

## **Розділ 5. Публічне управління та адміністрування**

УДК 35.088.36

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-52-59

### **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ЗА ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Астаф'єва К.О.<sup>1</sup>, Адамовська В.С.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.е.н., доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50027, Україна, тел.: (098)-99-54-228, e-mail.: astafevakatia2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50027, Україна, тел.: (096)-747-92-20, e-mail.: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

### **STRATEGY FOR MANAGING THE MENTAL HEALTH OF STATE INSTITUTIONS AND ENTITIES' EMPLOYEES IN REMOTE-WORK ENVIRONMENT**

**Astafieva K.<sup>1</sup>, Adamovska V.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (Economics), associate professor of enterprise economics, organization and management department, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, st. Vitaly Matusevich, 11, 50027, Ukraine, tel.: (098)-99-54-228, e-mail.: astafevakatia2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

<sup>2</sup> Ph.D. (Economics), associative professor of accounting, taxation, public government and administration department, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, st. Vitaly Matusevich, 11, 50027, Ukraine, tel.: (096)-747-92-20, e-mail.: adamovska@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

**Анотація.** Сьогоднішність ставить перед підприємствами та державними установами нові виклики. Доволі різкий перехід до дистанційної роботи за умови COVID-19 мав негативний вплив на стан ментального здоров'я працівників. Метою дослідження є розгляд сутності ментального здоров'я та окремих навичок, які забезпечуються за умови дистанційної роботи, а також формування стратегії забезпечення ментального здоров'я серед працівників підприємств та державних установ. Виникає необхідність розгляду стратегії, яка дозволить забезпечити ментальне здоров'я за умови карантинних обмежень. У статті запропоновано визначати ментальне здоров'я працівника державної установи або суб'єктів господарювання, як сукупність *soft skills* та *hard skills*. Останні забезпечать бажання працювати довготривалий час в одному колективі та поглиблювати і розвивати кваліфікаційні компетентності за умови дистанційної роботи. Наведене обґрунтовується класифікацією навичок ментального здоров'я, які враховують комунікативні навички (навички спілкування) та навички досягнення цілей або виконання завдання (KPI). Дистанційна робота переформувала навички спілкування у навички письма, отже запропоновано виокремити: міжкультурне, міжособистісне та ділове листування. Навички досягнення цілей за умови дистанційної роботи представлено низкою складових, найцікавішими з яких є *online-лідерство*, *стрес-стійкість* та вміння працювати у команді *online*. *Online-лідерство* та вміння працювати в команді *online* передбачає здатність керівника (члена команди) забезпечувати ефективну роботу команди (індивідуальну роботу) із використанням цифрових технологій та без використання невербальних засобів. *Стрес-стійкість* визначається забезпеченням стійкого психологічного стану при можливому поєднанні роботи та приватного життя. Запропоновано два напрямки стратегії управління ментальним здоров'ям, а саме орієнтація на індивідуальне та колективне ментальне здоров'я. Окреслено, що позитивні зрушення у напрямку забезпечення ментального здоров'я призведуть до підвищення продуктивності праці, досягнення планових KPI та зниження плинності кадрів.

**Ключові слова:** ментальне здоров'я; стратегія; управління; *online-лідерство*; *стрес-стійкість*; комунікації; цифрові *soft skills*.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 14.

**Annotation.** Nowadays businesses and state institutions face new challenges. With the Covid-19 epidemic, remote working has had negative impact on the mental health of remote employees. The purpose of the study is to consider the essence of mental health and individual skills that are provided by remote work, as well as the formation of a strategy for mental health among employees of enterprises and government agencies. In this context, it is important to develop the strategy to provide strong mental health in quarantine conditions. The article proposes to define the mental health of state institutions and entities' employees as a set of soft skills and hard skills. The latter are to provide the willingness to work in an organisation for a longer period of time, as well as the endeavour to deepen and develop their competences in remote-work environment. This is supported by the classification of mental health skills which includes communication skills (interpersonal skills) and key performance indicators (KPI). Remote work modified communication skills into writing skills and afforded ground for highlighting intercultural, interpersonal and business correspondence. In remote-work environment, key performance indicators are identified as a set of components where online-leadership, resilience and online team-working are among the most significant skills. Online-leadership and online team-working imply the ability of a leader (team member) to provide efficient team work (individual work) using digital technologies while experiencing the lack of non-verbal means of communication. Resilience is defined as strong mental integrity in terms of possible correlation of professional and private life. So, two strategic directions in mental health management are proposed focusing on individual and collective mental health. Finally, it is argued that effective implementation of mental health management strategies result in higher labour productivity, planned key performance indicators and lower staff turnover.

**Key words :** mental health; strategy; management; online leadership; stress; communications; digital soft skills.  
**Formulas:** 0; **fig.:** 1; **tabl.:** 1; **bibl.:** 14.

**Постановка проблеми.** Початок 2020 р. ознаменувався фундаментальними змінами у діяльності будь-якої організації, а саме пандемія COVID-19 перенесла більшу частину робочого процесу у дистанційний режим. Значна кількість підприємств та організацій була не готова до подібної трансформації, як з технологічної, так і з організаційної точки зору. Разом з тим, адаптація до нових реалій відбулась доволі швидко, використання комунікаційних технологій та всеосяжний доступ до всесвітньої мережі дозволив незалежно від геолокації та у будь-який час виконувати робочі завдання. З технічного боку проблема була вирішена практично на 100%, але виникли додаткові перешкоди з точки зору психологічного або ментального здоров'я працівників.

Ситуація із затяжним карантинном ставить перед керівниками всіх рівнів нові виклики. У реаліях сучасності необхідно ефективно працювати у екстремальних умовах із обмеженою кількістю ресурсів. При цьому мова йде не тільки про комерційні структури, але й про державні установи, які працюють із громадянами напряму, і ефективність роботи яких напряму залежить від здоров'я співробітника. Отже, дуже важливо забезпечити здорову атмосферу на робочому місці.

У середині 2020 р. Університет Дерві провів дослідження серед представників

американського суспільства стосовно задоволеності працюючих своїм робочим місцем. Результати показали, що 25% респондентів думають змінити місце роботи за причини COVID-19, при чому 38% акцентували увагу на мотивації зміни роботи у зв'язку із бажанням працювати вдома [1]. Із працездатних осіб, 31% були стурбовані відсутністю необхідних hard skills та половина була незадоволена своїми soft skills. В свою чергу, наведене нагтовхує на думку стосовно причин незадоволеності саме soft skills за умови дистанційної роботи. Відповіддю на наведене питання може стати забезпечення ментального здоров'я працюючого, яке врахує не тільки його психологічний стан, а і сформовані soft skills.

Забезпечення ментального здоров'я працівників за рахунок розвитку цифрових soft skills дозволить підприємству або державній установі створювати довгострокову кадрову стратегію при вдалому співставленні фахових компетентностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання висвітлення сутності психологічного здоров'я розглянуто у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців: Яреми Н. Ю. [2], Никифорової Г. С. [3] Шаронової І. В. [4], Rozanov V., Reytarova T. [5], Серьогіна С. М., Шипки А. Ф. [6],

Соколовського С. І. [6, 7], Галецької І. І. [8] та інших.

Вивчаючи роботу дослідника Яреми Н. Ю., необхідно зазначити, що ґрунтовний аналіз літературних джерел дозволив визначити запорукою психологічного здоров'я відповідну стратегію поведінки, яка враховує спосіб життя та постійне поліпшення його якості [2].

Розглядаючи психологічні чинники, які впливають на стан психологічного здоров'я, доцільно окреслити: попередні, передавальні та мотиватори [3]. З точки зору дистанційної роботи, викликають інтерес мотиватори або стресори, які спонукають працівника до активної пізнавальної діяльності у напрямку використання в комунікації цифрових технологій.

Психологічне здоров'я особистості розглядають як стан психіки, при якому особа осмислено, із урахуванням своїх фізичних, емоційних та психологічних особливостей, спроможна досягти бажаного благополуччя [4]. Позитивне психологічне здоров'я має серйозний вплив на зменшення загальної смертності, рівень професійних захворювань, продуктивність праці та ефективність пізнавального процесу [5].

З точки зору забезпечення психологічного здоров'я державних службовців, цікава робота дослідників Серьогіна С. М., Соколовського С. І. та Шипки А. Ф. [6]. Науковці проаналізували досвід європейських країн щодо причин та наслідків погіршення психологічного здоров'я державних службовців і запропонували виконувати постійний моніторинг психологічного здоров'я за рахунок розробки стратегії управління ризиком та упередження стресу на робочих місцях. У роботі [7] наведено, що запорукою психологічного здоров'я державного службовця є комплексний підхід, який дозволить оцінити діяльність працівника через призму «психологічного здоров'я».

Питання визначення сутності психологічного (ментального) здоров'я було вперше визначено Наказом

Міністерства охорони здоров'я України від 30 серпня 2012 р. №668 «Про затвердження Концепції щодо удосконалення надання психологічної допомоги дітям». Але вже через місяць Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 10 вересня 2012 р. №709 «Про скасування деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України» наказ від 30 серпня 2012 р. №668 було скасовано [9]. Причиною скасування була відсутність реєстрації наказу у Міністерстві юстиції України.

При визначенні сутності ментального здоров'я, у скасованому наказі було використано підхід Всесвітньої організації охорони здоров'я, де під останнім розуміється стан, при якому особистість може реалізувати свій потенціал, бути продуктивною у стресових ситуаціях та бути соціально активною [10]. В свою чергу, Всесвітня організація охорони здоров'я ототожнює поняття психологічного та ментального здоров'я. На наш погляд, в умовах карантинних обмежень наведені терміни доцільно розмежувати. При визначенні ментального здоров'я акцент доцільно робити на здатності ефективної трудової діяльності та бажанні працювати на одному робочому місці тривалий час за умови дистанційної роботи.

Одними із перших, хто підняв питання ментального здоров'я в Україні, були ідеологи проекту Mental Health for Ukraine (MH4U) та їх партнери ГО «Альянс за громадянські права» [11]. Варто звернути увагу на роботу психологів спецпроекту «Психея» [12], які пропонують під ментальним здоров'ям розуміти стан, при якому людина може забезпечити продуктивність праці за умови ефективної протидії стресовим ситуаціям, а також вносити свій внесок у розвиток суспільства. В умовах COVID-19 протидія стресовим ситуаціям у більшості випадків зводиться до спроможності протидіяти депресивним настроям, проявам різноманітних страхів соціуму, тривозі за стан здоров'я та інше. Розглядаючи питання з точки зору роботодавця,

доцільно виокремити такі додаткові ризики, як відсутність бажання виходити на роботу в офіс, зниження навичок роботи у команді, недостатній рівень самоорганізації та інше.

Цікавий підхід до класифікації складових ментального здоров'я наведено у роботі [13], де окреслено таку складову, як «персональна автономія». Саме ця складова виходить на перший план за дистанційної роботи, тому що працівник знаходиться вдома, без прямої підтримки колег. Немає в кого запитати і попросити про допомогу. Отже, працівник виконує завдання на 100% самостійно і не завжди його продуктивність відповідає рівню роботи в офісі. Також необхідно сказати про таку складову, як «самоактуалізація», тобто бажання до постійного розвитку. За умови самоізоляції працівнику важко орієнтуватися у напрямку розвитку професійних умінь, знань та навичок. Отже, проблематично розвивати вже існуючі та формувати нові soft skills.

В умовах дистанційної роботи, новими soft skills для працівників є цифрові навички комунікації. Останні доцільно засновувати на цифрових компетенціях, які розглянуто у роботі дослідників Куйбіди В. С., Петрое О. М., Федулова Л. І. та Андрощук Г. О. [14]. Дослідники наголошують, що із швидким розвитком технологій, майбутній фахівець повинен володіти низкою цифрових компетентностей, які дозволять бути успішними у професійному житті. В умовах COVID-19 формування та постійний розвиток цифрових навичок (soft skills) є запорукою досягнення встановлених ключових показників ефективності (Key Performance Indicators).

Вищенаведене обґрунтовує необхідність розгляду ментального здоров'я працівника підприємства або державної установи. Це дозволить досягти встановлених ключових показників ефективності (KPI), упередити зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів за умови дистанційної роботи.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розгляд сутності

ментального здоров'я та окремих навичок, які забезпечуються за умови дистанційної роботи, а також формування стратегії забезпечення ментального здоров'я серед працівників підприємств та державних установ.

Методами дослідження, які було використано у роботі, є: метод пошуку та узагальнення (використаний при виконанні аналізу останніх досліджень і публікацій); метод дедукції (при розробці визначення терміну «ментальне здоров'я за умови дистанційної роботи»). Розробку напрямів стратегії управління ментальним здоров'ям виконано із використанням методу сходження від абстрактного до конкретного.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність забезпечення ментального здоров'я особи, працівника організації не викликає сумнівів. Аналіз основних джерел та публікацій показав, що на сьогодні не існує вичерпного розуміння сутності поняття ментального здоров'я. Ще менше уваги приділено тлумаченню наведеного терміну з точки зору роботодавців в умовах дистанційної роботи.

Ментальне здоров'я працівника комерційної організації і державної установи безперечно ґрунтується на психологічному здоров'ї. Орієнтуючись на необхідність виконання професійних обов'язків, психологічне здоров'я можна визначити, як емоційний стан, при якому працівник спроможний виконувати завдання із необхідною концентрацією уваги, утримувати та опрацьовувати інформацію і мати відповідальне ставлення до виконання поставленого завдання.

На відміну від психологічного здоров'я, ментальне здоров'я повинно враховувати не лише теперішній психологічний стану особистості. Важливо визначати ментальне здоров'я із урахуванням досягнень позитивних результатів у майбутньому.

На нашу думку, забезпечення ментального здоров'я доцільно розглядати, як засіб постійного удосконалення soft skills та hard skills. В свою чергу, під

ментальним здоров'ям необхідно розуміти розвиток у працівників підприємства або державної установи бажання працювати тривалий час в одному колективі (дистанційно або віддалено) (soft skills) та поглиблювати і розвивати свої компетентності у напрямку розвитку кваліфікаційних вимог (hard skills). Результатом вдалої стратегії забезпечення ментального здоров'я можна окреслити досягнення поставлених цілей (Key Performance Indicators).

Постійний розвиток професійних компетентностей працівників є запорукою успіху підприємства або державної установи. За розвиток прагнень поглиблювати знання повинні у рівній мірі відповідати як керівництво організації, так і особа-працівник.

Важливою складовою розвитку у працівників бажання працювати в одному колективі в умовах дистанційної роботи є вміння користуватися сучасними цифровими засобами комунікації та не боятися вивчати нові. Бажання працювати в одному колективі тривалий час повинно забезпечуватися у системі із урахуванням тих змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства або державної установи. Таким чином, на перший план виходить

розвиток цифрових soft skills, як запорука досягнення встановлених цілей та виконання завдань.

Умови дистанційної роботи ставлять перед керівниками складні завдання щодо забезпечення ментального здоров'я. А саме, не маючи можливості безпосереднього спілкування із працівниками (колективом загалом), зникають або не можуть бути повністю використані методи нематеріальної мотивації. Отже, стимулювання до ефективної роботи ускладнюється, важко тримати у робочому тонусі колектив, якщо його члени між собою напряму не спілкуються. Тому розвиток навичок ментального здоров'я працівників може забезпечити подальшу ефективність.

Враховуючи зміни, які відбулись у сфері організації різноманітних організаційних процесів підприємства або деяких державних установ, доцільно визначати наступну класифікацію навичок ментального здоров'я працівника: комунікативні навички та навички досягнення цілей або виконання завдання (рис. 1).

На рис. 1 наведено лише ті навички ментального здоров'я, на які ми пропонуємо зробити акцент у цій роботі. Загалом їх може бути більше.



**Рис. 1** Класифікація навичок ментального здоров'я (цифрових soft skills) працівників за умови дистанційної роботи

Відповідно до рис. 1, до комунікативних навичок метального здоров'я вважаємо доцільним віднести: навички письма та навички online спілкування. Важливо акцентувати увагу, що класичні комунікативні навички в умовах дистанційної роботи переформатовано у письмові. Навички письма передбачають здатність міжособистісного, ділового та міжкультурного листування із максимальною ефективністю. Навички спілкування online необхідно розглядати з точки зору здатності працівника (лідера команди або члена колективу) у повній мірі донести свою думку без використання невербальних методів.

Навички досягнення цілей або виконання завдання (KPI) поділяються на: розподіл пріоритетів, online-лідерство, самоорганізацію, стрес-стійкість, уміння працювати у команді online.

Серед перерахованих складових цікавить викликає online-лідерство, а саме мова йде про здатність керівника вдало керувати командою із використанням цифрових технологій та досягати поставлених індивідуальних та колективних якісних показників (KPI). Самоорганізація в умовах дистанційної роботи є однією із найважливіших навичок ментального здоров'я, саме вона

забезпечує досягнення встановлених цілей та прогрес у професійній діяльності.

Навичка стрес-стійкості в умовах дистанційної роботи має вираження через здатність до аналітичної діяльності та спроможність бути емоційно незалежним від викликів, пов'язаних із online-роботою (тобто адекватно реагувати на можливу єдність приватного життя та виконання службових обов'язків). Уміння працювати у команді online, навичка яка розглядається з точки зору досягнення цілей (KPI), враховує відповідальне ставлення до виконання завдань у команді із позитивним значенням коефіцієнту трудової участі.

Наведене спонукає до розробки стратегії управління ментальним здоров'ям на підприємствах або держаних установах за умови розвитку перерахованих вище навичок.

Першим кроком при розробці наведеної стратегії є окреслення її масштабів. Слід розрізняти стратегію індивідуального метального здоров'я працівника та стратегію здоров'я колективу.

У табл. 1 наведено деякі напрями розробки стратегії управління ментальним здоров'ям: по-перше - особи працівника, по-друге - колективу в цілому.

Таблиця 1

**Деякі напрями розробки стратегії управління ментальним здоров'ям**

Напрями стратегії управління індивідуальним ментальним здоров'ям працівника	Напрями стратегії управління колективним ментальним здоров'ям працівників підприємства або державної установи
1. формування бажання тривалий час працювати на одному робочому місці;	1. розробка методів нематеріальної мотивації в умовах дистанційної роботи;
2. формування та постійний розвиток цифрових soft skills.	2. розробка цифрової культури на підприємстві або державній установі;
3. формування навичок online-лідерства.	3. розробка інструментів мобільності працівників.

Наведені напрями враховують умови забезпечення ментального здоров'я за дистанційної роботи підприємства або державної установи. Методами, які допоможуть у розробці наведених стратегій є SWOT-аналіз, матриця GE / McKinsey та інші.

За умови дистанційної роботи, розвиток навичок ментального здоров'я має позитивний вплив на продуктивності праці

та досягнення поставлених цілей (Key Performance Indicators). Стан, при якому можна вважати, що на підприємстві або державній установі присутні позитивні зрушення у напрямку забезпечення ментального здоров'я за умови дистанційної роботи, є зниження показника плинності кадрів або стійкості команди.

**Висновки.** З моменту введення карантинних обмежень за умови COVID-19 пройшло майже півроку. За цей час на багатьох підприємствах та державних установах відбулись суттєві зміни в організації діяльності. Не викликає сумнівів, що дистанційна робота увійшла в наше життя остаточно та з часом буде лише поглиблюватися за допомогою появи нових засобів та інструментів комунікації.

Забезпечення ментального здоров'я працівників за умови дистанційної роботи є невід'ємною частиною ефективної стратегії розвитку організації. Стан ментального здоров'я не є сталою величиною, його неможна виміряти, до нього можна прямувати. За умови розробки стратегії управління ментальним здоров'ям особистості та колективу, керівники всіх рівнів зможуть забезпечити вчасне виконання завдань, стійкість команди, зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Напрямами подальшого дослідження доцільно виокремити: розширення переліку навичок ментального здоров'я та розробку заходів нематеріальної мотивації за умови дистанційної роботи.

#### **Література:**

1. Workplace Sentiment Survey Measures Employee Concerns. *Facility Executive*. URL: <https://facilityexecutive.com/2020/07/workplace-sentiment-survey-measures-employee-concerns/>.
2. Ярема Н. Ю. Психологічне здоров'я особистості. *Юридична психологія*. 2015. №2. С. 106-115.
3. Никифоров Г. С. Психология здоровья в России: становление и современное состояние. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2012. №16. Вып. 1. С. 38-47. URL: <https://psyjournal.spbu.ru/article/view/5587>.
4. Шаронова І. В. Психологічне здоров'я особистості як предмет психологічного дослідження. *Проблеми сучасної психології*. Випуск 20. 2013. С. 738-747.
5. Rozanov V. A., Reytarova T. E. Mental health, cognitive capital and modern education system. *Образование через всю жизнь : непрерывное образование в интересах устойчивого развития* : матер. міжн. наук. конф. г. Санкт-Петербург 2012. Том 1. С. 126-127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mental-health-cognitive-capital-and-the-modern-education-system>.
6. Соколовський С. І. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична

складова професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. №1(37). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/doc/1/14.pdf>.

7. Серьогін С. М., Соколовський С. І., Шипко А. Ф. Психічне здоров'я як фактор ефективної професійної діяльності державного службовця : зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Випуск 2(2). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf>.

8. Галецька І. І. Психологічне здоров'я як проблема національного безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. Вип. 2(1). С. 48-59. URL: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvs\\_p/02\\_2012\\_1/12giipnb.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvs_p/02_2012_1/12giipnb.pdf).

9. Про скасування деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10 вересня 2012 р. №709 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0709282-12#n9>.

10. Про затвердження Концепції щодо удосконалення надання психіатричної допомоги дітям : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 30 серпня 2012 №668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0668282-12#Text>.

11. Ментальне здоров'я українців: з «Mental Trek» обираємо неризикований шлях. *Громадський простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=mentalno-zdorovya-ukrajintsiv-z-mental-trek-obyrajemo-neryzykovanyj-shlyah>.

12. Що таке ментальне здоров'я? *Психея*. URL: <https://patriotdefence.org/brainteka/psycheya/shho-take-mentalne-zdorovya.html>.

13. Проверь себя. Шесть признаков ментального здоровья. *НВ STYLE*. URL: <https://nv.ua/style/blogs/perevirte-sebe-shist-oznak-mentalnogo-zdorov-ya-50060497.html>.

14. Куйбіди В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції за умови формування якості людського капіталу: аналітичні записки. Київ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

#### **References:**

1. Workplace Sentiment Survey Measures Employee Concerns. *Facility Executive*, retrieved from : <https://facilityexecutive.com/2020/07/workplace-sentiment-survey-measures-employee-concerns/>.
2. Iarema, N. Y. (2015), "The Psychological Health of the Individual", *Yurydychna psykholohiia*, №2, pp. 106-115.
3. Nikiforov, G. S. (2012), "Health Psychology in Russia: history and current state", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, №16, vol. 1, pp. 38-47, retrieved from : <https://psyjournal.spbu.ru/article/view/5587>.

4. Sharonova, I. V. (2013), "Psychological health of the individual as a subject of psychological research", *Problemy suchasnoi psikhologii*, vol. 20, pp 738-747.

5. Rozanov, V. A. and Reytarova, T. E. (2012), "Mental health, cognitive capital and modern education system", *Obrazovanie cherez vsyu zhizn : nepreryivnoe obrazovanie v interesah ustoychivogo razvitiya* [Lifelong learning: continuing education for sustainable development], materialy mizhnarodnoi naukovoï konferentsii [mater. mizhn. sciences. conf.], St. Petersburg, vol. 1, pp. 126-127, retrieved from : <https://cyberleninka.ru/article/n/mental-health-cognitive-capital-and-the-modern-education-system>.

6. Sokolovskiy, S. I. (2010), "Psychological health of a civil servant as a moral and ethical component of professional activity", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. №1(37), retrieved from : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/doc/1/14.pdf>.

7. Seryogin, S. M. Sokolovsky, S. I. and Shipko, A. F., (2009), "Mental health as a factor in the effective professional activity of a civil servant: foreign experience", *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, vol. 2(2), retrieved from : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf>.

8. Haletska I. I. (2012), "Psychological health is a problem of national security", *Zbirnyk naukovykh prats. L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 2(1), pp. 48-59, retrieved from : [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvs\\_p/02\\_2012\\_1/12giipnb.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvs_p/02_2012_1/12giipnb.pdf).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), "About cancellation of some orders of the Ministry of Health

of Ukraine", retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0709282-12#n9>.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), "On approval of the Concept for improving the provision of psychiatric care to children", retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0668282-12#Text>.

11. Mental health of Ukrainians: with "Mental Trek" we choose a risk-free path (2020), *Hromads'kyi prostir*, retrieved from : <https://www.prostir.ua/?news=mentalno-zdorovya-ukrajintziv-z-mental-trek-obyrajemo-neryzykovanyj-shlyah>.

12. What is mental health? (2020), *Psykheya*, retrieved from : <https://patriotdefence.org/brainteka/psykheya/shho-take-mentalne-zdorovya.html>.

13. Test yourself. Six signs of mental health (2020), *HB STYLE*, retrieved from : <https://nv.ua/style/blogs/perevirte-sebe-shist-oznak-mentalnogo-zdorov-ya-50060497.html>.

14. Kuybidy, V. S. Petroye, O. M. Fedulova, L. I. and Androshchuk, H. O. (2019), *Tsyfrovi kompetentsiyi za umovy formuvannya yakosti lyuds'koho kapitalu: analitychni zapysk* [Digital competences in the formation of the quality of human capital: analytical notes], retrieved from : <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

**Стаття надійшла до редакції 12.10.2020 р.**