МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0534-з-3
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Лисяк Оксана Вікторівна
Керівник: к. психол. наук, доцент
кафедри психології Грандт В. В.
Рецензент: к. пед. наук, доцент
кафедри педагогіки та психології
освітньої діяльності Козич І. В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Лисяк Оксані Вікторівні

1. Тема роботи: Толерантність до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни

керівник роботи Грандт В. В, канд. психол. наук, доцент кафедри психології

затверджені наказом від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Термін подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати теоретичні основи дослідження толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни; визначити стресостійкість як психологічний ресурс толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій; реалізувати емпіричне дослідження толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій.

5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць і 3 рисунки

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Грандт В.В., доцент		
Розділ 1	Грандт В.В., доцент		
Розділ 2	Грандт В.В., доцент		
Розділ 3	Грандт В.В., доцент		
Висновки	Грандт В.В., доцент		

Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2025 р.	Виконано

Студент _____ О. В. Лисяк

Керівник роботи _____ В. В. Грандт

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 84 сторінkb, 8 таблиць, 3 рисунки, 74 джерела, 3 додатка.

Об’єкт дослідження – толерантність до невизначеності особистості

Предмет дослідження – взаємозв’язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв’язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Гіпотеза дослідження: в умовах війни рівень толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій знижується, що супроводжується підвищенням рівня стресу. Зокрема: персонал комерційних організацій в умовах війни характеризується низьким рівнем толерантності до невизначеності; низький рівень толерантності до невизначеності негативно впливає на рівень стресостійкості працівників.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, систематизація та узагальнення теоретичних і дослідницьких матеріалів; емпіричні: опитування, спостереження, тестування.

Наукова новизна полягає в уточненні змісту поняття «толерантність до невизначеності» як внутрішнього психологічного ресурсу персоналу комерційних організацій, що визначає здатність ефективно функціонувати та зберігати стресостійкість в умовах війни. Вперше на емпіричному рівні досліджено взаємозв’язок між толерантністю до невизначеності та рівнем стресостійкості працівників.

Галузь використання: результати дослідження можуть бути використані у практиці роботи психологів, HR-менеджерів, керівників комерційних організацій, а також у системі професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОМЕРЦІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ, ВІЙНА, ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ, ЕМОЦІЙНА СТАБІЛЬНІСТЬ.

SUMMARY

Lysiak O. V. Tolerance to uncertainty among the personnel of commercial organizations under wartime conditions

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (74 items, _ of foreign origin), 5 appendix on 8 pages. The qualifying work volume is 103 pages long, 84 of them – main text. There are 8 tables and 3 illustrations.

The qualifying work gives theoretical survey and describes the experimental research of Tolerance to uncertainty among the personnel of commercial organizations under wartime conditions. The master thesis is composed of 3 chapters, each of them dealing with different aspect of Tolerance to uncertainty among the personnel of commercial organizations under wartime conditions.

Object of research: tolerance to uncertainty of an individual.

Subject of research: the relationship between tolerance to uncertainty and stress resistance among employees of commercial organizations under wartime conditions.

The aim of the study is to theoretically substantiate and empirically investigate the relationship between tolerance for uncertainty and stress resilience among personnel of commercial organizations in wartime conditions.

The research tasks are:

1. To characterize scientific approaches to the study of tolerance to uncertainty of the individual and its psychological essence in professional activity.

2. To analyze the relationship between tolerance to uncertainty and stress resistance in the professional activity of the personnel of commercial organizations in wartime.

3. To investigate the level of tolerance to uncertainty in the personnel of commercial organizations in wartime.

4. To identify the relationship between the level of tolerance to uncertainty and stress resistance of employees of commercial organizations.

5. To develop a system of measures to support and develop tolerance to uncertainty in the personnel of commercial organizations in wartime.

Chapter 1 «Theoretical basis of researching tolerance to uncertainty in the personnel of commercial organizations in war conditions» provides theoretical analysis of researching tolerance to uncertainty.

In the Chapter 2 «Stress resistance as a psychological resource of tolerance to uncertainty in the staff of commercial organizations» provides theoretical analysis of researching stress resistance as a psychological resource.

Chapter 3 «Empirical study of uncertainty tolerance in commercial organizations' personnel in war conditions» explains the design, methods and results of empirical study of uncertainty tolerance in commercial organizations' personnel in war conditions.

Key words: tolerance to uncertainty, stress resistance, professional activity, commercial organization, war, psychological adaptation, emotional stability.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ 14
1.1 Наукові підходи до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології 14
1.2 Психологічна сутність толерантності до невизначеності в професійній діяльності особистості 21
1.3 Особливості прояву толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни 36
РОЗДІЛ 2. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 42
2.1 Зміст поняття стресостійкості та її психологічні компоненти 42
2.2 Особливості професійного стресу у працівників комерційних організацій в умовах війни 48
2.3 Взаємозв’язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у професійній діяльності 55
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ 58
3.1. Методологія та організація емпіричного дослідження толерантності до невизначеності та стресостійкості 58
3.2 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження толерантності до невизначеності й стресостійкості у персоналу комерційних організацій, їх статистичний взаємозв’язок 64
3.3 Система заходів для підтримки та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни 73
ВИСНОВКИ 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85
ДОДАТКИ 94

ВСТУП

Актуальність дослідження проблеми толерантності до невизначеності та стресостійкості персоналу комерційних організацій в умовах війни обумовлена сучасними соціально-економічними та політичними викликами, з якими стикається бізнес-середовище України. Військовий конфлікт створює постійно змінювані умови функціонування підприємств, підвищує ризики та непередбачуваність у прийнятті управлінських рішень, що безпосередньо впливає на ефективність роботи працівників та організацій в цілому. У таких обставинах здатність персоналу адекватно реагувати на невизначені ситуації, зберігати психологічну рівновагу та підтримувати продуктивність стає стратегічно важливим фактором успішного функціонування комерційних структур.

Толерантність до невизначеності розглядається в психології як стабільна особистісна характеристика, що визначає здатність людини адекватно сприймати ситуації, пов’язані з ризиком, нестабільністю та непередбачуваністю, без надмірного емоційного напруження чи ухилення від відповідальності. У професійній сфері високий рівень толерантності до невизначеності дозволяє працівникам ефективніше приймати рішення в умовах швидкозмінного середовища, адаптуватися до нових вимог, а також підтримувати командну взаємодію навіть за умов високого рівня стресу. В умовах воєнного стану ці здібності набувають особливої ваги, оскільки працівники стикаються не лише з економічними та організаційними викликами, а й із загрозою власної безпеки, що значно підвищує психоемоційне навантаження.

Стресостійкість як психологічна компетентність тісно пов’язана з толерантністю до невизначеності. Вона відображає здатність особистості зберігати функціональну ефективність, контролювати емоційний стан та адекватно реагувати на надзвичайні ситуації. Для комерційних організацій, що функціонують у воєнних умовах, високий рівень стресостійкості

персоналу стає критичним чинником не лише для підтримки продуктивності працівників, а й для забезпечення безперервності бізнес-процесів, реалізації стратегічних завдань та підтримки стабільності організації в цілому.

Важливою складовою дослідження є аналіз взаємозв'язку між особистісними характеристиками працівників та ефективністю їхньої професійної діяльності в умовах нестабільності. Це дозволяє розробляти рекомендації щодо психологічного супроводу персоналу, впровадження адаптивних управлінських практик, формування корпоративної культури, що підтримує гнучкість, витривалість та готовність до змін. З огляду на це, дослідження толерантності до невизначеності та стресостійкості персоналу комерційних організацій є актуальним не лише з наукової точки зору, а й з практичної перспективи, оскільки отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах сучасних викликів.

Питання сутності та структури толерантності до невизначеності досліджували такі зарубіжні науковці, як К. Дурхайм, Д. Фостер та інші. Як особистісну рису цей феномен вивчали А. Мак-Дональд, Д. Маклейн, Б. Хазен; як динамічну характеристику – В. Дерома, Л. Кайс, К. Кленке.

У вітчизняній психології толерантність до невизначеності розглядається не лише як індивідуальна властивість, але й як важлива умова ефективності професійної діяльності. Зокрема, її роль у формуванні професійної компетентності та стійкості до стресових впливів досліджували Н. Перегончук, О. Бондарчук, О. Брюховецька та інші.

Особливу увагу приділено значущості толерантності до невизначеності як чинника збереження продуктивності та стабільності роботи в професійній сфері. Цю проблему досліджували О. Брюховецька Литвин Максименко, Г. Гура, О. Грива, А. Гельбак, Н. Алєксєєнко та інші. У своїх працях вони розкривали різні аспекти толерантності до невизначеності: від її ролі в ухваленні рішень і стресовій адаптації керівників бізнесу до специфічних умов інноваційної діяльності та прийняття рішень.

Питання становлення та розвитку особистості в умовах невизначеності висвітлювали С. Максименко, В. Ющенко, О. Ткачишина. Дослідження цих авторів підкреслюють, що толерантність до невизначеності є не лише психічною характеристикою, а й чинником, що впливає на формування адаптивної та стресостійкої поведінки в різних сферах діяльності.

Таким чином, сучасна наукова література демонструє широкий спектр підходів до вивчення толерантності до невизначеності: як особистісної характеристики, як динамічної здатності адаптуватися до нових умов, а також як професійного ресурсу, що забезпечує ефективність і стресостійкість у професійній діяльності. Ці дослідження створюють фундамент для подальшого вивчення взаємозв'язку толерантності до невизначеності та стресостійкості у персоналу комерційних організацій у складних умовах, зокрема в умовах воєнного часу.

Проте аналіз наукових досліджень показує, що різні аспекти проблеми толерантності до невизначеності як важливої психологічної характеристики особистості привертали і продовжують привертати увагу як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Разом із тим, недостатньо дослідженим залишається питання проявів та впливу толерантності до невизначеності саме у персоналу комерційних організацій в умовах війни, а також можливості та напрями її розвитку в сучасних кризових умовах.

Актуальність цієї проблеми, недостатній рівень її розробки у вітчизняній психології та потреба у практичних рекомендаціях щодо підвищення толерантності до невизначеності у працівників бізнес-структур обумовили вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи: «Толерантність до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни»

Об'єкт дослідження – толерантність до невизначеності особистості.

Предмет дослідження – взаємозв'язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити взаємозв'язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Гіпотеза дослідження: В умовах війни рівень толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій знижується, що супроводжується підвищенням рівня стресу та зменшенням здатності ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями. Зокрема: персонал комерційних організацій в умовах війни характеризується низьким рівнем толерантності до невизначеності; низький рівень толерантності до невизначеності проявляється у зниженні адаптивності та здатності контролювати емоції у стресових умовах, що негативно впливає на рівень стресостійкості працівників.

Мета зумовила постановку наступних завдань:

1. Охарактеризувати наукові підходи до вивчення толерантності до невизначеності особистості та її психологічну сутність у професійній діяльності.
2. Проаналізувати взаємозв’язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у професійній діяльності персоналу комерційних організацій в умовах війни.
3. Дослідити рівень толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни.
4. Виявити взаємозв’язок між рівнем толерантності до невизначеності та стресостійкістю працівників комерційних організацій.
5. Розробити систему заходів для підтримки та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Під час написання роботи було використано методи дослідження: теоретичні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, систематизація та узагальнення теоретичних і дослідницьких матеріалів щодо толерантності до невизначеності як професійно важливої риси персоналу комерційних організацій в умовах війни; емпіричні методи – опитування, спостереження, тестування. Для діагностики використовувалися такі методики: Опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація

Г. Солдатової); Методика «Тест на визначення рівня стресу» (В.Ю. Щербатих); Шкала стресостійкості Коннора – Девідсона-10 (CD-RISC-10) (Школіна, Н., Шаповал, І. , Орлова, І. , Кедик, І. , Станіславчук, М.)

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту поняття «толерантність до невизначеності» як внутрішнього психологічного ресурсу персоналу комерційних організацій, що визначає здатність ефективно функціонувати та зберігати стресостійкість в умовах війни. Вперше на емпіричному рівні досліджено взаємозв'язок між толерантністю до невизначеності та рівнем стресостійкості працівників. Крім того, запропоновано психодіагностичну модель для вивчення цього взаємозв'язку та розроблено рекомендації щодо підтримки і розвитку цих психологічних ресурсів у професійній діяльності.

Практичне значення дослідження: результати дослідження можуть бути використані у практиці управління персоналом, корпоративного психологічного супроводу та тренінгової роботи з працівниками комерційних організацій для розвитку толерантності до невизначеності та стресостійкості. Отримані дані можуть слугувати основою для розробки програм адаптації та підтримки персоналу в умовах війни, профілактики професійного вигорання та підвищення ефективності професійної діяльності в умовах нестабільності та високого психологічного навантаження.

Надійність і достовірність результатів дослідження забезпечується використанням валідних психодіагностичних методик, адекватних методів статистичного аналізу, репрезентативної вибірки та поєднанням теоретичного й емпіричного підходів.

Апробація результатів дослідження: основні теоретичні положення та результати дослідження були апробовані під час участі у науково-практичній конференції «Молода наука – 2025», де автор представив тези на тему «Теоретичний аналіз феномену Толерантність до невизначеності». У ході конференції було обговорено сучасні наукові підходи до вивчення цього феномену, його роль у професійній діяльності особистості, а також

актуальність дослідження толерантності до невизначеності у контексті воєнного часу. Отримані зауваження та рекомендації учасників конференції були враховані при доопрацюванні теоретичної та практичної частин кваліфікаційної роботи.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається з вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 103 сторінки, основний зміст викладено на 84 сторінках. Список використаних джерел налічує 73 найменування, кількість додатків – 3.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Наукові підходи до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології

В умовах воєнного стану країна опиняється у стані крайньої життєвої невизначеності. Кожен громадянин України змушений постійно замислюватися над тим, де він опиниться завтра – у рідному домі, на фронті чи за кордоном; що станеться з його майном, здоров'ям або навіть життям після нічних обстрілів; чи збережеться робота, чи зможуть діти навчатися, як організувати побут за відсутності електроенергії; як підтримувати стосунки з близькими, коли члени родини перебувають у різних містах або навіть країнах. Цей перелік невизначеностей можна продовжувати практично безкінечно. Не дивно, що в останні роки зростає зацікавленість науковців проблемою толерантності або нетолерантності до невизначеності, що відображається у збільшенні кількості наукових публікацій на цю тему.

Толерантність до невизначеності є однією з ключових психологічних характеристик особистості, що визначає здатність адекватно сприймати і реагувати на ситуації, пов'язані з ризиком, нестабільністю та непередбачуваністю. В умовах сучасних соціальних та економічних викликів, зокрема в умовах воєнного конфлікту, ця особистісна риса набуває особливої актуальності, оскільки вона забезпечує психологічну гнучкість, здатність до адаптації та ефективне прийняття рішень у стресогенних ситуаціях [69, 75].

З психологічної точки зору, невизначеність – це стан, який виникає тоді, коли людина не має чіткого усвідомлення свого майбутнього або наслідків прийнятих чи неприйнятих рішень. Такий стан може виникати через появу

суттєво нових обставин, недостатню або надмірну інформацію щодо конкретної життєвої ситуації, суперечливість чи низьку структурованість даних, обмеженість часу для прийняття обґрунтованого рішення тощо. Невизначеність завжди стосується майбутнього, оскільки минуле вже визначене, навіть якщо про нього відомо або невідомо певні факти [63].

У широкому сенсі, толерантність до невизначеності визначається як здатність людини комфортно існувати і ефективно діяти в умовах невизначеності.

О. Брюховецька [20, 181] визначає толерантність до невизначеності як особистісну рису, яка проявляється у здатності приймати або уникати об’єкти та ситуації, що сприймаються людиною як незрозумілі, складні чи суперечливі, тобто невизначені. У свою чергу, О. Санніков та О. Саннікова [61, 121] розглядають толерантність до невизначеності як стабільну властивість особистості, що забезпечує психологічну стійкість у взаємодії з нечітким, неясним або непередбачуваним середовищем. Вона виявляється у внутрішньому прийнятті неоднозначності під час пошуку рішень, у терпимості до новизни, непередбачуваності та складності ситуацій, а також у здатності адаптуватися до їхньої мінливості.

Деякі дослідники розглядають толерантність до невизначеності не як окрему рису особистості, а радше як комплексну інтегративну характеристику, що включає сукупність когнітивних, афективних і поведінкових компонентів. Зокрема, М. Хіллен та колеги [8, 68] підкреслюють, що толерантність до невизначеності поєднує різноманітні психологічні реакції особистості, як позитивні, так і негативні, які виникають унаслідок усвідомлення власного нерозуміння світу або складності конкретної життєвої ситуації. Ця концепція дозволяє враховувати не лише реакції на невизначеність, а й способи її когнітивного та емоційного осмислення, що впливають на прийняття рішень та поведінкові стратегії людини.

Г. Павленко [55, 13] пропонує розглядати толерантність до невизначеності як інтегральну особистісну характеристику, яка забезпечує здатність людини визнавати наявність невизначеності в житті та адекватно адаптуватися до неї. Вона поєднує уміння зберігати позитивний емоційний стан, психологічне благополуччя та ефективно функціонувати в умовах складності й нестабільності. Цей підхід дозволяє дослідникам та практикам оцінювати не лише реакції на невизначеність, а й здатність особистості до стратегічного планування, прийняття рішень та конструктивної поведінки в умовах непередбачуваних обставин.

У той же час, А. Яп та колеги [16, 319] зазначають, що толерантність до невизначеності можна розглядати не лише як рису особистості, а й як певний психічний стан. Вони виділяють у ньому такі складові, як реакція, ставлення, установка та готовність особистості до взаємодії з невизначеністю. Такий підхід підкреслює динамічний характер толерантності, що може змінюватися залежно від конкретних обставин, соціального та професійного контексту, рівня стресу та ресурсів особистості.

С. Рей-Денні та колеги [6, 643] пропонують досить загальне визначення толерантності до невизначеності, розглядаючи її як інтегративне поєднання різноманітних психічних реакцій – афективних, когнітивних і поведінкових, як позитивних, так і негативних. Ці реакції виникають унаслідок усвідомлення людиною власного неповного розуміння окремих аспектів навколишнього світу та складних життєвих ситуацій. Іншими словами, толерантність до невизначеності проявляється у здатності людини ефективно функціонувати та приймати рішення навіть за умов неповної, суперечливої чи недостатньо структурованої інформації.

Протилежним явищем є нетолерантність до невизначеності, яка характеризується нездатністю особистості протистояти потенційній загрозі, що може виникнути в умовах невизначеності, та схильністю до надмірного оцінювання ризику або небезпеки. Р. Каклетон [3, 109] визначає нетолерантність до невизначеності як особистісну нездатність витримувати

нестачу або надмірність необхідної інформації у складних ситуаціях, що супроводжується підвищеною негативною реактивністю, тривожністю та емоційною напругою.

С. Литвин [48, 96] визначає толерантність до невизначеності як готовність людини сприймати можливість того, що будь-яка подія може відбутися в будь-який момент. Такий підхід описує, ймовірно, найвищий рівень толерантності, який інколи може вважатися надмірним.

Г. Федоришин [68, 75] підкреслює, що толерантність до невизначеності проявляється у здатності людини приймати рішення в умовах неповної інформації, коли наслідки прийнятих рішень неможливо передбачити. Цей аспект демонструє практичну значущість толерантності у прийнятті рішень та адаптації до непередбачуваних обставин.

На думку Г. Чуйко та колег [71, 23], толерантність до невизначеності слід розуміти як терпиме, стримане та усвідомлене ставлення людини до ситуацій, зміст, перебіг і наслідки яких вона не може точно спрогнозувати або на які не має достатньо часу. У цьому випадку толерантність проявляється не обов’язково у вигляді прийняття конкретних рішень, а як загальна готовність або неспроможність діяти в умовах невизначеності. Таким чином, толерантність до невизначеності розглядається не лише як риса особистості, а скоріше як певний психічний стан, який визначає готовність людини адаптуватися та реагувати у непередбачуваних ситуаціях.

С. Бокуневич [1, 227] підкреслює, що толерантність до невизначеності визначає схильність людини сприймати складні або неоднозначні ситуації як можливість, виклик чи потенційний ризик, тоді як низький рівень толерантності призводить до того, що ті самі ситуації сприймаються як загрозливі або небезпечні.

Деякі дослідники розглядають толерантність до невизначеності як активну діяльність, спрямовану на вирішення складних або суперечливих ситуацій. Зокрема, О. Сердюк [62] визначає її як здатність ефективно діяти та приймати рішення в умовах неповної, неповністю структурованої або

суперечливої інформації. Це включає прийняття конфліктних і напружених обставин, готовність протистояти суперечливості даних, сприйняття невідомого без відчуття дискомфорту та здатність адаптуватися до невизначених умов.

Г. Чуйко та колеги [71, 23] зазначають, що під час прийняття рішення про доцільність дії у невизначеній ситуації людина заповнює інформаційні прогалини власними ймовірнісними припущеннями, усвідомлюючи, що не всі вони можуть бути точними або правильними. Такий підхід демонструє когнітивну гнучкість та здатність адаптуватися до нових обставин, що є ключовим аспектом високої толерантності до невизначеності.

Особистість із високим рівнем толерантності до невизначеності здатна продуктивно діяти в незнайомому або нестабільному середовищі, приймати рішення без тривалих сумнівів і страху перед невдачею. Натомість людина з низьким рівнем толерантності, або з високим рівнем інтолерантності до невизначеності, схильна сприймати складні, нові чи незвичні ситуації як загрозливі, що підвищує ризик появи тривожних і деструктивних реакцій [9].

І. Коробка [41, 11] визначає толерантність до невизначеності як багатогранне явище, що охоплює широкий спектр ставлень до невизначених ситуацій – від негативного, або інтолерантного, до позитивного, або толерантного. За його підходом, толерантність до невизначеності розглядається як особистісна характеристика, яка формується на основі оцінок та осмислення невизначеності. Це означає, що людина емоційно може сприймати невизначеність позитивно, нейтрально або негативно, а поведінково реагувати на неї – уникати невизначених ситуацій, змінювати їх або активно шукати шляхи адаптації. Такі реакції безпосередньо впливають на суб’єктивне благополуччя особистості та її здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Г. Чуйко та колеги [71, 22] підсумовують, що сучасні наукові підходи до визначення толерантності до невизначеності концентруються на трьох основних аспектах. По-перше, її розглядають як особистісну рису,

характеристику або властивість людини. По-друге, як соціальну установку, що включає когнітивну, афективну та конативну складові або їх комбінацію, тобто інтегрує мислення, емоції та поведінкові прояви особистості у відповідь на невизначеність. По-третє, як цілісну систему реагування, що відображає здатність людини адаптуватися та діяти в умовах невизначених і нестабільних ситуацій.

С. Литвин [48, 95] класифікує підходи до вивчення толерантності до невизначеності в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до вивчення толерантності до невизначеності

Підхід	**Сутність підходу**
Толерантність до невизначеності як особистісна характеристика	Розглядається як індивідуальна властивість або риса особистості, що проявляється у здатності витримувати напруження, викликане неоднозначністю та непередбачуваністю подій. У межах цього підходу виділяють три рівні її дослідження: як психофізіологічну стійкість (здатність нервової системи витримувати стресові стимули), як особистісну характеристику (стала риса, що впливає на поведінку), а також як систему цінностей і установок, що формує певний стиль мислення та взаємодії зі світом.
Толерантність до невизначеності як аспект загальної толерантності	У цьому контексті невизначеність розглядається поряд з іншими об’єктами толерантності: внутрішньою (терпимість до власних сумнівів, емоцій, непередбачуваності), зовнішньою (толерантність до інших людей, їхніх відмінностей) та середовищною (прийняття складності й нестабільності навколишнього світу).
Інтегративний підхід: когнітивно-емоційно-поведінкова єдність	Толерантність до невизначеності трактується як комплексна система, що об’єднує три взаємопов’язані компоненти: когнітивний (усвідомлення та інтерпретація невизначеності), емоційний (емоційне ставлення до неї – від страху до цікавості) та поведінковий (активна або пасивна реакція в ситуації невизначеності).
Толерантність до невизначеності як копінг-стратегія	Розглядається як стратегія подолання стресових або кризових ситуацій, що ґрунтується на здатності зберігати психологічну рівновагу, ухвалювати рішення в умовах браку інформації та підтримувати продуктивність діяльності. Висока толерантність до невизначеності допомагає людині краще адаптуватися, уникати деструктивних реакцій і сприймати виклики як можливості для розвитку.

Як видно з поданої таблиці, підходи до розуміння толерантності до невизначеності охоплюють широкий спектр трактувань – від індивідуально-

психологічних до соціально-когнітивних. Це зумовлено багатовимірністю самого феномена, який проявляється не лише на рівні особистісних рис, але й у системі установок, цінностей і способів поведінки.

У межах особистісного підходу толерантність до невизначеності розглядається як відносно стабільна риса, що впливає на реакцію людини в умовах нестачі інформації чи непередбачуваних подій. Така здатність виступає показником психологічної стійкості та гнучкості особистості, сприяючи її адаптації до складних життєвих ситуацій.

Інтегративний підхід акцентує на тому, що толерантність до невизначеності є цілісним психічним утворенням, у якому когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти взаємодіють між собою. Людина не лише усвідомлює невизначеність, а й емоційно оцінює її та формує відповідну поведінкову стратегію – від уникнення до активного подолання. Такий підхід дозволяє пояснити, чому в одних випадках невизначеність викликає стрес, а в інших – стимулює до розвитку і пошуку нових рішень.

У контексті загальної толерантності поняття розглядається як частина ширшої системи прийняття різноманіття світу – внутрішнього, соціального та середовищного. Цей підхід підкреслює соціально-психологічний аспект толерантності до невизначеності, зокрема її зв’язок із емпатією, відкритістю до нового досвіду та готовністю до діалогу [51, 130].

Нарешті, копінг-підхід інтерпретує толерантність до невизначеності як одну з ключових стратегій подолання життєвих і професійних криз. Вона допомагає людині зберігати внутрішній баланс, оптимізм і ефективність у діяльності навіть за умов невідомості та нестабільності. Саме в такому аспекті цей феномен набуває особливої значущості в сучасному світі, де швидкі зміни, інформаційні перевантаження та соціальні виклики стали нормою [52, 41].

Толерантність до невизначеності є складним багатовимірним феноменом, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти реагування особистості на нестабільність, суперечливість і

непередбачуваність подій. Її сутність полягає у здатності людини приймати неоднозначність як природну частину життєвого досвіду, не втрачаючи психологічної рівноваги та ефективності діяльності. Аналіз різних наукових підходів засвідчує, що толерантність до невизначеності може розглядатися як особистісна риса, установка, стан або стратегія подолання, що відображає рівень адаптаційних можливостей людини.

Високий рівень толерантності до невизначеності сприяє розвитку гнучкого мислення, стресостійкості, здатності приймати зважені рішення в умовах ризику та обмеженої інформації. Натомість її низький рівень часто супроводжується тривожністю, уникненням складних ситуацій і деструктивними формами реагування. Особливої актуальності цей феномен набуває в умовах воєнного стану, коли невизначеність стає постійним елементом соціальної реальності, а здатність до адаптації, емоційного самоконтролю й конструктивного мислення визначає не лише індивідуальне благополуччя, а й професійну ефективність, зокрема серед працівників комерційних організацій [58, 75].

Узагальнюючи результати наукових досліджень, можна стверджувати, що толерантність до невизначеності – це не просто психологічна характеристика, а важливий адаптаційний механізм, який забезпечує людині можливість ефективно діяти в мінливому середовищі, зберігати внутрішню стабільність і бачити в непередбачуваності не лише ризик, а й потенціал для розвитку та професійного зростання.

1.2 Психологічна сутність толерантності до невизначеності в професійній діяльності особистості

У сучасному світі, який характеризується динамічними змінами, інформаційною насиченістю та високим рівнем непередбачуваності, проблема толерантності до невизначеності набуває особливого значення. Професійна діяльність особистості все частіше відбувається в умовах

постійних трансформацій, коли необхідно приймати рішення за відсутності чітких орієнтирів і гарантій успіху. Саме тому здатність зберігати ефективність, емоційну врівноваженість і конструктивність у ситуаціях невизначеності стає важливою характеристикою фахівця будь-якої сфери.

Психологічна сутність толерантності до невизначеності полягає у готовності людини приймати неоднозначність життєвих і професійних ситуацій, зберігаючи внутрішню стабільність та гнучкість мислення. Ця якість відображає рівень зрілості особистості, її здатність адаптуватися до змін, конструктивно реагувати на нові виклики та використовувати невизначеність як ресурс для розвитку [62, 109].

У контексті воєнних умов саме така активна позиція стає визначальною для ефективності працівників, оскільки вони змушені приймати рішення у ситуаціях ризику, швидких змін та обмежених ресурсів (Таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2 – Загальні характеристики діяльності, що впливають на розвиток «толерантності до невизначеності»

Характеристика діяльності	**Зміст та психологічне значення в умовах професійної діяльності особистості**
Предметність	Будь-яка професійна діяльність передбачає активну взаємодію з навколишнім середовищем —– матеріальним, соціальним, інформаційним. У контексті війни або кризових обставин це означає постійний контакт із мінливими економічними, організаційними й соціальними чинниками. Для працівників комерційних організацій така взаємодія вимагає гнучкості мислення, швидкого аналізу ситуації та готовності діяти в умовах нестачі даних і ресурсів. Толерантність до невизначеності в цьому випадку забезпечує здатність бачити можливості там, де інші сприймають лише ризики.
Адаптивність	У професійній діяльності адаптивність виступає ключовим показником зрілості особистості. Вона передбачає здатність не лише реагувати на зміни, а й активно впливати на середовище, коригувати власні стратегії поведінки відповідно до нових викликів. Високий рівень толерантності до невизначеності дозволяє фахівцю зберігати внутрішню рівновагу, приймати нестандартні рішення, виявляти креативність та підтримувати ефективність навіть у кризових умовах.
Системність	Діяльність особистості є складною, цілісною системою, у якій взаємопов’язані мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові та поведінкові компоненти. Толерантність до невизначеності впливає не лише на окремі дії чи рішення, а на загальну узгодженість і стабільність професійної поведінки. У працівників комерційних організацій ця якість сприяє

Продовження таблиці 1.2

	збереженню цілісності мислення, ефективній командній взаємодії та стратегічному баченню навіть у ситуаціях непередбачуваності.
Активна позиція	У воєнних умовах активна життєва й професійна позиція стає визначальною. Працівники, які здатні приймати відповідальні рішення в умовах ризику, демонструють не лише професіоналізм, а й психологічну стійкість. Толерантність до невизначеності виступає внутрішнім ресурсом, який дозволяє діяти рішуче, підтримувати інших і адаптуватися до складних, швидкозмінних обставин.

Серед основоположних принципів психологічного аналізу професійної діяльності особистості особливе значення мають принцип єдності психіки та діяльності й принцип подвійної етапності.

Принцип єдності психіки і діяльності розкриває органічний взаємозв'язок між зовнішньою, об'єктивною стороною діяльності та її внутрішнім, психологічним змістом. Психічні процеси не лише супроводжують діяльність, а й виступають її регуляторами, визначаючи якість, гнучкість та ефективність дій. Для персоналу комерційних організацій, які функціонують в умовах воєнного часу, це означає, що результативність праці безпосередньо залежить від рівня толерантності до невизначеності, психологічної стабільності та здатності зберігати самоконтроль у ситуаціях ризику, нестабільності чи обмеженості ресурсів. Відтак, психічний стан фахівця набуває статусу важливого професійного ресурсу, що визначає його стійкість і здатність ухвалювати оптимальні рішення навіть за умов стресу [47, 183].

Принцип подвійної етапності передбачає двоступеневий підхід до аналізу діяльності. На першому рівні розглядається її об'єктивна складова – завдання, цілі, організаційні умови, матеріальні обмеження та соціальний контекст. На другому рівні вивчається психологічна складова, що охоплює мотивацію, ставлення до ризику, рівень тривожності, стресостійкість, готовність до прийняття рішень у невизначених ситуаціях. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати поведінку працівника не лише як виконавця

функцій, а як суб’єкта, який активно інтерпретує, оцінює й перетворює професійну реальність.

Дотримання цих принципів дає змогу усвідомити, що професійна діяльність має не лише зовнішній (операційно-функціональний), а й внутрішній (психологічний) вимір. Саме внутрішній рівень визначає, як особистість реагує на виклики сучасності: постійну невизначеність, економічну нестабільність, загрози безпеці, потребу в адаптації до нових форматів праці. Таким чином, толерантність до невизначеності постає не просто як риса, а як системоутворюючий чинник психологічної ефективності професійної діяльності [52, 39].

С. Максименко, аналізуючи закономірності розвитку психіки людини, обґрунтував принцип єдності свідомості та діяльності, відповідно до якого ці два феномени перебувають у постійному взаємозв’язку й утворюють єдину динамічну систему. Діяльність, за його підходом, має подвійну природу – вона охоплює як зовнішній, об’єктивно спостережуваний рівень дій, так і внутрішній, психічний рівень, що відображає мотиви, цілі, емоції та усвідомлення суб’єкта. Розглядаючи людину як багаторівневу систему, учений підкреслював, що її свідомість, поведінка й психічні процеси формуються в результаті активної взаємодії з навколишнім середовищем і власним життєвим досвідом, що забезпечує розвиток особистості як цілісного суб’єкта діяльності [51, 130].

Такий підхід є особливо значущим у контексті розвитку толерантності до невизначеності, адже він дозволяє враховувати як зовнішні прояви професійної поведінки (управлінські рішення, комунікацію в колективі, дії в умовах стресу), так і внутрішні процеси (емоційні реакції, когнітивні оцінки, стратегії подолання напруги). Завдяки цьому стає можливим створення ефективних програм розвитку персоналу, спрямованих на формування психологічної стійкості, адаптивності та здатності діяти продуктивно навіть у ситуаціях непередбачуваності.

Отже, діяльність як психологічне явище можна розглядати через кілька ключових аспектів, що безпосередньо пов’язані з проявами толерантності до невизначеності у професійному контексті. Насамперед, діяльність виступає формою активної взаємодії суб’єкта з навколишньою реальністю, спрямованою на досягнення певних цілей. Це означає, що фахівець, навіть за умов воєнної чи соціальної нестабільності, має зберігати ініціативність, самостійність і здатність приймати обґрунтовані рішення [39, 136].

Наступною важливою характеристикою діяльності є усвідомленість і цілеспрямованість. Мета не лише задає напрям, але й наповнює дії особистості змістом, підтримує її мотивацію в умовах невизначеності. У професійному середовищі це допомагає працівникам орієнтуватися в складних ситуаціях і зберігати внутрішню рівновагу.

На останок, діяльність має психологічну природу, що проявляється у поєднанні предметності (взаємодія з конкретними завданнями), адаптивності (здатності реагувати на зміни середовища) та системності (узгодженості зовнішніх і внутрішніх компонентів). Саме ці властивості забезпечують можливість успішного функціонування людини в умовах постійних викликів.

І нарешті, діяльність завжди формується у взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні умови – соціально-економічна ситуація, організаційні вимоги, доступ до ресурсів – взаємопов’язані з внутрішніми психологічними характеристиками особистості: мотивацією, ціннісними орієнтаціями, рівнем самоконтролю і стресостійкості. Ця взаємодія створює основу для розвитку професійної гнучкості, що дозволяє людині зберігати ефективність у ситуаціях невизначеності та змін [42, 237].

Зазначені аспекти дають підстави розглядати діяльність не просто як сукупність робочих процесів чи виконання професійних обов’язків, а як цілісне психологічне утворення, що поєднує когнітивні, емоційно-вольові та поведінкові компоненти. Вона визначає, наскільки ефективно працівник здатний функціонувати в умовах постійних змін, реагувати на непередбачувані обставини й приймати конструктивні рішення в ситуаціях

ризику. Таким чином, діяльність постає як динамічна система саморегуляції, у межах якої людина активно перебудовує власні стратегії поведінки відповідно до нових вимог середовища.

У цьому контексті толерантність до невизначеності виступає одним із ключових психологічних чинників професійної успішності, особливо у сфері комерційної діяльності в умовах воєнного стану. Вона забезпечує здатність працівників зберігати продуктивність, приймати виважені рішення за відсутності повної інформації, контролювати емоційні реакції та підтримувати ефективну взаємодію в команді. Високий рівень толерантності дозволяє уникати імпульсивних дій, зменшує ризик професійного вигорання та сприяє розвитку психологічної стійкості колективу [36, 97].

Розуміння єдності зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності має велике значення для побудови системи підтримки персоналу. Зовнішні виклики – зміни в ринку, економічна нестабільність, організаційні перетворення – неминуче впливають на психологічний стан працівників. Водночас саме внутрішні ресурси особистості – мотивація, самооцінка, віра у власні можливості, рівень емоційного інтелекту – визначають, чи зможе людина ефективно адаптуватися до цих обставин. Тому в системі управління персоналом важливо приділяти увагу розвитку адаптивних стратегій поведінки, навичок саморегуляції та емоційної гнучкості.

Сучасний працівник комерційної організації майже постійно стикається із ситуаціями невизначеності, незалежно від посади, галузі чи професійного рівня. Це може бути пов’язано з коливаннями попиту, технологічними змінами, кадровими ризиками або непередбачуваними соціальними обставинами. Особливо загострюється ця проблема в умовах воєнної нестабільності, коли будь-яке управлінське рішення приймається в умовах неповноти інформації та високої емоційної напруги. У таких ситуаціях саме толерантність до невизначеності стає психологічним механізмом збереження ефективності діяльності та стабільності бізнес-процесів [38, 62].

У сучасній динамічній економіці, яка характеризується швидкою зміною технологій, ринкових тенденцій і соціальних запитів, від фахівців очікується висока адаптивність і готовність до безперервного професійного розвитку. Це включає здатність критично мислити, прогнозувати ризики, гнучко змінювати професійні стратегії та ефективно співпрацювати в умовах невизначеності. Саме поєднання професійної компетентності та психологічної стійкості стає визначальним чинником ефективності діяльності особистості в сучасному мінливому середовищі.

Для досягнення ефективності в сучасній професійній діяльності важливими стають не лише глибокі спеціальні знання та практичні навички, а й здатність зберігати внутрішню рівновагу, швидко адаптуватися до змін і демонструвати толерантність до невизначеності. Це означає, що працівник повинен уміти діяти в ситуаціях, коли інформації недостатньо, обставини постійно змінюються, а рішення необхідно приймати швидко й відповідально. У таких умовах успішність професійної діяльності безпосередньо залежить від рівня психологічної гнучкості, емоційної стабільності та здатності підтримувати оптимальний стан навіть у стресових ситуаціях.

Отже, сучасна професійна діяльність вимагає від працівників поєднання стратегічного мислення, високого рівня управлінських компетенцій та здатності діяти ефективно навіть у ситуаціях невизначеності. Успішність роботи в сучасних умовах значною мірою залежить від уміння адаптуватися до динамічних змін, зберігати психологічну стійкість і приймати рішення в умовах нестабільності. Саме тому людиноорієнтований підхід і розвиток толерантності до невизначеності серед персоналу стають ключовими факторами, що забезпечують стабільність, гнучкість та конкурентоспроможність комерційних організацій, особливо в умовах воєнного стану.

У цьому контексті професійна толерантність персоналу виступає як інтегральна особистісна якість, що формується у процесі взаємодії в

колективі та професійної діяльності. Вона охоплює емоційно-вольові, когнітивні та поведінкові компоненти, які забезпечують ефективну співпрацю навіть у кризових або стресових ситуаціях. В умовах війни професійна толерантність набуває особливої ваги, адже сприяє збереженню психологічної стабільності працівників, підтримці продуктивної атмосфери та мінімізації конфліктів у робочих колективах [43, 36].

Ця якість ґрунтується на зрілості особистості, її вмінні приймати різноманітність, розуміти іншу точку зору, контролювати емоції й підтримувати ефективну комунікацію навіть під тиском зовнішніх обставин. Вона є не лише показником етичної культури працівників, а й важливим чинником організаційної стійкості та згуртованості команди.

Основні прояви професійної толерантності персоналу комерційних організацій можна охарактеризувати так:

– Прийняття індивідуальності колег – визнання різноманітності характерів, стилів роботи та цінностей кожного співробітника, що сприяє взаємоповазі й командній єдності.

– Емоційна врівноваженість – уміння регулювати власні почуття й уникати емоційних сплесків у конфліктних чи напружених ситуаціях.

– Гнучкість мислення – готовність розглядати альтернативні точки зору, коригувати стратегії поведінки та сприймати нові підходи в умовах невизначеності.

– Терпимість до емоційного стану інших – усвідомлення важливості емоційного добробуту колег, надання психологічної підтримки в стресових обставинах.

– Урахування особистісних відмінностей – здатність будувати ефективну взаємодію з урахуванням індивідуальних рис характеру, цінностей і життєвих установок інших членів колективу [44, 45].

Таким чином, професійна толерантність і толерантність до невизначеності виступають взаємопов’язаними психологічними характеристиками, що визначають здатність сучасного працівника

залишатися ефективним, врівноваженим і відкритим до співпраці навіть у найскладніших умовах соціально-економічної нестабільності.

Перелічені аспекти професійної толерантності сприяють формуванню у персоналу комерційних організацій сприятливого робочого середовища, яке підтримує ефективну командну взаємодію, знижує рівень конфліктності та забезпечує позитивні міжособистісні стосунки. Дослідження цього феномена дозволяють виділити три взаємопов'язані компоненти, що проявляються у професійній діяльності:

1. Толерантність у професійних процесах – відображає здатність працівників ефективно взаємодіяти у робочих ситуаціях, вирішувати конфлікти та приймати конструктивні рішення навіть у умовах невизначеності. Вона охоплює вміння працювати з різними типами колег, спільно ухвалювати рішення та підтримувати організаційну ефективність під час кризових змін.

2. Толерантність до колективної взаємодії – передбачає готовність співробітників до спільної роботи, прийняття різних підходів до виконання професійних завдань та колективного пошуку рішень. Цей компонент сприяє розвитку творчої ініціативи, раціональному розподілу відповідальності та формуванню позитивної психологічної атмосфери у команді.

3. Аутотолерантність – характеризує здатність кожного працівника до самоконтролю, емоційної стійкості та внутрішньої рівноваги в умовах стресу й непередбачуваності. Вона включає усвідомлення власних емоцій, підтримку внутрішнього балансу, аналіз сильних та слабких сторін і мобілізацію ресурсів для ефективного подолання складних ситуацій [33, 79].

Разом ці компоненти формують цілісну систему професійної толерантності, яка підвищує здатність організації зберігати стабільність, адаптуватися до змін та залишатися ефективною навіть у складних умовах, зокрема в умовах воєнного часу.

Толерантність до невизначеності у професійній діяльності персоналу є важливою особистісною якістю, яка забезпечує збереження ефективності

роботи та психологічної рівноваги навіть у кризових умовах. Працівники з високим рівнем цієї характеристики здатні залишатися спокійними та врівноваженими, коли ситуація є незрозумілою, інформація неповна або зовнішні умови змінюються швидко і несподівано. Вони ефективно функціонують у нових, незнайомих умовах, швидко адаптуються до викликів, приймають зважені рішення та не уникають відповідальності за результати своєї роботи.

Толерантність до невизначеності проявляється також у сприйнятті складних ситуацій як можливостей для розвитку та вдосконалення професійних навичок, розвитку гнучкості мислення та здатності діяти в умовах ризику. Працівники з високим рівнем цієї якості активно шукають ситуації, пов’язані з невизначеністю, сприймають нестабільність як ресурс для прояву креативності й ініціативності, що позитивно впливає на продуктивність. Вони вміють приймати рішення навіть за умов неповної інформації, залишаючись психологічно стійкими та зберігаючи фокус на результаті, конструктивно реагуючи на конфліктні або суперечливі обставини.

Крім того, такі працівники демонструють відкритість до нових, незнайомих і навіть ризикованих ситуацій, швидко адаптуються до змін, переглядають стратегії та знаходять оптимальні рішення відповідно до поточних завдань. В умовах воєнної чи економічної нестабільності висока толерантність до невизначеності сприяє розвитку гнучкого мислення, стресостійкості та здатності ефективно працювати, підтримуючи стабільність та конкурентоспроможність організації [28, 93].

Загальні результати дослідження показують, що працівники з високим рівнем толерантності до невизначеності характеризуються певними психологічними особливостями, які сприяють їхній ефективності в складних і нестабільних умовах. Такі особистості активно шукають ситуації, де присутня невизначеність, сприймаючи їх не як загрозу, а як можливість для розвитку, вдосконалення професійних навичок і розширення власного

досвіду. Вони відчувають певний комфорт у момент, коли доводиться працювати за умов обмеженої інформації або неповної ясності, оскільки це стимулює їх до пошуку рішень і активної взаємодії з навколишнім середовищем.

Для таких працівників невизначеність сприймається як бажаний і стимулюючий чинник, який дає змогу проявляти ініціативу, критично оцінювати ситуацію та знаходити нові шляхи вирішення проблем. Вони здатні розмірковувати над завданням навіть у відсутності повної інформації, аналізувати можливі наслідки і ухвалювати рішення, виходячи з обмежених даних, не втрачаючи при цьому впевненості у своїх діях. Водночас ці особистості демонструють здатність протистояти конфліктам та напруженню, що можуть виникати у двоїстих або неоднозначних ситуаціях, і зберігати стабільність власних емоцій [34, 71].

Працівники з високою толерантністю до невизначеності відкриті до нових, незнайомих або навіть ризикованих обставин, сприймаючи їх як стимул для професійного і особистісного зростання. Вони готові адаптуватися до складних ситуацій, коригувати свої дії і стратегії відповідно до обставин та шукати оптимальні рішення, які найкраще відповідають поточним умовам.

Ця психологічна якість забезпечує стійкість до впливу чинника невизначеності, дозволяючи працівникові залишатися емоційно врівноваженим навіть у ситуаціях, коли умови швидко змінюються або інформація неповна. Вона сприяє продуктивній діяльності в незнайомому середовищі, швидкій адаптації до нових викликів та здатності приймати відповідальні рішення, не уникаючи результатів своїх дій.

Толерантність до невизначеності також проявляється у вмінні бачити можливості для розвитку навіть у складних обставинах, використовувати такі ситуації для вдосконалення власних навичок, розвитку креативності та аналітичного мислення. Працівники з високим рівнем цієї якості здатні конструктивно реагувати на конфлікти або суперечливі обставини,

підтримувати оптимальний психологічний стан та зосереджуватися на досягненні результату [29, 43].

Інтолерантність працівника до невизначеності проявляється у сприйнятті нестабільних і складних ситуацій як загрозливих. Така особистість швидко відчуває дискомфорт і непевність, коли інформації недостатньо або умови завдання є складними для розуміння і вирішення. Обмежені або двозначні дані викликають стрес і потребу в чітких, структурованих інструкціях для прийняття рішень.

Джерела невизначеності можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. До внутрішніх належать протиріччя у власних уявленнях про професійну діяльність, суперечності у цінностях і невизначеність у ставленні до професійного образу. Зовнішні фактори включають взаємодію з мінливим і непередбачуваним середовищем, коливання ринкових умов, зміну вимог або непередбачувані соціальні й політичні обставини.

Інтолерантність до невизначеності обмежує здатність працівника приймати ризики, швидко адаптуватися та ефективно реагувати на зміни, що може суттєво знижувати продуктивність і якість виконання завдань. Для подолання цих обмежень важливо формувати навички адаптації, підвищувати психологічну гнучкість і готовність діяти в умовах невизначеності, що сприяє більш ефективній та стабільній професійній діяльності в сучасному динамічному середовищі [72, 283].

Професійна діяльність сучасного працівника часто вимагає високого рівня толерантності до невизначеності, що обумовлено наявністю великого обсягу неповної або суперечливої інформації, різними підходами до прийняття рішень та множинністю можливих шляхів вирішення завдань. Як зазначає Т. Гура, проблеми творчого характеру в професійній діяльності часто супроводжуються різними поглядами та інтересами учасників, що породжує протиріччя і потребує від особистості постійної гнучкості, адаптації та здатності знаходити компромісні рішення. Ситуації невизначеності можуть виникати як у взаємодії з колегами та підлеглими, так і через зовнішні

фактори – зміни у вимогах ринку, соціально-економічну нестабільність чи непередбачувані обставини, які потребують швидкого реагування та прийняття рішень [73, 218].

Особистість працівника, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності, характеризується певними психосоціальними якостями, які відіграють ключову роль у професійній діяльності. Зокрема, важливою є внутрішня готовність до ризику, що дозволяє приймати рішення навіть за обмеженої інформації і усвідомлювати можливі наслідки. Також значущою є здатність витримувати неясність і працювати в умовах, коли ситуації чи дані залишаються частково невизначеними. За словами автора, ефективний працівник проявляє оригінальність і здатність виходити за межі стандартних підходів, генеруючи нові методи вирішення складних завдань.

Не менш важливими є самоспостереження та оцінка власних якостей, що дозволяє аналізувати сильні та слабкі сторони у контексті невизначеності, а також саморегуляція емоцій, яка допомагає контролювати реакції на стресові або непередбачувані ситуації. Автор підкреслює роль творчого аналізу і пошуку можливостей, адже здатність виявляти перспективи у нестандартних чи парадоксальних ситуаціях сприяє прийняттю оптимальних рішень і підвищує професійну ефективність.

Важливою характеристикою є також активність та сміливість розуму, здатність до інтуїтивного спостереження за об’єктивними явищами, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у професійному середовищі. Співпраця з колегами, які мають інші погляди та підходи, допомагає формувати конструктивні взаємодії і підтримує ефективну командну роботу. Автор наголошує, що ці якості не лише забезпечують успішну діяльність у ситуаціях невизначеності, але й сприяють особистісному розвитку, адаптивності та стійкості працівника до змін, підвищуючи його здатність до ефективної професійної діяльності в сучасному динамічному середовищі [67, 12].

Дослідження ситуацій невизначеності у професійній діяльності працівників показує складність і різноманітність викликів, з якими стикається особистість. Невизначеність проявляється у неоднозначності умов і недостатності інформації, коли правильність дій не завжди очевидна, а ефективність рішень складно передбачити. Працівникам доводиться працювати у складних обставинах, що включають численні взаємопов'язані аспекти і потребують системного аналізу та глибокого осмислення ситуації. Непередбачуваність розвитку подій, брак досвіду чи знань, а також внутрішні та зовнішні протиріччя щодо цілей, цінностей або вимог значно ускладнюють прийняття рішень. До цього додаються труднощі у комунікації та взаємодії з колегами, коли не завжди можна передбачити реакції інших або результат спільної роботи. У таких умовах важливими стають здатність швидко адаптуватися, ефективно оцінювати ситуацію та знаходити оптимальні рішення. Розуміння цих проявів невизначеності допомагає формувати стратегії особистісного розвитку та підвищення професійної ефективності, сприяючи продуктивності та психологічній стійкості працівника [64, 128].

Ситуації невизначеності у професійній діяльності працівника охоплюють зовнішню та внутрішню невизначеність. Зовнішня проявляється у складнощах взаємодії з колегами, клієнтами та соціальним оточенням, у способах вирішення завдань та впливі на психологічний стан інших людей. Внутрішня невизначеність пов'язана з усвідомленням джерел невизначеності, вибором оптимальних рішень, пошуком конструктивних стратегій і розумінням обмеженості власних знань та досвіду.

Попри можливий стрес і негативні емоції, такі ситуації мають значний потенціал для особистісного розвитку, оскільки спонукають сприймати невизначеність не як загрозу, а як можливість для вирішення складних завдань і набуття нового досвіду. Вони стимулюють пошук нестандартних рішень, формування нових підходів та стратегій у професійній діяльності, сприяють самореалізації, самовдосконаленню та творчому зростанню.

Водночас перешкоджаючі ситуації, у яких бракує чітких шляхів вирішення або намагаються контролювати невизначеність, можуть викликати стрес, невпевненість і зниження мотивації. Тому важливим є вміння ефективно використовувати невизначеність як стимул до розвитку та творчого пошуку, сприймаючи її як можливість для професійного і особистісного зростання, а не як проблему, що потребує негайного вирішення [63, 94].

П. Лушин зазначає, що професійний розвиток працівника проходить через кілька перехідних етапів, які формують своєрідне посттравматичне зростання. Спершу спостерігається пасивна інтолерантність, коли особистість переживає страждання, відчуває відчай і труднощі у подоланні негативних емоцій, пов’язаних з невизначеністю. Далі формується активна інтолерантність, що проявляється у спробах контролювати ситуацію та регламентувати свої реакції, які не завжди бувають успішними. Згодом виникає толерантне ставлення, коли невизначеність починає сприйматися як можливість для нових досягнень і розвитку, а не як загроза чи джерело стресу. Нарешті, на етапі посттравматичного зростання працівник усвідомлює хаотичний і невизначений стан як шанс для конструктивної реакції та саморегуляції, здатний знаходити порядок у хаосі [48, 95].

Кожен з цих етапів включає певну «мікродезорганізацію», де невизначеність виступає умовою для самоорганізації та професійного зростання. Перехід від інтолерантного до толерантного ставлення до невизначеності дозволяє формувати більш продуктивну поведінку та ефективно реагувати на виклики професійної діяльності [45, 47].

О. Кондратенко у своєму дослідженні виділяє кілька рівнів конструктивної активності працівника в умовах невизначеності, які відображають різні аспекти адаптації та ефективної взаємодії з нестабільними ситуаціями. Перший рівень охоплює базові реакції та емоційні відповіді на невизначеність, що проявляються у діях і рухах особистості. Далі виділяється адаптаційний рівень, пов’язаний із здатністю саморегуляції,

корекції внутрішньої та зовнішньої невизначеності та застосуванням знань, умінь і стратегій подолання складнощів. Соціокультурний рівень включає врахування норм і очікувань соціального середовища, що визначає взаємодію працівника із зовнішніми соціальними факторами. Нарешті, екзистенційний рівень відображає вплив світогляду, життєвих цінностей і смисложиттєвих орієнтацій на професійну активність та особистісний розвиток. Ці рівні демонструють, що конструктивна активність у невизначених умовах є комплексною системою реакцій і стратегій, що сприяють підвищенню адаптивності та розвитку працівника [42, 237].

Підсумовуючи, психологічна сутність толерантності до невизначеності у професійній діяльності полягає у здатності особистості ефективно діяти за умов нестабільності, неповної інформації та швидких змін, зберігаючи внутрішню рівновагу, гнучкість мислення та конструктивну взаємодію в колективі. Вона проявляється через адаптивність, усвідомленість, активну позицію та здатність використовувати невизначеність як ресурс для розвитку, підтримуючи психологічну стійкість, креативність і професійну ефективність. Працівники з високим рівнем толерантності до невизначеності здатні приймати ризики, конструктивно реагувати на конфлікти, зберігати емоційну рівновагу та знаходити оптимальні рішення навіть у кризових і воєнних умовах, що робить цю якість ключовим чинником стабільності, продуктивності та конкурентоспроможності організацій.

1.3 Особливості прояву толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни

У сучасних умовах війни в Україні персонал комерційних організацій перебуває в унікальному стані постійної невизначеності. Під невизначеністю розуміють ситуації, коли працівник не має повної інформації про поточні події, наслідки рішень або поведінку зовнішнього середовища, і, відповідно, має діяти в умовах ризику, обмеженого часу та ресурсів. Толерантність до

невизначеності виступає ключовим психологічним ресурсом, який дозволяє працівникам адаптуватися до змін, залишатися продуктивними та зберігати психологічне благополуччя. Це підтверджують дослідження В. Предка, К. Терещенко, які підкреслюють, що здатність персоналу ефективно функціонувати за умов нестабільності прямо залежить від їхньої толерантності до невизначеності [59, 354].

Толерантність до невизначеності включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Когнітивний компонент проявляється у здатності працівника мислити гнучко, швидко аналізувати ситуацію, оцінювати ризики та приймати рішення навіть за відсутності повної інформації. Емоційний компонент передбачає стабільність у сприйнятті стресових або непередбачуваних подій, здатність контролювати тривогу та страх, що часто виникають у контексті війни. Поведінковий компонент проявляється через активні дії, пошук альтернативних рішень та готовність адаптуватися до нових умов

Особливості прояву толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни можна розглянути через призму зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають непередбачуваність економічної ситуації, перебої у постачанні ресурсів, зміни попиту, ризики безпеки працівників та законодавчі зміни. В умовах війни ці фактори часто змінюються щодня, і працівники не мають можливості опиратися на усталені процедури чи звичні алгоритми роботи. Відповідно, високий рівень толерантності до невизначеності дозволяє швидко пристосовуватися до нових умов, приймати рішення та уникати паралічу внаслідок стресу [60].

Внутрішні фактори включають особистісні характеристики працівника: рівень емоційної стійкості, готовність ризикувати, уміння швидко ухвалювати рішення та керувати власними емоціями. Як показують дослідження К. Терещенко [65, 59], працівники, які демонструють високий рівень толерантності до невизначеності, частіше показують стійкість до стресу та

мають більш високий рівень психологічного благополуччя. У свою чергу, низький рівень толерантності корелює з підвищеною тривожністю, професійним вигоранням та зниженням продуктивності.

З точки зору поведінки, персонал з високим рівнем толерантності до невизначеності проявляє ініціативність, гнучкість та креативність у вирішенні проблем. Наприклад, у дослідженні, проведеному серед українських компаній під час воєнного стану, було виявлено, що лише 21,3 % респондентів мали високий рівень «ставлення до новизни», тоді як 18,4 % – високий рівень «ставлення до невизначених ситуацій». Ці результати свідчать про те, що незважаючи на критичну важливість толерантності до невизначеності, вона поки що не є масовою компетенцією серед персоналу [69, 51]

Ключовим фактором підвищення толерантності до невизначеності є організаційна підтримка. Дослідження Л. Карамушки та К. Терещенко показують, що ефективна організаційна культура включає відкритість інформації, підтримку інновацій, психологічну підтримку персоналу та навчання адаптивним стратегіям. Організація, яка формує середовище, де невизначеність сприймається не як загроза, а як ресурс для розвитку, значно підвищує рівень толерантності своїх працівників. Це підтверджує концепцію, що толерантність до невизначеності – це не тільки особистісна характеристика, але й результат взаємодії між працівником та організаційним середовищем [37, 186].

У практичному вимірі прояв толерантності до невизначеності включає здатність працівника залишатися ефективним у ситуаціях, де традиційні алгоритми та процедури не працюють. Наприклад, під час бойових дій або обстрілів, коли робоче місце може бути змінено або евакуйоване, працівник з високою толерантністю до невизначеності швидко аналізує альтернативні шляхи виконання завдань, адаптує робочі процеси та приймає ефективні рішення. Натомість працівник з низькою толерантністю до невизначеності демонструє зволікання, відчуття тривоги та стрес, що призводить до зниження продуктивності.

Додатково, прояв толерантності до невизначеності відображається у міжособистісній взаємодії в організації. Працівники, які мають високий рівень толерантності, частіше співпрацюють з колегами у вирішенні складних та непередбачуваних завдань, проявляють лідерські якості та підтримують командний дух у кризових умовах. Це підтверджується дослідженням В. Предка, який зазначає, що толерантність до невизначеності позитивно корелює з командною ефективністю та здатністю до спільного прийняття рішень [40, 256].

Психологічне здоров'я працівників у умовах війни безпосередньо залежить від рівня толерантності до невизначеності. Здатність адаптуватися до стресових умов, підтримувати мотивацію та продуктивність, уникати професійного вигорання – усе це тісно пов'язано із внутрішнім ресурсом працівника. Дослідження серед комерційних організацій показали, що рівень психологічного благополуччя персоналу корелює з толерантністю до невизначеності ($r = 0{,}348$, $p < 0{,}01$) . Таким чином, розвиток толерантності до невизначеності є не лише інструментом підвищення ефективності бізнесу, а й механізмом збереження людського потенціалу в кризових умовах [43, 35].

Особливу увагу варто приділити специфіці комерційної діяльності. Комерційні організації в умовах війни стикаються з фінансовими ризиками, змінами в постачанні та логістиці, перебоями в роботі клієнтів та партнерів, що потребує високої гнучкості персоналу. Працівники мають вирішувати завдання у нових форматах, працювати віддалено або у змінених умовах безпеки, швидко освоювати нові компетенції. У таких обставинах толерантність до невизначеності стає критичною для збереження продуктивності та ефективності організації.

Узагальнюючи теоретичний аналіз можемо виділити ключові особливості у Додатку Г.

Толерантність до невизначеності у персоналу комерційних організацій проявляється багатовимірно, охоплюючи когнітивні, емоційні, поведінкові, соціальні та організаційні аспекти. Її розвиток і підтримка дозволяють не

лише виживати у складних умовах війни, а й забезпечують гнучкість, здатність швидко реагувати на нові виклики, зберігати психологічну стійкість та ефективну комунікацію в команді. Водночас формування такого рівня толерантності потребує системної організаційної підтримки, належного менеджменту та впровадження стратегій адаптивного управління, що сприяють підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства у кризових умовах.

Узагальнюючи теоретичний і практичний аналіз, можна стверджувати, що толерантність до невизначеності є одним із ключових психологічних ресурсів персоналу комерційних організацій в умовах війни. Вона виступає критичною характеристикою, яка визначає здатність працівників ефективно адаптуватися до нестабільного середовища, зберігати продуктивність, підтримувати психологічне благополуччя та здійснювати адекватне прийняття рішень у ситуаціях обмеженої або неповної інформації. Як показують дослідження В. Предка та К. Терещенко, високий рівень толерантності до невизначеності прямо корелює зі стійкістю до стресових факторів, здатністю працівників до саморегуляції та підтримкою командної ефективності [59, 354].

Особливості прояву толерантності до невизначеності охоплюють кілька взаємопов’язаних компонентів: когнітивний, емоційний, поведінковий, соціальний та організаційний. Когнітивний компонент забезпечує гнучке мислення, швидкий аналіз ситуацій та прийняття рішень навіть за умов відсутності повної інформації, що, у свою чергу, дозволяє мінімізувати ризики для бізнесу та оперативно перебудовувати внутрішні процеси. Емоційна складова проявляється у здатності контролювати тривогу, страх та емоційні коливання, що зберігає психологічне здоров’я персоналу й запобігає професійному вигоранню. Поведінкова сфера включає активні дії, ініціативність, пошук альтернатив та готовність до змін, що дозволяє персоналу ефективно виконувати завдання у нових форматах, включно з дистанційною роботою, зміненими графіками та відсутністю звичних ресурсів.

Соціальний та командний компоненти підкреслюють роль взаємодії та колективної підтримки у кризових ситуаціях. Працівники з високим рівнем толерантності до невизначеності більш схильні до співпраці, прояву лідерських якостей і підтримки колег, що покращує командну ефективність та сприяє збереженню корпоративного духу. Нарешті, організаційний і культурний аспект полягає у створенні середовища, яке стимулює відкритість до змін, інновацій та навчання адаптивним стратегіям; як зазначають Л. Карамушка та К. Терещенко, саме інтеграція організаційної підтримки з особистісними ресурсами працівника сприяє формуванню високого рівня толерантності до невизначеності [37, 186].

Практичні прояви толерантності до невизначеності в умовах війни включають здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, перебудовувати робочі процеси, знаходити нові рішення у критичних ситуаціях та підтримувати ефективну комунікацію у команді. Цей ресурс стає критично важливим у комерційних організаціях, де нестабільність економічної ситуації, перебої у постачанні, зміни попиту та ризики безпеки персоналу формують постійний тиск на ефективність і стабільність роботи.

Отже, розвиток і підтримка толерантності до невизначеності виступають не лише інструментом підвищення ефективності організації, але й механізмом збереження людського капіталу, формування адаптивного, гнучкого та стресостійкого персоналу. Інтеграція особистісних характеристик працівників із системою організаційної підтримки створює умови для підвищення конкурентоспроможності та стійкості комерційних організацій у кризових умовах, забезпечуючи їхню здатність ефективно функціонувати навіть у ситуаціях високої невизначеності та нестабільності.

РОЗДІЛ 2
СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Зміст поняття стресостійкості та її психологічні компоненти

Життя людини – це постійна взаємодія двох світів: внутрішнього та зовнішнього. Зовнішній світ перебуває у безперервному русі під впливом швидкого технологічного прогресу, інформаційного перевантаження, збройних конфліктів та екологічних криз. Пристосування до темпів і динаміки таких змін стає дедалі складнішим завданням.

Від народження людина пізнає довкілля, спираючись на вроджені вищі психічні функції – мислення, пам’ять, увагу, сприйняття та мову. У цій роботі особлива увага приділяється проблемі стресостійкості та шляхам її розвитку, адже саме під час переживання сильних стресових подій, інтенсивність яких перевищує можливості психіки, спостерігається пригнічення та нестабільність у функціонуванні вищих психічних процесів.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес українських науковців до питань стресу та формування стресостійкості. Цю проблему активно вивчають представники психології, філософії, соціології, державного управління та інших галузей. Варто підкреслити, що науковці трактують поняття стресостійкості по-різному, залежно від теоретичного підходу: гуманістичного, психоаналітичного, біхевіорального чи екзистенційного [39, 135].

Серед сучасних науковців, які досліджували цю проблематику, варто виділити Д. Кравцова, І. Кузава та інших [43; 45]. Особливу увагу як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники приділяють проблемі професійного стресу. В Україні вже сформовано значну теоретичну базу для вивчення

стресу та розвитку стресостійкості у різних професійних групах, зокрема серед психологів.

Так, Ю. Теплюк наголошує на психологічних умовах формування емоційно-мотиваційного компонента стресостійкості у соціальних працівників. За її переконанням, стресостійкість є системною динамічною властивістю, яка активує здатність людини ефективно долати та адаптуватися до стресогенних ситуацій без шкоди для психічного здоров'я, одночасно задіюючи емоційну, когнітивну та поведінкову сфери. Йдеться про вміння професійно виконувати завдання у високому темпі, одночасно вирішувати кілька завдань у стислі терміни та оперативно організовувати процес їх реалізації [65, 61].

О. Камінська досліджує психологічні особливості формування стресостійкості у майбутніх психологів [34, 71]. Н. Павлишина та Л. Мальована [45; 50] вивчають особливості стресостійкості та адаптивних здібностей майбутніх військовослужбовців. А. Бондар і Н. Макаренко зосереджуються на психологічних аспектах стресостійкості працівників приватних охоронних структур [19, 29], а Ю. Максимюк аналізує професійний стрес у персоналу Державної прикордонної служби України [52, 41].

Особливу увагу слід приділити характеристикам особистості, що визначають стресостійкість. Зокрема, А. Боднар і Н. Макаренко підкреслюють комплекс інтелектуальних, когнітивних, емоційних та особистісних якостей [51, 130]. Н. Слободяник виділяє високий рівень когнітивно-інтелектуальних здібностей, гнучкість та абстрактність мислення, здатність концентрувати увагу, ефективно використовувати оперативну пам'ять та відокремлювати важливе від другорядного. Також важливими є емоційна стійкість, помірна тривожність та агресивність, переважання позитивних емоцій, орієнтація на результат та інші аспекти [63, 94].

Стресостійкість також залежить від здатності особистості до зміни життєвих орієнтацій, уміння прогнозувати не лише успіхи, а й можливі

втрати, готовності до спілкування з різними людьми, вміння розслаблятися для зняття психологічної напруги та втоми, розуміння важливості балансу між роботою та здоров'ям, налаштованості на позитивні образи та здатності забезпечувати витіснення негативних. Також важливі почуття гумору, здатність за необхідності відмовити в чомусь. Особистість з такими якостями здатна відстоювати свої позиції перед діями інших людей, включаючи керівників і колег, відбивати несправедливу критику без відчуття образи чи реакції на неї [72 283].

Отже, відповідаючи на питання «що таке стресостійкість?» ми говоримо про людину, яка здатна успішно долати труднощі, прилаштовуватись до змін життя при соціальному неблагополуччі або вкрай несприятливих умовах. Таким чином, стійкою вважається людина, що подолала, пережила стресову подію і продовжує демонструвати адаптаційні психологічні та фізіологічні реакції у відповідь на стрес. Для подальшого аналізу механізму та поняття стресостійкості, важливо почати з поняття стресових подій, а саме стресу.

У 1932 році американський Уолтер Бредфорд Кеннон у своїй роботі з універсальної реакції «бий - біжи» вперше ввів поняття стрес (від англ. stress - напруга, тиск). Стресом називають нестандартну реакцію організму у відповідь на дуже сильний подразник фактор ззовні.

Канадський учений Ганс Сельє у 1946 році вперше почав використовувати термін «стрес». Він відомий своєю цитатою «Стрес – це сіль життя» та сформулював концепцію загального адаптаційного синдрому, що описує здатність організму пристосовуватися до змінних умов середовища. Сельє підкреслював, що стрес сам по собі не шкідливий, а навпаки сприяє виживанню організму: «Не стрес руйнує нас, а наше сприйняття його» (Г. Сельє, 1974, книга «Стрес без дистресу») [5, 52].

В психології поняття стресу вперше увів американський психолог Р. Лазарус. Він висунув гіпотезу, що стресова реакція залежить від оцінки загрози: якщо людина може переоцінити її небезпеку або відволікти увагу від

загрози, рівень стресу знижується або взагалі зникає. Лазарус і його колеги розробили теорію психологічного стресу, що за значенням порівнянна з концепцією Сельє. Вчений розрізняв психологічний стрес, що виникає через сприйняття ситуації як загрози на основі минулого досвіду, та фізіологічний стрес, пов'язаний із реальною загрозою в конкретній ситуації [18, 13].

Продовжуючи розгляд механізмів стресу, виділяють п'ять загальновизнаних у науковій літературі його видів:

–фізіологічний стрес – пов'язаний зі змінами у звичному житті людини. Факторами такого стресу можуть бути зміни мікроклімату, радіаційне випромінювання, шум, вібрації, а також природні катастрофи (землетруси, повені, виверження вулканів);

–інформаційний стрес – стан перевантаження інформацією, коли людина або суспільство не встигає впоратися з завданням, своєчасно приймати правильні рішення та несе відповідальність за наслідки;

–психологічний стрес – стан психологічного напруження та тиску, який виникає у відповідь на надзвичайні умови, труднощі, нерозуміння або неможливість досягти поставленої мети;

–гостра стресова реакція (шокова реакція) – фізіологічна та психологічна відповідь на подію, що загрожує життю людини або її близьких [18, 114].

На фізичному рівні людина може відчувати утруднене дихання, прискорене серцебиття, підвищене потовиділення, підвищення артеріального тиску, тривожність, напруженість та відчуття безвиході чи приреченості.

Хронічний стрес – це тривалий стан постійного тиску та перевантаження. У його формуванні важливу роль відіграють симпатико-надниркова-медулярна та гіпоталамо-гіпофізарно-надниркова вісі. В організмі при цьому виробляються гормони, такі як кортизол та адреналін, які регулюють серцево-судинні та метаболічні процеси для швидкої реакції на стресові фактори. Якщо стресор не усувається, це призводить до розвитку хронічного стресу [4, 320].

Таким чином, у нашій роботі ми дослідили види стресу та переходимо до розгляду адаптаційних механізмів людини, що забезпечують нормальне функціонування організму під час стресу: фізіологічних, біохімічних і психологічних.

Спираючись на теорію триєдиної моделі мозку, розроблену американським нейрофізіологом П. Макліном у 1960-х роках, ми надаємо особливого значення біологічним механізмам. Вчений створив спрощену модель роботи мозку, пояснюючи її через три системи: мозковий стовбур («рептильний мозок» – інстинкт виживання), лімбічну систему (соціальні інстинкти, потреба приналежності до групи) та церебральний кортекс («когнітивний мозок»). Маклін показав взаємозв'язок між формуванням стійкої стресової напруги та здатністю вищих відділів мозку регулювати активність симпатико-адреналової системи. Це призводить до сигналу від лімбічної системи до «рептильного мозку», який активує одну з трьох реакцій: бий, біжи або завмри. Така активація мобілізує організм, прискорює його функції та підвищує стійкість до стресу. У разі порушення цього зв'язку настає швидке виснаження організму, що знижує здатність протистояти загрозам і може спричинити серйозні психологічні розлади та захворювання [7, 112].

У рамках нашого дослідження особливу увагу приділено психологічним компонентам стресостійкості як одній із ключових характеристик особистості, що забезпечує ефективне функціонування людини в умовах стресогенних факторів та життєвих труднощів (Додаток Д).

Розуміння психологічних механізмів, які лежать в основі стресостійкості, має важливе значення як для теоретичних досліджень у галузі психології, так і для практичної діяльності фахівців, що працюють у сфері освіти, медицини, соціальної роботи, а також у професіях з високим рівнем відповідальності та ризику.

Психологічні компоненти стресостійкості охоплюють комплекс когнітивних, емоційних, мотиваційних та поведінкових характеристик, які

визначають здатність особистості адекватно реагувати на стресові ситуації, зберігати внутрішню рівновагу та підтримувати ефективність діяльності.

Когнітивний компонент стресостійкості проявляється у здатності людини аналізувати ситуацію, оцінювати рівень загрози, передбачати можливі наслідки та обирати оптимальні способи поведінки. Важливим аспектом цього компонента є розвиток критичного мислення, гнучкості у прийнятті рішень та уміння відокремлювати значуще від другорядного, що дозволяє уникати необґрунтованого переживання та ефективніше долати стресові фактори [15, 322].

Емоційний компонент стресостійкості включає здатність регулювати власні емоційні реакції, підтримувати позитивний психологічний стан, контролювати рівень тривожності, агресивності та імпульсивності. Наукові дослідження показують, що високий рівень емоційної стійкості сприяє збереженню психічного здоров'я, ефективному виконанню професійних завдань та адаптації до складних умов життєдіяльності. Емоційна стабільність дозволяє людині зберігати ясність мислення, концентрацію уваги та мотивацію, навіть у ситуаціях значного психоемоційного навантаження.

Мотиваційний компонент стресостійкості визначає готовність особистості діяти у складних обставинах, долати труднощі та шукати рішення проблем, не відчуваючи при цьому паралізуючого страху чи відчуття безвиході. Він включає в себе такі якості, як цілеспрямованість, внутрішня мотивація, здатність до саморегуляції та самоконтролю. Психологи підкреслюють, що саме мотиваційний аспект стресостійкості допомагає людині підтримувати активність у складних життєвих умовах та уникати професійного вигорання [18, 178].

Не менш важливим є поведінковий компонент, що проявляється у здатності особистості реалізувати ефективні стратегії подолання стресу, вибирати адекватні способи реагування та підтримувати конструктивну взаємодію з оточуючими. До поведінкових проявів стресостійкості належать організаційні навички, вміння планувати час та ресурси, а також адаптивні стратегії реагування на конфлікти чи надзвичайні ситуації.

Таким чином, психологічні компоненти стресостійкості формують комплексну систему взаємопов'язаних характеристик особистості, яка забезпечує не лише адаптацію до стресових факторів, а й підтримання ефективності діяльності, психічного здоров'я та соціальної функціональності. У цьому контексті важливо відзначити, що стресостійкість є динамічним процесом, що формується протягом життя під впливом індивідуального досвіду, професійної діяльності та соціального оточення [23, 244].

У результаті аналізу літератури та наукових досліджень визначено, що стресостійкість є складною характеристикою особистості, яка забезпечує здатність адаптуватися до стресових ситуацій, зберігати психічну рівновагу та ефективно функціонувати в умовах складного та динамічного життя. Вона включає когнітивні, емоційні, мотиваційні, поведінкові та соціальні компоненти, які взаємодіють між собою і формують цілісну систему адаптації. Когнітивний компонент дозволяє оцінювати ситуації та приймати оптимальні рішення, емоційний – регулювати психічний стан, мотиваційний – підтримувати активність і долати труднощі, поведінковий – реалізовувати адаптивні стратегії, а соціальний – взаємодіяти з оточенням і отримувати підтримку. Отже, стресостійкість є динамічним процесом, який формується під впливом індивідуального досвіду, професійної діяльності та соціального середовища і відіграє ключову роль у забезпеченні психологічного здоров'я та ефективності діяльності особистості.

2.2 Особливості професійного стресу у працівників комерційних організацій в умовах війни

Війна є одним із найпотужніших негативних факторів, що впливають на життя людини, оскільки вона ставить під загрозу саме існування та породжує різні форми насильства – політичне, військове, економічне, сексуальне тощо. Вона значно знижує ефективність діяльності організацій і персоналу та

негативно позначається на психічному здоров'ї людей. Тому особливо важливо, щоб керівники, які працюють у воєнних умовах, розуміли сутність психічного здоров'я працівників та організації в цілому і були обізнані щодо факторів ризику його погіршення.

Головною проблемою психологічного стану працівників під час війни є стрес, що проявляється у різних формах і має неоднаковий вплив. Одними з перших фундаментальних досліджень стресу були роботи Г. Сельє, який вивчав реакції організму на фізіологічний стрес і трактував його як відповідь на будь-які вимоги, що постають перед людиною. Сельє доводив, що організм може подолати труднощі завдяки двом основним типам реакцій [3, 109].

Перший тип реакції на стрес – активний, або реакція боротьби, проявляється у спробах організму активно протистояти стресовій ситуації, застосовуючи різні стратегії адаптації та пристосування. Другий тип – пасивний, або ухилення від труднощів, полягає в тому, що організм не намагається активно боротися зі стресом, а приймає його або уникає, визнаючи його неподоланним.

У праці «Stress, Appraisal, and Coping» Р. Лазаруса та С. Фолькмана детально розглядається теорія психологічного стресу, що базується на концепціях когнітивної оцінки та справляння. Стрес у цій концепції розглядається як взаємодія людини з середовищем, де ситуації оцінюються як особисто значущі та такі, що можуть перевищувати наявні ресурси індивідуума. Теорія акцентує увагу на двох ключових процесах: оцінці та справлянні. Первинна оцінка відповідає на питання «Чи все у мене добре?», тоді як вторинна оцінка спрямована на пошук можливих дій: «Що я можу зробити?» [10, 366].

Ситуації, які викликають стрес, розглядаються як ті, що сигналізують про потенційну шкоду або загрозу, що є особисто значущою, і де можливості контролю обмежені. Визначаючи негативні фактори, які погіршують психологічний стан працівників або перешкоджають його покращенню, наукові дослідження виділяють два основні типи ризиків для працівників

комерційних організацій у звичайних умовах: соціально-економічні та психосоціальні.

Соціально-економічні ризики, що впливають на психологічне здоров'я працівників, включають чинники, пов'язані з умовами життя та праці. До них належать матеріальні труднощі та бідність, які створюють постійне джерело стресу, а також безробіття або загроза його, що формує відчуття нестабільності та невизначеності майбутнього. Крім того, негативний вплив мають несприятливі умови праці, зокрема низька заробітна плата, відсутність соціальних гарантій, перевищення робочого часу та незадовільне робоче середовище. Обмежені освітні можливості також зменшують шанси на кар'єрне зростання, що позначається на моральному стані працівників [14, 241].

Усі ці чинники можуть негативно позначатися на психологічному здоров'ї працівників, спричиняючи робочий стрес, професійне вигорання і в тяжких випадках – депресію. Такі умови знижують ефективність роботи, створюючи замкнене коло проблем в організації та погіршення психоемоційного стану персоналу.

До психосоціальних ризиків належать фактори, пов'язані з робочим середовищем та міжособистісними відносинами на роботі. Надмірні або некеровані навантаження спричиняють постійний тиск, що веде до перевтоми і стресу. Нереальні очікування від працівників підвищують напруження, оскільки вони прагнуть виконати завдання, що фактично недосяжні. Відсутність чітких професійних ролей або їх неоднозначність може викликати розгубленість і невпевненість у персоналу. Організаційні зміни, такі як реструктуризація або реорганізація, також створюють відчуття невизначеності та занепокоєння, що впливає на загальну психологічну атмосферу на робочому місці.

Інші чинники, такі як незадоволеність роботою та власними досягненнями, можуть знижувати мотивацію та впевненість працівників. Відсутність визнання їхніх зусиль і результатів негативно впливає на

моральний дух та відчуття власної цінності. Напружені міжособистісні стосунки, брак підтримки з боку колег і керівництва створюють додаткові джерела стресу [25, 125].

Особливу увагу слід приділити насильству на робочому місці, що проявляється у переслідуваннях, знущаннях або іншій агресивній поведінці. Таке середовище формує вкрай негативну атмосферу, що підвищує ризик психологічних проблем серед працівників. Невідповідний баланс між роботою та особистим життям може призводити до професійного вигорання та відчуття втрати контролю над власним життям.

Ці психосоціальні ризики часто виникають через погане планування робочих місць, неефективне управління організацією або низький рівень соціальної взаємодії на роботі. Ігнорування цих факторів може суттєво погіршити психологічний стан працівників і створити серйозні проблеми для організацій [37, 184].

Однією з ключових проблем забезпечення психологічного здоров’я в організаціях є недостатня компетентність керівників щодо впровадження ефективних заходів для підтримки психічного стану працівників. Часто вони стикаються зі складними питаннями, пов’язаними з психологічним здоров’ям персоналу, але не мають достатнього досвіду, знань або підготовки для їх вирішення.

Компетентний підхід до управління психологічним здоров’ям на робочому місці є надзвичайно важливим, адже він сприяє поліпшенню морального стану працівників, підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу. Проте багато керівників не отримують необхідного навчання або ресурсів, що може призводити до неправильного розуміння проблем і неефективних дій. Відсутність доступу до професійної підтримки або консультацій також ускладнює прийняття обґрунтованих рішень щодо добробуту співробітників. Наслідком цього може стати відчуття працівниками недостатньої підтримки та захищеності, що негативно впливає на продуктивність і загальну атмосферу в організації [41, 9].

Отже, одним із ключових викликів у підтримці психологічного здоров'я в організаціях є брак у керівників необхідних знань, ресурсів та доступу до кваліфікованої підтримки для ефективного реагування на проблеми психічного стану персоналу. Крім «звичайних» ризиків для психічного здоров'я працівників, що існують у мирних умовах, у воєнний час слід враховувати дві додаткові категорії «специфічних» ризиків – соціально-економічні та психосоціальні, які можуть посилювати або пом'якшувати вже наявні загальні ризики.

Соціально-економічні ризики для психологічного здоров'я працівників організацій у воєнний період охоплюють фактори, пов'язані із загальним економічним станом підприємства та його персоналу. До таких ризиків належать:

На рівні організації:

– закриття підприємства або його об'єднання з іншими компаніями через економічні труднощі;

– скорочення штатів у зв'язку з потребою зменшення витрат;

– погіршення умов праці через руйнування приміщень, обмежене фінансування або дефіцит енергетичних ресурсів;

– організація роботи в умовах нестабільного електропостачання, що потребує додаткових ресурсів для забезпечення енергією та стабільного інтернет-зв'язку;

– нездатність організації оперативно адаптуватися до нових соціально-економічних умов [49, 119].

На рівні працівників:

– загроза втрати роботи через скорочення штату або закриття підприємства;

– зменшення заробітної плати у зв'язку з економічними труднощами;

– втрата додаткових фінансових стимулів, таких як надбавки за складність роботи чи професіоналізм;

– потреба шукати нове місце праці через вимушену внутрішню або зовнішню міграцію;

– регулярна підтримка військових на фронті, що може вимагати значних особистих фінансових витрат;

– необхідність надання допомоги родичам, які перебувають у складних соціально-економічних умовах в інших регіонах України або за кордоном [58, 75].

До психосоціальних ризиків, які впливають на психічне здоров'я працівників організацій у воєнний час, відносяться чинники, пов'язані з психологічними аспектами роботи як на рівні організації, так і окремих співробітників. Серед них на рівні організації можна виділити:

– діяльність в умовах високої невизначеності;

– запровадження нових форм організації праці, таких як дистанційна або змішана робота;

– зміни у керівництві та впровадження нових управлінських підходів;

– втрата інтелектуального потенціалу через загибель або виїзд співробітників;

– переїзд організації на нове місце (в межах країни або за кордон), що потребує адаптації до нового середовища;

– домінування в корпоративній культурі елементів «влади», що може створювати напружену та нездорову атмосферу [69, 50].

На рівні персоналу психосоціальні ризики включають постійний стрес і тривогу, пов'язані з військовими загрозами, повітряними тривогами та ракетними обстрілами, а також хронічне недосипання. Війна знижує стійкість до стресу, саморегуляцію, мотивацію та творчий потенціал співробітників, викликає песимізм і зневіру у майбутньому. Додатковими чинниками є необхідність адаптуватися до нового колективу після внутрішньої або зовнішньої міграції, поєднувати основну роботу з волонтерською діяльністю, підтримувати колег, які зазнали втрат, та організовувати робочий час вдома разом із дітьми на дистанційному або змішаному навчанні.

Під впливом цих ризиків та стресових ситуацій працівники комерційних організацій, а також звичайні люди можуть зазнавати таких наслідків:

– підвищену тривожність без явної причини;

– емоційне пригнічення, меланхолію та песимістичне сприйняття життя;

– часті конфлікти та роздратування у спілкуванні з близькими;

– загальне негативне ставлення до життя, відчуття безвихідності та втрати сенсу;

– ізоляцію та небажання контактувати з іншими;

– зниження працездатності, постійну втому та порушення концентрації;

– відчуття власної інертності та появу нав’язливих думок щодо побутових або безпечних ситуацій [72, 285].

Отже, професійний стрес у працівників комерційних організацій в умовах війни є комплексним явищем, що виникає під впливом численних соціально-економічних та психосоціальних ризиків. Війна підсилює вже наявні у мирний час стресові фактори, створюючи додаткові загрози для психічного здоров’я персоналу та знижуючи ефективність роботи організацій. Основними джерелами стресу є нестабільність економічної ситуації, погіршення умов праці, невизначеність щодо майбутнього, високі навантаження, зміни в організації та міжособистісні конфлікти.

Під впливом цих чинників працівники можуть відчувати тривожність, емоційне пригнічення, зниження мотивації, професійне вигорання та інші негативні наслідки. Зважаючи на це, для ефективного управління психологічним здоров’ям персоналу в воєнних умовах критично важливо, щоб керівники мали відповідні знання, ресурси та підтримку для своєчасного реагування на психоемоційні потреби співробітників і забезпечення стабільної робочої атмосфери.

2.3 Взаємозв'язок толерантності до невизначеності та стресостійкості у професійній діяльності

У сучасних умовах динамічних змін, глобалізації та соціально-економічної нестабільності особливої уваги набувають психологічні характеристики особистості, що визначають ефективність її професійної діяльності. Серед них ключове значення мають толерантність до невизначеності та стресостійкість. Вони взаємопов'язані і формують основу адаптивної поведінки в умовах невизначеності та високого психоемоційного навантаження, які стають звичними для сучасного працівника, особливо в умовах воєнних чи кризових ситуацій.

Толерантність до невизначеності у психологічній науці визначається як характеристика особистості, що дозволяє витримувати напруженість, пов'язану з нестачею інформації, двозначністю, непередбачуваністю професійних або життєвих подій. Як відзначає І. Томаржевська, це поняття охоплює як рису особистості, так і когнітивну установку та метакогнітивний ресурс для адаптації в мінливих умова [66, 9]. Г. Федоришин у своїй праці «Толерантність до невизначеності як професійна компетентність психолога» підкреслює, що саме ця характеристика виступає фундаментальним ресурсом професійної діяльності психолога, оскільки дозволяє ефективно реагувати на невизначеність, зберігаючи когнітивну ясність і емоційну стабільність [68, 74]. Емпіричні дослідження, зокрема роботи О. Камінської та І. Дружиніної, демонструють, що високий рівень толерантності до невизначеності корелює зі зниженим рівнем тривожності та кращою психологічною адаптацією, що безпосередньо впливає на здатність людини ефективно працювати в умовах змін і стресогенних факторів [34, 72].

Стресостійкість, або резилієнтність, у цьому контексті є здатністю особистості зберігати ефективність професійної діяльності, психічне благополуччя та мотивацію всупереч стресогенним обставинам. Д. Міщук у своїй праці «Стресостійкість як прояв індивідуально-типологічної особливості людини» зазначає, що стресостійкість проявляється у

когнітивній, емоційній та поведінковій сферах і значною мірою визначається типологічними особливостями особистості [51, 131]. Ю. Тептюк у своїй роботі «Модель стресостійкості соціальних працівників різних вікових груп» підкреслює, що стресостійкість формується завдяки поєднанню індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик, які дозволяють ефективно управляти напруженням і зберігати продуктивність у професійній діяльності [67, 7].

Взаємозв'язок між цими двома конструкціями проявляється у кількох ключових аспектах. Насамперед, толерантність до невизначеності виступає передумовою для формування стресостійкості. Особи, які здатні витримувати двозначність і непередбачуваність ситуацій, сприймають їх як менш загрозливі, що знижує суб'єктивний рівень стресу. Відповідно, такий психоемоційний стан сприяє збереженню ефективності в роботі та підвищує здатність до адаптації в екстремальних або нестабільних умовах. У свою чергу, стресостійкість, формуючись через практичний досвід подолання стресових ситуацій, підсилює здатність особистості витримувати невизначеність, що створює своєрідний позитивний цикл взаємного підкріплення цих психологічних характеристик [71, 23].

Психологічні механізми, що лежать в основі взаємозв'язку, включають когнітивну гнучкість, емоційну саморегуляцію та адаптивні поведінкові стратегії. Когнітивна гнучкість дозволяє прогнозувати розвиток ситуацій, оцінювати альтернативні шляхи дій та приймати раціональні рішення у складних умовах. Емоційна саморегуляція забезпечує контроль над негативними емоційними реакціями, зменшує вплив тривоги та паніки на поведінку. А адаптивні копінг-стратегії, притаманні особам із високою толерантністю до невизначеності, сприяють більш ефективному використанню внутрішніх ресурсів у подоланні стресу, що безпосередньо підвищує стресостійкість.

Українські науковці підтверджують актуальність цього взаємозв'язку в умовах професійної діяльності. С. Кузікова у праці «Толерантність до

невизначеності: теоретико-емпіричні розвідки» підкреслює, що толерантність до невизначеності є структурним компонентом психологічної готовності до стресових ситуацій, а її розвиток підвищує загальну життєстійкість особистості [46, 69]. Дослідження Н. Павлишиної та І. Кузави «Стресостійкість в умовах воєнного стану як компонент професійної компетентності майбутніх спеціальних педагогів» показує, що розвиток стресостійкості у професіоналів відбувається у тісному зв'язку з формуванням навичок толерантності до невизначеності, що є критично важливим у кризових умовах [45, 44]. Аналогічно, дослідження українських професіоналів ДСНС вказує на те, що стресостійкість у екстремальних умовах формується разом із здатністю витримувати високий рівень невизначеності та ризиків.

Важливим аспектом є те, що в умовах професійної діяльності ці характеристики визначають ефективність роботи, зменшують ризик професійного вигорання та підтримують психічне здоров'я працівників. Практика показує, що організації, які сприяють розвитку толерантності до невизначеності та підтримують стресостійкість персоналу через тренінги, коучинг, супервізії та створення безпечного емоційного середовища, досягають вищої продуктивності, стабільності колективу та кращих показників адаптації працівників до змін. Підготовка працівників до роботи в умовах невизначеності передбачає розвиток когнітивної гнучкості, здатності до саморегуляції та навичок прийняття рішень у складних ситуаціях, що є критично важливим для забезпечення психологічної стійкості у сучасних умовах.

Таким чином, взаємозв'язок між толерантністю до невизначеності та стресостійкістю виступає ключовим фактором професійної ефективності та адаптивності особистості. Підвищення рівня толерантності до невизначеності дозволяє зменшити суб'єктивний стрес, поліпшити когнітивні та емоційні реакції на професійні виклики, а сформована стресостійкість забезпечує здатність особистості впевнено діяти в умовах нестабільності, зберігаючи ефективність, психічне здоров'я та мотивацію.

РОЗДІЛ 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Методологія та організація емпіричного дослідження толерантності до невизначеності та стресостійкості

Метою проведеного емпіричного дослідження було виявлення особливостей толерантності до невизначеності та стресостійкості серед персоналу комерційної організації в умовах повномасштабної війни, а також оцінка впливу екстремальних соціальних і економічних обставин на їхній психологічний стан. У сучасних умовах нестабільності, постійної загрози та тривалого психоемоційного напруження проблема збереження адаптивних ресурсів працівників набуває особливої актуальності, оскільки від цього залежить не лише ефективність виконання професійних завдань, а й загальний рівень психічного благополуччя.

Для реалізації поставлених цілей було сформовано експериментальну вибірку з 40 працівників товариства з обмеженою відповідальністю «МАРКХОЛДЕР», віком від 22 до 45 років. Серед учасників переважали жінки, середній вік яких становив 35 років. Формування вибірки здійснювалося на добровільних засадах із дотриманням основних етичних принципів психологічних досліджень: анонімності, конфіденційності та інформованої згоди учасників. Кожен респондент отримав детальну інформацію про мету, зміст і орієнтовну тривалість дослідження, а також підтвердив згоду на обробку наданих даних виключно у наукових цілях.

Емпіричне дослідження здійснювалося в три етапи. Перший етап передбачав організацію дослідження та підготовку вибірки. Основною задачею цього етапу було створення методологічної бази для вивчення

взаємозв’язку між толерантністю до невизначеності, стресостійкістю та психологічним благополуччям персоналу в умовах воєнного часу. Збір первинних даних проводився вручну за допомогою бланків, що роздавалися учасникам, а подальша обробка здійснювалася в електронній таблиці Excel. Це дозволило систематизувати інформацію, виконати підрахунок індивідуальних і середньогрупових показників та визначити частотні розподіли для подальшого аналізу.

Другий етап полягав у використанні стандартизованих психодіагностичних методик для оцінки психологічного стану та особливостей реагування респондентів на невизначеність і стресові фактори. Для цього застосовувалися інструменти, валідовані у попередніх наукових дослідженнях та адаптовані до українського контексту. Методики дозволяли виявити рівень толерантності до невизначеності, стресостійкості, психологічного благополуччя, а також оцінити когнітивні та емоційні стратегії адаптації до екстремальних соціальних і економічних умов. Розглянемо більш детально інструменти.

Опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової) (Додаток А).

Методика (повний текст наведено у додатку А) є першим самостійним опитувальником, призначеним для діагностики толерантності до невизначеності. Незважаючи на те, що опитувальник має значний вік, він і досі залишається актуальним завдяки своїй простоті та ефективності у визначенні важливих особистісних якостей. Анкети продовжують застосовуватися у різних сферах – від професійного консультування до психотерапевтичної практики.

Опитувальник С. Баднера складається з 16 питань, об’єднаних у три шкали, а також містить загальний показник толерантності або інтолерантності до невизначеності. У наукових дослідженнях виділяють низку характеристик невизначених ситуацій, серед яких найчастіше зустрічаються новизна, суперечливість та складність, які в методиці Баднера

представлені як окремі субшкали. Це дозволяє досліднику визначати конкретні джерела інтолерантності до невизначеності.

Додаткові шкали, що оцінюють інтолерантність до новизни, суперечливості та складності, дозволяють не лише виявити основне джерело інтолерантності, а й з'ясувати, до яких саме характеристик невизначених ситуацій респондент проявляє толерантне чи інтолерантне ставлення. Крім того, вони допомагають визначити рівень цих рис у особистості.

Опитувальник проводився груповим способом. Обробка результатів є доступною та нескладною: для непарних пунктів відповіді оцінюються від 1 до 7 балів («абсолютно незгоден» – 1, «абсолютно згоден» – 7); для парних пунктів використовується реверсивне оцінювання («абсолютно згоден» – 1, «абсолютно незгоден» – 7).

Після підрахунку сумарного балу за всі 16 питань, вищий результат свідчить про більшу інтолерантність до невизначеності.

Методика «Тест на визначення рівня стресу» (за В.Ю. Щербатих) (Додаток Б).

Методика визначення рівня стресу, запропонована В. Ю. Щербатих, спрямована на комплексну оцінку психофізіологічного стану людини в умовах впливу стресових факторів і дозволяє виявити рівень напруження, а також потенційні ризики для психічного та фізичного здоров'я. Ця методика підходить для широкого кола людей, включаючи працівників різних організацій, студентів та інших осіб, які перебувають у ситуаціях тривалої невизначеності, інтенсивного навантаження або екстремальних умов. Вона орієнтована на оцінку індивідуальної сприйнятливості до стресу та здатності організму мобілізувати адаптивні ресурси у відповідь на напруження.

Методика базується на самозаповненому опитувальнику, який включає ознаки стресу чотирьох типів: інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні. Інтелектуальні ознаки відображають когнітивні зміни, такі як переважання негативних думок, труднощі з концентрацією, погіршення пам'яті, безплідна фіксація на проблемах, підвищена відволікаємість,

труднощі у прийнятті рішень, сплутаність мислення, імпульсивність і звуження «поля зору» щодо можливих варіантів дій. Поведінкові симптоми демонструють зовнішні прояви стресу: зміни у харчовій поведінці, порушення сну, зміни темпу мовлення, зростання конфліктності, зниження продуктивності, недостатня увага до зовнішності, хронічна нестача часу та підвищена схильність до шкідливих звичок. Емоційні прояви включають підвищену тривожність, похмурий настрій, дратівливість, відчуття самотності, втрату інтересу до життя, зниження самооцінки та почуття провини. Фізіологічні симптоми відображають стан тіла та включають болі невизначеного характеру, порушення серцево-судинних показників, порушення травлення, м’язову напругу, підвищену стомлюваність, тремтіння, алергічні реакції, пітливість та зміни ваги.

Система оцінки передбачає нарахування балів залежно від типу ознаки: інтелектуальні та поведінкові ознаки оцінюються в 1 бал, емоційні – 1,5 балів, фізіологічні – 2 бали. Загальна сума балів дає можливість визначити інтенсивність стресу. Результати класифікуються за рівнями від відсутності стресу до критичного стану виснаження адаптаційних ресурсів. Значення від 0 до 5 балів свідчить про відсутність значущого стресу, 6–12 балів – про помірний стрес, який можна компенсувати відпочинком і раціональним розподілом часу. Показник від 13 до 24 балів вказує на виражене напруження емоційних і фізіологічних систем організму, що потребує спеціальних методів подолання стресу. Рівень 25–40 балів свідчить про сильний стрес, за якого рекомендується консультація психолога або психотерапевта. Значення понад 40 балів означає критичне виснаження адаптаційних ресурсів, коли організм близький до межі своїх можливостей чинити опір стресу.

Ця методика є ефективним інструментом для комплексного аналізу стану стресу, оскільки дозволяє не лише виявити симптоми на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях, але й оцінити фізіологічний вплив стресових факторів на організм. Вона корисна для наукових досліджень, психологічної діагностики, організаційного менеджменту та

психотерапевтичної практики, оскільки надає об’єктивну інформацію для розробки програм психологічної підтримки та заходів щодо зниження рівня стресу, сприяє своєчасному виявленню небезпечних проявів і допомагає запобігти негативним наслідкам хронічного напруження для психічного і фізичного здоров’я людини. Методика проста в застосуванні, не потребує спеціального обладнання та дозволяє швидко обробляти результати, що робить її зручною для використання як у колективних, так і в індивідуальних дослідженнях.

Шкала стресостійкості Коннора – Девідсона-10 (CD-RISC-10) (Додаток В)

Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона є сучасним психологічним інструментом, призначеним для оцінки здатності людини ефективно протистояти стресовим впливам та зберігати функціональність у складних життєвих ситуаціях. Вона застосовується для дослідження особистісної стресостійкості у різних категорій людей, зокрема працівників організацій, студентів, військовослужбовців та осіб, які перебувають у ситуаціях підвищеного навантаження або тривалої невизначеності. Методика орієнтована на виявлення рівня психологічної стійкості та адаптаційних ресурсів, які дозволяють справлятися з проблемами, емоційними труднощами та життєвими викликами.

Шкала оцінює шість основних компонентів стресостійкості: здатність адаптуватися до змін, здатність ефективно справлятися з тим, що трапляється, уміння контролювати і долати стрес, здатність залишатися зосередженим та мислити чітко, стійкість перед невдачами та здатність управляти неприємними емоційними станами, такими як гнів, сум або тривога. Кожен компонент репрезентований конкретними твердженнями, що відображають особистий досвід респондента протягом останнього місяця або потенційну реакцію в уявній ситуації. Всього шкала складається з 10 пунктів, що оцінюються за 5-бальною шкалою від 0 до 4, де вищі бали свідчать про більший рівень життєстійкості.

Опитування проводиться на добровільній та анонімній основі. Респонденти відповідають на твердження, визначаючи ступінь їх відповідності власному досвіду або гіпотетичній поведінці в складних обставинах. Варіанти відповідей включають: 0 – «Зовсім не вірно», 1 – «Рідко вірно», 2 – «Іноді вірно», 3 – «Часто вірно», 4 – «Майже завжди вірно». Після заповнення бланка підраховуються бали, і сумарний результат дозволяє оцінити рівень стресостійкості респондента: низький (0–13 балів), середній (14–27 балів) або високий (28–40 балів). Така класифікація дає можливість визначити, наскільки людина здатна зберігати емоційний та когнітивний баланс під тиском стресових факторів.

Методика є універсальною та зручною для використання як у дослідженнях, так і у практичній психологічній роботі. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони особистості у сфері стресостійкості, оцінити потенційні ризики для психічного здоров'я та розробити індивідуальні рекомендації щодо підвищення адаптивних ресурсів. Застосування шкали сприяє ефективному моніторингу психоемоційного стану, визначенню необхідності психологічної підтримки та плануванню заходів з розвитку особистої стійкості, що робить її цінним інструментом у психологічних дослідженнях та організаційній практиці. Методика не потребує спеціального обладнання, проста в застосуванні та дозволяє швидко обробляти результати, що забезпечує її практичну цінність у колективних та індивідуальних дослідженнях.

Статистична обробка отриманих даних проводилася за допомогою програми Microsoft Excel. На цьому етапі виконували кореляційний аналіз для визначення взаємозв'язків між показниками стресостійкості та толерантності до невизначеності, а також порівняльний аналіз, що дозволяв оцінити відмінності між групами респондентів із різним рівнем цих характеристик. Крім того, застосовувалися методи описової статистики для розрахунку середніх значень, стандартних відхилень та частотних розподілів, що дало змогу отримати загальне уявлення про особливості психологічних ресурсів вибірки.

На заключному етапі проводився кореляційний та порівняльний аналіз для уточнення взаємозв’язку між стресостійкістю та толерантністю до невизначеності. Використовувалися описові статистичні показники (середнє значення, стандартне відхилення, частотні розподіли), параметричний аналіз (коефіцієнт кореляції Пірсона) та непараметричний аналіз (коефіцієнт Спірмена). Для багатогрупових порівнянь застосовувався t-критерій Стьюдента, а результати додатково візуалізовувалися у вигляді діаграм.

Завдяки проведеному аналізу вдалося виявити закономірності стресостійкості та толерантності до невизначеності серед респондентів, визначити групи з нижчим рівнем адаптивних ресурсів та сформувати підставу для розробки рекомендацій щодо підвищення психологічної стійкості та ефективної адаптації до умов невизначеності.

3.2 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження толерантності до невизначеності й стресостійкості у персоналу комерційних організацій, їх статистичний взаємозв’язок

У розділі представлено детальний аналіз та інтерпретацію результатів емпіричного дослідження, що стосувалося рівня толерантності до невизначеності та стресостійкості серед персоналу комерційних організацій, а також оцінки їхнього статистичного взаємозв’язку. Метою цього етапу було не лише виявлення характерних особливостей психологічних ресурсів респондентів, а й визначення ступеня взаємозалежності між здатністю адекватно реагувати на невизначені ситуації та ефективністю протидії стресовим впливам. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити психологічний потенціал персоналу та виявити групові тенденції, що мають практичне значення для організаційного управління, розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи в умовах невизначеності та змін.

Першою методикою, що застосовувалася у дослідженні, став опитувальник **«Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової)**, який дає змогу комплексно оцінити здатність особистості адекватно реагувати на ситуації невизначеності, визначити основні джерела інтолерантності та виділити окремі субшкали. Серед цих субшкал – ставлення респондента до новизни проблем, їхньої складності та нерозв'язності, що дозволяє більш глибоко аналізувати психологічні особливості поведінки у нестандартних умовах. Такий інструмент дозволяє не лише встановити рівень толерантності до невизначеності окремого працівника, а й оцінити загальні тенденції групи, виявити домінуючі рівні прояву психологічних ресурсів та окреслити потенційні зони розвитку для підвищення адаптивності та стресостійкості персоналу. Результати дослідження за методикою представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Рівень толерантності до невизначеності респондентів

Показники методики Баднера	**Рівні прояву показників**					
	Низький		**Середній**		**Високий**	
	к-ть	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**
1. Новизна проблеми	-	-	33	82,5	7	17,5
2. Складність проблеми	-	-	7	17,5	33	82,5
3. Нерозв'язність проблеми	-	-	38	95	2	5
Загальний показник	-	-	18	45	22	55

Представимо результати наочно у вигляді діаграми, щоб легше було оцінити розподіл рівнів прояву досліджуваних показників серед респондентів. Діаграма 3.1. наочно показує, скільки учасників знаходяться на низькому, середньому та високому рівні за кожним із трьох критеріїв методики Баднера, а також загальний рівень прояву. Візуалізація дозволяє швидко порівняти показники, виявити домінуючі рівні та зрозуміти загальну тенденцію групи, що значно спрощує аналіз і робить результати більш доступними для сприйняття.

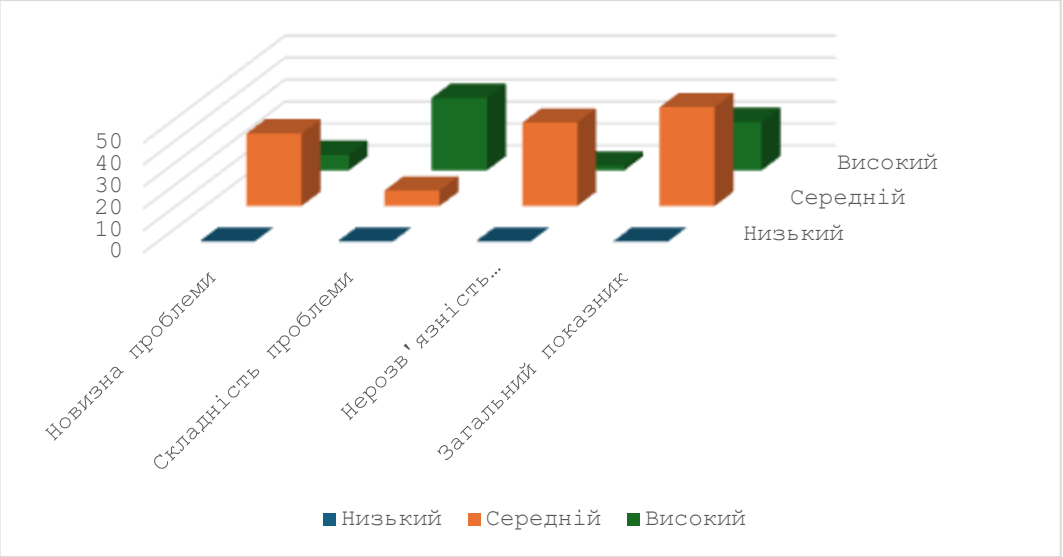


Рисунок 3.1. – Рівні толерантності до невизначеності респондентів

На основі отриманих даних можна зробити кілька важливих висновків щодо рівня толерантності до невизначеності респондентів. Аналіз показників методики Баднера свідчить про те, що новизна проблеми переважно сприймається на середньому рівні – 82,5% респондентів проявляють середню толерантність до нових та нестандартних ситуацій, тоді як високий рівень прояву цього показника спостерігається у 17,5% учасників. Це свідчить про те, що більшість респондентів здатні адекватно реагувати на новизну, але лише невелика частина проявляє високий ступінь готовності до швидкої адаптації.

Щодо складності проблеми, картина протилежна: 82,5% респондентів демонструють високий рівень сприйняття складних ситуацій, тоді як лише 17,5% перебувають на середньому рівні. Така тенденція вказує на те, що більшість учасників здатні ефективно справлятися з проблемами, що вимагають аналітичного мислення та наполегливості, і проявляють упевненість у своїх діях у складних умовах.

У випадку нерозв’язності проблеми переважає середній рівень – 95% респондентів перебувають саме на цьому рівні, тоді як високий рівень прояву зустрічається лише у 5% учасників. Це означає, що більшість респондентів помірно сприймають проблеми, які не мають очевидного рішення, та

потребують часу й додаткових ресурсів для прийняття рішень, демонструючи помірну терпимість до невизначеності.

Аналіз загального показника показує, що 55% респондентів перебувають на високому рівні загальної толерантності до невизначеності, а 45% – на середньому рівні. Це свідчить про те, що група загалом добре адаптована до умов невизначеності, здатна ефективно реагувати на нові й складні ситуації та приймати рішення у нестандартних умовах, хоча деякі респонденти все ще демонструють лише середню готовність до таких викликів.

Таким чином, результати дослідження показують, що переважна більшість респондентів володіє достатнім рівнем толерантності до невизначеності, що дозволяє їм зберігати психологічну стійкість, адекватно реагувати на нові виклики та ефективно долати складності в навчальній чи професійній діяльності. Спостережувані відсоткові співвідношення підтверджують, що середня та висока толерантність до невизначеності домінує у групі, що свідчить про її готовність до адаптації та прийняття рішень у нестандартних умовах.

Наступною змінною, яку було досліджено, став рівень стресу респондентів, що оцінювався за допомогою **Тесту на визначення рівня стресу В. Ю. Щербатих**. Цей метод дозволяє комплексно визначити ступінь напруженості та психологічного навантаження, що відчуває особистість у різних життєвих і професійних ситуаціях, а також виявити рівень адаптивності до стресових факторів. Використання цього інструменту дає змогу не лише зафіксувати індивідуальні показники стресостійкості, а й провести порівняльний аналіз із рівнем толерантності до невизначеності, що дозволяє визначити, наскільки здатність адекватно реагувати на нестандартні ситуації пов’язана з умінням ефективно справлятися зі стресом. Результати представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Рівень стресу респондентів

Рівень прояву стресу	Кількість респондентів	% від загальної кількості
Дуже високий	2	5,0%
Високий	15	37,5%
Середній	11	27,5%
Помірний	9	22,5%
Низький	3	7,5%

Представимо результати тесту на рівень стресу у вигляді кругової діаграми, щоб наочно оцінити розподіл респондентів за різними рівнями прояву стресу. Кругова діаграма дозволяє чітко побачити співвідношення між низьким, помірним, середнім, високим та дуже високим рівнями, що спрощує сприйняття даних і дає можливість швидко визначити домінуючі тенденції в групі. Така візуалізація наочно демонструє, яка частина персоналу відчуває підвищене навантаження, а яка – зберігає стійкий психологічний стан, що є важливим для подальшого аналізу взаємозв'язку між рівнем стресу та толерантністю до невизначеності.

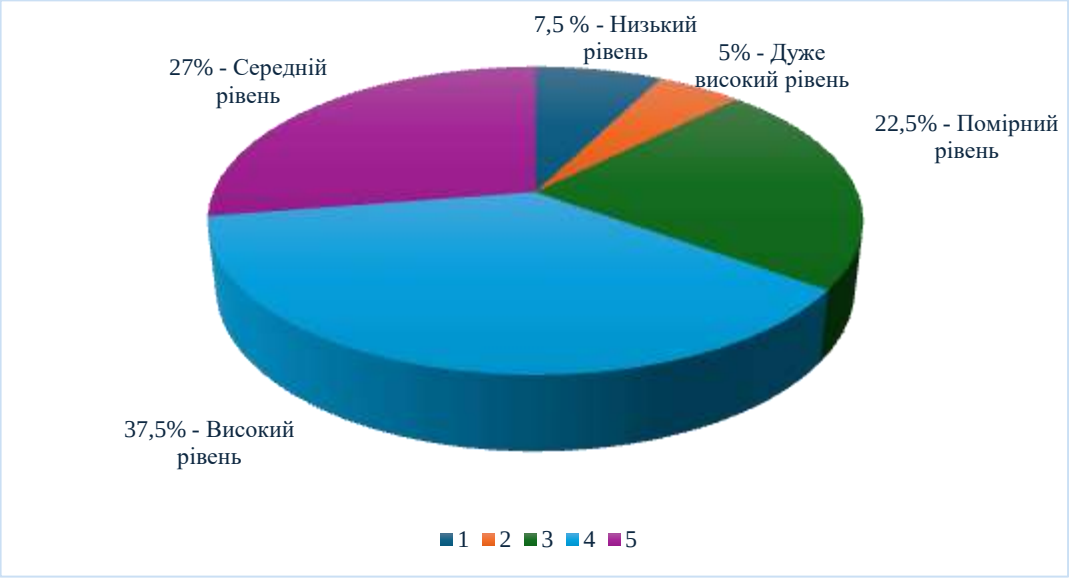


Рисунок 3.2 – Розподіл респондентів за рівнем стресу

На основі отриманих результатів тесту В. Ю. Щербатих можна зробити кілька важливих висновків щодо рівня стресу респондентів. Аналіз показників свідчить про те, що переважна частина персоналу перебуває на високому та середньому рівнях стресу – відповідно 37,5% та 27,5% респондентів. Це свідчить про те, що більшість учасників відчувають помірне або підвищене психологічне навантаження, що може впливати на їхню працездатність та здатність ефективно приймати рішення в умовах невизначеності.

Водночас 22,5% респондентів демонструють помірний рівень стресу, що свідчить про достатню здатність до адаптації в робочих ситуаціях, а 7,5% персоналу мають низький рівень стресу, що характеризує їхню високу психологічну стійкість і здатність ефективно протидіяти стресовим впливам. Невелика частина респондентів – 5% – перебуває на дуже високому рівні стресу, що потребує уваги, оскільки надмірне навантаження може призводити до зниження ефективності, втоми та підвищеної вразливості до стресових факторів.

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що група загалом має помірну та високу стресостійкість, проте значна частина співробітників відчуває підвищене психологічне навантаження, що може потребувати організаційних заходів для його корекції, наприклад, через тренінги з управління стресом або розвиток навичок адаптації до складних ситуацій. Ці результати є важливими для подальшого аналізу взаємозв’язку між рівнем стресу та толерантністю до невизначеності, оскільки дозволяють визначити потенційні резерви та обмеження психологічної готовності персоналу до професійної діяльності в умовах невизначеності та змін.

Останньою методикою, яку було застосовано у дослідженні, стала **шкала стресостійкості Коннора-Девідсона**, яка дозволяє оцінити загальний рівень життєстійкості респондентів та їхню здатність ефективно справлятися з життєвими труднощами й стресовими ситуаціями. Цей інструмент вимірює кілька ключових компонентів стресостійкості, серед яких здатність

адаптуватися до змін, залишатися зосередженим, контролювати емоції, долати невдачі та підтримувати впевненість у власних силах. Використання цієї методики дозволяє комплексно оцінити психологічні ресурси особистості, виявити рівень внутрішньої стійкості та підготувати ґрунт для подальшого аналізу взаємозв'язку між стресостійкістю, толерантністю до невизначеності та рівнем стресу. Результати представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Рівень стресостійкості респондентів за шкалою Коннора-Девідсона

Рівень стресостійкості	Кількість респондентів	% від загальної кількості
Високий (28–40 балів)	27	67,5%
Середній (14–27 балів)	11	27,5%
Низький (0–13 балів)	2	5,0%

Представимо результати шкали стресостійкості Коннора-Девідсона у вигляді кругової діаграми (Рисунок 3.3.), щоб наочно відобразити розподіл респондентів за рівнями життєстійкості. Така візуалізація дозволяє швидко оцінити, яка частина персоналу має високий, середній чи низький рівень стресостійкості, та полегшує порівняння з результатами попередніх методик.

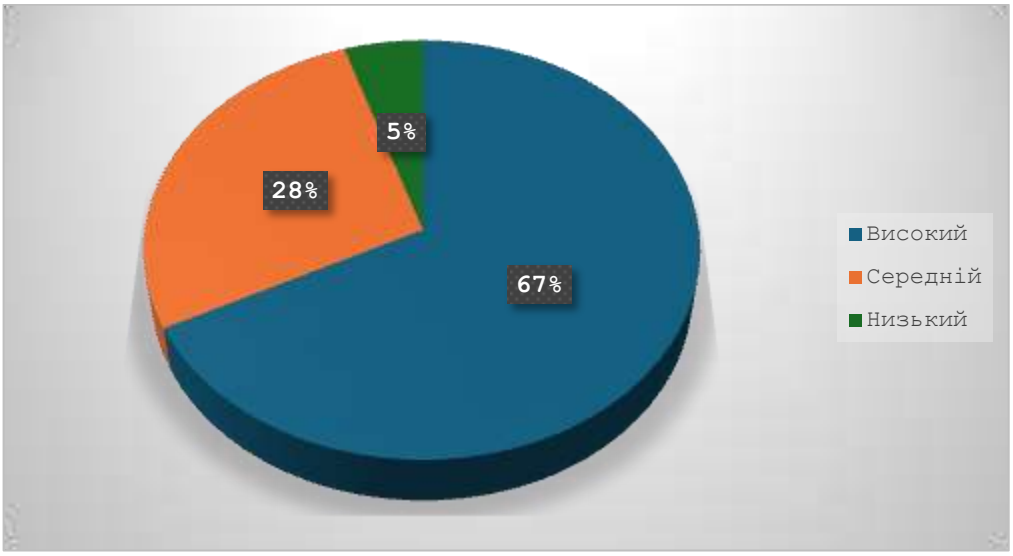


Рисунок 3.3 – Розподіл респондентів за рівнем стресостійкості за шкалою Коннора-Девідсона

Аналіз результатів шкали стресостійкості Коннора-Девідсона показує, що переважна більшість респондентів – 67,5% – перебуває на високому рівні стресостійкості, що свідчить про їхню здатність ефективно справлятися з життєвими труднощами, залишатися зосередженими та контролювати емоції в стресових ситуаціях. Середній рівень стресостійкості виявлено у 27,5% респондентів, що свідчить про помірну здатність до адаптації та опору стресовим впливам: ці респонденти потребують додаткових ресурсів або підтримки у складних ситуаціях, але загалом здатні зберігати психологічну рівновагу. Низький рівень стресостійкості спостерігається лише у 5,0% респондентів, що вказує на високу вразливість до стресу та можливі труднощі у підтриманні ефективної діяльності в умовах невизначеності та психоемоційного навантаження.

Отримані дані свідчать про те, що група загалом володіє високим рівнем життєстійкості, що узгоджується з попередніми результатами щодо високої та середньої толерантності до невизначеності та наявності значної частини респондентів із помірним і високим рівнем стресу. Це дозволяє зробити висновок, що персонал має достатні психологічні ресурси для ефективної адаптації до складних умов і прийняття рішень у стресових ситуаціях.

Для подальшого етапу аналізу передбачається виявлення взаємозв’язку між рівнем толерантності до невизначеності, рівнем стресу та стресостійкістю респондентів за допомогою кореляційного аналізу Спірмена. Цей метод дозволяє оцінити ступінь зв’язку між змінними, незалежно від форми їхнього розподілу, і визначити, чи існує статистично значуща залежність між психологічними характеристиками персоналу.

У даному випадку змінними виступають:

1. Рівень толерантності до невизначеності, визначений за методикою Баднера, що відображає здатність респондентів адекватно реагувати на нові, складні та нерозв’язні проблеми.

2. Рівень стресу, визначений за тестом В. Ю. Щербатих, який характеризує інтенсивність психологічного навантаження та здатність особистості справлятися зі стресовими ситуаціями.

3. Рівень стресостійкості, оцінений за шкалою Коннора-Девідсона, що показує життєстійкість, здатність адаптуватися до змін, зберігати концентрацію та контролювати емоції під впливом стресу.

Застосування кореляційного аналізу Спірмена дозволить встановити, наскільки високий рівень толерантності до невизначеності пов’язаний із зниженням рівня стресу та підвищенням стресостійкості, а також виявити потенційні закономірності у психологічних ресурсах персоналу. Отримані результати нададуть можливість не лише описати стан групи, а й визначити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку адаптивних і стресостійких якостей, а також оптимізації психологічного клімату в організації.

Для оцінки взаємозв’язку між психологічними показниками було проведено кореляційний аналіз за методом Спірмена. Спершу було досліджено взаємозв’язок між рівнем толерантності до невизначеності та рівнем стресу, а потім – між рівнем толерантності до невизначеності та рівнем стресостійкості.

Результати представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Кореляційний зв’язок змінних

Змінні	**Кореляційний коефіцієнт (r)**	**Інтерпретація**
Толерантність до невизначеності – рівень стресу	-0,58	Середній зворотний зв’язок; респонденти з більшою толерантністю відчувають помітно менший стрес
Толерантність до невизначеності – стресостійкість	0,62	Середній прямий зв’язок; респонденти з більшою толерантністю демонструють помітно вищу стресостійкість

Отримані результати свідчать про те, що рівень толерантності до невизначеності має помітний вплив на психологічний стан персоналу. Середній негативний зв’язок із рівнем стресу демонструє, що більш толерантні до невизначеності працівники відчувають значно менший психологічний тиск. Одночасно середній позитивний зв’язок зі стресостійкістю вказує, що така толерантність допомагає краще адаптуватися до змін, зберігати спокій і ефективно долати стресові ситуації.

Гіпотеза про те, що в умовах війни рівень толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій знижується і супроводжується підвищенням рівня стресу, підтвердилася. Аналіз показників свідчить, що низька толерантність до невизначеності значною мірою корелює з підвищеним рівнем стресу та помірною або низькою стресостійкістю працівників. Зокрема, працівники з низьким рівнем толерантності демонструють більшу психологічну вразливість, слабшу здатність ефективно адаптуватися до змін і протидіяти стресовим ситуаціям, тоді як більш толерантні співробітники здатні зберігати спокій, адекватно реагувати на нестандартні ситуації та демонструвати високий рівень життєстійкості.

Отже, результати дослідження підтверджують взаємозв’язок між толерантністю до невизначеності, рівнем стресу та стресостійкістю: чим вищий рівень толерантності, тим нижчий рівень стресу і вищий рівень стресостійкості, що має важливе практичне значення для організацій, які прагнуть підтримувати психологічний ресурс персоналу в умовах невизначеності та екстремальних ситуацій.

3.3 Система заходів для підтримки та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни

У сучасних умовах війни та постійних економічних та соціальних змін персонал комерційних організацій стикається з високим рівнем

невизначеності, нестабільності та психологічного навантаження. Такі умови створюють додаткові виклики для ефективної діяльності підприємств та організацій, оскільки здатність працівників адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та приймати обґрунтовані рішення без повної інформації стає критично важливою. На основі проведеного емпіричного дослідження було встановлено, що низька толерантність до невизначеності у персоналу супроводжується підвищенням рівня стресу та зниженням стресостійкості, що безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та психологічний клімат у колективі.

Формування та підтримка високого рівня толерантності до невизначеності серед співробітників комерційних організацій є важливою складовою управлінської стратегії, яка спрямована на забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства в умовах війни. У цьому розділі представлено систему заходів, спрямованих на розвиток адаптивності, стресостійкості та психологічної готовності персоналу до роботи в умовах високої невизначеності [44, 25].

Представимо основні заходи в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – заходи для підтримки та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни

Напрямок заходів	**Конкретні заходи**	**Очікуваний ефект**	**Методи оцінки ефективності**
Психологічна підтримка	- Індивідуальні консультації психолога - Групові тренінги з емоційної стабільності - Короткі сесії релаксації, дихальні вправи, медитації - Ведення щоденника емоцій та подій	- Зниження рівня стресу - Підвищення внутрішньої стійкості - Покращення адаптації до змін	Опитування психологічного самопочуття, спостереження, аналіз рівня стресу
Навчання адаптивності	- Моделювання кризових ситуацій - Тренінги з креативного	Підвищення здатності до швидкого прийняття рішень	Тестування на адаптивність, оцінка ефективності

Продовження таблиці 3.5

	мислення та прийняття рішень - Наставництво та обмін досвідом	- Формування навичок прогнозування та оцінки ризиків - Розвиток професійної впевненості	рішень у симуляціях, анкетування учасників
Стрес-менеджмент	- Тренінги зі стрес-менеджменту - Програми підтримки фізичного та психічного здоров'я - Корпоративна культура взаємодопомоги	- Зниження негативного впливу стресу - Підвищення стресостійкості - Покращення продуктивності та концентрації	Рівень стресу за шкалою Коннора-Девідсона, опитування щодо психологічного самопочуття
Організаційні заходи	- Прозора система комунікації - Гнучкі графіки та адаптивне планування - Навчальні програми з кризового менеджменту та управління ризиками	- Зниження зовнішньої невизначеності - Підвищення довіри до керівництва - Підтримка ефективності роботи у складних умовах	Оцінка задоволеності персоналу, опитування, аналіз продуктивності
Інтегрований підхід	- Поєднання психологічної підтримки, навчання та організаційних змін - Регулярний цикл: тренінг – консультація – організаційні зміни – оцінка ефективності - Зворотний зв'язок від працівників	- Комплексне підвищення толерантності до невизначеності - Розвиток життєстійкості та адаптивності - Підвищення ефективності колективної роботи	Оцінка рівня толерантності до невизначеності, стресостійкості, продуктивності, анкетування, інтерв'ю

[складено автором]

Одним із ключових напрямів розвитку толерантності до невизначеності є забезпечення систематичної психологічної підтримки персоналу. У сучасних умовах, коли співробітники постійно стикаються з інформаційною перевантаженістю, загрозою безпеки та економічною нестабільністю,

психологічна підтримка стає не лише профілактичним заходом, а й необхідною умовою збереження працездатності та життєстійкості.

До основних заходів психологічної підтримки належать регулярні індивідуальні консультації психолога, групові тренінги з розвитку емоційної стабільності та адаптивності, а також створення умов для психологічної розрядки під час робочого дня. Наприклад, впровадження коротких сесій релаксації, дихальних вправ або міні-медитацій допомагає знизити рівень стресу, полегшує концентрацію та сприяє кращій адаптації до швидкозмінних умов роботи [50, 48].

Особлива увага приділяється розвитку усвідомлення власних емоцій та поведінкових реакцій у ситуаціях невизначеності. Працівникам рекомендується використовувати методики самоспостереження та самоаналізу, що дозволяють розпізнати перші ознаки психологічного напруження та своєчасно застосувати адаптивні стратегії. Наприклад, ведення щоденника подій, у якому співробітник відображає свої емоційні реакції та способи їхнього подолання, сприяє формуванню внутрішнього контролю та зниженню імпульсивності у прийнятті рішень.

Крім того, психологічна підтримка має включати формування позитивного корпоративного середовища, де працівники можуть відкрито обговорювати труднощі та ділитися досвідом адаптації до нестандартних ситуацій. Такий підхід дозволяє не лише зменшити рівень тривожності, а й підвищити колективну толерантність до невизначеності [55, 8].

Наступним важливим напрямом розвитку толерантності до невизначеності є систематичне навчання персоналу адаптивним професійним навичкам. У умовах війни співробітники часто стикаються з нестандартними робочими ситуаціями, коли традиційні алгоритми прийняття рішень стають неефективними. Тому навчання адаптивності включає розвиток здатності до креативного мислення, прогнозування результатів різних варіантів дій та швидкого прийняття рішень у ситуаціях обмеженої інформації.

Одним із ефективних інструментів є моделювання реальних ситуацій, які можуть виникати в організації в умовах війни. Це можуть бути тренінги, де співробітники аналізують кризові сценарії, розробляють альтернативні плани дій та оцінюють потенційні ризики. Такий підхід дозволяє не лише відпрацьовувати практичні навички, а й підвищувати психологічну готовність до невизначеності, оскільки працівники мають можливість ознайомитися з наслідками різних рішень у безпечному середовищі [49, 120].

Додатково слід застосовувати системи наставництва та обміну досвідом, коли більш досвідчені співробітники підтримують нових або менш підготовлених колег, допомагаючи їм швидше адаптуватися до умов змін. Такий підхід не лише зміцнює командний дух, а й підвищує загальну толерантність до невизначеності в колективі.

Важливою складовою системи заходів є розвиток стресостійкості, що безпосередньо пов’язано з толерантністю до невизначеності. Наше дослідження показало, що високий рівень стресу значною мірою корелює з низьким рівнем толерантності. Тому ефективне управління стресом є ключовим елементом підтримки психологічного ресурсу персоналу [73, 217].

До практичних заходів у цьому напрямі належать:

1. Проведення регулярних тренінгів зі стрес-менеджменту, які включають методики релаксації, медитації, дихальних вправ та психофізіологічні практики для зниження рівня напруженості.

2. Індивідуальні консультації психолога, спрямовані на опрацювання конкретних стресових ситуацій та розробку персональних стратегій подолання стресу.

3. Впровадження програм підтримки здорового способу життя, включаючи фізичну активність, правильне харчування та достатній відпочинок, оскільки фізичне благополуччя безпосередньо впливає на психологічну стійкість.

4. Формування корпоративної культури підтримки та взаємодопомоги, коли співробітники можуть відкрито обговорювати

труднощі та ділитися досвідом подолання стресу, що підвищує колективну адаптивність та зменшує негативний вплив стресових факторів.

Ефективне поєднання цих заходів дозволяє не лише знизити рівень стресу, а й підвищити здатність працівників адекватно реагувати на непередбачувані події, що є критично важливим у умовах війни [72, 286].

Розвиток толерантності до невизначеності потребує також змін на організаційному рівні. Перш за все, важливо створити прозору систему комунікації, яка зменшує рівень невизначеності для працівників. Своєчасне інформування про зміни в роботі, плановані заходи та можливі ризики дозволяє персоналу відчувати більшу впевненість і контролювати ситуацію.

Також рекомендується впроваджувати гнучкі робочі графіки та адаптивні системи планування, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Наприклад, у разі непередбачуваних змін на ринку або в умовах бойових дій можливість оперативного перерозподілу завдань і ресурсів знижує рівень тривожності та підтримує продуктивність.

Ще одним важливим елементом організаційної підтримки є розвиток корпоративних програм навчання, що спрямовані на підвищення компетенцій персоналу в умовах невизначеності. Це можуть бути курси з кризового менеджменту, антикризової комунікації, швидкого прийняття рішень та управління ризиками. Такий комплексний підхід дозволяє формувати у співробітників навички самостійного оцінювання ситуації, прогнозування наслідків та вибору оптимальних дій.

Ефективна система розвитку толерантності до невизначеності передбачає інтеграцію психологічних, освітніх і організаційних заходів. Взаємодія цих компонентів створює комплексний механізм підтримки персоналу: психологічна допомога забезпечує емоційну стабільність, навчальні заходи підвищують адаптивність та професійну компетентність, а організаційні зміни знижують рівень зовнішньої невизначеності.

У практичному вимірі це може виглядати як регулярний цикл заходів: тренінг з адаптивності – психологічна консультація – організаційне

інформування – оцінка ефективності. Такий підхід дозволяє персоналу поступово підвищувати свою толерантність до невизначеності, ефективніше справлятися зі стресовими ситуаціями та підвищувати загальний рівень стресостійкості [69, 50].

Особливу роль у цьому процесі відіграє зворотний зв'язок. Керівники повинні регулярно оцінювати ефективність заходів, проводити опитування та інтерв'ю з працівниками щодо їхньої готовності до змін та здатності адаптуватися до нових умов. Це дозволяє своєчасно коригувати програми розвитку та забезпечувати максимальний ефект від впроваджених заходів.

На основі проведеного дослідження та аналізу літературних джерел можна сформулювати такі практичні рекомендації для комерційних організацій:

1. Запровадити систематичну психологічну підтримку: індивідуальні консультації, групові тренінги, регулярні релаксаційні сесії.
2. Розвивати адаптивні навички та компетенції: кризові тренінги, моделювання ситуацій, наставництво та обмін досвідом.
3. Сприяти розвитку стресостійкості: навчальні програми зі стрес-менеджменту, підтримка фізичного здоров'я, розвиток корпоративної культури взаємодопомоги.
4. Забезпечити прозору та гнучку організаційну структуру: своєчасне інформування, адаптивне планування, оперативне реагування на зміни.
5. Застосовувати інтегрований підхід: поєднання психологічної, освітньої та організаційної підтримки для комплексного розвитку толерантності та життєстійкості.
6. Регулярно оцінювати ефективність заходів: зворотний зв'язок, опитування та інтерв'ю з працівниками, аналіз результатів для корекції програм [66, 12].

Запровадження таких системних заходів дозволяє значно підвищити рівень психологічної готовності персоналу до роботи в умовах

невизначеності, підвищити ефективність прийняття рішень та зберегти працездатність навіть у складних кризових умовах. Це особливо актуально для комерційних організацій в умовах війни, де швидка адаптація до змін та здатність ефективно протидіяти стресовим ситуаціям визначають успішність діяльності підприємства [61].

Таким чином, система заходів для підтримки та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни включає комплекс психологічних, навчальних та організаційних заходів. Її впровадження дозволяє: підвищити психологічну стійкість та життєстійкість працівників; знизити рівень стресу та негативного впливу невизначеності; розвинути адаптивні навички та здатність до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях; створити стабільне та підтримуюче корпоративне середовище.

Реалізація комплексної системи заходів підтверджує гіпотезу дослідження про те, що підвищення толерантності до невизначеності та розвиток стресостійкості персоналу сприяє зниженню негативного впливу стресу та підвищенню ефективності діяльності організації навіть у надзвичайно складних умовах.

ВИСНОВКИ

Толерантність до невизначеності є важливим психологічним ресурсом особистості, що визначає здатність ефективно діяти в умовах нестабільності, змін та непередбачуваних ситуацій. Вона включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти: здатність оцінювати нові ситуації та прогнозувати наслідки, контроль емоцій у стресових умовах та гнучкість у прийнятті рішень. Наукові підходи підкреслюють, що високий рівень толерантності до невизначеності забезпечує ефективну професійну діяльність, допомагає підтримувати комунікацію в колективі та швидко адаптуватися до змін.

Дослідження показують, що високий рівень толерантності до невизначеності сприяє розвитку стресостійкості, креативності та продуктивності персоналу. Працівники, які володіють цим ресурсом, ефективно справляються з непередбачуваними завданнями, зберігають психологічну рівновагу та приймають обґрунтовані рішення навіть у кризових умовах. Натомість низький рівень толерантності підвищує ризик внутрішніх конфліктів, помилкових рішень та надмірного стресу, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності та психологічний стан працівників.

Формування та розвиток толерантності до невизначеності можливе через психологічні та організаційні заходи: тренінги з адаптивності, навчальні програми з прийняття рішень у складних умовах, психоедукаційні сесії щодо управління стресом та організаційні зміни, що зменшують зовнішню невизначеність. Систематичний розвиток цього ресурсу підвищує стресостійкість, продуктивність та готовність персоналу до складних ситуацій. В умовах сучасного ринку це дозволяє комерційним організаціям створювати ефективні команди, здатні приймати оптимальні рішення та зберігати психологічну рівновагу навіть у нестабільних обставинах.

Особливості прояву толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни виявляються через підвищену чутливість до змін та нестабільності, а також через варіативність у здатності адекватно реагувати на непередбачувані ситуації. Аналіз показує, що значна частина працівників демонструє середній рівень толерантності, що свідчить про певну готовність адаптуватися до нових умов, проте з одночасним підвищенням психологічного напруження та потребою в підтримці. Високий рівень толерантності до невизначеності зустрічається у меншості, проте саме ці співробітники ефективно справляються зі складними завданнями, зберігають емоційну рівновагу та підтримують продуктивність у стресових умовах. Низький рівень прояву толерантності, хоча й спостерігається у незначної частини персоналу, має критичне значення, оскільки такі працівники більш вразливі до стресу, приймають імпульсивні рішення та потребують цілеспрямованого психологічного та організаційного супроводу. Загалом, у воєнних умовах спостерігається тенденція до зниження загальної толерантності до невизначеності, що підкреслює необхідність системних заходів для її підтримки та розвитку задля збереження психологічної стійкості та ефективності роботи персоналу.

Стресостійкість є ключовим психологічним ресурсом, який визначає здатність особистості ефективно реагувати на складні та стресові ситуації, зберігати внутрішню рівновагу та продуктивність у професійній діяльності. Поняття стресостійкості охоплює низку компонентів, серед яких здатність адаптуватися до змін, контролювати емоції, зберігати концентрацію, долати труднощі та невдачі, а також використовувати стресові ситуації для особистісного розвитку. В умовах професійної діяльності високий рівень стресостійкості дозволяє працівникам зменшувати негативний вплив стресових факторів, підтримувати оптимальну продуктивність і ефективно виконувати свої обов’язки навіть у складних або нестабільних умовах.

Аналіз психологічних компонентів стресостійкості показує, що вона формується як комплекс внутрішніх ресурсів особистості, які взаємодіють

між собою та визначають загальну здатність до подолання стресу. Зокрема, когнітивні компоненти забезпечують адекватне сприйняття та оцінку ситуацій, емоційні – контроль емоційного стану та регуляцію напруження, мотиваційні – прагнення досягати цілей незважаючи на труднощі, а поведінкові – активне використання стратегій подолання проблем. У професійному контексті такі компоненти дозволяють персоналу підтримувати високий рівень працездатності та ефективно адаптуватися до змінних умов, що особливо актуально в умовах підвищеного психологічного навантаження та нестабільності.

Професійний стрес у працівників комерційних організацій в умовах війни набуває особливої інтенсивності через нестабільність економічного та соціального середовища, постійні зміни в робочих процесах і підвищену невизначеність щодо майбутнього. Працівники змушені швидко адаптуватися до нових умов, часто виконувати завдання в умовах дефіциту ресурсів і під тиском часу, що суттєво підвищує рівень психологічного навантаження. Високий рівень професійного стресу може призводити до емоційного виснаження, зниження продуктивності та погіршення психофізіологічного стану, що потребує комплексних заходів психологічної підтримки та розвитку адаптивних навичок.

Водночас дослідження показують, що рівень толерантності до невизначеності та стресостійкість тісно пов’язані між собою у професійній діяльності. Працівники, які мають високий рівень толерантності до невизначеності, демонструють більш ефективні стратегії подолання стресових ситуацій, здатні зберігати спокій і приймати обґрунтовані рішення в умовах кризових змін. Натомість низька толерантність до невизначеності часто супроводжується зниженням стресостійкості, підвищенням тривожності та складнощами у виконанні професійних обов’язків. Такий взаємозв’язок підкреслює важливість формування психологічних ресурсів персоналу для забезпечення стабільної та ефективної роботи в умовах війни та підвищеної невизначеності.

Емпіричне дослідження показало, що персонал комерційних організацій у умовах війни переважно характеризується середнім та високим рівнем толерантності до невизначеності. Більшість респондентів демонструють середню толерантність до новизни проблем (82,5%), високий рівень сприйняття складності проблем (82,5%) та помірну готовність до вирішення нерозв'язних ситуацій (95%). Загалом 55% респондентів мають високий рівень толерантності, а 45% – середній, що свідчить про достатній психологічний потенціал для адаптації до нестандартних і складних ситуацій у професійній діяльності.

Кореляційний аналіз підтвердив статистично значущий взаємозв'язок між толерантністю до невизначеності, рівнем стресу та стресостійкістю: середній негативний зв'язок із рівнем стресу ($r = -0,58$) показав, що більш толерантні працівники відчувають менший психологічний тиск, а середній позитивний зв'язок зі стресостійкістю ($r = 0,62$) свідчить про їхню здатність ефективно справлятися зі стресом та підтримувати високу життєстійкість. Таким чином, гіпотеза дослідження підтвердилася: підвищена толерантність до невизначеності сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню стресостійкості, що має практичне значення для забезпечення психологічного ресурсу персоналу в умовах нестабільності.

Заходи були спрямовані на підтримку та розвиток толерантності до невизначеності та підвищення стресостійкості персоналу комерційних організацій. Зокрема, впроваджувалися тренінги з управління стресом, розвиток навичок адаптації до змін, командні вправи для покращення комунікації та взаєморозуміння, а також психологічні консультації для індивідуальної роботи з працівниками. Такі заходи дозволяли працівникам ефективніше реагувати на нові, складні та нестандартні ситуації, знижувати рівень психологічного навантаження та зміцнювати внутрішню життєстійкість, що сприяє підвищенню продуктивності та загальної психологічної готовності до роботи в умовах війни та невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bokuniewicz S. Tolerance of uncertainty and ambiguity of the situation and anxiety as a state and as a feature. *Journal of Education Culture and Society*. 2020. № 11 (2). P. 224–236.

2. Camerer C., Weber, M. Recent developments in modeling preferences: Uncertainty and ambiguity. *Journal of Risk & Uncertainty*. 1992. Vol. 5. P. 325–370. URL : https://doi.org/10.1007/BF00122575

3. Carleton R.N., Norton M.A., Asmundson G.J. Fearing the unknown: a short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*. 2007. Vol 21 (1) 105–117

4. Clampitt P.G., Williams M.L. Managing organizational uncertainty: Conceptualization and measurement. *Communication Research Reports*. 2005. Vol. 22. № 4. P. 315–324.

5. Danyliuk I. V., Serdiuk O. A. Psychological factors of personal tolerance to uncertainty. *Український психологічний журнал*. 2023. № 1 (19). С. 46–59.

6. Dugas M. J., Ladouceu R. Treatment of GAD: Targeting intolerance of uncertainty in two types of worry. *Behavior Modification*. 2000. Vol. 24. P. 635–657

7. Frenkel-Brunswik E. Intolerance of Ambiguityasan Emotionaland Perceptual Variable. *Journa lof Personality*. 1949. Vol.18. P. 108-143.

8. Hillen M.A., Gutheil C.M., Strout T.D., Smets E., Han P.Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*. 2017. Vol. 180. P. 62–75. DOI : https://doi.org/10.1016/j.socscime

9. Hobfoll S.E. Conservation of resources: *A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist*, 1999. Vol. 44 (3). P. 513–524.

10. Ladouceur R., Talbot F., Dugas M.J. Behavioral expressions of intolerance of uncertainty in worry. *Experimental findings. Behavior Modification*. 1997. Vol. 21. № 3. P. 355–371.

11. Lane M. S., Klenke K. The ambiguity tolerance interface: a modified social cognitive model for leading under uncertainty. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2004. Vol. 10. P. 69–82.

12. Maddi S.R., Kobasa S.C. The hardy executive: health under stress. Pacific Grove, CA, 2004. 456.

13. Norton R. W. Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*. 1975. Vol. 39(6). P. 607–619. DOI : https://doi.org/10.1207/s15327752jpa3906_11

14. Reis-Dennis S., Gerrity M.S., Gelle G. Tolerance for Uncertainty and Professional Development: a Normative Analysis. *Journal of General Internal Medicine*, 2021. Vol. 36(8), P. 2408–2413. DOI : https://doi.org/10.1007/s11606-020-06538-y

15. Saraff P., Shikatani B., Rogic A., Dodig E., Talluri S., Murray H. Intolerance of Uncertainty and Social Anxiety: An Experimental Investigation Behaviour Change *Change*. 2023. Vol. 40 (4). P. 314–327. DOI : https://doi.org/10.1017/bec.2022.25 2022.25

16. Selye H. Stress without Distress. Philadelphia, PA: Lippincott, 1974. 178 p.

17. Yap A., Johanesen P., Walsh, Moderators uncertainty toler-ance (UT) in healthcare: a systematic review. *Advances in Health Sciences Education*. 2023. Vol. 28. P.1409–1440.

18. Алєксєєнко Н.В. Толерантність до невизначеності як специфічна умова інноваційної діяльності. *Особистість, суспільство, закон: психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання.* Харків, 2017. С. 12-14. URL : https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/91e6bfb6-7c09-438d-aa9d-27c17e677f11/content

19. Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І. та ін. Стресостійкість : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 204 с.

20. Бойчук С.С. Готовність до змін та толерантність до невизначеності у поліцейських-спецпризначенців з різним рівнем життєздатності. С. 28-31. URL : https://surl.li/jmaiqw

21. Брюховецька О В. Особливості впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі якості керівників освітніх організацій. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 176–184. DOI : https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-176-184

22. Брюховецька О.В. Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Випуск 27. С. 70-81

23. Бутиріна М., Новолаєв А. Шляхи попередження «професійного вигорання» педагогів. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Випуск 15, 2016. URL : http://dspu.edu.ua/hsci/wpcontent/uploads/2017/11/015-33.pdf

24. Вишньовський В. Стресостійкість як риса особистості професіонала ДСНС. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 241-246. URL : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vvvopd.pdf

25. Гельбак А.М. Толерантність до невизначеності як визначальна умова прийняття рішення поліцейськими при виконанні професійних завдань. *Українська поліцеїстика: теорія, законодавство, практика*. Вип. 1, 2024. С. 48–52. DOI : https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-1-9-9

26. Горбунова, В.В., Климчук, В.О. Фахівці у сфері психічного здоров'я у Великобританії. *Психологія: Збірник наукових праць*, 2016. Вип. 21. С. 124–128

27. Грива О.А. Толерантність в політкультурному середовищі: монографія. Київ, 2007. 275 с.

28. Гринчук О.І., Жук. В.В. Емоційний інтелект як складова психологічної готовності майбутніх офіцерів-психологів до професійної діяльності. *Сучасний рух науки :* тези доп. X міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (2–3 квітня 2020 р.). Дніпро, 2020. Т.1. С. 318–323.

29. Громова Г.М. Методики дослідження зв’язків інтолерантності до невизначеності з наслідками травматичного життєвого досвіду. *Наукові студії із соціальної та політичної психології.* 2020. Вип. 45 (48). С. 88–99.

30. Гура Г.Н. Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник ХДУ.* Серія Психологічні науки. 2023. № 2. С. 40–49.

31. Гусєв А.І. Розвиток толерантності до невизначеності у студентів-психологів. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 12. Вип. 21. С. 105–114.

32. Дуднік О.А. До проблеми толерантності до невизначеності. *«Наука і освіта»,* № 5-6, 2005. С. 48-57. URL : https://surl.li/qlrehg

33. Завірюха Л.А Оволодіння засадами торерантності в студентському середовищі. *Педагогіка толерантності.* №1, 2003. С. 76-86.

34. Завязкіна, Н., Яценко, В. Інтолерантність до невизначеності як чинник соціальної тривожності у студентської молоді. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*, 2021. Вип. 52. С. 39–60. DOI : https://doi.org/10.32626/2227-6246.2021-52.39-60

35. Камінська О., Дружиніна І. Взамозв’язок толерантності до невизначеності та рівня тривожності студентської молоді. *Психологія: реальність і перспективи*, Випуск 20, 2023. С. 69-76. URL : https://prap.rv.ua/index.php/prap_rv/article/view/330/295

36. Карамушка Л.М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. Інтолерантність до невизначеності освітнього персоналу: зв’язок із типами і силою організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. Том І. Вип. 50, 2024. С. 24-32. URL : http://appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i50/6.pdf

37. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я персоналу організацій в умовах війни : навч.-методичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.

38. Карамушка Л., Терещенко К. Особливості управлінських рішень щодо забезпечення психічного здоров’я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни. *Вчені записки Університету* «КРОК» №3 (75), 2024. С. 183-189.

39. Кетлер-Митницька Т.,Т. Особливості толерантності до невизначеності студентів соціономічних спеціальностей в умовах війни. *Журнал сучасної психології*, (1), 2025. С. 60-66. DOI : https://doi.org/10.26661/2310-4368/2025-1-7

40. Кириченко В.В. Психологічний аналіз толерантності особистості до невизначеності в сучасному інформаційному суспільстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2020. №1. С. 133-138.

41. Козаченко Н. Толерантність і критичність: нетолерантність до хиби. *Вісник Криворізького державного педагогічного університету*, 2022. С. 243-269.

42. Коробка І. М. Толерантність до невизначеності як психологічний ресурс суб'єктивного благополуччя молоді. *Анотація дисертації на здобуття ступеня доктора філософії.* Київ. 2024, 15 с.

43. Кравцов Д.Р. Аналіз теоретичних дослідженнь поняття «стресостійкість». *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2019. С. 236-238. URL : https://surl.lt/yvxliv

44. Кравцова О. Стресостійкість особистості як психологічний феномен : основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти*. Вип. 7(36), 2022. С. 34-39

45. Кудінова М.С. Порівняльний аналіз понять «стресостійкість» та «емоційна стійкість». *Теорія і практика сучасної психології.* Випуск №1, 2016. С. 22-28. URL : http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2016/7.pdf

46. Кузава І.Б., Павлишина Н.В. Стресостійкість в умовах воєнного стану як компонент професійної компетентності майбутніх спеціальних педагогів. *Інклюзія і суспільство,* Вип. 2, 2024. С. 43-47. URL : https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusion-society/article/view/130/127

47. Кузікова С.Б. Толерантність до невизначеності : теоретико-емпіричні розвідки. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія Психологічні науки, Вип. 3, Том 1, 2023. С. 67-72. URL : https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/326/304

48. Ламаш І.В., Євдокімова Є.В. Специфіка толерантності до невизначеності в контексті психологічної ресурсності поліцейських. *Особистість, суспільство, закон: психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової (30 берез. 2017р., м. Харків, Україна). Харків : ХНУВС, 2017. С. 183–185.

49. Литвин С.В. Толерантність до невизначеності як психологічний конструкт. *Психологічний часопис*. 2019. № 1 (21). С. 90–107. DOI : https://doi.org/10.31108/1.2019.1.21.6

50. Ляпунова В. А. Функції толерантності як соціально значущої цінності. *Збірник наукових праць: педагогічні науки*. 2016. Том 3. 119–122.

51. Мальована Л. В. Стресостійкість як умова ефективної діяльності медичних працівників під час війни : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «053 – психологія». Тернопіль : ТНТУ, 2022. 68 с.

52. Марчук А.В. Толерантність до невизначеності студентів різних спеціальностей. *Психологічні читання* : збірник матеріалів IX науково-практичної конференції, 2023. С. 129-131. URL : https://surl.li/rsmqvw

53. Масюк А.Ю., Мілютіна К.Л. Толерантність до невизначеності та особливості особистості як чинники читацьких уподобань молоді. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія : Психологія, Том 32 (71) № 3 2021. С. 38-43. URL : https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2021/8.pdf

54. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

55. Носенко Е., Шаповал М. Толерантність до невизначеності як системоутворювальний особистісний чинник творчої обдарованості. *Психологія і суспільство*, 2002. Вип. №1. С. 97-106

56. Павленко Г. В. Особистісні диспозиції як ресурс психологічного благополуччя в умовах невизначеності : дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Харків, 2020. 16 с.

57. Павленко Г.В. Толерантність до невизначеності як ресурс психологічного благополуччя студентів. *Актуальні проблеми психології*. Т. 7, Вип. 47, 2019. С. 208-219. URL : https://surl.li/pjpnbb

58. Палько Т.В. Професійний стрес: причини та наслідки. *Актуальні проблеми психології*. Т. 9. Вип. 13, 2021. С. 278-284. URL : http://appsychology.org.ua/data/jrn/v9/i13/29.pdf

59. Порядін Є. Детермінанти розвитку професійної толерантності майбутніх соціальних працівників в умовах війни. Серія: педагогічні науки, вісник. № 19 (175), 2023. С. 73-77.

60. Предко В.В. Толерантність до невизначеності як важливий внутрішній ресурс українців в умовах війни. *Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи*. Київ, 2023. С. 353-355. URL : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738327/1/4.pdf

61. Савушкіна А. Невизначеність і толерантність до неї. URL : https://www.b17.ru/article/333365/

62. Саннікова О.П., Санніков О.І. Толерантність до невизначеності як предиктор прийняття рішень особистістю. *Вісник післядипломної освіти.* Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2020. Вип.12(41). С. 98–123. DOI : https://doi.org/10.32405/2522-9931/2522-9958-2020-12(41)-98-123.

63. Сердюк О. Толерантність до невизначеності та стратегії відповіді на умови невизначеності. URL : https://www.newleaf.com.ua/tolerantnist-do-neviznachinosti-ta-strategiyi-vidpovidi-na-umovi-neviznachenosti

64. Слободяник Н.В. Стресостійкість як психологічний ресурс особистості в ситуації змін. *Соціальна психологія; психологія соціальної роботи*, Том 35 (74) № 4 2024. С. 91-95. URL : https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2024/16.pdf

65. Терещенко К. Психічне здоров’я та благополуччя персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* № 2-3 (29), 2023. С. 123-132. URL : https://surl.li/icmsok

66. Терещенко К., Івкін В. Толерантність до невизначеності та її зв’язок із психологічним здоров’ям освітнього персоналу в умовах воєнного часу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1(28). С. 56–63. DOI : https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.6

67. Томаржевська І. В. Феномен «толерантність до невизначеності» і його психологічний аналіз. *Психологічний журнал*. 2018. № 1. С. 7–14.

68. Трофімов А., Цикаленко О., Заболотна В. Толерантність до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу. *Kyiv journal of modern psychology and psychotherapy*, 2022. С. 16. URL : file:///C:/Users/innal/Downloads/19-Article%20Text-25-1-10-20221223.pdf

69. Федоришин Г. Толерантність до невизначеності як професійна компетентність психолога. *Психологія особистості*. 2022. Том 12. № 1. С. 73-78. URL : file:///C:/Users/innal/Downloads/fedoryshyn.pdf

70. Хозраткулова І.А. Толерантність до невизначеності в процесі саморозвитку педагога, 2021. Миколаїв 3. URL : https://repository.moippo.mk.ua/upload/25-06-22_10051807.pdf

71. Чайка Г.В. Толерантність до невизначеності як особистісний ресурс: огляд найсучасніших досліджень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія : Психологія. Том 36 (75), № 3. 2025. С. 49-52.

72. Чуйко Г., Чаплак Я., Колтунович Т. Толерантність до невизначеності у ситуації війни. *Психологічний часопис*. 2024. Том. 10. № 1. С. 18–30. DOI : https://doi.org/10.31108/1.2024.10.1.2

73. Шевченко Р. М. Стресостійкість як чинник професійної діяльності жінок-управлінців: структурно-компонентний аналіз. *Актуальні проблеми психології. Т. IX, вип.10. Зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України,* 2020. С. 280–287.

74. Яцюк М., Савишен О. Психологічні чинники інтолерантності до невизначеності дорослих осіб. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* Серія «Педагогіка. Психологія», Вип. 5, 2024. С. 215-219. DOI : https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-1.31

ДОДАТКИ

Додаток А

Текст методики «Толерантність до невизначеності» С. Баднера в адаптації Г. У. Солдатової

№	Твердження	Абсолютно не згоден	Не згоден	Скоріше не згоден	Не знаю	Скоріше згоден	Згоден	Абсолютно згоден
1	Фахівець, який не може дати чітку відповідь, ймовірно, знає небагато.							
2	Я б хотів певний час пожити за кордоном.							
3	Не існує такої проблеми, яку неможливо вирішити.							
4	Люди, які підпорядкували своє життя розпорядку, ймовірно позбавляють себе більшості життєвих радощів.							
5	Хороша робота – це та, на якій завжди ясно, що і як потрібно робити.							
6	Цікавіше займатися складною проблемою, ніж вирішувати просту.							
7	У довгостроковій перспективі більше можна досягти, вирішуючи маленькі, прості проблеми, ніж великі й складні.							
8	Часто найбільш цікаві люди – це ті, хто не боїться бути оригінальними та відрізнятися від інших.							
9	Звичне завжди переважніше за незнайоме.							
10	Люди, які наполягають на відповіді «так» або «ні», просто не розуміють, наскільки все насправді складно.							
11	Людина, яка веде рівне, розмірене життя без особливих сюрпризів та несподіванок, насправді має бути вдячною долі.							
12	Багато з найбільш важливих рішень приймаються на основі неповної інформації.							
13	Я більше люблю вечірки з знайомими людьми, ніж ті, на яких більшість людей мені зовсім незнайомі.							
14	Учителі та наставники, які нечітко формулюють завдання, дають можливість проявити ініціативу та оригінальність.							
15	Чим швидше ми прийдемо до єдиних цінностей і ідеалів, тим краще.							

16	Хороший учитель — це той, хто змушує тебе замислитися над власним поглядом на речі.							

Обробка результатів: Вам необхідно підрахувати загальну суму балів, набраних за всіма шістнадцятьма пунктами. Чим вищим є цей показник, тим більш інтолерантною до невизначеності є особистість респондента.

Підрахунок суми балів за окремими субшкалами дозволяє визначити основне джерело інтолерантності до невизначеності: новизну, складність або нерозв'язність ситуацій.

Субшкалам відповідають такі пункти:

— **Новизна:** 2, 9, 11, 13.

— **Складність:** 4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16.

— **Нерозв'язність:** 1, 3, 12.

Рівні сформованості основного джерела інтолерантності до невизначеності

Шкала	**Низький рівень**	**Середній рівень**	**Високий рівень**
Загальний показник	16–50	51–70	71–112
Новизна	4–8	9–21	22–28
Складність	9–20	21–36	37–63
Нерозв'язність	3–8	9–16	17–21

Додаток Б

Тест на визначення рівня стресу (за В. Ю. Щербатих)

Інструкція: перед вами ознаки стресу - інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні.

За наявність у себе одного із інтелектуальних і поведінкових ознак - ставте собі 1 бал; емоційних - 1.5 бали, а фізіологічних - 2 бали.

Інтелектуальні ознаки стресу

1. Переважання негативних думок
2. Труднощі зосередження
3. Погіршення показників пам'яті
4. Постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми
5. Підвищена відволікання
6. Труднощі прийняття рішень, тривалі коливання при виборі
7. Погані сни, кошмари
8. Часті помилки, збої в обчисленнях
9. Пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого
10. Порушення логіки, сплутане мислення
11. Імпульсивність мислення, поспішні і необґрунтовані рішення
12. Звуження «поля зору», коли “бачиться” менше можливих варіантів дії

Поведінкові ознаки стресу

1. Втрата апетиту або переїдання
2. Зростання помилок при виконанні звичних дій
3. Більш швидка або, навпаки, уповільнена мова
4. Тремтіння голосу
5. Збільшення конфліктних ситуацій на роботі або в сім'ї
6. Хронічна нестача часу
7. Зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями
8. Втрата уваги до свого зовнішнього вигляду, неухоженность
9. Антисоціальна, конфліктна поведінка
10. Низька продуктивність діяльності
11. Порушення сну або безсоння
12. Більш інтенсивне куріння і вживання алкоголю

Емоційні симптоми

1. Занепокоєння, підвищена тривожність
2. Підозрілість
3. Похмурий настрій
4. Відчуття постійної туги, депресія
5. Дратівливість, напади гніву
6. Емоційна «тупість», байдужість
7. Цинічний, недоречний гумор
8. Зменшення почуття впевненості в собі
9. Зменшення задоволеності життям
10. Почуття відчуженості, самотності
11. Втрата інтересу до життя
12. Зниження самооцінки, поява почуття провини або невдоволення собою або своєю роботою

Фізіологічні симптоми

1. Болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі
2. Підвищення або зниження артеріального тиску
3. Прискорений або неритмічний пульс
4. Порушення процесів травлення (запор, діарея, підвищене газоутворення)
5. Порушення свободи дихання
6. Відчуття напруги в м'язах
7. Підвищена стомлюваність
8. Тремтіння в руках, судоми
9. Поява алергії чи інших шкірних висипань
10. Підвищена пітливість
11. Швидке збільшення або втрата ваги тіла
12. Зниження імунітету, часті нездужання

РЕЗУЛЬТАТИ

Таким чином, загальна максимальна сума за всім списком теоретично може досягати 66.

Показник від 0 до 5 балів вважається хорошим - означає, що в даний момент життя вагомий стрес відсутній.

Показник від 6 до 12 балів означає, що людина відчуває помірний стрес, який може бути компенсований за допомогою раціонального використання часу, періодичного відпочинку і знаходження оптимального виходу з ситуації, що склалася.

Показник від 13 до 24 балів вказує на досить виражене напруження емоційних і фізіологічних систем організму, що виникло у відповідь на сильний стресорні фактор, який не вдалося компенсувати. В цьому випадку потрібно застосування спеціальних методів подолання стресу.

Показник від 25 до 40 балів вказує на стан сильного стресу, для успішного подолання якого бажана допомога психолога або психотерапевта. Така величина стресу говорить про те, що організм вже близький до межі можливостей чинити опір стресу.

Показник понад 40 балів свідчить про перехід організму до третьої, найбільш небезпечною стадії стресу - виснаження запасів адаптаційної енергії.

Додаток В

Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона

Шкала стресостійкості Коннора Девідсона вимірює кілька компонентів:

1. Здатність адаптуватися до змін.

2. Здатність справлятися з тим, що трапляється.

3. Здатність справлятися зі стресом.

4. Здатність залишатися зосередженим і ясно мислити.

5. Здатність не впадати у відчай перед обличчям невдачі.

6. Здатність справлятися з неприємними почуттями, такими як гнів, біль або смуток.

Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона складається з 10 пунктів, кожен з яких оцінюється за 5-бальною шкалою (0-4), де вищі бали свідчать про більшу життєстійкість. Загальний бал респондента може варіюватися від 0 до 40.

Можливі варіанти відповідей: 0 – «Зовсім не вірно», 1 – «Рідко вірно», 2 – «Іноді вірно», 3 – «Часто вірно», 4 – «Майже завжди вірно».

ІНСТРУКЦІЯ:

Опитування проводиться з метою дослідження особистої стресостійкості. Опитування є добровільним і анонімним.

Будь ласка, вкажіть, наскільки Ви погоджуєтеся з такими твердженнями, оцінюючи свій досвід за минулий місяць. Якщо та чи інша ситуація не мала місця останнім часом, як би Ви, на Вашу думку, почувалися за таких обставин? За кожним питанням слід обрати один варіант відповіді (1-5), який записати у бланку відповідей під номером питання.

Відповіді мають бути на всі питання.

Дякуємо за Ваш час та відповіді!

1. Я здатний адаптуватися, коли відбуваються зміни:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

1. Я можу впоратися з усім, що трапляється на моєму шляху:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

2. Я намагаюся бачити гумористичну сторону речей, коли стикаюся з проблемами:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

3. Подолання стресу може зробити мене сильнішим:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

4. Я схильний відновлюватися після хвороби, травми чи інших труднощів:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

5. Я вірю, що можу досягти своїх цілей, навіть якщо є перешкоди:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

6. Під тиском я залишаюся зосередженим і чітко мислю:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

7. Мене нелегко розчарувати невдачею:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

8. Я вважаю себе сильною людиною, коли маю справу з життєвими викликами та труднощами:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

9. Я здатний справлятися з неприємними або болючими почуттями, такими як смуток, страх і гнів:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

Бланк відповідей

1	2
3	4
5	6
7	8
9	10

Підрахуйте бали у кожному стовпчику

Низький рівень – від 0 до 13 балів

Середній рівень – від 14 до 27 балів

Високий рівень – від 28 до 40 балів

Додаток Г

Таблиця– Особливості прояву толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни

Компонент толерантності	**Прояви у поведінці персоналу**	**Приклади у комерційних організаціях під час війни**	**Вплив на ефективність та адаптивність**
Когнітивний	Гнучке мислення, швидкий аналіз ситуацій, прийняття рішень за обмеженої інформації	Швидке перебудування логістики, пошук альтернативних постачальників, адаптація бізнес-процесів	Забезпечує швидке реагування на зміни, мінімізує ризики для бізнесу
Емоційний	Контроль тривоги, стабільність у стресових ситуаціях, витримка	Збереження мотивації та психологічного здоров'я персоналу під час обстрілів, евакуацій	Знижує рівень вигорання, підтримує продуктивність та командний дух
Поведінковий	Активні дії, ініціативність, пошук альтернатив, готовність до змін	Виконання завдань у нових умовах (віддалена робота, зміни графіку), генерація нових ідей	Підвищує адаптивність організації та креативність у кризових умовах
Соціальний / командний	Співпраця, підтримка колег, лідерські якості	Організація спільної роботи в команді під час кризових ситуацій, взаємодопомога	Зміцнює командний дух, покращує ефективність колективного прийняття рішень
Організаційний / культурний	Відкритість до змін, підтримка інновацій, доступ до інформації	Організаційна підтримка, навчання адаптивним стратегіям, психологічні тренінги	Створює середовище, яке підвищує загальний рівень толерантності та стійкості персоналу

[складено автором]

Додаток Д

Таблиця – Психологічні компоненти стресостійкості

Компонент стресостійкості	**Характеристика**	**Прояви у поведінці та діяльності**	**Приклади ефективної реалізації**
Когнітивний	Здатність аналізувати ситуацію, оцінювати рівень загрози, передбачати наслідки та обирати оптимальні способи реагування	Планування дій, гнучкість мислення, критичний аналіз ситуації, концентрація уваги	Професіонал приймає рішення у стислі терміни, оцінюючи ризики та пріоритети завдань
Емоційний	Здатність регулювати власні емоції, підтримувати психологічну стабільність, контролювати тривожність та агресивність	Збереження спокою у стресових ситуаціях, адекватна реакція на критику чи конфлікти	Медичний працівник зберігає спокій під час надзвичайних ситуацій, не піддається паніці
Мотиваційний	Готовність діяти у складних обставинах, долати труднощі, підтримувати внутрішню мотивацію	Цілеспрямованість, внутрішня активність, саморегуляція	Соціальний працівник продовжує ефективно виконувати завдання, незважаючи на високий рівень навантаження
Поведінковий	Здатність реалізувати адаптивні стратегії, обирати адекватні способи реагування та взаємодії з оточенням	Організація часу, планування ресурсів, ефективна взаємодія з колегами	Менеджер у кризовій ситуації правильно розподіляє завдання серед команди, забезпечуючи результативність
Соціальний	Вміння взаємодіяти з іншими людьми, отримувати підтримку та допомогу, підтримувати соціальні зв’язки	Співпраця, комунікативна компетентність, побудова підтримуючих стосунків	Психолог використовує командну роботу та підтримку колег для подолання стресових ситуацій

[складено автором]