікаційних практик, формування інклюзивної корпоративної культури та врахування особливостей військового досвіду працівників [32]. У зв'язку з цим сучасні моделі підтримки дедалі частіше ґрунтуються на ресурсно-орієнтованому підході, який передбачає концентрацію уваги на сильних сторонах особистості, її професійних компетентностях та адаптаційному потенціалі [17]. Для підприємств оборонного сектору це має особливе значення, оскільки ветерани можуть виступати носіями важливих професійних якостей, зокрема дисциплінованості, стресостійкості, здатності працювати в умовах ризику та оперативно приймати рішення.

Отже, професійна діяльність працівників підприємств оборонного сектору здійснюється в умовах високої відповідальності, організаційної нестабільності та тривалого стресового навантаження, що посилюються безпековими викликами воєнного часу. У цих умовах соціально-педагогічна підтримка трансформується з окремого напряму допомоги у складову системи організаційної стійкості та кадрової безпеки. Її основними завданнями стають формування підтримувального професійного середовища, розвиток адаптаційних ресурсів працівників, підтримка професійної інтеграції ветеранів та забезпечення психологічної безпеки в колективі.

1.3. Соціально-психологічні проблеми та потреби працівників оборонних підприємств

Професійна діяльність працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану супроводжується впливом комплексу соціально-психологічних чинників, які можуть негативно позначатися на психоемоційному стані персоналу, ефективності професійної діяльності та міжособистісній взаємодії в колективі. На відміну від короткотривалих кризових ситуацій, функціонування в умовах війни створює ситуацію пролонгованого стресового навантаження, коли працівники тривалий час перебувають у стані психологічної мобілізації та невизначеності [42].

У сучасному науковому дискурсі професійний стрес у стратегічних галузях розглядається як багаторівневий феномен, що формується під впливом не лише інтенсивності праці, а й комплексу організаційних, соціальних та безпекових чинників. О. Вартанова та Д. Повзун зазначають, що в умовах воєнного стану працівники оборонних підприємств одночасно стикаються з підвищеним виробничим навантаженням, інформаційною напругою, ризиками для особистої безпеки та необхідністю швидкого прийняття рішень [30]. У результаті професійний стрес набуває системного характеру та перестає бути реакцією лише на окремі виробничі труднощі. Його тривале накопичення спричиняє поступове виснаження адаптаційних ресурсів працівника та впливає не лише на психоемоційний стан особистості, а й на якість професійної діяльності, командну взаємодію та загальну стабільність функціонування організації.

Особливістю професійного стресу в оборонному секторі є його поєднання з фактором постійної невизначеності. Працівники функціонують у ситуації, коли професійна відповідальність доповнюється усвідомленням стратегічної значущості результатів власної праці для обороноздатності держави. Це створює умови для формування хронічної психоемоційної напруги, яка може зберігатися навіть за відсутності безпосередніх кризових подій. У сучасних

дослідженнях такий стан описується як пролонговане стресове навантаження, що поступово переходить із ситуативної реакції у стабільний професійний стан та впливає на когнітивні, емоційні й поведінкові характеристики працівника.

Одним із найбільш поширених наслідків тривалого стресового навантаження є емоційне виснаження. Л. Карамушка підкреслює, що в умовах постійної психоемоційної напруги відбувається поступове виснаження адаптаційних ресурсів особистості, що може проявлятися у втраті мотивації, підвищеній дратівливості, емоційній нестабільності та зниженні професійної залученості [34]. У професійному середовищі оборонних підприємств емоційне виснаження часто сприймається як очікуваний або «нормалізований» наслідок роботи в кризових умовах, унаслідок чого працівники можуть тривалий час не звертатися по допомогу та ігнорувати власний психоемоційний стан. Це ускладнює своєчасне виявлення ознак дезадаптації та підвищує ризик переходу функціонального стресу у стійкі деструктивні стани.

Хронічне психоемоційне перенавантаження також пов’язане з ризиками розвитку професійного вигорання. У сучасних дослідженнях вигорання розглядається не лише як індивідуальна психологічна проблема, а як організаційний феномен, що виникає внаслідок тривалого дисбалансу між професійними вимогами та доступними ресурсами працівника [43]. C. Maslach та M. Leiter визначають професійне вигорання як стан емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження відчуття професійної ефективності [43]. Для підприємств оборонного сектору це має особливе значення, оскільки професійне виснаження персоналу впливає не лише на індивідуальну продуктивність праці, а й на безпеку виробничих процесів, якість виконання завдань та здатність колективу підтримувати стабільний рівень функціонування в умовах підвищеного навантаження.

Накопичення психоемоційного виснаження персоналу має також виражені організаційні наслідки. Зростання рівня професійного стресу може супроводжуватися підвищенням плинності кадрів, зниженням професійної залученості, погіршенням внутрішньої комунікації та збільшенням кількості

професійних помилок. Для підприємств оборонного сектору це створює ризики порушення стабільності виробничих процесів та втрати кадрового потенціалу. Таким чином, проблема професійного виснаження виходить за межі індивідуального психологічного благополуччя та набуває значення чинника організаційної безпеки.

Окрему групу ризиків становить когнітивне перевантаження. Діяльність працівників оборонних підприємств часто пов’язана з необхідністю обробки великого обсягу інформації, підтримання високої концентрації уваги та оперативного реагування на зміни виробничої ситуації. R. Hancock та R. Warm зазначають, що тривале функціонування в умовах високого когнітивного навантаження може призводити до погіршення уваги, зниження швидкості прийняття рішень та підвищення кількості помилок [44]. В умовах стратегічного виробництва такі наслідки можуть мати не лише індивідуальний, а й системний характер, оскільки помилки окремих працівників потенційно впливають на ефективність функціонування всього виробничого процесу.

У сучасній науці когнітивне виснаження дедалі частіше пов’язують із феноменом виснаженням здатності до прийняття рішень. Працівники, які тривалий час функціонують у ситуації високої відповідальності та невизначеності, можуть демонструвати зниження концентрації уваги, труднощі в оцінці ризиків та погіршення якості професійних рішень [45]. Для оборонного сектору це має особливе значення, оскільки ефективність професійної діяльності в багатьох випадках залежить від здатності швидко оцінювати ситуацію, підтримувати стійкість уваги та приймати рішення в умовах дефіциту часу.

Важливим соціально-психологічним викликом є також порушення міжособистісної взаємодії у професійному середовищі. Постійна психоемоційна напруга, кадровий дефіцит та високий рівень відповідальності можуть сприяти зростанню конфліктності, зниженню рівня довіри та погіршенню командної взаємодії. У сучасних дослідженнях психологічна безпека розглядається як одна з ключових умов стабільного функціонування

професійних колективів у кризових умовах. A. Edmondson підкреслює, що в умовах низької психологічної безпеки працівники частіше приховують труднощі, уникають обговорення помилок та демонструють нижчий рівень включеності у командну роботу [40]. Для оборонних підприємств це створює ризики порушення внутрішньої комунікації, ускладнення процесів координації діяльності та зниження ефективності колективної взаємодії.

Дослідження Gradus Research за 2024 рік свідчать, що понад 70% українських працівників відчувають підвищений рівень стресу, а майже половина респондентів пов’язує психоемоційне виснаження зі зниженням продуктивності праці [46]. У стратегічних галузях ці ризики посилюються через поєднання професійного навантаження та постійного впливу безпекових факторів. Це свідчить про необхідність переходу від епізодичних форм психологічної допомоги до системних моделей підтримки, інтегрованих у кадрову політику та організаційний розвиток підприємств.

Особливої уваги потребують працівники з досвідом військової служби. Повернення ветеранів до професійної діяльності супроводжується необхідністю адаптації до цивільного організаційного середовища, зміною соціальної ролі та переосмисленням професійної ідентичності [32]. M. Forgey та K. Green-Hurdle зазначають, що процес професійної реінтеграції ветеранів може ускладнюватися труднощами міжособистісної комунікації, підвищеною настороженістю, проблемами довіри та потребою у відновленні відчуття соціальної приналежності [32]. Унаслідок цього процес адаптації ветеранів потребує не лише індивідуальної психологічної підтримки, а й змін у професійному середовищі, спрямованих на формування інклюзивної та підтримувальної корпоративної культури.

У сучасних дослідженнях адаптація ветеранів розглядається як двосторонній процес, який потребує змін не лише з боку працівника, а й з боку організації. N. Wooten підкреслює, що ефективна інтеграція ветеранів можлива лише за умови формування професійного середовища, вільного від стигматизації та надмірної героїзації [17]. У разі відсутності такої підтримки

підвищується ризик соціальної ізоляції, професійної дезадаптації та погіршення психологічного стану працівників. Для підприємств оборонного сектору це має особливе значення, оскільки ветерани становлять важливу частину кадрового потенціалу та можуть виступати носіями цінного професійного досвіду, пов’язаного зі здатністю діяти в умовах ризику та невизначеності.

Соціально-психологічні труднощі працівників оборонних підприємств значною мірою пов’язані також із дефіцитом доступних механізмів підтримки. M. Dipela та A. Mgwenya зазначають, що навіть у разі наявності програм допомоги працівникам рівень звернення до них часто залишається низьким через страх втрати професійної репутації, сумніви щодо конфіденційності та стигматизацію психологічної допомоги [47]. Це свідчить про необхідність розвитку культури відкритого обговорення психоемоційних труднощів та формування довіри до систем підтримки в професійному середовищі.

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що потреби працівників підприємств оборонного сектору мають комплексний характер та охоплюють як індивідуальний, так і організаційний рівні. Найбільш актуальними є потреба у психологічній безпеці, конфіденційній психологічній підтримці, розвитку навичок саморегуляції та стрес-менеджменту, підтримувальній комунікації, профілактиці професійного вигорання та професійній адаптації ветеранів. У сучасних умовах ці потреби виходять за межі індивідуального психологічного благополуччя та набувають організаційного значення, оскільки психоемоційний стан працівників безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємства, ефективність професійної взаємодії та здатність організації адаптуватися до кризових умов [36]. У зв’язку з цим соціально-педагогічна підтримка має розглядатися як складова системи кадрової політики та організаційного розвитку підприємств оборонного сектору.

Отже, професійна діяльність працівників оборонних підприємств в умовах воєнного стану супроводжується комплексом соціально-психологічних ризиків, серед яких провідне місце посідають хронічний професійний стрес,

емоційне виснаження, когнітивне перевантаження, професійне вигорання та труднощі соціальної адаптації. Це зумовлює необхідність створення системної соціально-педагогічної підтримки, орієнтованої не лише на подолання наслідків стресу, а й на формування підтримувального професійного середовища, розвиток адаптаційних ресурсів працівників та забезпечення психологічної безпеки в організації.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ОБОРОННОГО СЕКТОРУ

2.1. Технології соціально-педагогічної підтримки персоналу підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану

В умовах сучасної збройної агресії та системних трансформацій оборонно-промислового комплексу (ОПК) соціально-педагогічна підтримка персоналу набуває значення одного з інструментів забезпечення організаційної стійкості та кадрової безпеки. Як зазначає О. Вельган, оборонний сектор функціонує в особливих політичних та економічних умовах, що потребує специфічних механізмів державного регулювання та управління людським капіталом [28]. За таких умов забезпечення психологічної стійкості працівників потребує впровадження комплексних соціально-педагогічних технологій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу воєнних чинників на професійну діяльність та психоемоційний стан персоналу [28].

У сучасних умовах соціально-педагогічна підтримка персоналу підприємств оборонного сектору розглядається не лише як допоміжний напрям кадрової роботи, а як складова системи організаційного управління та забезпечення стабільності функціонування підприємства. Тривале функціонування в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, інформаційної перевантаженості та постійної необхідності адаптації до змін створює потребу у формуванні систем підтримки, здатних забезпечити не лише реагування на кризові ситуації, а й профілактику психоемоційного виснаження персоналу. У зв’язку з цим соціально-педагогічні технології дедалі частіше інтегруються у систему кадрової політики, професійного розвитку та підтримання психологічної безпеки в організації.

Поняття «соціально-педагогічні технології» у науковому дискурсі

розглядається як спеціально організована система діяльності, що має чіткі етапи реалізації та спрямована на досягнення визначеного соціально-педагогічного результату. Н. Заверико визначає такі технології через їх концептуальність, системність, керованість та відтворюваність, тоді як Ю. Поліщук акцентує увагу на процесуальному характері технології як алгоритму змін [2]. С. Коляденко трактує соціальну технологію як сукупність методів впливу, спрямованих на забезпечення безпеки, підтримку соціального функціонування та розвиток потенціалу особистості [1]. У сучасних дослідженнях соціально-педагогічні технології також розглядаються як механізм поєднання організаційних та психосоціальних ресурсів, необхідних для підтримання професійної ефективності персоналу в умовах кризових навантажень.

Важливою особливістю соціально-педагогічних технологій є їх багаторівневий характер. Вони охоплюють індивідуальний рівень підтримки працівника, груповий рівень взаємодії в колективі та організаційний рівень управління професійним середовищем. У практиці роботи з персоналом це передбачає поєднання діагностичних, консультативних, профілактичних, корекційних та адаптаційних заходів. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на вже наявні труднощі, а й формувати умови для підтримання психологічної стабільності та професійної залученості працівників.

Однією з найбільш поширених міжнародних моделей підтримки персоналу є Програми допомоги працівникам (Employee Assistance Programs – EAP). У сучасних дослідженнях EAP розглядаються як система підтримки працівників, орієнтована на подолання особистих і професійних труднощів, що впливають на продуктивність праці [10]. До основних компонентів EAP належать консультування, психоедукація, раннє виявлення проблем психічного здоров’я, кризове втручання та перенаправлення працівників до спеціалізованих служб підтримки [9]. M. Dipela та A. Mgwenya зазначають, що ефективність таких програм пов’язана з переходом від реактивної моделі допомоги до проактивного підходу, який включає системну підтримку

добробуту працівників та розвиток культури психологічної безпеки [8].

У контексті оборонного сектору значення ЕАР посилюється через високий рівень професійного навантаження та специфіку кризового функціонування підприємств. Такі програми дозволяють створити механізми раннього виявлення психоемоційних труднощів, забезпечити конфіденційність звернень по допомогу та знизити ризики професійного вигорання. Крім того, ЕАР сприяють формуванню культури підтримки в колективі, де звернення по психологічну допомогу не розглядається як прояв професійної слабкості. У сучасних моделях управління персоналом такі програми дедалі частіше інтегруються у систему organizational wellbeing та кадрової резильєнтності.

Специфіка функціонування оборонних підприємств у воєнний період зумовлює необхідність використання технологій розвитку резильєнтності персоналу. О. Вартанова та Д. Повзун пропонують концепцію «кластеру резильєнтності», який інтегрується у структуру професійних компетентностей працівників [30]. На думку авторів, стійкість персоналу забезпечується як організаційними чинниками – гнучкістю системи управління, підтримувальною корпоративною культурою та якістю внутрішньої комунікації, – так і індивідуальними характеристиками, серед яких емоційний інтелект, адаптивність, саморегуляція та толерантність до невизначеності [30].

У сучасному науковому дискурсі резильєнтність розглядається не лише як індивідуальна психологічна риса, а як процес взаємодії особистості та соціального середовища. Це означає, що стійкість працівника формується не ізольовано, а в межах професійної системи, яка або підтримує адаптаційні ресурси особистості, або, навпаки, сприяє їх виснаженню. У зв’язку з цим соціально-педагогічні технології мають бути спрямовані не лише на розвиток індивідуальних навичок стресостійкості, а й на формування безпечного професійного середовища, що підтримує психологічне благополуччя працівників.

О. Чиханцова підкреслює значення коучингу, наставництва та майндфулнес-практик як засобів зміцнення психологічної стійкості працівників

у кризових умовах [31]. Використання таких технологій сприяє розвитку навичок емоційної саморегуляції, усвідомленого реагування на стресові ситуації та підтримання когнітивної стабільності в умовах високого навантаження. Особливого значення набувають практики, спрямовані на профілактику хронічного психоемоційного виснаження, оскільки в умовах тривалого воєнного стресу працівники можуть поступово втрачати здатність до ефективного професійного функціонування.

Системний підхід до формування психологічної стійкості персоналу представлений у працях В. Федика, А. Найди та співавторів. Дослідники пропонують алгоритм підтримки, який включає аналіз потреб персоналу, виявлення факторів професійного стресу, організацію тренінгів зі стрес-менеджменту та створення систем анонімної психологічної підтримки [38]. Подібного підходу дотримуються Ю. Головчук, Я. Паламаренко та Т. Рисинець, які обґрунтовують необхідність попередньої діагностики психоемоційного стану працівників та подальшого моніторингу ефективності підтримувальних заходів [29].

Зазначені підходи свідчать про поступовий перехід від епізодичних форм допомоги до системних моделей психосоціальної підтримки персоналу. У сучасних умовах ефективність підтримки дедалі більше пов’язується з її інтегрованістю у структуру організаційного управління, регулярністю реалізації та можливістю адаптації до змін професійного середовища. Це передбачає необхідність постійного моніторингу психоемоційного стану працівників, оцінювання рівня професійного навантаження та корекції підтримувальних програм відповідно до актуальних потреб персоналу.

В умовах підвищеної небезпеки особливого значення набувають технології кризового супроводу та психосоціальної підтримки. У межах підходу «резилієнс», представленого у працях Н. Гусак та співавторів, підтримка працівників розглядається як багаторівнева система інтервенцій, що включає забезпечення базової безпеки, мобілізацію соціальних ресурсів, психоедукацію та спеціалізовану допомогу фахівців [39]. Одним із ключових

методів кризового реагування визначається Перша психологічна допомога (ППД), що передбачає практичну підтримку, активне слухання та допомогу в задоволенні нагальних потреб без повторної травматизації особистості [39].

Значення кризових технологій підтримки пов’язане також із необхідністю збереження функціональної здатності персоналу в умовах пролонгованого стресу. Психоедукаційні програми допомагають працівникам краще розуміти механізми стресових реакцій, нормалізувати власний психоемоційний стан та своєчасно розпізнавати ознаки професійного виснаження. У свою чергу, групові форми підтримки сприяють зміцненню командної взаємодії та формуванню відчуття соціальної підтримки в колективі.

Окремим напрямом соціально-педагогічної роботи є технології адаптації та реінтеграції ветеранів у трудові колективи оборонних підприємств. Згідно з рекомендаціями НАДС, адаптація ветеранів має охоплювати організаційний, професійний, психосоціальний і психофізіологічний рівні [27]. У практиці підтримки застосовуються технології наставництва, індивідуального супроводу та case management, що сприяють поступовому включенню ветеранів у професійне середовище [27]. Molfa Hub також наголошує на важливості формування для ветеранів нової професійної ролі та підтримки відчуття значущості їхнього досвіду у цивільному середовищі [25].

У сучасних дослідженнях адаптація ветеранів розглядається як двосторонній процес, що передбачає зміни не лише з боку самого працівника, а й з боку організації. Для ефективної реінтеграції необхідним є формування професійного середовища, вільного від стигматизації, надмірної героїзації та дискримінаційних установок. Соціально-педагогічний супровід у цьому контексті спрямований на підтримку професійної ідентичності ветерана, розвиток нових моделей взаємодії та збереження відчуття професійної значущості.

Тренінгові та профілактичні форми роботи займають важливе місце в системі підтримки персоналу. А. Марчук визначає тренінг як форму групового навчання, спрямовану на розвиток професійних компетентностей і навичок

саморегуляції [5]. Для працівників оборонної сфери актуальними є тренінги з емоційної саморегуляції, розвитку стресостійкості, конфлікт-менеджменту та навичок конструктивної комунікації. С. Кузікова та співавтори розглядають соціальну підтримку як ресурс, що пом’якшує вплив травматичного досвіду війни та сприяє психологічному відновленню особистості [15].

Практичне значення соціально-педагогічних технологій полягає у формуванні активної адаптаційної позиції працівника та розвитку його здатності до саморегуляції й професійного відновлення. Психоедукаційні заходи сприяють розумінню механізмів стресу та нормалізації психоемоційних реакцій, що може знижувати рівень тривожності в колективі [33]. Водночас технології фасилітації та модерації групової взаємодії, на значенні яких наголошує А. Жосан, підвищують ефективність навчання дорослих і сприяють формуванню культури безперервного професійного розвитку [6].

Таким чином, технології соціально-педагогічної підтримки персоналу підприємств оборонного сектору становлять комплекс взаємопов’язаних методів і форм роботи, що поєднують діагностичні, адаптаційні, профілактичні та кризові інтервенції. Їх специфіка в умовах воєнного стану полягає у поєднанні технологій розвитку резильєнтності, психосоціальної підтримки, професійної адаптації ветеранів та забезпечення психологічної безпеки персоналу як умови стабільного функціонування стратегічно важливих підприємств.

2.2. Дослідження потреб працівників у соціально-педагогічній підтримці

З метою визначення актуальних потреб працівників у соціально-педагогічній підтримці було проведено дослідження на базі одного з підприємств оборонного сектору України. Назва підприємства не зазначається з міркувань безпеки та дотримання внутрішньої політики конфіденційності.

У дослідженні взяли участь 28 працівників віком від 24 до 57 років, серед яких були представники виробничих, технічних та адміністративних підрозділів. До вибірки також входили працівники з досвідом військової служби та ветерани, які після демобілізації продовжили професійну діяльність у сфері оборонного виробництва.

Таблиця 2.1

Характеристика учасників дослідження

Показник	**Кількість**	**%**
Чоловіки	19	67,9
Жінки	9	32,1
Вік 24–35 років	10	35,7
Вік 36–45 років	11	39,3
Вік 46–57 років	7	25,0
Виробничі підрозділи	13	46,4
Технічні спеціалісти	8	28,6
Адміністративний персонал	7	25,0
Ветерани / колишні військові	6	21,4

Отримані дані свідчать про представленість у вибірці працівників різних вікових та професійних груп, що дозволило комплексно оцінити особливості потреб персоналу підприємства.

Необхідність проведення такого дослідження обумовлена специфікою функціонування підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану. Як зазначає О. Вельган, оборонна промисловість функціонує в умовах підвищеної відповідальності, режиму секретності та значної залежності від державного замовлення, що формує додаткове психоемоційне навантаження на персонал [28]. У зв’язку з цим вивчення потреб працівників у підтримці є важливим елементом забезпечення стабільності професійної діяльності та збереження кадрового потенціалу підприємства.

Методологічною основою дослідження стали положення Ю. Головчука, Я. Паламаренка та Т. Рисинець щодо необхідності попередньої діагностики психоемоційного стану персоналу перед упровадженням програм підтримки [29]. Автори підкреслюють, що формування психологічної стійкості

працівників повинно базуватися на аналізі потреб персоналу та виявленні вразливих зон організаційного середовища [29].

Для збору емпіричних даних використовувалися анкетування, напівструктурована бесіда, спостереження та елементи психодіагностичного оцінювання, де здійснювалося вивчення за шкалою самооцінки психоемоційного стану та частоти проявів симптомів професійного стресу. Анкета поєднувала закриті та напіввідкриті запитання, що дозволило отримати як кількісні, так і описові дані щодо психоемоційного стану працівників. Бесіди проводилися з метою уточнення індивідуальних труднощів працівників та виявлення прихованих факторів психоемоційного напруження. Метод спостереження дозволив оцінити особливості комунікації в колективі та загальний соціально-психологічний клімат. Для оцінювання психоемоційного стану працівників використовувалися елементи психодіагностичних методик, зокрема окремі показники шкали професійного вигорання Maslach Burnout Inventory (MBI) та шкали самооцінки тривожності Спілбергера-Ханіна.

Результати дослідження засвідчили наявність значного психоемоційного навантаження серед працівників підприємства. Більшість опитаних зазначили, що основними факторами стресу є:

- тривалий режим роботи;
- високий рівень відповідальності;
- нестабільна безпекова ситуація;
- постійне інформаційне напруження;
- необхідність швидкої адаптації до організаційних змін.

Таблиця 2.2

Основні фактори професійного стресу працівників оборонного підприємства

Фактор	**Кількість відповідей**	**%**
Тривалий режим роботи	22	78,6
Високий рівень відповідальності	24	85,7
Нестабільна безпекова ситуація	20	71,4
Інформаційне перевантаження	18	64,3
Організаційні зміни	16	57,1
Кадровий дефіцит	14	50,0

Домінування факторів відповідальності та інтенсивного навантаження свідчить про те, що джерелом професійного стресу є не лише зовнішні безпекові ризики, а й специфіка організації праці в оборонному секторі. Найбільш значущими стресогенними чинниками працівники визначили високий рівень відповідальності та інтенсивність професійного навантаження. Це свідчить про системний характер професійного стресу в умовах функціонування підприємства оборонного сектору.

Для оцінювання психоемоційного стану працівників використовувалися елементи психодіагностичного опитування, спрямованого на виявлення проявів професійного стресу, емоційного виснаження та труднощів психологічної адаптації. Респондентам пропонувалося оцінити частоту виникнення окремих психоемоційних станів і симптомів, пов’язаних із професійною діяльністю в умовах підвищеного навантаження. Оцінювання здійснювалося у формі самооцінки частоти проявів психоемоційних станів та професійного виснаження.

Результати опитування засвідчили, що значна частина працівників відчуває ознаки психоемоційного перенавантаження. Найчастіше респонденти зазначали емоційне виснаження, підвищений рівень тривожності, труднощі концентрації уваги та порушення сну. Отримані результати узгоджуються з дослідженнями О. Вартанової та Д. Повзун, які підкреслюють, що професійна діяльність у воєнних умовах супроводжується ризиком хронічного стресу та професійного вигорання [30].

Таблиця 2.3

Основні прояви психоемоційного виснаження працівників

Прояв	**% респондентів**
Емоційне виснаження	67,9
Підвищена тривожність	60,7
Зниження концентрації уваги	53,6
Порушення сну	46,4
Дратівливість	42,9
Втрата професійної мотивації	28,6

Переважання симптомів емоційного виснаження та тривожності може свідчити про накопичення хронічного психоемоційного напруження, що поступово переходить із ситуативного у стабільний професійний стан. Отримані результати свідчать про наявність ознак хронічного психоемоційного перенавантаження у значної частини працівників. Найбільш поширеними проявами є емоційне виснаження та підвищена тривожність, що може бути пов’язано з тривалим функціонуванням у ситуації професійної та безпекової невизначеності. Виявлені симптоми потенційно впливають не лише на психологічний стан працівників, а й на якість професійної діяльності, рівень концентрації уваги та ефективність командної взаємодії.

У процесі дослідження було встановлено, що найбільш актуальними для працівників є такі потреби:

- психологічна підтримка та консультування;
- профілактика емоційного вигорання;
- навчання методам саморегуляції;
- стабільна комунікація з керівництвом;
- підтримка сприятливого психологічного клімату;
- адаптаційний супровід ветеранів і нових працівників.

Таблиця 2.4

Актуальні потреби працівників у соціально-педагогічній підтримці

Вид підтримки	**%**
Психологічне консультування	75,0
Профілактика вигорання	71,4
Навчання саморегуляції	67,9
Покращення комунікації з керівництвом	53,6
Підтримка психологічного клімату	64,3
Адаптація ветеранів	46,4

Переважання потреб у психологічній та профілактичній підтримці свідчить про запит працівників на системні механізми психосоціальної допомоги в професійному середовищі.

Значна частина респондентів позитивно оцінила можливість

упровадження на підприємстві регулярних тренінгів зі стресостійкості, програм психологічної підтримки та консультацій із фахівцями. Подібні результати корелюють із підходами до розвитку психологічної стійкості персоналу, запропонованими В. Федиком, А. Найдою та співавторами [38].

Окрему групу потреб було виявлено серед ветеранів та колишніх військовослужбовців. Під час бесід вони зазначали труднощі переходу від військової системи взаємодії до цивільного професійного середовища, а також потребу в більш структурованій комунікації та чіткому розподілі ролей. Подібні результати узгоджуються з підходами Molfa Hub щодо професійної адаптації ветеранів [25], а також із дослідженнями M. Forgey і K. Green-Hurdle, у яких підкреслюється складність професійної реінтеграції ветеранів та необхідність створення підтримувального середовища [32].

Таблиця 2.5

Основні труднощі професійної адаптації ветеранів

Труднощі	**Частота згадувань**
Необхідність адаптації до цивільної комунікації	5
Висока потреба у структурованості	4
Складність емоційної адаптації	3
Недостатність підтримки	3

Під час бесід респонденти з досвідом військової служби акцентували увагу на труднощах переходу від військової системи взаємодії до цивільного професійного середовища.

Дослідження також показало, що працівники недостатньо обізнані щодо доступних способів психологічної самодопомоги та механізмів отримання професійної підтримки. Це свідчить про потребу в розвитку психоедукаційного напряму роботи на підприємстві та впровадженні системної інформаційної підтримки персоналу [39].

Під час спостереження було встановлено, що в окремих підрозділах простежується тенденція до формалізації професійної комунікації та уникнення обговорення емоційних труднощів. Подібні особливості можуть ускладнювати

своєчасне виявлення психоемоційного виснаження працівників і знижувати ефективність взаємної підтримки в колективі.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що працівники підприємств оборонного сектору потребують комплексної соціально-педагогічної підтримки, яка поєднувала б психологічний, інформаційний, адаптаційний та організаційний напрями роботи.

Проведене дослідження підтвердило доцільність:

- упровадження програм психосоціальної підтримки;
- розвитку навичок саморегуляції та стресостійкості;
- організації систем психологічного консультування;
- створення механізмів адаптаційного супроводу ветеранів;
- формування підтримувального соціально-психологічного клімату в колективі.

Результати дослідження також засвідчили важливість інтеграції соціально-педагогічної підтримки у систему управління персоналом підприємства. Результати дослідження стали підґрунтям для розробки програми соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства, представленої в наступному підрозділі. Водночас результати дослідження відображають особливості конкретного підприємства та не претендують на повну репрезентативність щодо всіх підприємств оборонного сектору України.

2.3. Програма соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства

Результати проведеного дослідження соціально-психологічних потреб працівників оборонного підприємства засвідчили високий рівень психоемоційного напруження, потребу у психологічній підтримці, розвитку навичок саморегуляції, профілактиці професійного вигорання та адаптаційному супроводі ветеранів. Відповідно до виявлених потреб було розроблено

програму соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства, спрямовану на зміцнення психологічної стійкості персоналу та формування підтримувального професійного середовища.

Ефективність функціонування підприємств оборонно-промислового комплексу в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від стану людського капіталу та здатності персоналу підтримувати стабільну професійну діяльність в умовах підвищеного стресу [28]. Постійний психологічний тиск, ризики безпеки, виснажливий графік роботи, когнітивне перевантаження та необхідність швидкого прийняття рішень створюють умови для розвитку хронічного емоційного виснаження працівників [30]. За даними досліджень Ю. Головчука, Я. Паламаренка та Т. Рисинець, значна частина працівників відчуває симптоми професійного виснаження, тоді як доступ до системної психологічної підтримки залишається обмеженим [29].

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток резилієнтності як здатності особистості адаптуватися до кризових ситуацій, відновлювати внутрішні ресурси та зберігати ефективність професійної діяльності [31]. Соціально-педагогічна підтримка у цьому контексті розглядається не лише як психологічна допомога, а як комплексна система організаційних, інформаційних, адаптаційних і профілактичних заходів, спрямованих на формування підтримувального професійного середовища та підвищення якості соціального функціонування працівників [1; 2].

Необхідність створення комплексної програми підтримки обумовлена потребою переходу від реактивного реагування на кризові ситуації до проактивної моделі збереження психічного здоров’я персоналу, профілактики професійного вигорання та підтримки кадрової стабільності підприємства [10].

Метою програми є зміцнення психологічної стійкості працівників оборонного підприємства, профілактика професійного вигорання, підтримка соціально-психологічної адаптації персоналу та формування безпечного підтримувального середовища для ефективної професійної діяльності в умовах воєнного стану [30; 31].

Відповідно до визначеної мети було сформульовано такі завдання програми:

- діагностика актуального психоемоційного стану працівників та виявлення основних факторів професійного стресу;
- формування навичок емоційної саморегуляції, стрес-менеджменту та конструктивного копінгу;
- розвиток резилієнтності та емоційного інтелекту працівників;
- впровадження технологій соціально-педагогічного супроводу та програм допомоги працівникам (EAP);
- забезпечення соціально-психологічної адаптації ветеранів та демобілізованих працівників;
- профілактика професійного вигорання та покращення соціально-психологічного клімату колективу;
- розвиток підтримувальної корпоративної культури та командної взаємодії.

Програма базується на таких принципах:

- принцип партнерства – рівноправна участь працівників у процесі прийняття рішень та активна позиція у відновленні власних ресурсів [5];
- принцип конфіденційності та добровільності – створення безпечного середовища для отримання підтримки [9];
- принцип системності – комплексне поєднання психологічних, соціально-педагогічних та організаційних заходів [1];
- принцип резилієнтного підходу – орієнтація на сильні сторони особистості та розвиток адаптаційного потенціалу [36; 39];
- принцип етичності та поваги до досвіду – врахування індивідуального досвіду працівників, особливо ветеранів [32];
- принцип андрагогічного підходу – урахування особливостей навчання дорослих під час проведення тренінгових та просвітницьких заходів [5; 7].

Програма соціально-педагогічної підтримки реалізується за кількома взаємопов’язаними напрямами. Напрями програми та їх зміст сформовано з

урахуванням виявлених потреб працівників підприємств оборонного сектору та на основі сучасних наукових досліджень у галузі психосоціальної підтримки, резилієнс-підходу, психологічного супроводу особистості в умовах війни, андрагогіки та організації програм підтримки працівників в умовах професійного стресу та воєнного стану.

А. Психоедукація та інформаційно-просвітницька робота. Цей напрям передбачає інформування працівників щодо механізмів стресу, ознак професійного вигорання, способів самодопомоги та можливостей отримання підтримки [39]. Реалізація напряму здійснюється через:

1) проведення тематичних семінарів;
2) створення інформаційних гайдів;
3) просвітницькі зустрічі;
4) поширення матеріалів щодо ментального здоров’я [4].

Б. Розвиток резилієнтності та стресостійкості. У межах цього напряму використовуються тренінги з розвитку емоційної саморегуляції, майндфулнес-практики, вправи на релаксацію та техніки стрес-менеджменту [15; 16]. Навчання організовується відповідно до андрагогічного підходу та базується на моделі навчання Д. Колба – від практичного досвіду до його осмислення та застосування [5; 7].

В. Консультативна підтримка та EAP-технології. Програма передбачає впровадження системи консультативної допомоги працівникам (Employee Assistance Programs), яка забезпечує:

1) індивідуальні консультації;
2) кризове консультування;
3) анонімне звернення до спеціалістів;
4) перенаправлення до зовнішніх служб підтримки за потреби [8; 9; 10].

Г. Соціально-педагогічна адаптація ветеранів. Особлива увага приділяється працівникам-ветеранам, які повертаються до професійної діяльності після військової служби. Програма включає:

1) систему наставництва «Buddy»;

2) індивідуальні зустрічі;

3) адаптаційний супровід;

4) допомогу у формуванні нової професійної ролі;

5) підтримку інтеграції у трудовий колектив [25; 27; 32].

Д. Профілактика професійного вигорання. Цей напрям реалізується через:

1) оптимізацію робочого навантаження;

2) заходи командоутворення;

3) розвиток підтримувальної комунікації;

4) супервізії та інтервізії для керівників середньої ланки;

5) формування культури взаємопідтримки в колективі [34; 38].

Таблиця 2.6

Структура реалізації програми

Напрям роботи	**Форми роботи**	**Цільова група**	**Очікуваний результат**
Психоедукація	семінари, інформаційні матеріали	усі працівники	підвищення обізнаності
Розвиток резилієнтності	тренінги, практичні вправи	працівники груп ризику	зниження рівня стресу
Консультативна підтримка	індивідуальні консультації	працівники підприємства	покращення емоційного стану
Адаптація ветеранів	наставництво, індивідуальні зустрічі	ветерани	успішна реінтеграція
Профілактика вигорання	супервізії, командні заходи	персонал та керівники	покращення клімату колективу

Реалізація програми передбачає кілька послідовних етапів:

1. Діагностичний етап – проведення скринінгу психоемоційного стану працівників, анкетування, визначення основних джерел стресу.

2. Аналітичний етап – визначення груп ризику та аналіз проблемних зон у колективі.

3. Проєктувальний етап – розробка адресних заходів підтримки та підготовка фахівців супроводу.

4. Етап реалізації – проведення тренінгів, консультацій, адаптаційних та

профілактичних заходів.

5. Моніторинговий етап – оцінювання ефективності програми та корекція заходів підтримки.

Ефективність реалізації програми визначається за такими критеріями:

- зниження рівня емоційного виснаження;
- покращення психологічного клімату в колективі;
- підвищення рівня самоефективності працівників;
- зниження рівня конфліктності;
- покращення адаптації ветеранів;
- зменшення проявів професійного вигорання;
- підвищення задоволеності професійною діяльністю [30; 31; 34].

Реалізація програми соціально-педагогічної підтримки сприятиме підвищенню рівня психологічної стійкості працівників, розвитку навичок конструктивного подолання стресу та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. На організаційному рівні очікується зниження ризиків професійного вигорання, зменшення кількості конфліктних ситуацій та підвищення стабільності кадрового складу підприємства.

Практичне значення програми полягає у можливості її впровадження як елемента HR-стратегії оборонного підприємства та системи управління кадровими ризиками. Запропонована програма може бути використана соціальними педагогами, психологами, HR-фахівцями та керівниками підприємств для організації підтримувального середовища та збереження професійного потенціалу працівників в умовах воєнного стану.

Отже, розроблена програма має комплексний соціально-педагогічний характер і спрямована на підтримку психічного здоров’я працівників, розвиток їхньої резилієнтності, профілактику професійного вигорання та забезпечення ефективної соціально-психологічної адаптації в умовах діяльності оборонного підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне розв'язання проблеми соціально-педагогічної підтримки працівників підприємств оборонного сектору в умовах воєнного стану. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

1. У процесі теоретичного аналізу наукових джерел визначено, що соціально-педагогічна підтримка є комплексною системою професійної взаємодії, спрямованою на створення умов для психологічної стабільності, професійної адаптації та розвитку особистісного потенціалу працівників. Встановлено, що сучасні підходи до соціально-педагогічної підтримки ґрунтуються на принципах партнерства, андрагогічного підходу, резилієнтності, конфіденційності та орієнтації на сильні сторони особистості. Соціально-педагогічна підтримка працівників оборонного сектору поєднує психологічний, соціальний, адаптаційний та освітньо-розвивальний компоненти.

2. Визначено, що професійна діяльність працівників підприємств оборонного сектору характеризується високим рівнем відповідальності, значним когнітивним навантаженням, психоемоційною напругою та необхідністю функціонування в умовах постійної невизначеності й безпекових ризиків. Встановлено, що воєнний стан посилює вплив професійного стресу, підвищує ризики емоційного виснаження та професійного вигорання, а також актуалізує потребу у створенні підтримувального соціально-психологічного середовища в колективі. Особливої уваги потребують працівники-ветерани, професійна адаптація яких супроводжується необхідністю реінтеграції у цивільне професійне середовище.

3. У результаті емпіричного дослідження встановлено, що працівники підприємства оборонного сектору мають комплексні потреби у соціально-педагогічній підтримці. Найбільш актуальними серед них є потреба у

психологічному консультуванні, профілактиці професійного вигорання, розвитку навичок емоційної саморегуляції, підтримці сприятливого психологічного клімату та адаптаційному супроводі ветеранів. Дослідження також виявило недостатній рівень поінформованості працівників щодо механізмів психологічної самодопомоги та доступних форм професійної підтримки, що підтвердило необхідність розвитку психоедукаційного напряму роботи на підприємстві.

4. На основі результатів теоретичного та емпіричного дослідження розроблено програму соціально-педагогічної підтримки працівників оборонного підприємства. Програма включає психоедукаційний, консультативний, адаптаційний, профілактичний та тренінговий напрями роботи й спрямована на розвиток резилієнтності, зміцнення психологічної стійкості, профілактику професійного вигорання, підтримку соціально-психологічної адаптації та формування безпечного професійного середовища. Визначено, що впровадження програми може сприяти покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня професійної стійкості персоналу та підтримці кадрової стабільності підприємства.

Отже, поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило важливість інтеграції соціально-педагогічної підтримки у систему управління персоналом підприємств оборонного сектору як одного з чинників забезпечення психологічної безпеки, професійної ефективності та організаційної стійкості в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коляденко С. М. Соціальна підтримка як соціальна технологія. *Суспільно-політичні та психологічні студії*. 2018. № 2.
2. Соціально-педагогічна підтримка дітей та учнівської молоді : монографія / Т. Ф. Алєксєєнко, Ю. М. Жданович, Р. В. Малиношевський та ін. ; за заг. ред. Т. Ф. Алєксєєнко. Київ : ТОВ «Задруга», 2017. 168 с.
3. Кузьмін Д. В., Леміш Н. О. Соціально-педагогічна підтримка здобувачів освіти, які опинились у складних життєвих обставинах. *Інноваційна педагогіка.* 2024. Вип. 67. Т. 2. С. 246–251.
4. Архипова С. П. Основи андрагогіки : навч. посіб. Черкаси-Ужгород : Мистецька лінія, 2002. 184 с.
5. Марчук А. В. Андрагогіка : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 300 с.
6. Жосан О. Андрагогічні засади навчання людини впродовж життя. *Філософія Василя Сухомлинського у науковому дискурсі*. 2023. С. 11–16. URL: https://znayshov.com/FR/22441/pedvisnik_1_2_2023-11-16.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
7. Волкова В., Глушкова К. Соціально-педагогічна робота з сім’ями, що опинилися у складних життєвих обставинах. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького. Серія : Педагогіка*. 2013. Т. 2. № 11. С. 37–42.
8. Dipela M. P., Mgwenya A. N. Evaluating employee assistance programmes: Social workers’ perspectives on their effectiveness. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2025. Vol. 14. № 6. P. 30–40.
9. Workgroup E. A. P. An Employer’s Guide to Employee Assistance Programs: Recommendations for Strategically Defining, Integrating, and Measuring Employee Assistance Programs. Washington : National Business Group on Health, 2008. URL: http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/an-employers-guide-to-employee-assistance-programmes.pdf (дата звернення:

08.05.2026).

10. Long T., Cooke F. L. Advancing the field of employee assistance programs research and practice: A systematic review of quantitative studies and future research agenda. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33. № 2. Art. 100941.
11. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка в схемах і таблицях : навч. посіб. Київ : Логос, 2003. 134 с.
12. Звєрєва І. Д., Безпалько О. В., Харченко С. Я. Соціальна педагогіка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 312 с.
13. Капська А. Й. Соціальна педагогіка : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 488 с.
14. Харченко С. Я. Теорія і практика соціально-педагогічної діяльності : навч. посіб. Луганськ : Альма-матер, 2005. 320 с.
15. Кузікова С., Зливков В., Лукомська С., Щербак Т., Котух О. Психологічний супровід особистості в умовах війни : навч. посіб. Київ ; Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2024. 260 с.
16. Biggs L. C. A. T. Prolonged Psychological Endurance and Its Relationship to Increased Resilience. *Military Review*. 2025. URL: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JA-25/Psychological-Endurance-Resilience/Psychological-Endurance-Resilience-ua.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
17. Wooten N. R. Military social work: Opportunities and challenges for social work education. *Journal of Social Work Education*. 2015. Vol. 51. Suppl. 1. P. S6–S25.
18. Пальчевський С. С. Соціальна педагогіка : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 560 с.
19. Савіцька В. В. Соціально-педагогічний супровід особистості в умовах сучасного суспільства. *Соціальна педагогіка : теорія та практика*. 2012. № 4. С. 45–51.
20. Saleebey D. The Strengths Perspective in Social Work Practice. 6th ed. Boston :

Pearson Education, 2013. 386 p.

21. Ungar M. Resilience Across Cultures. *British Journal of Social Work.* 2008. Vol. 38. № 2. P. 218–235.
22. Knowles M. The Adult Learner: A Neglected Species. 4th ed. Houston : Gulf Publishing Company, 1990. 308 p.
23. Merriam S. B., Bierema L. L. Adult Learning: Linking Theory and Practice. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 320 p.
24. Чечко Т., Лях Т. Сутність соціально-педагогічної підтримки особистості. *Науковий вісник Чернівецького університету*. *Педагогіка та психологія.* 2015. Вип. 764. С. 207–213.
25. Коляденко С. М. Семантичний та методологічний аналіз поняття «соціально-педагогічний супровід». *Педагогічний дискурс*. 2013. Вип. 15. С. 294–298.
26. Алєксєєнко Т. Ф., Бибик Д. Д., Гончар Л. В., Куниця Т. Ю. Соціально-педагогічний супровід дітей вимушених переселенців : посібник. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 208 с.
27. HR порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі. Київ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2024. 48 с.
28. Вельган О. О. Механізми державного регулювання розвитку оборонної промисловості України : дис. … д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2023. 390 с.
29. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка.* 2025. № 7. С. 1–18
30. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2024. № 1(18). С. 58–68.
31. Чиханцова О. А. Резильєнтність персоналу як ключовий фактор стійкості та

ефективності компанії. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 12 с.

32. Forgey M. A., Green-Hurdle K. Strengthening Military Social Work Practice through the Development of an International Perspective. New York : Fordham University; Dept of Veterans Affairs, 2018. 22 p.
33. Олійник Г., Коротнюк С. Проблемні аспекти діяльності соціального педагога у закладі загальної середньої освіти в умовах війни. *Чернігівський державний педагогічний університет.* Серія : Педагогічні науки. 2024. Вип. 61. С. 194–198.
34. Карамушка Л. М. Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: огляд зарубіжних досліджень. *Організаційна психологія.* 2021. № 1(22). С. 69–78.
35. Кокун О. М. Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2020. Т. 5. Вип. 20. С. 68–81.
36. Masten A. S., Lucke C. M., Nelson K. M., Stallworthy I. C. Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives. *Annual Review of Clinical Psychology.* 2021. Vol. 17. P. 521–549.
37. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. С. 1–11.
38. Федик В. В., Квасниця Н. І., Адам О. О., Панкратов Д. І., Найда А. В. Методика зміцнення психологічної стійкості персоналу підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2023. № 38. С. 461–466.
39. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс : навч.-метод. посіб. / Н. Гусак, В. Чернобровкіна та ін. ; за заг. ред. Н. Гусак. Київ : НаУКМА, 2017. 92 с.