МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ЧИННИК САМОРЕАЛІЗАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Корогод Ілля Вікторович
Керівник: д. пед. наук, професор,
завідувачка кафедри акторської
майстерності Локарєва Г. В.
Рецензент: к. психол. н., доцент
кафедри психології Малина О. Г.

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 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
к.психол.н., доцент, Н. О. Губа
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Корогоду Іллі Вікторовичу

1. Тема роботи Психологічна стійкість як чинник самореалізації керівників організацій

керівник роботи Локарєва Г. В., д.пед.н., проф., завідувачка кафедри акторської майстерності

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

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз проблеми психологічної стійкості особистості в психологічній літературі; обґрунтувати особливості самореалізації керівників організацій в професійній діяльності; провести емпіричне дослідження психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій; розробити та апробувати тренінгову програму розвитку психологічної стійкості керівників організацій.

5. Перелік графічного матеріалу: 9 рисунків, 10 таблиць.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Локарєва Г. В., професор		
Розділ 1	Локарєва Г. В., професор		
Розділ 2	Локарєва Г. В., професор		
Розділ 3	Локарєва Г. В., професор		
Висновки	Локарєва Г. В., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ І. В. Корогод

Керівник роботи _____ Г. В. Локарєва

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, 63 джерела, 4 додатка.

Об'єкт дослідження: психологічна стійкість керівника організації.

Предмет дослідження: психологічна стійкість як чинник самореалізації особистості керівника організації у професійній діяльності..

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей психологічної стійкості керівників організацій як чинника їхньої самореалізації у професійній діяльності.

Гіпотеза дослідження: психологічна стійкість керівників організацій сприяє розвитку їх здатності до конструктивної самореалізації в управлінській діяльності.

Методи дослідження: теоретичні: теоретичні: аналіз психологічної літератури, узагальнення теоретичних положень; емпіричні: бесіда, спостереження, використання психодіагностичних методик для вивчення складових психологічної стійкості; методи математичної статистики.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше: уточнено і проаналізовано психологічну стійкість керівників організацій в умовах соціальної невизначеності і воєнного стану в країні; розроблено тренінгову програму розвитку психологічної стійкості керівників організацій як чинника їх самореалізації.

Галузь використання: заклади вищої освіти, установи неформальної освіти психологів, центри підвищення кваліфікації на підприємствах та в організаціях.

ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ, КЕРІВНИК ОРГАНІЗАЦІЙ, ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ, ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ, САМОРЕАЛІЗАЦІЯ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ

SUMMARY

Korogod I. V. Psychological stability as a factor of self-realization of heads of organizations.

The qualifying work consists of Iintroduction, 3 Chapters, Conclusion, References (63 items, 14 of foreign origin), 4 appendix on 19 pages. The qualifying work volume is 114 pages long, 88 of them – main text. There are 10 tables and 9 illustrations.

The object of research: psychological stability of the head of the organisation.

The subject of the study: psychological stability as a factor of self-realisation of the personality of the head of the organisation in professional activity.

The research goal: theoretical substantiation and empirical research of the peculiarities of psychological stability of organisational managers as a factor of their self-realisation in professional activity.

The research tasks are:

- to carry out a theoretical analysis of the problem of psychological stability of the individual in the psychological literature;

- to substantiate the peculiarities of self-realisation of managers of organisations in professional activity;

- to conduct an empirical study of psychological stability as a factor in the self-realisation of organisational leaders;

- to develop and test a training programme for the development of psychological resilience of managers of organisations.

Chapter 1 «Theoretical analysis of the problem of psychological stability and self-realisation of organisational leaders in psychological theory and practice» the section analyses the content of the concept of psychological stability in the psychological literature, identifies and substantiates peculiarities of self-realisation of managers of organisations, proves significance of psychological stability of a manager as a factor of his/her self-realisation.

Chapter 2 «Research and experimental work on the study of psychological resilience of organisational leaders» the section presents a programme of empirical research of psychological resilience of managers of organisations and analyses the results of the confirmatory experiment.

Chapter 3 «Development of psychological resilience of organisational leaders» the section presents the content of the training programme and analysis of the results of the formative experiment.

The practical significance of the study lies in the development of a training programme for the development of psychological resilience of organisational leaders.

The results of the study can be used in the process of professional training of future psychologists in higher education institutions, in the system of non-formal education of psychologists, in the context of training courses at enterprises and organisations.

Key words: resilience, organisational leader, professional burnout, psychological resilience, psychological well-being, self-realisation, stress resistance

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ І САМОРЕАЛІЗАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ 11

1.1 Поняття психологічної стійкості в психологічній літературі 11

1.2 Особливості самореалізації керівників організацій 20

1.3 Психологічна стійкість керівника як чинник його самореалізації 27

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ 36

2.1 Програма емпіричного дослідження психологічної стійкості керівників організацій 36

2.2 Аналіз результатів констатувального експерименту 49

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ 67

3.1 Тренінгова програма розвитку психологічної стійкості керівників організацій 67

3.2 Аналіз результатів формувального експерименту 77

ВИСНОВКИ 86

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 89

ДОДАТКИ 96

ВСТУП

У сучасному суспільстві психологічна стійкість керівників організацій набула особливої актуальності. Швидкі соціальні зміни, економічна нестабільність та постійна невизначеність висувають нові вимоги до управлінців. Керівники опиняються в умовах високого тиску, відповідальності та необхідності швидкого реагування. У таких ситуаціях саме психологічна стійкість дозволяє зберігати ефективність та раціональність прийняття рішень. Вона забезпечує здатність долати труднощі без втрати внутрішньої рівноваги.

Стійкість лідера сприяє збереженню його професійного потенціалу навіть в умовах стресу. Психологічно стійкий керівник здатен підтримувати мотивацію підлеглих і конструктивний мікроклімат у колективі. Водночас стійкість дозволяє уникати цих негативних наслідків. Потреба у розвитку психологічної стійкості особливо зростає в періоди трансформацій та реформ.

Актуальність теми також пов’язана з необхідністю формування резилієнтних організацій. Саме керівник задає тон взаємодії, реагування на виклики та організаційної культури. Психологічна стійкість є не лише індивідуальною якістю, а й стратегічним ресурсом установи. Її розвиток сприяє ефективному управлінню в умовах невизначеності.

Проблемою психологічної стійкості займалися вітчизняні і зарубіжні дослідники О. Когут, Д. Кравцов, Л. Потапюк, М. Шпак. Питання стресостійкості і резильєнтності розглядали Е. Грішин, З. Кірєєва, Г. Лазос, Є. Потапчук і О. Поліщук, О. Штепа, С. Хобфолл (S. Hobfoll), Ф. Валкер (F. Walker).

Заслуговують на увагу наукові праці Г. Балла щодо концепції самоактуалізації особистості в гуманістичній психології, С. Максименка про закономірності самореалізації особистості.

Відтак, аналіз наукових розвідок досліджуваної нами проблематики, дає змогу констатувати актуальність проблеми вивчення психологічної стійкості і самореалізації управлінців в сучасних суспільних умовах. Тому нами обрано тему дослідження «Психологічна стійкість як чинник самореалізації керівників організацій».

Об'єкт дослідження: психологічна стійкість керівника організації.

Предмет дослідження: психологічна стійкість як чинник самореалізації особистості керівника організації у професійній діяльності.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей психологічної стійкості керівників організацій як чинника їхньої самореалізації у професійній діяльності.

Гіпотеза дослідження: психологічна стійкість керівників організацій сприяє розвитку їх здатності до конструктивної самореалізації в управлінській діяльності.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми психологічної стійкості особистості в психологічній літературі.

2. Обґрунтувати особливості самореалізації керівників організацій в професійній діяльності.

3. Провести емпіричне дослідження психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій.

4. Розробити та апробувати тренінгову програму розвитку психологічної стійкості керівників організацій.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз психологічної літератури (для уточнення наукових поглядів на досліджувану проблему), узагальнення теоретичних положень (для з’ясування стану розробленості проблеми психологічної стійкості і самореалізації особистості в психологічній науці); емпіричні: бесіда, спостереження (для виокремлення особливостей управлінської діяльності керівників організацій), використання психодіагностичних методик для вивчення складових психологічної

стійкості; методи математичної статистики (для узагальнення результатів емпіричного дослідження).

У ході емпіричного дослідження використано психодіагностичні методики: опитувальник «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона, коротка версія (IUS-12); методика «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач; шкала психологічного благополуччя К. Ріфф; методика «Тест життєстійкості» (С. Мадді); тест на стресостійкість М.К. де Врієса.

Базою дослідження стала науково-виробнича компанія «IT4 Medical», що розташована у м. Києві. У дослідженні взяло участь 65 респондентів.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

- уточнено і проаналізовано психологічну стійкість керівників організацій в умовах соціальної невизначеності і воєнного стану в країні;

- розроблено: тренінгову програму розвитку психологічної стійкості керівників організацій як чинника їх самореалізації.

Практична значущість дослідження полягає у розробці тренінгової програми розвитку психологічної стійкості керівників організацій.

Результати дослідження можуть бути використані в процесі фахової підготовки майбутніх психологів у закладах вищої освіти, у системі неформальної освіти психологів, в умовах навчальних курсів на підприємствах й організаціях.

Надійність і достовірність результатів дослідження визначається відбором репрезентативної вибірки респондентів, узгодженістю психодіагностичних методик і методів емпіричного дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (63 джерела) та 4 додатків. Текст роботи викладено на 114 сторінках. Загальний обсяг основного тексту – 88 сторінок. Робота містить 10 таблиць і 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ І САМОРЕАЛІЗАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ

1.1 Поняття психологічної стійкості в психологічній літературі

Психологічна стійкість керівників, фахівців і працівників є ключовим чинником, що визначає успішність функціонування підприємства чи організації. Вона виступає особистісним ресурсом, який дозволяє персоналу ефективно адаптуватися до змін, справлятися з професійними викликами та зберігати емоційну рівновагу в умовах підвищеного психічного навантаження. Керівники з високим рівнем стійкості здатні зосереджено діяти в умовах невизначеності, демонструвати гнучкість у прийнятті рішень та підтримувати продуктивність незалежно від зовнішніх обставин. Така здатність до збереження ефективності у складних ситуаціях безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей, зростанню результативності та загальному розвитку організації.

Психологічну стійкість досліджували вітчизняні (В. Готич [7]; Д. Кравцов [17]; О. Кузнецов [22]; С. Лукомська [26]; О. Штепа [47]) та зарубіжні (J. Block [50], C. Bryan, D. O'Shea, T. MacIntyre [51]; S. E. Hobfoll [54]) науковці.

В. Готич доводить, що психологічна стійкість характеризує особистісну життєздатність, психічне і фізичне здоров'я особистості в умовах війни. Психологічна стійкість, згідно узагальнень автора, розглядається як психосоціальна конструкція, що відображає здатність особистості адаптуватися до труднощів, долати їх та відновлюватися після пережитих негараздів. Вона передбачає не лише повернення до нормального функціонування, а й можливість особистісного зростання внаслідок складних

життєвих ситуацій. Ця якість тісно пов'язана з поведінковими проявами людини в умовах стресу та змін [7].

Д. Кравцов стверджує, що психологічна стійкість захищає особистість від дезінтеграції та психічних розладів, створює підґрунтя для психологічної безпеки, повноцінного психологічного благополуччя та результативної працездатності [17]. Ця особистісна якість допомагає зберігати цілісність і рівновагу навіть у складних (кризових) життєвих і професійних ситуаціях, запобігаючи розвитку психічних розладів.

О. Кузнецов з колективом науковців обґрунтовує психологічну стійкість в контексті ресурсності особистості. Науковець доводить, що вона характеризує поетапний усвідомлений процес побудови особистістю системи власних психологічних ресурсів. В емпіричному досліджені автор доводить, що така стійкість є здатністю особистості до самореалізації і самовдосконалення [22].

У контексті психологічної ресурсності характеризує психологічну стійкість і О. Штепа. Дослідниця зазначає, що «ресурсність» найчастіше вживають у контексті співвідношення внутрішніх ресурсів людини та стресової ситуації» [47, 673]. Погоджуємось з авторкою, що психологічна ресурсність визначається як здатність особистості усвідомлено активувати власні внутрішні та екзистенційні ресурси для саморозвитку і ефективної підтримки інших людей. Такий ресурсний потенціал сприяє формуванню стійкості, гнучкості й ефективності людини у різних життєвих і професійних ситуаціях.

Психологічна ресурсність передбачає розуміння природи внутрішніх ресурсів особистості, їх виразності та ефективності застосування у житті. Як зазначає С. Лукомська, важливо не лише ідентифікувати ці ресурси, а й оцінити, наскільки вони активно діють і допомагають людині адаптуватися [26].

Водночас, О. Кіреєва підкреслює, що ресурси особистості є тим, на що вона може опиратися для задоволення базових потреб, таких як виживання,

безпека, фізичний комфорт, соціальна залученість, повага і самореалізація. Ці ресурси формують фундамент, який підтримує психологічну стійкість у складних обставинах [12].

Сучасні дослідження в психології все більше зміщують фокус уваги з вивчення окремих якостей особистості до глибшого розуміння її ресурсів, які сприяють подоланню стресових ситуацій. Психологічні ресурси не лише захищають від дезадаптації, але й підтримують особистісне зростання та бажаний стиль життя.

Ресурсність розглядається як динамічна система, що забезпечує здатність людини гнучко реагувати на життєві виклики [26]. Вона є підґрунтям для формування внутрішньої стабільності, що проявляється у здатності долати стрес, зберігати емоційну рівновагу та підтримувати ефективну діяльність.

Можна стверджувати, що психологічна ресурсність є ключовим механізмом адаптації, що допомагає людині підтримувати внутрішню рівновагу та особистісне зростання. Психологічна стійкість і ресурсність тісно взаємопов'язані, утворюючи основу адаптивної поведінки і гармонійного розвитку особистості. Вивчення людиною власних особистісних ресурсів дозволяє глибше зрозуміти механізми самозахисту, самовідновлення та самореалізації в кризових умовах під впливом стресу. Усвідомлення особистістю власних ресурсів є важливим кроком до побудови психологічної безпеки та благополуччя в сучасному світі.

Отже, психологічна стійкість як ресурсність особистості є динамічним процесом, який поєднує самоусвідомлення, самореалізацію, навички використання власних сил і здатність оновлювати їх у контексті життя.

Узагальнюючи результати психологічних досліджень з проблем психологічної стійкості особистості можна виокремити такі її визначення як:

- динамічний процес, що зумовлює безперервну й активну позитивну адаптацію людини в умовах негараздів і кризових (або надзвичайних, екстремальних) подій і ситуацій, який має нерівномірне виникнення нових

ресурсів для відновлення психіки в умовах ризиків (В. Татенко [39], А. Чхаідзе і О. Самкова [44], О. Штепа [47]);

- особистісна риса, що проявляється в понятті «его-резилієнтності» (ego-resiliency) як індивідуально-психологічної властивості, що допомагає людині протистояти негативним життєвим впливам. Високий рівень цієї якості забезпечує внутрішній захист від стресових подій та сприяє збереженню психічної рівноваги. Его-резилієнтність включає такі характеристики, як гнучкість, винахідливість, емоційна стійкість, адаптивність і здатність ефективно діяти в різних життєвих ситуаціях (J. Block [50]);

- здатність особистості до підтримки адаптивної поведінки, що виникає у відповідь на переживання стресових події і кризових ситуацій (М. Кудінова [21], О. Кузнецов [22]).

У структурі психологічної стійкості психологами (В. Готич [7], Дж. Блок (J. Block) [50]) виокремлено й обґрунтовано чотири ключові компоненти: когнітивний, поведінковий, емоційний та екзистенційний.

Так когнітивний компонент охоплює індивідуальні особистісні пізнавальні процеси, стиль мислення та переконання, що сприяють стійкості до стресу. До його основних характеристик належать оптимізм, здатність до когнітивної гнучкості, зниження тенденції до постійного сприйняття загроз, збереження позитивної самооцінки та формування адаптивних життєвих переконань [7; 21]. Поведінковий компонент відображає здатність людини до соціальної активності, адаптації та ефективної взаємодії. Він включає такі прояви, як соціальна компетентність, вміння шукати підтримку у стосунках, застосовувати активні копінг-стратегії, підтримувати фізичне здоров’я, а також схильність до альтруїстичної поведінки. Наявність соціального оточення, на яке можна покластися, виступає важливим зовнішнім ресурсом, що зміцнює стійкість особистості [19; 50].

Емоційний компонент охоплює стабільність емоційного фону, перевагу позитивних емоцій, здатність до саморегуляції та самореалізації. Він

передбачає розуміння і контроль власних емоцій, емпатійність та розвинену комунікабельність, що полегшує міжособистісну взаємодію в стресових умовах. Саме емоційна врівноваженість допомагає уникати імпульсивних реакцій та формує ґрунт для внутрішньої сили.

Екзистенційний компонент пов'язаний з глибинними сенсами життя, почуттям зв'язку зі світом, наявністю мети та духовними цінностями. Він проявляється у відсутності відчуття ізольованості, зміцненні віри, духовності та усвідомленні особистісної значущості. Цей компонент є фундаментом психологічної цілісності, що підтримує людину в періоди життєвих і професійних криз [7, 23].

Узагальнюючи, відмітимо, що зазначені компоненти взаємодіють між собою, формуючи багатовимірну систему психологічної стійкості, яка не лише дозволяє ефективно протистояти труднощам, але й сприяє особистісному зростанню і самореалізації. Розуміння цієї структури є цінним для розробки програм психологічної підтримки, профілактики стресових розладів та формування психологічно стійких особистостей і спільнот.

У зв'язку з вищезазначеним проаналізуємо зміст понять стресостійкості і резильєнтності в контексті психологічної стійкості.

Упродовж останніх років з`являються наукові статті і дослідження (Д. Ассонов [1], Е. Гришин [8], О. Креденцер та Д. Сергієнко [20], Г. Лазос [24], Л. Музичко [29], Є. Потапчук і О. Поліщук [32], Н. Сергієнко[36]), що присвячені дослідженню концепту resilience, який в українському перекладі характеризує стійкість та психологічну стійкість.

У словнику резильєнтність визначено як здатність особистості адаптуватися до негативних змін і відновлювати життєві сили після труднощів. Резильєнтність передбачає підтримання стабільного рівня психологічної та фізичної активності навіть у складних обставинах [16].

Д. Ассонов визначає резильєнтність як характеристику особистості, що зумовлює її здатність швидко відновлюватися після стресових ситуацій та повертається до свого попереднього рівня функціонування. Вона виступає як

внутрішній ресурс, який підтримує психологічну стійкість у складних життєвих обставинах [1].

Резильєнтність, на думку науковця, не є постійною якістю, а залежить від конкретного стану людини в певний момент часу. Це своєрідна «статична точка», яка відображає рівень адаптивності в процесі подолання труднощів.

У роботі Є. Потапчук й О. Поліщук зазначено, що резильєнтність визначається як здатність людини зберігати внутрішню рівновагу, емоційну стабільність та функціональну активність навіть у складних або несприятливих умовах. Вона включає не лише витривалість перед труднощами, а й здатність до швидкого відновлення після кризи або переживання стресового впливу. Ця властивість особистості виявляється у готовності адаптуватися до змін, мобілізувати внутрішні ресурси та діяти продуктивно, попри зовнішній тиск. Особливо важливою резильєнтність стає в контексті подолання психологічних травм, коли потрібна здатність відновлювати психологічне благополуччя. У цілому, вона виступає ключовим чинником емоційної саморегуляції, життєстійкості та самореалізації [32]. Автори доводять, що резильєнтність є ключовою здатністю особистості зберігати стабільність і ефективність у складних ситуаціях, забезпечуючи швидке відновлення після кризових подій.

Г. Лазос, узагальнюючи дослідження з питань резильєнтності, зазначає, що везильєнтність розглядається як комплексне біо-психо-соціальне явище, що інтегрує особистісні, міжособистісні та соціальні аспекти переживання людини [24]. Дослідниця обґрунтовує, що ця характеристика особистості формується в результаті тривалих процесів розвитку і адаптації, відображаючи здатність системи людини реагувати на життєві виклики.

Однією з ключових особливостей резильєнтності є здатність психіки відновлюватися після впливу несприятливих або травматичних подій, що забезпечує збереження психологічної рівноваги. Залежно від підходу, резильєнтність може розглядатися як стабільна характеристика особистості, властива індивіду, або як динамічний процес, що змінюється під впливом

зовнішніх і внутрішніх чинників. Вона виступає як внутрішній ресурс, що підтримує адаптацію, гнучкість і стійкість до стресу [20, 34].

Резильєнтність не обмежується лише індивідуальним рівнем, вона тісно пов'язана із взаємовідносинами з оточенням та суспільством загалом. Через це соціальні зв'язки та підтримка відіграють важливу роль у її формуванні та розвитку. Крім того, резильєнтність є ключовою у процесі посттравматичного зростання, допомагаючи особистості не лише відновитися після стресу, а й розвинутися, здобути нові життєві цінності та навички [8]. Констатуємо, що резильєнтність сприяє посиленню внутрішньої сили та самовизначенню, підвищуючи здатність долати майбутні труднощі.

Л. Музичко зазначає, що здатність особистості оновлювати власні ресурси базується на її життєвому досвіді, що допомагає ефективно керувати емоціями та відновлювати психологічну рівновагу. До складу цієї здатності входять уміння поповнювати енергетичний запас через переживання позитивних емоцій, таких як любов, успіх і творчість. Цей процес сприяє збереженню внутрішньої гармонії та психологічної стійкості [29].

Аналіз поняття резильєнтності в психологічній літературі демонструє, що це не статичний ресурс, а складний і багатовимірний феномен, що охоплює як внутрішні психологічні механізми, так і зовнішні соціальні фактори. Розуміння резильєнтності вимагає міждисциплінарного підходу, що за Г. Лазос [24], враховує взаємодію біологічних, психологічних і соціокультурних аспектів.

Г. Дубчак [10], О. Когут [13], В. Корольчук [14; 15], О. Кравцова [18], Л. Потапюк [33], М. Шпак [46] приділяли увагу дослідженню різних аспектів стресостійкості особистості.

Так О. Когут досліджувала стресостійкість як важливий компонент організаційної культури [13]. Дослідниця підкреслює, що здатність особистості працівника протистояти стресовим впливам є визначальним чинником для підтримання стабільності та продуктивності організації, особливо в умовах змін або підвищеного зовнішнього тиску. Стресостійкість

допомагає зберігати емоційну рівновагу, сприяє ефективній комунікації та формуванню культури співпраці, що відповідає ключовим цінностям організації – довірі, партнерству, відповідальності та відкритості до нововведень [13].

Л. Потапюк зазначає, що стресостійкість тісно пов'язана з адаптацією, емоційною стабільністю, а також з психологічною стійкістю [33, 35]. Стресостійкість розглядається як інтегральна характеристика особистості, яка забезпечує здатність ефективно функціонувати під впливом інтелектуальних, емоційних та вольових навантажень без шкоди для психічного і фізичного здоров'я. Ця характеристика проявляється у тому, як особистість може розуміти загрозу та наскільки впевнено сприймає власні ресурси для її подолання. Стресостійкість передбачає індивідуальну реакцію людини, що зумовлена як суб'єктивними оцінками ситуації, так і рівнем мобілізації її особистісних ресурсів [33, 38].

У психологічному контексті М. Шпак стресостійкість трактує, як здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу та ефективність у ситуаціях напруги й нестабільності [46]. Ця здатність виконує захисну функцію, сприяючи адаптації до складних умов та мінімізуючи негативний вплив зовнішніх і внутрішніх стресових чинників.

М. Шпак розглядає стресостійкість як індивідуальну здатність людини зберігати достатню працездатність під час дії стресора, виокремлюючи в її структурі такі психологічні компоненти як: соціальний, поведінковий та особистісний [46, 201]. Причому особистісний компонент є найбільш важливим.

За авторським визначенням «стресостійкість є інтегральною властивістю особистості, яка охоплює комплекс когнітивних, емоційних, адаптивних та особистісних властивостей, що забезпечують здатність людини протистояти стресу, чинити опір негативному впливу стресових факторів з метою збереження психічного здоров'я» [46, 202]. Погоджуємось з М. Шпак, що стресостійкість визначає цілісну якість особистості. До її

складу входять взаємопов’язані когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси. Вона дозволяє людині ефективно адаптуватися до складних життєвих умов, зберігаючи при цьому психічну рівновагу. Завдяки цій властивості особистість здатна протидіяти деструктивному впливу стресу, підтримувати власне психічне здоров’я і психологічне благополуччя та мати можливість для самореалізації.

В. Корольчук у своїх дослідженнях [14; 15] пропонує багаторівневу модель стресостійкості, виокремлюючи чотири ключові компоненти: особистісний, соціальний, типологічний та поведінковий.

Кожен з них виконує свою функцію в системі регуляції стресових реакцій. Особистісний компонент пов’язаний з внутрішніми рисами та установками людини, соціальний – із взаємодією з оточенням, типологічний – із конституційними особливостями, а поведінковий – із практичними стратегіями реагування. Така структура дозволяє глибше зрозуміти не лише рівень стресостійкості особистості, але й її внутрішню структуру.

Аналіз визначених й обґрунтованих В. Корольчук компонентів дає змогу оцінювати, як вони взаємодіють і впливають на загальну здатність до протидії стресу. Також це відкриває можливості для індивідуалізованого розвитку стресостійкості через цілеспрямоване впливання на окремі її елементи. У цілому, така модель сприяє комплексному підходу до діагностики й розвитку психологічної стійкості особистості [14].

Приділимо увагу також емоційній стабільності, яка є складовою стресостійкості, і допомагає підтримувати адаптивну поведінку в нових або кризових обставинах. Вона дозволяє зберігати контроль над емоціями, що є важливим під час періодів психологічної адаптації або відновлення після напружених подій. Рівень стресостійкості значною мірою залежить від того, наскільки активно особистість використовує власні психологічні ресурси. Здатність до самоусвідомлення, саморегуляції, самореалізації, позитивного мислення та внутрішньої мотивації є важливими опорами у подоланні стресу.

Також адаптаційні ресурси людини відіграють роль у виборі ефективних стратегій подолання труднощі. До прикладу, висока стресостійкість сприяє формуванню впевненості в собі, стійкої самооцінки та емоційного балансу. Вона підвищує загальне психологічне благополуччя.

Психологи одностайно визнають, що стресостійкість є інтегральною властивістю особистості, що може проявлятися у здатності зберігати стабільне функціонування організму та психіки під впливом стресогенних чинників. Вона відображає рівень опору зовнішнім навантаженням, витривалість до психофізіологічного напруження. Стресостійка особистість демонструє гнучкість у реагуванні, ефективно справляється з напруженням і вміє відновлювати внутрішню рівновагу навіть за наявності надмірного функціонального навантаження.

У підсумку констатуємо, що психологічна стійкість як психологічне поняття тісно пов’язана з такими усталеними характеристиками як «стійкість», «стресостійкість», «життєстійкість», «резильєнтність».

1.2 Особливості самореалізації керівників організацій

Упродовж років психологи і психофізіологи досліджують феномен стресу, проте питання зміцнення стресостійкості управлінців у сучасному організаційному середовищі не втрачає актуальності. Керівники організацій щодня стикаються з численними стресогенними чинниками: високою відповідальністю, дефіцитом часу, конфліктними ситуаціями, необхідністю приймати швидкі рішення, що створює значне психоемоційне навантаження.

Ефективність сучасного керівника організації оцінюється за двома основними критеріями: професійною майстерністю та стилем поведінки. Професійна майстерність базується на спеціалізованих знаннях, здобутих через навчання та практичний досвід. Стиль поведінки формується в процесі адаптації до професійної діяльності та включає такі якості, як лідерство, стресостійкість, толерантність до невизначеності, а також ефективні навички

спілкування і взаємодії з іншими. Для посади керівника в організаціях важливими є не лише знання, але й значний досвід роботи з людьми [40].

Динаміка сучасного життя в умовах воєнного стану, високий темп професійної активності часто призводять до накопичення негативних емоцій, які провокують затяжні стани психологічного напруження. У таких умовах надзвичайно важливою є здатність керівника зберігати психологічну рівновагу, контролювати реакції на стрес і адаптуватися до викликів.

Психологічна стійкість у цьому контексті постає як інтегральна характеристика особистості, яка визначає ефективність регуляції власних емоцій, мислення та поведінки. Вона не стільки передбачає уникнення стресу, скільки трансформацію ставлення до нього, що дозволяє зменшити деструктивний вплив зовнішніх обставин.

Управлінець, який володіє високим рівнем психологічної стійкості, здатен конструктивно реагувати на труднощі, підтримувати працездатність колективу та сприяти стабільності організаційного клімату. Формування і розвиток цієї стійкості керівників має ґрунтуватися на особистісно орієнтованому і системному підходах, що охоплюють роботу з особистісними установками, навичками саморегуляції та зміцненням особистісних ресурсів.

М. Гончар доводить, що професійний стрес керівників організацій є однією з ключових причин формування синдрому професійного вигорання, оскільки управлінська діяльність передбачає постійне функціонування в умовах підвищеної емоційної напруги та когнітивного навантаження. Серед основних стресогенних чинників, науковець виділяє необхідність оперативного прийняття рішень у ситуаціях високої невизначеності, що вимагає від управлінця мобілізації значних психологічних ресурсів [6].

У професійній управлінській діяльності керівники змушені одночасно вирішувати стратегічні та кризові питання, що с призводить до появи помилок і високою відповідальністю за наслідки. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, економічна нестабільність, соціальна невизначеність, потреба у впровадженні інновацій створюють атмосферу тривалого професійного напруження керівників організацій

У таких умовах зростає ризик розвитку емоційного вигорання, що проявляється у вичерпанні мотиваційних, енергетичних і адаптаційних ресурсів. Це, у свою чергу, знижує ефективність управлінських рішень, порушує комунікацію в команді, а також впливає на загальний клімат в організації.

Для попередження та подолання наслідків професійного стресу і професійного вигорання важливим є впровадження заходів з розвитку психологічної стійкості, навичок саморегуляції, управління часом, делегування повноважень, а також створення умов для психоемоційного відновлення.

Проаналізуємо самореалізацію керівників організацій.

У гуманістичній психології поняття самореалізації є фундаментальними й пов’язано з прагненням людини повністю розкрити свій потенціал. Самореалізація більше стосується практичного втілення можливостей, передбачає активну участь людини у власному розвитку, досягненні цілей і гармонізації внутрішнього й зовнішнього досвіду. Це поняття охоплює як глибокий внутрішній процес усвідомлення себе, так і реальні дії, спрямовані на досягнення життєвого сенсу.

Самореалізація вважається одним із ключових понять у психології особистості, що охоплює прагнення людини усвідомити своє життєве призначення та реалізувати потенціал через активну взаємодію з навколишнім світом [34, 267]. Це не лише процес розкриття внутрішніх можливостей, а й свідоме самотворення через цілеспрямовану й усвідомлену діяльність у соціальному контексті.

Як зазначають Т. Гарасимів і Б. Базарник, у контексті розширення соціального простору, в якому відбувається самореалізація особистості, особливої актуальності нині набуває питання її збалансованості, гармонійного співвідношення різних сфер самовираження та їх раціонального поєднання [5].

На думку науковців, самореалізація потребує не лише широкого поля можливостей, а й внутрішньої інтеграції, усвідомленої спрямованості та узгодженості між особистими цілями й соціальними запитами. Її ефективність визначається не кількістю задіяних сфер, а глибиною, автентичністю й значущістю особистісного зростання в кожній з них. Самореалізація, як стверджує О. Поліщук, передбачає розвиток особистості через співтворчість і партнерство з іншими, що сприяє зростанню її життєвої ефективності [31].

За В. Татенко, самореалізація особистості пов'язана з прагненням до самовдосконалення, де рушієм виступають не лише особисті потреби, а й прагнення до вищих цінностей. Сутність самореалізації полягає в поєднанні особистісних ресурсів людини з зовнішніми умовами соціального чи професійного середовища, що дозволяє людині досягати рівнів особистісної зрілості [39].

І. Сірак доводить, що самореалізація є «процесом практичного втілення індивідуального творчого потенціалу особистості, що детермінований сукупністю уявлень про власні здібності, відображає міру можливостей актуалізації творчих потенцій особистості під час цілеспрямованої діяльності та орієнтується на відповідний результат» [38, 262]. Самореалізація особистості є процесом, у якому вона має можливість практично втілювати свій унікальний творчий потенціал. Цей процес відображає те, наскільки людина здатна реалізувати свої творчі ресурси в цілеспрямованій усвідомленій діяльності. Важливо, що самореалізація орієнтована на досягнення конкретного результату, що має значення для особистості.

С. Максименко розглядає самореалізацію як універсальну, вроджену властивість кожної особистості, що є фундаментом її мотиваційної сфери. Ця здатність, на думку академіка, не потребує окремого формування, оскільки вона зумовлена самою природою людини [27]. Автор наголошує, що основні механізми самореалізації вже є притаманними індивіду і можуть бути виявлені через самопізнання та діяльність. Проблема полягає не в наявності

чи відсутності цієї здатності, а в тому, що багато людей не усвідомлюють власного потенціалу. Часто індивід залишається на рівні нерозкритих можливостей, не підозрюючи про глибину своїх внутрішніх ресурсів. Це породжує стан латентного розвитку, коли сутнісні сили не знаходять умов для повного вияву.

С. Максименко підкреслює, що самореалізація є процесом, який притаманний усім [27].

У філософсько-психологічній традиції вітчизняної науки самореалізація тлумачиться як внутрішня необхідність людини реалізувати себе через творчість, професійну діяльність чи спілкування. Саме соціальні умови, культура, міжособистісні стосунки можуть або стимулювати, або гальмувати процес самореалізації. Якщо середовище є підтримувальним, особистість має змогу більш повно розкрити свої якості. Натомість деструктивні обставини можуть блокувати цей процес, спричиняючи відчуження від себе [27; 56]. Отже, самореалізація – це не лише внутрішній, але й соціально опосередкований процес.

Можна стверджувати, що самореалізація є важливим показником психологічного благополуччя особистості та повноцінного включення людини в соціокультурне середовище.

Самореалізація керівника організації є комплексним процесом, що базується на усвідомленому індивідуальному виборі цілей та шляхів їх досягнення, які відповідають актуальному етапу професійного і особистісного розвитку. Важливо, що цей вибір передбачає певне самообмеження, яке не слугує бар’єром для розвитку, а навпаки, формує внутрішню дисципліну і сприяє оптимізації професійних й особистісних ресурсів керівника [40].

Особливість самореалізації в контексті управлінської діяльності полягає в тому, що вона потребує поєднання високого рівня психологічної стійкості з гнучкістю, що дозволяє ефективно реагувати на професійні виклики і зберігати баланс між особистими цінностями та організаційними завданнями.

Згідно з результатами дослідження Н. Тимошенко щодо розгляду професійної самореалізації як одного із компонентів професійного самовдосконалення, для успішної самореалізації керівника ключовим чинником є наявність внутрішньої мотивації, яка спрямовує до безперервного особистісного зростання та розвитку лідерських компетенцій [41].

Психологічна стійкість виступає фундаментом, що підтримує цю мотивацію, забезпечуючи здатність керівника адаптуватися до стресових ситуацій, долати перешкоди і зберігати фокус на стратегічних цілях організації.

Отже, процес самореалізації керівника організації формується під впливом поєднання внутрішніх мотивів, психологічної стійкості та усвідомленої роботи над власним особистісно-професійним розвитком, який є запорукою ефективного управління та психологічного благополуччя.

Процес самореалізації особистості характеризується різними ступенями, рівнями та інтенсивністю, що відображають динаміку її розвитку. Його рушійною силою, як зазначає Л. Сердюк, є природне прагнення людини до нового та незвичного, яке стимулює постійний рух уперед [37].

Згідно завдань дослідження проаналізуємо професійну самореалізацію керівників організацій. Самореалізація в організаційній психології часто пов’язується з професійною діяльністю, оскільки вона є важливою сферою життя людини. Проте психологічний сенс самореалізації полягає у виявленні та розвитку всіх особистісних ресурсів людини в будь-якій діяльності чи сфері життя [37]. Для повноцінної професійної самореалізації необхідно, щоб людина усвідомлювала свою потребу в цьому процесі та вірила у власне унікальне призначення. Тому професійна самореалізація є глибинним усвідомленням людини, що потребує самопізнання і цілеспрямованості.

Професійна самореалізація є складним і багатогранним процесом, що безпосередньо пов’язаний із розвитком психологічної стійкості як її фундаментального чинника. Вона включає самостійність, яка проявляється в здатності особистості усвідомлено обирати цілі, планувати дії, рефлексувати над власною поведінкою та регулювати діяльність відповідно до обставин.

Важливим аспектом є свобода вибору, що відображає автономність у прийнятті рішень та активну міжособистісну взаємодію, яка базується на саморегуляції.

Творчість, як третя характеристика професійної самореалізації, вказує на здатність концентрувати креативні зусилля, проявляти незалежність у судженнях і нести відповідальність за результати власної діяльності.

Психологічна стійкість як властивість керівника підтримує ці якості, забезпечуючи внутрішній ресурс для подолання стресів і невизначеності, що супроводжують професійний розвиток. Вона сприяє формуванню ефективних стратегій адаптації, які дозволяють керівникові залишатися продуктивним і цілеспрямованим навіть у складних умовах. Без належного рівня психологічної стійкості самостійність і свобода вибору в процесі самореалізації можуть знижуватися під впливом зовнішніх та внутрішніх стресових подій.

Отже, розвиток психологічної стійкості є ключовим для забезпечення гармонійної та успішної професійної самореалізації керівників організацій, що поєднує в собі відповідальність, креативність і автономію особистості.

Узагальнюючи можна стверджувати, що в умовах війни самореалізація керівників організацій набуває особливого значення. Управлінці змушені швидко адаптуватися до нестабільності, приймати рішення в умовах невизначеності і високого стресу, що вимагає підвищеної психологічної стійкості. Самореалізація в таких умовах пов’язана з умінням знаходити нові можливості для розвитку організації, зберігати мотивацію та підтримувати командний дух персоналу. Важливо також усвідомлено коригувати власні цілі відповідно до змін зовнішнього середовища, щоб не втратити фокус і ефективність управління. Існуюча війна стає каталізатором як професійного, так і особистісного зростання керівника через подолання кризових ситуацій.

1.3 Психологічна стійкість керівника як чинник його самореалізації

У сучасних соціокультурних умовах професійна діяльність керівника організації виходить за межі адміністрування і дедалі більше набуває характеристик лідерства змін, стратегічного управління та фасилітації командної взаємодії. Значна динаміка суспільних процесів, невизначеність середовища, зростання вимог до якості управлінських рішень, соціальна відповідальність обумовлюють потребу у формуванні психологічної стійкості як ключової особистісної характеристики керівника та чинника його самореалізації.

Психологічна стійкість виступає однією з базових особистісних характеристик ефективного керівника як управлінця. Вона забезпечує здатність адаптуватися до змін, регулювати емоційні стани та діяти в умовах тиску й невизначеності. Завдяки сформованій психологічній стійкості керівник здатен не лише приймати виважені управлінські рішення, але й конструктивно розв’язувати конфліктні ситуації, підтримувати здорову комунікацію в команді та залишатися ресурсним навіть за умов високих професійних навантажень.

Ця якість, як зазначають О. Кузьмін та М. Гончар, відіграє центральну роль у самореалізації, оскільки саме поведінка та емоційний стан керівника зумовлюють його ефективну управлінську діяльність. Стресостійкий керівник здатен транслювати спокій, упевненість та гнучкість, що позитивно впливає на виконання його професійних функцій і сприяє підвищенню загальної ефективності роботи. Отже, психологічна стійкість керівника є не лише запорукою його особистої професійної витривалості, а й визначальним чинником його самореалізації [23].

У підрозділі 1.1 доведено, що психологічна стійкість у психології розглядається як інтегральна здатність особистості зберігати функціональність, адаптивність та емоційну рівновагу в умовах хронічного

стресу, тиску, змін або кризових подій. Ця риса дозволяє керівнику зберігати внутрішню стабільність, ухвалювати зважені рішення в умовах невизначеності, бути джерелом емоційної підтримки для підлеглих та ініціатором конструктивних змін.

У контексті професіної управлінської діяльності керівник виступає не лише як організатор, а й як координатор складної взаємодії між колективом, та представниками соуіального середовища. Ефективне функціонування такої взаємодії передбачає високу стресостійкість, рефлексивність, гнучке мислення, здатність до стратегічного планування та готовність брати відповідальність за прийняті рішення. Психологічно стійкий керівник здатен створювати і підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі, запобігати проявам професійного вигорання, стимулювати мотивацію до праці та заохочувати ініціативність співробітників [36].

Одним з ключових аспектів його діяльності стає ефективне управління емоціями – як власними, так і членів колективу, що безпосередньо впливає на рівень організаційної згуртованості та продуктивності.

Варто підкреслити, що психологічна стійкість тісно пов’язана з професійним вигоранням, саморегуляцією та психологічним благополуччям. Ці риси дозволяють керівнику не лише протистояти стресовим впливам, а й трансформувати їх у можливості для професійного та організаційного зростання [31]. У періоди соціальної нестабільності ця характеристика стає критично важливою для збереження ефективності управління.

Крім того, психологічна стійкість є базою для реалізації таких управлінських функцій, як модернізація організаційної культури, впровадження інновацій, орієнтація на якість освітніх послуг. Усі ці процеси вимагають не лише наявності відповідних компетентностей, а й високого рівня внутрішньої витривалості керівника.

Отже, психологічна стійкість виступає необхідною умовою ефективної управлінської діяльності, забезпечуючи адаптацію до змін, опір стресовим чинникам, збереження ресурсів та підтримку цілісного функціонування освітнього закладу.

Формування цієї якості, за К. Шпак, має розглядатися як важливий елемент професійного розвитку керівника, що потребує системної підтримки у форматі освітніх програм, тренінгів, психологічного супроводу та коучингу [46].

Обґрунтуємо схожість та відмінності психологічної стійкості і стресостійкості керівників організацій у психологічній теорії і практиці.

У психологічній науці та управлінській практиці поняття психологічної стійкості (резильєнтності) та стресостійкості керівників організацій розглядаються як близькі за змістом, проте не тотожні. Обидві якості мають фундаментальне значення для ефективного функціонування лідера в умовах невизначеності, постійних соціально-економічних викликів, змін і психічних навантажень. Спільною ознакою цих феноменів є їхня здатність забезпечувати адаптацію особистості до складних або невизначених ситуацій, однак відрізняються вони глибиною, тривалістю впливу та механізмами внутрішнього реагування.

Психологічна стійкість трактується як інтегральна властивість особистості, що включає когнітивні, емоційні й поведінкові аспекти саморегуляції, адаптації та особистісного зростання. Ця якість дозволяє керівникові зберігати функціональність, внутрішню цілісність і активність у довготривалих умовах дії негативних чинників. Її можна розглядати як стратегічний ресурс, що забезпечує не лише «виживання», а й розвиток у кризовому контексті. Психологічно стійка особистість здатна трансформувати негативний досвід у досвід зростання.

Стресостійкість, натомість, розуміється як здатність керівника витримувати короткочасні або гострі стресові ситуації без деструктивних наслідків для психічного стану. Вона більше пов’язана з фізіологічними реакціями організму, зумовленими швидким реагуванням на подразники. Таким чином, стресостійкість має реактивний характер, у той час як психологічна стійкість є проактивною та розвитковою категорією.

Обидві якості впливають на ефективність управлінської діяльності, зокрема на здатність керівника ухвалювати раціональні рішення, підтримувати емоційну стабільність і зберігати продуктивність у складних умовах. Водночас лише психологічна стійкість дозволяє виходити за межі компенсації – вона сприяє оновленню управлінських стратегій, творчості та особистісному зростанню.

Дослідники (М. Лапіна [25], Л. Музичко [29], М. Шпак [46]) вказують, що саме резильєнтність є довготривалою ресурсною характеристикою, яка дозволяє керівнику не просто витримувати навантаження, а й ефективно адаптуватися до змін, використовуючи досвід криз як основу для самореалізації. У той час як стресостійкість слугує короткочасним захистом, психологічна стійкість відкриває можливості для трансформаційних процесів.

У практичній площині обидві риси можуть і повинні розвиватися цілеспрямовано. Згідно з принципами позитивної психології [55; 58], їхнє формування можливе завдяки практикам самопізнання, рефлексії, розвитку емоційного інтелекту, регулярного навчання та коучингу. Успішні керівники розвивають ці якості не лише як особистісні характеристики, а й як частину організаційної культури, що підтримує психологічне здоров’я колективу.

Ключовим аспектом є також інтегративне бачення, відповідно до якого стресостійкість і психологічна стійкість розглядаються у взаємозв’язку, але з акцентом на унікальний внесок кожної у професійне становлення лідера. Сучасна психологія підкреслює необхідність розмежування цих понять для побудови цілеспрямованих програм розвитку керівного складу підприємств і організацій.

Можна стверджувати, що психологічна стійкість і стресостійкість є взаємодоповнюючими, але різними конструкціями. Перша забезпечує тривалу адаптацію та зростання, друга – короткотермінову стабілізацію. Для ефективної управлінської діяльності важливим є розвиток обох, із провідною роллю саме психологічної стійкості як запоруки гнучкості, мудрості та професійної тривалості керівника.

О. Бондарчук досліджувала соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників у професійній діяльності [3]. Дослідниця доводить, що формування і розвиток стресостійкості є запорукою психічного здоров'я працівників.

У психології доведено, що професійне вигорання є важливою соціально-психологічною проблемою, що суттєво впливає на продуктивність управлінської діяльності керівників. Наслідки професійного вигорання охоплюють як фізичне здоров'я, так і психологічне благополуччя особистості, водночас суттєво знижуючи її адаптаційні можливості до професійних вимог. У зв'язку з цим проблема професійного вигорання зберігає свою актуальність і виступає пріоритетним напрямом наукових досліджень у сучасній психології.

Процес формування толерантності до професійного стресу і професійного вигорання також був предметом досліджень О. Брюховецької [4]. Дослідниця доводить, що «професійні стреси проявляються у фізичних і психічних реакціях керівників на напружені ситуації в управлінській діяльності. Доведено, що тривалий професійний стрес може породжувати замкнутість, відособленість, відчуження, відчуття неадекватність, непевність, підвищену чутливість, незадоволеність сформованими взаєминами, невротичну декомпенсацію» [4, 14].

Твердження О. Брюховецької [4] є важливим для розуміння впливу професійного вигорання на особистість керівника. Зокрема, показовим є те, що вигорання та його психосоматичні прояви можуть не лише погіршувати якість управлінської діяльності, а й серйозно шкодити психологічному благополуччю. Це ще раз наголошує на необхідності впровадження системної психологічної підтримки з реалізації програм розвитку психологічної стійкості для керівників організацій.

Л. Карамушка [11], М. Ткалич [42] наголошують, що професійна діяльність менеджерів, керівників організацій нерозривно пов'язана зі стресовими навантаженнями, що заважає їхньої самореалізації. Це зумовлено

високим рівнем відповідальності, необхідністю ухвалення рішень у стислі терміни та постійною взаємодією з персоналом. Тривалий вплив стресогенних чинників може спричиняти емоційне виснаження, когнітивне перевантаження й зниження продуктивності управлінської діяльності.

Стресові стани також негативно відображаються на загальній атмосфері в колективі, провокуючи конфлікти, недовіру та зниження мотивації. У цьому контексті стресостійкість розглядається як необхідна професійна якість керівника, що забезпечує здатність зберігати самоконтроль, діяти раціонально в критичних ситуаціях і протистояти зовнішньому тиску.

Розвинена стресостійкість як складова психологічної стійкості сприяє ефективному прийняттю рішень, зменшенню рівня тривожності та збереженню психологічної рівноваги. Такий керівник виконує роль стабілізуючого чинника в організації, підтримуючи команду в періоди змін та криз.

Стійкість до стресу також сприяє збереженню фізичного здоров'я та зниженню ризиків професійного вигорання. Психологічно стійкий керівник здатен бути емоційно включеним, водночас не втрачаючи об'єктивності й аналітичності в оцінці ситуацій. Його спокій та впевненість позитивно впливають на колектив, підвищуючи згуртованість і продуктивність.

Узагальнюючи особливості управлінської діяльності і відповідні їм якості керівника нами виокремлено складові психологічної стійкості керівників організацій в сучасних складних умовах (див. рис. 1.1)

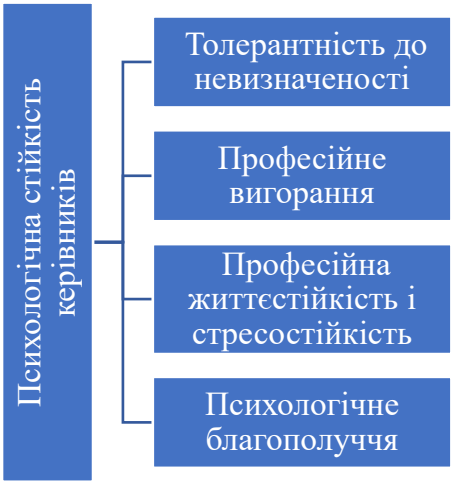


Рисунок 1.1 – Складові психологічної стійкості керівників організацій

Пропонований рис. 1.1 ілюструє структуру психологічної стійкості керівників, яка є складним багатовимірним конструктом і включає низку взаємопов'язаних компонентів. Центральне місце займає саме поняття психологічної стійкості керівників, яке виступає інтегративною характеристикою управлінця, що дозволяє йому ефективно функціонувати в умовах професійного навантаження, змін та невизначеності.

До основних складових також належать: толерантність до невизначеності, яка визначає здатність керівника зберігати внутрішню рівновагу у ситуаціях нестабільності та браку чіткої інформації; професійне вигорання як негативний індикатор зниження стійкості, що виникає внаслідок хронічного стресу та емоційного виснаження; професійна життєстійкість і стресостійкість, які відображають здатність керівника до мобілізації ресурсів і подолання труднощів у складних умовах управлінської діяльності; а також психологічне благополуччя як загальний індикатор задоволеності життям, самореалізації та позитивного функціонування особистості в професійному середовищі. Усі ці компоненти взаємодіють між собою і в сукупності формують основу психологічної стійкості, необхідної для ефективного управління, збереження особистісного ресурсу та підтримання високої професійної продуктивності.

Психологічну стійкість слід розглядати не лише як індивідуальний ресурс, а як чинник самореалізації у професійній діяльності й організаційного успіху. Підтримка і розвиток цієї стійкості є невід'ємною частиною професійного зростання керівника у сучасних умовах управлінської діяльності.

Висновки до першого розділу.

У першому розділі проаналізовано зміст поняття психологічної стійкості в психологічній літературі, визначено й обґрунтовано особливості самореалізації керівників організацій, доведено значущість психологічної стійкості керівника як чинника його самореалізації.

З’ясовано, що психологічну стійкість керівника слід розглядати як комплексну особистісну характеристику, що забезпечує його здатність ефективно функціонувати в умовах постійного психологічного навантаження, високої відповідальності та невизначеності. Ця характеристика проявляється у здатності керівника зберігати емоційну врівноваженість, адекватно реагувати на виклики, швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Завдяки психологічній стійкості управлінець здатен мінімізувати вплив стресу, страху чи тривоги, що, у свою чергу, сприяє прийняттю виважених рішень у кризових ситуаціях. Ця якість дозволяє не лише підтримувати особисту ефективність, а й зберігати продуктивну атмосферу в колективі. Психологічно стійкий керівник демонструє гнучкість мислення, саморефлексію, внутрішній контроль та здатність до саморегуляції. Його поведінка стає джерелом стабільності для інших членів організації, особливо в періоди невизначеності або трансформацій.

Установлено, що психологічна стійкість має складну внутрішню структуру, що включає як функціональні компоненти (знання, вміння, навички саморегуляції), так і особистісні риси (стресостійкість, рішучість, витривалість,). Вона є відкритою динамічною системою, яка формується протягом усього професійного шляху керівника, розвивається під впливом зовнішніх умов та внутрішніх ресурсів особистості. Вона створює підґрунтя для відчуття психологічної безпеки, сприяє гармонійному благополуччю та підвищує ефективність у професійній діяльності.

Успішні управлінці вирізняються вмінням зберігати психологічну рівновагу, що є запорукою стратегічного мислення, лідерства та довготривалої ефективності в управлінській діяльності.

Стійкість пов’язана із здатністю до саморегуляції, гнучкості мислення та адаптивності. Вона є складовою управлінської компетентності та лідерського потенціалу. У цьому контексті доцільно впроваджувати освітні програми, що спрямовані на розвиток стійкості.

Обґрунтовано, що самореалізація керівника організації є складним й усвідомленим процесом вибору цілей та способів їх досягнення, що відповідають поточному етапу його розвитку. Вона включає свідоме самообмеження, яке не обмежує, а навпаки, стимулює внутрішню дисципліну та ефективне використання ресурсів, що забезпечує гармонійний професійний і особистісний розвиток керівника.

Виокремлено, що до складових психологічної стійкості керівників організацій варто віднести психологічне благополуччя, толерантність до невизначеності, професійну життєстійкість і стресостійкість, наявність симптомів професійного вигорання.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ І САМОРЕАЛІЗАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Програма психологічної стійкості і самореалізації керівників організацій

У дослідженні психологічних аспектів самореалізації керівників організацій варто приділяти увагу їхній психологічній стійкості, що полягає в набутті ними певного рівня інтолерантності до невизначеності, професійного вигорання, стресостійкості у професійній діяльності в складних соціально-економічних умовах.

У контексті дослідження психологічної стійкості та самореалізації керівників організацій під програмою емпіричного дослідження розуміється структурований комплекс методологічних, методичних і діагностичних заходів, спрямованих на глибоке вивчення особистісних ресурсів управлінців. Ця програма охоплює всі ключові етапи: від підготовки до збору емпіричних даних, їх кількісного та якісного аналізу, до інтерпретації результатів із урахуванням професійних, соціально-психологічних, організаційних і культурних чинників.

Особливу увагу в дослідно-експериментальній роботі приділено застосуванню валідних психодіагностичних інструментів, таких як тести на життєстійкість, стресостійкість, рівні професійного вигорання та психологічного благополуччя. У межах програми емпіричного дослідження передбачено й використання потенціалу корекційно-розвивального впливу шляхом тренінгів, які активізують внутрішні ресурси керівників, сприяють саморефлексії та підвищенню ефективності професійної діяльності.

Наукове підґрунтя дослідження спирається на гуманістичний, особистісно зорієнтований і системний підходи, які, як зазначає Д. Отич, в сукупності забезпечують цілісне розуміння феноменів стійкості та самореалізації [30].

Гуманістичний підхід акцентує на внутрішньому потенціалі особистості, її прагненні до зростання, автономії та реалізації цінностей у професійній сфері. Він підкреслює унікальність досвіду кожного керівника, сприймаючи його як суб'єкта власного розвитку. Особистісно зорієнтований підхід дозволяє врахувати індивідуальні особливості лідерської позиції, самооцінки, емоційної регуляції та внутрішньої мотивації. У цьому контексті стійкість розглядається як інтегративна характеристика, що дозволяє зберігати цілісність і ефективність у складних умовах управлінської діяльності [30].

З позиції особистісно-орієнтованого підходу (В. Рибалка [35], В. Татенко [39]) структура особистісних рис впливає на поведінкові реакції керівників. Емоційність особистості її психологічна стійкість, стресостійкість визначають індивідуальні прояви емоцій і почуттів. Як властивість особистості психологічна стійкість характеризує її ставлення до оточення, людей, відображаючи її психоемоційні стани через характер комунікативних взаємодій.

Системний підхід, згідно з концепцією Ю. Швалба, дає змогу аналізувати психологічну стійкість і самореалізацію керівників як результат динамічної взаємодії особистісних, когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів, а також впливу зовнішнього середовища [45]. Це дозволяє побачити керівника не лише як індивіда, а як складний функціональний елемент організаційної системи, що здатний до адаптації в умовах невизначеності та подальшого розвитку та є особливо цінний в умовах змін і невизначеності, які часто супроводжують управлінську діяльність.

У підсумку, розроблена програма дозволяє всебічно дослідити та підтримати розвиток психологічної стійкості як важливого чинника успішної самореалізації керівника в сучасному організаційному середовищі.

Схематично послідовність емпіричного дослідження керівників організацій можна унаочнити так (див. рис. 2.1):



Рисунок 2.1 – Послідовність емпіричного дослідження психологічної стійкості і самореалізації керівників організацій

На першому етапі здійснюється діагностика особливостей психологічної стійкості вибірки із керівників організацій за допомогою відібраних стандартизованих психодіагностичних методик. Далі результати первинного діагностування узагальнюються з метою виявлення загальних тенденцій, проблемних характеристик і сильних сторін. Наступним кроком є складання за результатами діагностики тренінгової програми, що адаптована до виявлених психологічних потреб керівників. Після цього відбувається впровадження тренінгової програми та завершальна діагностика з метою перевірки її ефективності. На основі отриманих результатів здійснюється узагальнення емпіричного дослідження.

Вищезазначена послідовність дозволяє забезпечити наукову обґрунтованість та практичну доцільність дослідно-експериментальної роботи з керівниками як управлінським персоналом організацій

Узагальнючи матеріали досліджень В. Готич [7], В. Корольчук [14; 15], В. Крайнюк [19], М. Кудінова [21], Л. Потопюк [33], М. Вебера [63] можна зробити висновок, що до ключових складових програми емпіричного дослідження належать кілька важливих структурних етапів.

У контексті вивчення психологічної стійкості керівників як одного з ключових чинників їхньої самореалізації, дослідницький процес ґрунтується на комплексному підході до розкриття глибинних психологічних характеристик особистості.

Основними завданнями дослідно-експериментальної роботи у ході емпіричного дослідження були:

1) підбір та адаптація відповідних до теми дослідження психодіагностичних методик;

2) діагностика керівників організацій за обраними методиками і тестами;

3) з'ясування рівнів толерантності до невизначеності, професійного вигорання, психологічного благополуччя, стресостійкості;

4) обробка й інтерпретація отриманих у ході первинного і вторинного діагностування статистичних даних.

Метою емпіричного дослідження була перевірка складових психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій.

Гіпотеза емпіричного дослідження ґрунтувалася на положенні, що існує наявність значущих зв'язків між рівнем психологічної стійкості та здатністю до конструктивної самореалізації в управлінській діяльності керівників організацій.

Методи емпіричного дослідження: спостереження, бесіди, психодіагностичні методики.

Очікувані результати емпіричного дослідження:

- отримати кількісні та якісні показники, що відображають рівні толерантності до невизначеності, професійного вигорання, психологічного благополуччя, стресостійкості;

- зафіксувати можливі тенденції самореалізації керівників в межах вибірки (наприклад, ґендерні відмінності, вплив невизначеності тощо).

- провести статистичну обробку та інтерпретацію отриманих результатів діагностування на всіх етапах дослідження;

- визначити основні закономірності психологічної стійкості і самореалізації керівників організацій;

- розробити й апробувати тренінгову програму для керівників організацій.

До основних етапів емпіричного дослідження віднесено організаційно-діагностичний, етапи констатувального і формувального експериментів та узагальнювальний.

На першому організаційно-діагностичному етапі здійснювався відбір методик і методів діагностики для керівників з метою встановлення їхніх рівнів інтолерантності до невизначеності, професійного вигорання, психологічного благополуччя, життєстійкості та стресостійкості.

Створений комплекс психодіагностичних методик охоплював когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти професійного вигорання, особливості подолання впливу невизначеності в управлінській діяльності, рівні психологічного благополуччя, стресостійкості та життєстійкості. У межах діагностики застосовувались валідні методики, що адаптовані до умов організаційного середовища. Цей етап також дав змогу за спостереженням за поведінкою керівників виявити потенційні внутрішні конфлікти, які гальмують самореалізацію керівників.

Другий етап (констатувальний експеримент) передбачав глибоку психологічну інтерпретацію та узагальнення емпіричних даних – як на рівні окремих індивідуальних кейсів, так і групової динаміки.

Мета констатувального експерименту полягала у проведені діагностування керівників за комплексом відібраних на попередньому етапі методик та інтерпретації отриманих результатів.

До завдань цього експерименту віднесено:

1) формування та опис вибірки респондентів;

2) проведення діагностування;

3) інтерпретація результатів діагностування.

Особлива увага приділялася впливу стилю управління, організаційної культури, досвіду управлінської діяльності. Також методами спостереження і бесід було встановлено ґендерні особливості управлінської діяльності. Цей аналіз дозволяв виокремити провідні тенденції у розвитку психологічної стійкості та її зв'язок з проявами успішної професійної самореалізації.

На третьому етапі (формувальний експеримент) розроблялась тренінгова програма, що спрямована на розвиток ключових характеристик психологічної стійкості: контроль над подіями, залученість, прийняття викликів, емоційна регуляція та самопідтримка. Програма містила низку інтерактивних вправ, що стимулюють самоусвідомлення, розвиток особистісного ресурсу, подолання симптомів професійного вигорання і формування стратегій ефективної самореалізації в умовах невизначеності (більш детально вона описана у підрозділі 3.1).

Метою формувального експерименту була розробка й апробація в умовах організації тренінгової програми для керівників.

Завдання формувального експерименту:

1) скласти тренінгову програму розвитку психологічної стійкості керівників організацій;

2) апробувати тренінгову програму в умовах компанії «IT4 Medical»;

3) провести повторне діагностування респондентів і порівняти отримані результати діагностування.

Наступним етапом (узагальнювальний етап) є оцінка змін у рівнях психологічної стійкості керівників організацій як учасників тренінгу після проходження тренінгової програми та формування висновків про закономірності самореалізації керівників. Узагальнення даних сприяло виявленню ефективності впроваджених тренінгових занять та дало

можливість ввести до програми необхідні зміни у якості рекомендацій. Після цього здійснювалося формування висновків за результатами емпіричного дослідження.

Опрацювання результатів діагностування керівників на всіх етапах дослідження проводилися математичними методами за допомогою спеціалізованої прикладної програми Microsoft Office Excel 2003.

Отже, програма емпіричного дослідження має як наукову, так і прикладну цінність, оскільки створює можливості для підвищення психологічної ефективності керівників. Результати дослідження слугують підґрунтям для формування програми тренінгових занять для управлінців, що сприятиме як особистісному зростанню, так і підвищенню ефективності управління. Вивчення психологічної стійкості в тісному зв'язку з феноменом самореалізації відкриває нові горизонти для підтримки й розвитку лідерського потенціалу в складних умовах невизначеності.

Таблиця 2.1 – Методики діагностики психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників

Характеристики самореалізації	**Психодіагностичні методики**
Толерантність до невизначенності	Опитувальника «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона, коротка версія (IUS-12).
Професійне вигорання	Методика «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач
Психологічне благополуччя	Шкала психологічного благополуччя К. Ріфф
Психологічна стійкість	Методика «Тест життєстійкості» (С. Мадді)
	Тест на стресостійкість М.К. де Врієса

У табл. 2.1 представлено комплекс психодіагностичних методик, за якими буде продіагностовано ключові складові психологічної стійкості як чиннику самореалізації керівників. Для вимірювання толерантності до невизначеності застосовано коротку версію опитувальника Н. Карлетона (IUS-12) [9; 52], що дозволяє оцінити рівень інтолерантності до

неоднозначних ситуацій. Стан професійного вигорання визначається за допомогою методики «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач [59; 60], яка охоплює такі аспекти, як емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція особистих досягнень.

Психологічне благополуччя досліджується за шкалою К. Ріфф [61], яка враховує міжособистісні, екзистенційні та мотиваційні компоненти. Для діагностики психологічної стійкості використовується «Тест життєстійкості» С. Мадді [56; 57], що розкриває рівень залученості, контролю та прийняття викликів та тест М. К. де Врієса [53] на стресостійкість, що дозволяє комплексно оцінити здатність керівника зберігати ефективність у стресових умовах.

Отже, табл. 2.1 відображає різноаспектний підхід до оцінювання внутрішніх ресурсів, важливих для самореалізації управлінців.

Опишемо кожну із методик і тестів більш детально.

1. Коротка версія опитувальника «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона (IUS-12) у 2007 р. була створена Н. Карлетоном, М. Нортоном і Г. Асмудсоном [52]. Ця шкала включає 12 тверджень і базується на двофакторній структурі. Подальші дослідження підтвердили ефективність цієї моделі, а також обґрунтували її структуру, що розширило можливості інтерпретації результатів.

IUS-12 набула широкого поширення у світовій психологічній науці як зручний і надійний інструмент для оцінки інтолерантності до невизначеності. Опитувальник активно використовується у прикладних і клінічних дослідженнях, особливо в контексті тривожних розладів, прийняття рішень та психологічної гнучкості. Актуальність застосування IUS-12 підтверджується її стабільною валідністю та науковим визнанням у різних країнах [9].

Популярність опитувальника IUS-12, його чітка факторна структура та підтверджена трансдіагностична значущість у вивченні схильності до негативних емоцій і неадаптивної поведінки стали вагомими підставами для його вибору в нашому дослідженні. Особливо цінним є те, що цей інструмент

дозволяє фіксувати не лише загальний рівень інтолерантності до невизначеності, а й механізми емоційного реагування, які супроводжують її. Це відкриває можливість більш глибокого аналізу психологічних особливостей керівників організацій. Загалом, застосування IUS-12 у нашому дослідженні узгоджується з його концептуальними засадами і надає можливість дослідити роль інтолерантності до невизначеності у формуванні психологічної стійкості і проявах самореалізації.

У нашому дослідженні використовуємо адаптовану і перекладену українською мовою Г. Громовою [9] методику з урахуванням культурних особливостей. За цією методикою встановлюють описові характеристики, за якими встановлюють бали для шкал прогностичної тривоги і гнітючої тривоги, а також загальний бал за IUS-12. Інтерпритація балів проходить за табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Інтерпритація балів за Шкала інтолерантності до невизначеності

Описові статистики (бали)	Низький	Середній	Високий
Шкала прогностичної тривоги (7–35)	7–16	17–26	27–35
Шкала гнітючої тривоги (5–25)	5–10	11–17	18–25
Загальний бал за IUS-12 (12–60)	12–27	28–42	43–60

Для характеристики рівнів інтолерантності до невизначеності особистості характерним є: сприйняття неоднозначних ситуацій як загрозливих, що супроводжується потребою у швидкому прийнятті рішень, дихотомічним мисленням, уникненням складних або незрозумілих стимулів та прагненням до стабільності й передбачуваності. Такий тип когнітивного й емоційного реагування включає поляризоване судження, відторгнення всього незвичного, труднощі з ймовірнісним мисленням і потребу в чітких категоріях для зменшення тривоги.

2. Методика «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач [59; 60] дозволяє оцінити рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції

особистих досягнень у керівників організацій. Вона містить 22 твердження, що розподілені за трьома субшкалами:

- емоційне виснаження (почуття перевтоми, роздратування, втрати інтересу до професії);

-деперсоналізація (відчуження, соціальна ізоляція, втрата емпатії);

- редукція досягнень (знецінення власного професійного потенціалу, зниження мотивації та самооцінки).

Особливої уваги заслуговує феномен деперсоналізації, який супроводжується порушенням цілісного образу «Я» та зниженням емоційного залучення в міжособистісні стосунки. Важливо підкреслити, що професійне вигорання характеризує не просто результат довготривалого (сильного) стресу, а наслідок його хронічного впливу, що потребує окремого розпізнання та профілактики.

Обробка отриманих у ході діагностування результатів здійснюється відповідно до «ключа», коли підраховуються суми балів за трьома вищезазначеними субшкалами. Інтерпретація балів відповідає змісту таблиці рівнів за субшкалами професійного вигорання (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика рівнів професійного вигорання

Субшкала/ Рівні	Низький	Середній	Високий
Емоційне виснаження	0-16	17-26	27 і більше
Деперсоналізація	0-6	7-12	13 і більше
Редукція особистих досягнень	0-31	32-38	39 і більше

3. Методика «Тест життєстійкості» (за С. Мадді) [56; 57] слугує діагностичним інструментом для визначення здатності керівників організацій ефективно функціонувати в умовах тривалого стресу. Життєстійкість розглядається як інтегральна особистісна характеристика керівника, що поєднує три ключові установки: залученість, контроль та прийняття ризику.

У контексті управлінської діяльності в умовах війни, залученість відображає готовність керівника підтримувати соціальні зв’язки або обирати

дистанціювання, контроль характеризує його здатність усвідомлено впливати на складні обставини, а прийняття ризику визначає відкритість керівника до нового досвіду та здатність постійно навчатися іпідвищувати свою управлінську кваліфікацію.

Методика включає 45 тверджень, за якими респондент обирає одну з чотирьох відповідей. Обрані респондентами відповіді оцінюються за прямими й зворотними шкалами, після чого обчислюється загальний показник життєстійкості та рівень за кожною субшкалою. Отримані результати дають змогу оцінити здатність керівників зберігати психоемоційну стабільність і професійну ефективність у кризових обставинах [56; 57].

Використання цієї методики у практиці діагностики керівників в організації дозволяє охарактеризувати виміри переживання управлінцями складних виробничих і життєвих ситуацій.

4. Психологічне благополуччя досліджується за шкалою К. Ріфф [61]. Шкала психологічного благополуччя спрямована на кількісне оцінювання основних аспектів цілісного функціонування особистості. Підґрунтям створення цієї методики є гуманістичний підхід, згідно з яким справжнє благополуччя не зводиться до моментального задоволення потреб чи зовнішнього успіху, а формується через інтеграцію внутрішнього прагнення до самореалізації з адаптацією до вимог соціального середовища. Психологічне благополуччя постає як результат свідомого вибору, глибокого самопізнання, емоційної відкритості та автентичного способу життя [32].

Методика містить 84 твердження, що охоплюють шість основних вимірів психологічного благополуччя (самоприйняття, позитивні взаємини, автономія, опанування середовища, цілеспрямованість, особистісне зростання). Респонденти обирають один із варіантів відповіді, що найточніше відображає їхній стан, після чого підрахунок балів здійснюється відповідно до спеціального ключа для кожної шкали. Отримані показники дозволяють глибше зрозуміти структуру психологічного добробуту особистості та визначити напрями подальшої підтримки чи розвитку.

Завдання цієї методики полягає в тому, щоб підрахувати середні значення для усіх перерахованих шкал:

- «позитивне ставлення до себе і свого минулого життя (самоприйняття);

- наявність цілей і занять, що додають життю сенс (наявність цілей у житті);

- здатність виконувати вимоги повсякденно-го життя (компетентність);

- відчуття безперервного розвитку й самореалізації (особистісне зростання);

- відносини з іншими, пронизані турботою та довірою (позитивні відносини з іншими);

- здатність наслідувати власні переконання (автономність)» [61].

Отримані у ході підрахунків сумарні показники за всіма шкалами визначають рівні психологічного благополуччя в керівників:

1) низький рівнь від 274 балів і меньше до 314;

2) середій рівень від 315 до 413;

3) високий від 414 до 454 і вище [61].

5. Тест стресостійкості Манфреда Кетс де Врієса [53]. Методика оцінювання стресостійкості, запропонована М. К. де Врієсом, ґрунтується на уявленні, що стресостійкими є ті керівники, що здатні долати професійні труднощі, відповідально ставитися до обов'язків та зберігати самоконтроль у складних ситуаціях [40].

Історія створення тесту стресостійкості М. К. де Врісом пов'язана з його багаторічною практикою у сфері організаційної психології, лідерства та управлінського коучингу. Розробник цього тесту відомий психоаналітик і професор менеджменту, багаторічний викладач, один із перших, хто почав поєднувати психодинамічні підходи з практиками бізнес-лідерства. Його наукові та практичні інтереси були зосереджені на розумінні психологічної природи поведінки керівників в умовах стресу, кризи, змін і складних управлінських ситуацій [58].

Пропонований тест було розроблено як інструмент діагностики трьох ключових компонентів, які, на думку М.К. де Врієса, визначають здатність особистості адаптуватися до професійного напруження: це здатність долати труднощі, приймати зобов'язання та зберігати самоконтроль. Створення методики спиралося на результати численних інтерв'ю з керівниками компаній різного рівня, спостереження за їх поведінкою в критичних умовах та аналіз механізмів психологічного захисту і копінг-стратегій [40].

Основна мета тесту полягає у виявленні сильних і слабких сторін щодо цих трьох базових компонентів:

- здатності долати труднощі;
- готовності брати на себе зобов'язання;
- рівня особистісного контролю [53].

Структура методики включає 9 запитань, згрупованих у три тематичні блоки, кожен із яких репрезентує один із зазначених компонентів: 1) труднощі; 2) зобов'язання; 3) контроль. Кожне запитання має три варіанти відповіді, які оцінюються за шкалою від 1 до 3 балів.

Для інтерпретації результатів підраховується кількість обраних варіантів «а», «б» і «в» у кожному блоці, які множаться на відповідні числові значення. Таким чином, отримується індивідуальний бал від 1 до 9.

Бланк проведення тестування представлено у додатку А.

Аналіз результатів тестування у нашому дослідженні допомогає оцінити рівень ефективності управлінської поведінки, виявити типові реакції керівників на стресові ситуації, а також окреслити напрями для її вдосконалення. Дослідження за цією методикою дозволяє глибше зрозуміти, які внутрішні ресурси особистість використовує для подолання напруги.

Значна увага приділяється стратегічним способам подолання стресу, що включають когнітивні, поведінкові та фізіологічні механізми. Когнітивні (або емоційні) стратегії пов'язані з переосмисленням ситуації та внутрішнім ставленням до неї. Поведінкові чинники проявляються у стилі соціальної взаємодії та підтримці з боку оточення. Фізичні аспекти відображають тілесні

реакції на стрес, що часто є індикаторами прихованої психологічної напруги. Комплексне вивчення цих компонентів дозволяє не лише оцінити поточний рівень стресостійкості, але й визначити шляхи її розвитку [53, 222-228].

Методика має практичну цінність у контексті управлінської діяльності керівників організацій. Вона сприяє підвищенню усвідомлення особистісних ресурсів та формуванню ефективних стратегій саморегуляції в умовах психологічного навантаження. Дослідження ресурсів стресостійкості допомагає визначити чинники, які допомагають особистості керівника самореалізуватись у професійній діяльності.

Таким чином, застосування пропонованого комплексу психодіагностичних методик дозволить отримати комплексну характеристику психологічної стійкості керівників як чинника їхньої самореалізації.

2.2 Аналіз результатів констатувального експерименту

В емпіричному дослідження взяли участь 65 керівників організацій різних типів власності: 44 представника компанії «IT4 Medical» та 21 управлінець із товариств з обмеженою відповідальністю м. Києва. Участь добровільна, з підписанням дозволу на опрацювання результатів діагностування. Констатувальний експеримент було проведено у травні–червні 2025 р. у м. Києві.

Опишемо соціально-демографічну характеристику вибірки 65 респондентів.

Розподіл за статтю наступний: чоловіків-керівників 34 (52, 31 %), жінок – 31 (47,69 %). Спостерігається відносно збалансований ґендерний склад вибірки. Такий відносно збалансований ґендерний склад керівників організацій створює сприятливі умови для інтеграції різноманітних управлінських стилів та рішень. Методами спостереження і бесід нами встановлено, що чоловіки-керівники частіше орієнтовані на досягнення результату, ієрархічність, чітке планування та аналітичний підхід до прийняття рішень. Натомість жінки демонструють більшу гнучкість, емпатійність, здатність до командної роботи та орієнтацію на міжособистісну

взаємодію в командах. Жіночий стиль управління зазвичай включає демократичні практики, підтримку, співпрацю й мотивацію персоналу через створення позитивного психологічного клімату.

У змішаних управлінських командах (до прикладу такою організацією є наша експериментальна база) можлива ефективна взаємодоповнюваність, що забезпечує комплексне бачення проблем і рішень. Водночас жінки-керівники можуть стикатися з викликами, пов'язаними з ґендерними стереотипами, що потребує додаткової впевненості та компетентності. Чоловіки ж можуть демонструвати меншу емоційну включеність, але вищу стресостійкість у кризових ситуаціях. Отже, ґендерний баланс у керівництві сприяє більшій варіативності управлінських рішень і підвищує адаптивність організації до змін.

За віком отримано такий розподіл респондентів:

- від 20 до 25 рр. – 12 (18,47 %) осіб;
- від 25 до 30 рр. – 24 (36,92 %) респондентів;
- від 30 до 35 рр. – 7 (10,77 %) респондентів;
- від 35 до 40 рр. – 11 (16,92 %) респондентів;
- від 40до 45 рр. – 4 (6,15 %) осіб;
- від 45 до 50 рр. – 1 (1,54 %) респондент-жінка;
- старше 50 рр. – 6 (9,23 %) респондентів-жінок.

Унаочнимо цей розподіл на рис. 2.2.

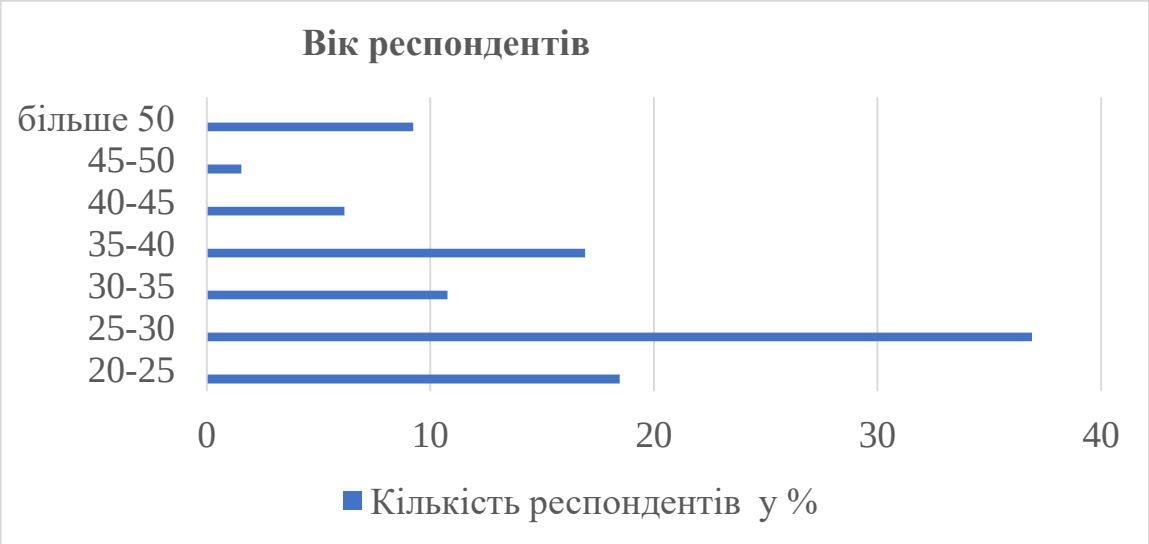


Рисунок 2.2 – Віковий розподіл респондентів

Віковий розподіл керівників, що взяли участь у дослідженні, демонструє домінування молодших вікових груп. Найбільшу частку становлять респонденти віком від 25 до 30 років (36,92 %), що свідчить про високу активність молодих керівників на початковому етапі кар'єри. Другою за чисельністю є група віком 20–25 років (18,47 %), що також вказує на ранній вхід у сферу управління.

У віковій категорії 30–35 років зафіксовано лише 10,77 %, а у віці 35–40 років – 16,92 %, що може свідчити про поступовий професійний розвиток працівників в організації. Осіб віком 40–45 років лише 6,15 %, що свідчить про зменшення частки керівників у старших вікових категоріях. У категорії 45–50 років виявлено лише одну жінку-керівницю (1,54 %). Старших за 50 років виявлено 6 жінок-керівників (9,23 %), що вказує на обмежене представництво керівників зрілого віку.

Загалом, результати свідчать про переважання молодих керівників, особливо у віці до 30 років. Така тенденція може впливати на динамічність управлінських процесів, інноваційність рішень та гнучкість в управлінській діяльності, а також на наявність професійного вигорання у досвідчених керівників. Для уточнення цих висновків нами було визначено стаж управлінської діяльності респондентів.

У ході бесід з респондентами було з'ясовано управлінський стаж. Розподіл за стажем управлінської діяльності:

- до 1 року – 14 (21, 54 %) респондентів;
- від 1до 3 рр. – 18 (27,69 %) осіб;
- від 4 до 5 рр. – 21 (32,31 %) респондентів;
- від 6 до 10 рр. – 10 (15,38 %) осіб;
- більше 10 р. – лише 2 (3,08 %) жінки.

Результати опитування керівників організацій засвідчують, що більшість респондентів мають відносно невеликий управлінський стаж. Найчисельнішою групою є керівники зі стажем від 4 до 5 років – 32,31 % осіб, що свідчить про наявність певного професійного досвіду. Другою за

чисельністю є категорія зі стажем від 1 до 3 років – 27,69 %, а на третьому місці керівники з досвідом до 1 року (21,54 %). Отже, понад 70 % учасників мають досвід управління до 5 років, що вказує на молодість та початковий етап їхньої управлінської кар'єри. Стаж від 6 до 10 років мають 15,38 % респондентів, що демонструє поступове професійне зростання. Лише дві жінки (3,08 %) мають управлінський стаж понад 10 років, що може свідчити про труднощі у тривалому професійному утвердженні жінок на керівних посадах.

Загальна картина розподілу свідчить про переважання молодих або середньодосвідчених керівників. Це може впливати на інноваційність підходів до управління, водночас потребуючи додаткової підтримки в набутті професіних компетентностей.

Унаочнимо ці результати на рис. 2.3.

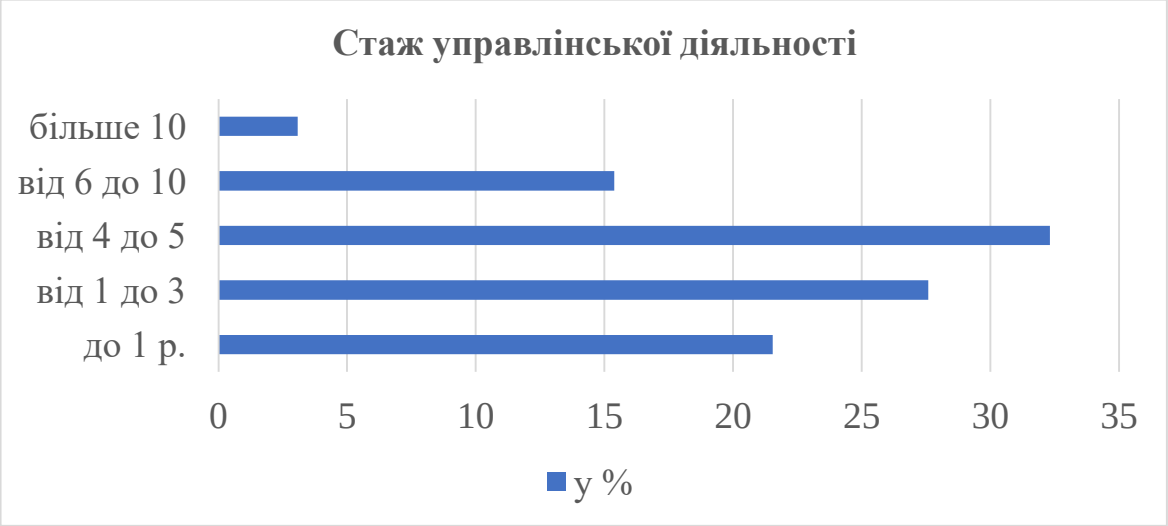


Рисунок 2.3 – Стаж управлінської діяльності керівників

Варто зазначити, що при обробці результатів діагностування за психодіагностичними методиками та їх узагальнені ми використовували середнє значення показників респондентів щодо досліджуваних характеристик, яке обчислили з а формулою:

$$\overline{X}= (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + \cdots + X_n)/ N, \quad (2.1)$$

де N – це кількість респондентів за методикою.

Опишемо результати діагностування за обраними методиками.

1. Результати діагностування 65 керівників за опитувальником «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона у версії IUS-12.

Для кожного респондента було підраховано середні показники за шкалами прогностичної і гнітючої тривоги, а також загальний бал за IUS-12.

Отримання балів керівників для шкали прогностичної тривога здійснено за такими описовими характеристиками як: 1) незначна непередбачувана подія може все зіпсувати, навіть у разі відмінного планування; 2) слід завжди думати наперед, аби уникати несподіванок; 3) я завжди хочу знати, що чекає на мене в майбутньому; 4) я засмучуюсь, коли у мене немає всієї необхідної мені інформації; Я мав би організовувати все заздалегідь; 5) я повинен уникати будь-яких невизначених ситуацій; Я терпіти не можу, коли щось застає мене зненацька [9, 121].

Бали шкали гнітючої тривога для кожного респондента обчислено за такими характеристиками як: 1) найменший сумнів може перешкодити мені діяти; 2) непередбачувані події мене дуже засмучують; 3) невизначеність заважає мені жити повним життям; 4) коли приходить час діяти, невизначеність паралізує мене; 5) коли я невпевнений, я не можу нормально функціонувати [9, 121].

Загальний бал за IUS-12 для кожного із респондентів розраховано як суму балів прогностичної і гнітючої тривоги. (див. табл. Б.1. Додатку Б).

За матеріалами додатку Б було визначено окремо показники для жінок і чоловіків та побудовано табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати діагностування інтолерантності керівників в умовах невизначеності

Шкали	Жінки (n=31)		Чоловіки (n=34)	
	$\bar{x}$	s_d	$\bar{x}$	s_d
Прогностична тривога	27,13	3,24	23,85	2,6
Гнітюча тривога	18,38	2,45	15,12	1,94
Загальний бал за IUS-12	45,51	5,69	38,97	4,54

У табл. 2.4 узагальнено описові статистики для чоловічої та жіночої вибірки керівників (n=65).

Середні показник прогностичної тривоги для жінок склав 27,13 бала, що відповідає високому рівню. У чоловіків встановлено у середньому бал 23,85, що відповідає середньому рівню прогностичної тривоги. У жінок середній показник гнітючої тривоги дорівнює 18,38 балів, що відповідає високому рівню. У чоловіків цей показник дорівнює 15,12 балів, що відповідає середньому рівню.

Отримані результати свідчать про наявність ґендерних відмінностей у рівнях інтолерантності до невизначеності серед керівників організацій. У жінок виявлено вищий рівень як прогностичної, так і гнітючої тривоги, що вказує на їхню підвищену чутливість до непередбачуваних ситуацій і ймовірних негативних наслідків. Середній показник прогностичної тривоги у жінок склав 27,13 бала, що відповідає високому рівню, тоді як у чоловіків – 23,85 бала, що є показником середнього рівняння. Подібна тенденція простежується і за гнітючою тривогою: жінки мають в середньому 18,38 бала (високий рівень), чоловіки – 15,12 бала (середній рівень).

Це свідчить про те, що жінки-керівники частіше переживають внутрішню напругу у зв’язку з невизначеністю, що може впливати на їхнє емоційне самопочуття й стиль прийняття управлінських рішень. Чоловіки, натомість, демонструють більш помірну емоційну реакцію на невизначеність, що може сприяти стабільності у кризових ситуаціях. Загалом, рівень інтолерантності до невизначеності є вищим у жінок-керівників, що потребує врахування у програмах підтримки і розвитку психологічної стійкості.

Загальні середні бали за IUS-12 у жінок 45,51 балів (високий рівень інтолерантності до невизначеності), у чоловіків – 38,97 балів (середній рівень). Це свідчить про те, що жінки сильніше реагують на ситуації невизначеності, що може впливати на стиль управлінських рішень і потребує додаткової психологічної підтримки.

За даними табл. Б.1 додатку Б для вибірки респондентів встановлено узагальнені середні показники за всіма видами тривоги і бали за IUS-12. Так рівень прогностичної тривоги дорівнює 25,92 балам, гнітючої тривоги – 16,75 балів. Загальні середні бали за IUS-12 дорівнюють 38,22 балам.

Отримані результатидіагностування керівників організацій за опитувальником толерантності до невизначеності Н. Карлтона свідчать про помірний рівень інтолерантності серед опитаних керівників. Середній бал αпрогностичної тривоги становить 25,92, що вказує на схильність до занепокоєння щодо майбутніх подій та невизначених наслідків. Показник гнітючої тривоги (16,75 бала) також свідчить про наявність помірної емоційної напруги у ситуаціях невизначеності.

Загальний бал за шкалою IUS-12 становить 38,22, що відповідає середньому рівню інтолерантності до невизначеності. Це означає, що респонденти в цілому здатні адаптуватися до змін, хоча певний рівень дискомфорту та тривоги все ж присутній. Такі результати можуть впливати на управлінську діяльність, зокрема у прийнятті рішень в умовах нестабільності. Середній рівень тривожності є свідченням потенційної потреби в розвитку психологічної гнучкості.

Перевіримо за критерієм t-Стюдента на рівні значущості α=0,05 достовірність середнього значення загального показника за шкалою IUS-12, який становить 38,22 для вибірки з 65 осіб.

Результати перевірки достовірності середнього значення за критерієм Стьюдента: t-статистика = 47,41, проте критичне t-значення при рівні значущості 0,05 і 64 ступенях свободи = 1,998. Оскільки t-статистика значно перевищує критичне значення і p-значення < 0,05, середнє значення 38,22 є статистично достовірним на рівні значущості 0,05.

Загалом, отримані результати вказують на необхідність формування навичок емоційної саморегуляції та толерантності до невизначеності у керівників як жінок так і чоловіків.

2. Результати діагностування керівників організацій за методикою «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач. Процес діагностування проходив он-лайн. Отримані дані узагальнено в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Результати діагностування керівників щодо встановлення рівнів професійного вигорання

Характеристики	**Низький рівень**		**Середній рівень**		**Високий рівень**	
	К-ть	**У %**	**К-ть**	**У %**	**К-ть**	**У %**
Емоційне виснаження	4	6,15	13	20,00	48	73,85
Деперсоналізація	16	24,62	29	44,62	20	20,77
Редукція особистих досягнень	26	40,00	21	32,31	18	27,69
Середнє $\bar{x}$	15	23,08	21	32,31	29	44,61

Результати діагностування керівників щодо рівнів професійного вигорання свідчать про наявність проблем у сфері емоційного стану та мотивації до виконання професійних функцій. Найбільш критичним є показник емоційного виснаження: 73,85 % опитаних виявили високий рівень цієї характеристики, що свідчить про значне перевантаження та втому. Лише 6,15 % респондентів мають низький рівень емоційного виснаження, а середній рівень зафіксовано у 20 %. Щодо деперсоналізації, то більшість керівників (44,62 %) демонструють середній рівень, що може свідчити про поступову втрату особистісного залучення в професійну управлінську діяльність. Водночас 24,62 % керівників мають низький рівень деперсоналізації, що є позитивною ознакою, тоді як 20,77 % – високий рівень, що потребує уваги.

Рівень редукції особистих досягнень розподілився менш однозначно: 40 % мають низький рівень, що свідчить про збереження віри у власні професійні компетенції. Проте 32,31 % мають середній рівень редукції, а 27,69 % – високий, що свідчить про часткову втрату професійної мотивації та самореалізації.

Загалом, результати вказують на необхідність системної роботи психолога з профілактики професійного вигорання серед керівників. Особливу увагу слід приділити зниженню рівня емоційного виснаження як найбільш критичного компонента синдрому вигорання.

За середніми показниками табл. 2.5 побудуємо графік рівнів професійного вигорання керівників.

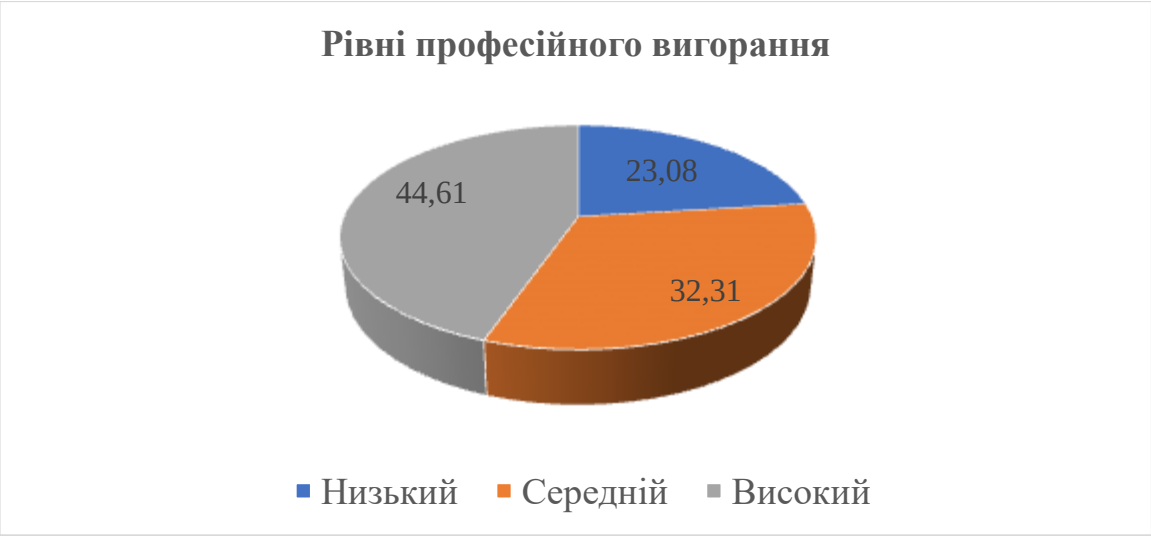


Рисунок 2.4 – Рівні професійного вигорання керівників

На рис. 2.4 зображено узагальнені рівні професійного вигорання керівників за середніми показниками характеристик. Найбільшу частку становить середній рівень вигорання, який визначено у 32,31 % опитаних, що свідчить про наявність помірного професійного напруження у значної частини респондентів. Низький рівень вигорання зафіксовано у 23,08 % керівників, що є позитивним індикатором адаптивності частини досліджуваних. Водночас 44,61 % мають високий рівень вигорання, що вказує на значну кількість критичних випадків у вибірці.

3. Результати діагностування керівників організацій за шкалою психологічного благополуччя К. Рифф узагальнено в табл.Б.2 додатку Б.

За даними табл. Б.2 отримано середні показники для всієї вибірки в балах за шкалами:

1) позитивні відносини: 48,67 (низький рівень).

2) автономія: 64,25 (високий рівень).

3) управління середовищем: 62,32 (середній рівень).

4) особистісний ріст: 65,84 (середній рівень).

5) цілі в житті: 63,08 (середній рівень).

6) самоприйняття: 59,90 (середній рівень).

Результати діагностування керівників організацій за методикою К. Ріфф вказують на загалом позитивний стан їхнього психологічного функціонування з деякими помітними особливостями в окремих компонентах. Найвищі середні бали були отримані за шкалами «особистісного зростання» (65,84) та «автономії» (64,25), що засвідчує наявність мотивації до саморозвитку, усвідомлення власного потенціалу та здатності до незалежного прийняття рішень. Достатній показник за шкалою «цілі в житті» (63,08) свідчить про сформовану орієнтацію на майбутнє та наявність екзистенційного сенсу діяльності.

Рівень управління середовищем виявився досить задовільним (62,32), що демонструє здатність керівників до контролю життєвих обставин і певної ефективності в організації професійного простору. Водночас нижчі значення за шкалами «самоприйняття» (59,90) та «позитивні стосунки з іншими» (48,67) можуть вказувати на наявність внутрішніх сумнівів, критичності до себе або труднощів у встановленні глибоких міжособистісних зв’язків. Особливо показовим є відносно низький рівень позитивних соціальних контактів, що може бути наслідком високого рівня відповідальності, самотності керівної позиції чи хронічного стресу.

Зниження показника самоприйняття може свідчити про високі внутрішні вимоги, незадоволення собою або прагнення до недосяжного ідеалу. Це створює психологічне навантаження, знижує стійкість до стресу і впливає на загальний рівень благополуччя. Водночас високий рівень автономії демонструє зрілість особистості керівника, здатність відстоювати власні переконання та орієнтацію на внутрішні цінності. Це є важливим ресурсом для управлінської діяльності в умовах змін і нестабільності.

Середні значення за шкалами управління середовищем і самореалізації свідчать про здатність керівників певною мірою впливати на своє оточення, проте потребують розвитку навичок стратегічного планування, делегування та оптимізації ресурсів. Бажання до зростання присутнє, але не завжди підкріплене чітким планом чи реалістичною оцінкою особистих можливостей. Це свідчить про потребу в супроводі з боку психологів або коучів для підтримки особистісного розвитку.

Показник цілей у житті вказує на усвідомлення сенсу професійної управлінської діяльності, однак в окремих випадках може спостерігатися невизначеність щодо стратегічних орієнтирів. Це є типовим для періодів організаційної кризи (умов війни) або професійного вигорання. Керівники частково задоволені собою, визнають свої досягнення, але виявляють схильність до надмірної самокритики, що знижує їхній емоційний ресурс.

Загальний рівень психологічного благополуччя респондентів перебуває на середньому рівні (бал 358,61), що свідчить про наявність базової особистісної стійкості, але й водночас про потребу в подальшій роботі над внутрішнім комфортом та гармонізацією міжособистісних зв’язків. Такий результат відображає збалансовану, хоча і не повністю стабільну, картину психологічного функціонування керівників. Особливу увагу варто звернути на підтримку емоційного ресурсу, розвиток комунікативної компетентності та профілактику вигорання.

Керівники також демонструють потенціал до подолання професійних труднощів, однак залишаються вразливими до тривалого стресу й перенавантаження. Необхідною умовою підвищення рівня психологічного благополуччя є створення сприятливих умов для саморозвитку, зниження надмірних вимог до себе та формування культури психологічної гігієни. Висновки дослідження дозволяють стверджувати, що керівники мають достатній психологічний ресурс для ефективного функціонування, проте окремі аспекти внутрішнього світу потребують додаткової психологічної підтримки.

За ключем, що наданий в методиці, а також за балами шкали психологічного благополуччя в табл. Б.2 додатку Б нами підраховано кількість рівнів психологічного благополуччя керівників організацій:

- низький рівень мають 15 (23,08 %) керівників (бали від менш ніж 274 до 314 балів);

- середній рівень встановлено в 45 (69,23 %) осіб (від 315 до 413 балів);

- високий рівень визначено у 5 (7,69 %) керівників, що мають бали від 415 до 454 балів і вище.

Унаочнимо рівні психологічного благополуччя респондентів на рис. 2.5.

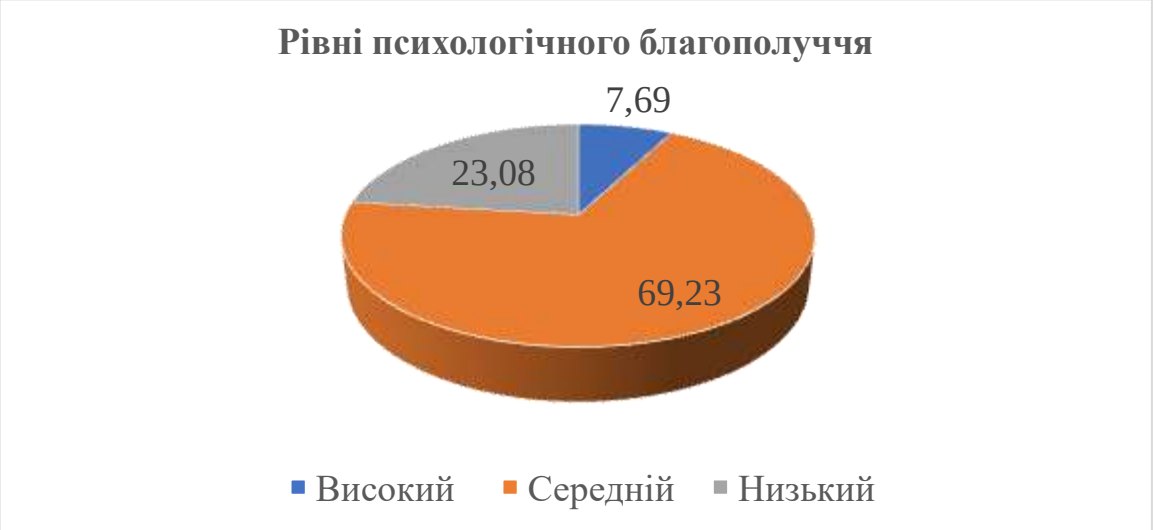


Рисунок 2.6 – Рівні психологічного благополуччя керівників організацій

Отримані результати дослідження рівнів психологічного благополуччя керівників організацій показали, що переважна більшість респондентів, а саме 69,23 %, мають середній рівень розвитку цієї психологічної характеристики. Це свідчить про наявність базової емоційної стабільності та помірної задоволеності життям. Низький рівень психологічного благополуччя виявлено у 23,08 % керівників, що може вказувати на внутрішнє напруження, незадоволення життєвими обставинами або ознаки професійного вигорання. Водночас лише 7,69 % опитаних досягли високого рівня, що демонструє добре розвинену психологічну стійкість, позитивне самосприйняття та

ефективну самореалізацію. Загальна картина засвідчує, що більшість керівників мають ресурси для підтримки психологічного функціонування, проте частина з них потребує психологічної підтримки. Висока частка осіб із середнім рівнем свідчить про потенціал до зростання за сприятливих умов. Ці результати підкреслюють доцільність подальших заходів щодо розвитку психологічного благополуччя керівників.

4. Результати діагностування керівників за тестом життєстійкості (С. Мадді) представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати діагностування рівнів життєстійкості керівників

Професійна життєстійкість	**Низький**		**Нижче за середній**		**Середній**		**Вище за середній**		**Високий**	
	к-ть	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**
Життєстійкість	12	18,46	5	7,69	36	55,37	10	15,38	2	3,08
Залучення	-	-	14	21,54	15	23,08	19	29,23	17	26,15
Контроль	7	10,77	14	21,54	8	12,31	27	41,54	9	13,85
Прийняття ризику	5	7,69	7	10,77	30	46,15	12	18,46	11	16,92

Результати діагностування рівнів життєстійкості керівників організацій демонструють різний ступінь розвитку цієї якості за загальною шкалою та її компонентами. Так загальна життєстійкість найчастіше фіксувалася на середньому рівні у 36 осіб (55,37 %). Вище за середній рівень мають 10 керівників (15,38 %), а високий встановлений лише в 2 осіб (3,08 %), якими були чоловіки віком віл 25 до 30 років, що свідчить про незначну кількість керівників із розвиненою життєстійкістю.

Водночас у 12 осіб (18,46 %) виявлено низький рівень життєстійкості, а у 5 осіб (7,69 %) – нижче за середній. Це може свідчити про потребу в розвитку внутрішніх ресурсів та адаптаційного потенціалу частини керівників.

Категорія «залучення» має найбільш сприятливий розподіл: високий рівень притаманний 17 особам (26,15 %), вище за середній 19 (29,23 %) керівникам, середній – 15 (23,08 %). Це свідчить про загалом високий рівень включеності керівників у професійну діяльність, їхню зацікавленість і емоційну залученість. Лише у 14 керівників (21,54 %) рівень залучення нижчий за середній, а випадків низького рівня не зафіксовано. Такий результат демонструє наявність у більшості респондентів позитивного ставлення до професійних управлінських обов'язків.

За шкалою «контроль» найпоширенішим виявився рівень вище за середній, який визначений у 27 осіб (41,54 %), що свідчить про високу суб'єктивну здатність керівників впливати на події та керувати ситуаціями. Високий рівень контролю мають 9 керівників (13,85 %), середній 8 (12,31 %). Разом із тим, 14 осіб (21,54 %) продемонстрували рівень нижче за середній, а 7 (10,77 %) низький, що може вказувати на відчуття безсилля чи залежності від зовнішніх обставин у частини респондентів.

У категорії «прийняття ризику» більшість респондентів мають середній рівень – 30 осіб (46,15 %). Вище за середній рівень продемонстрували 12 осіб (18,46 %), а високий – лише 11 керівників (16,92 %). Це означає, що значна частина керівників здатна приймати виклики та діяти в умовах невизначеності. Натомість у 7 осіб (10,77 %) рівень нижчий за середній, а у 5 (7,69 %) – низький, що може свідчити про обережність або уникнення ризикованих ситуацій.

Загалом результати свідчать, що більшість керівників демонструють середній або вищий за середній рівень життєстійкості та її складників. Найкращі показники спостерігаються за шкалою «залучення», що є позитивним прогностичним фактором для ефективності професійної управлінської діяльності. Категорія «контроль» також представлена переважно на середньому й високому рівнях, що вказує на здатність керівників брати відповідальність і впливати на перебіг подій. «Прийняття ризику» має дещо менш виражену, але все ж позитивну динаміку.

Водночас загальна життєстійкість у частини керівників залишається на низькому або нижчому за середній рівні, що вимагає психопрофілактичних і розвивальних заходів. Це особливо актуально в умовах високого професійного навантаження та постійних змін. Зміцнення життєстійкості керівників може позитивно вплинути на їхню ефективність, психологічну стійкість та самореалізацію.

Унаочнимо рівні життєстійкості у керівників на рис. 2.7

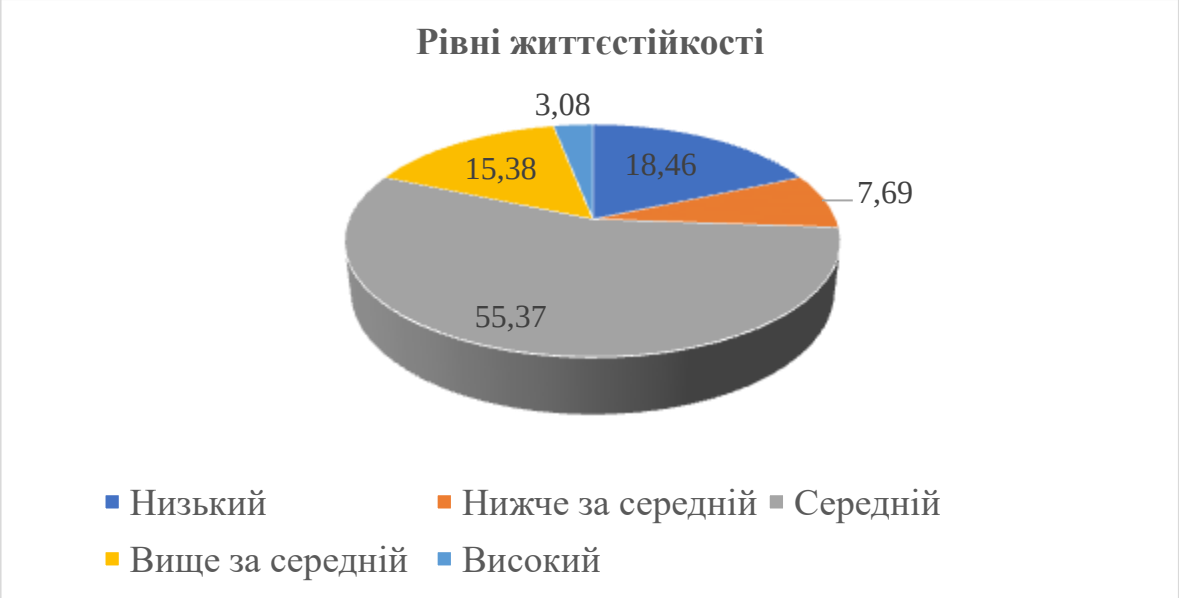


Рисунок 2.7 – Рівні життєстійкості керівників

На рис. 2.7 зображено розподіл керівників за рівнями професійної життєстійкості. Найбільша частка припадає на середній рівень (55,37 %), що свідчить про наявність достатнього адаптаційного потенціалу в більшості респондентів. Водночас 18,46 % мають низький рівень життєстійкості, а лише 3,08 % – високий, що вказує на потребу в розвитку цієї якості у частини керівників.

5. Результати тесту М.К. де Врієса узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання стресостійкості керівників

Показники	7-9 балів		1-6 балів		Разом	
	К-ть	У %	К-ть	У %	К-ть	У %
Труднощі	24	39,92	41	63,07	65	100
Контроль	38	58,46	27	41,54	65	100
Зобов’язання	19	29,23	46	70,77	65	100

Результати тестування керівників організацій за тестом стресостійкості М.К. де Врієса відображають рівень сформованості трьох ключових компонентів стресостійкості: труднощів, контролю та зобов'язань.

За показником «Труднощі» високий рівень (7–9 балів) виявлено у 24 керівників, що становить 39,92 %, тоді як решта 41 особа (63,07 %) набрали 1–6 балів, що свідчить про нижчу здатність сприймати труднощі як стимул до розвитку. Це означає, що більшість керівників мають недостатньо розвинену стратегію подолання складних життєвих ситуацій.

Щодо показника «Контроль», навпаки, більшість опитаних продемонстрували високий рівень – 38 осіб (58,46 %) отримали від 7 до 9 балів. Це свідчить про їхню впевненість у здатності впливати на події власного життя. Лише 27 керівників (41,54 %) мають нижчі показники, що вказує на відносну зовнішню локалізацію контролю в частини респондентів.

У показнику «Зобов'язання» спостерігається найбільша частка респондентів із низькими балами – 46 осіб (70,77 %) набрали лише 1–6 балів, що свідчить про труднощі з включенням у життєві події та втратою відчуття сенсу в діяльності. Лише 19 керівників (29,23 %) продемонстрували високий рівень включеності у власну діяльність. Така тенденція може свідчити про професійне вигорання або втрату мотиваційного ресурсу в частини досліджуваних.

Загалом результати тестування вказують на наявність певних психологічних ресурсів у керівників, особливо в аспекті контролю. Водночас вразливими залишаються сфери ставлення до труднощів і почуття зобов'язання. Це потребує психологічної підтримки, тренінгів особистісної ефективності та розвитку стресостійкості. Отримані дані можуть бути використані для індивідуального консультування. Вони також можуть лягти в основу програм розвитку лідерських компетенцій. Важливим є формування гнучкості, внутрішньої мотивації та здатності до осмислення складних життєвих подій. Результати табл. 2.7 свідчать про потребу в цілеспрямованому впливі на психологічний стан керівників.

Висновки до другого розділу.

У розділі презентовано програма емпіричного дослідження психологічної стійкості керівників організацій та представлено аналіз результатів констатувального експерименту.

Емпіричне дослідження складалось із організаційно-діагностичного й узагальнювального етапів, а також констатувального і формувального експериментів.

У рамках дослідно-експериментальної роботи на організаційно-діагностичному етапі підібрано комплекс психодіагностичних методик, зібрано інформовані згоди та дотримано етичні стандарти діагностування. Проведення діагностики керівників на констатувальному експерименті надало змогу виявити індивідуально-психологічні характеристики, що визначають здатність керівника справлятися з професійними навантаженнями й зберігати психологічну стійкість. На формувальному етапі було складено програму розвитку психологічної стійкості для керівників. Узагальнювальний етап дозволив зробити висновки щодо особистісних ресурсів, які сприяють або перешкоджають самореалізації, та окреслити перспективи індивідуального розвитку.

В емпіричному дослідженні взяли участь 65 керівників, серед яких 52,31 % становили чоловіки, а 47,69 % – жінки. Констатовано відносно збалансований ґендерний склад вибірки.

Установлено, що жінки-керівники продемонстрували вищі середні показники прогностичної та гнітючої тривоги, а також інтолерантності до невизначеності порівняно з чоловіками (45,51 та 38,97 балів відповідно), що свідчить про їхній вищий рівень емоційного напруження в умовах невизначеності. У чоловіків показники за всіма шкалами були в межах середнього рівня, що може свідчити про більш стриману реакцію на стресові прогностичні фактори.

У більшості опитаних керівників зафіксовано середній (32,31 %) та високий (44,61 %) рівні професійного вигорання, що свідчить про

поширеність професійного напруження та наявність критичних станів. Водночас 23,08 % респондентів мають низький рівень вигорання, що демонструє їхню вищу адаптивність до професійних викликів. Рівні психологічного благополуччя керівників розподілені таким чином: низький рівень мають 23,08 %) респондентів; середній рівень встановлено у 69,23 % керівників; високий рівень визначено лише в 7,69 %. Переважна більшість мають середній рівень психологічного благополуччя.

Доведено, що більшість керівників мають середній рівень (55,37 %) життєстійкості, тоді як низький рівень виявлено у майже п’ятої частини, а високий – лише в незначної частки респондентів.

Результати тесту Манфреда К. де Врієса показали, що більшість керівників мають високий рівень контролю над життєвими ситуаціями, але демонструють низькі показники за компонентами «труднощі» та «зобов’язання». Це свідчить про потребу у психологічній підтримці та розвитку навичок подолання стресу.

Статистична обробка даних діагностування на констатувальному експерименті підтвердила припущення, що психологічна стійкість керівників організацій сприяє розвитку їх здатності до конструктивної самореалізації в управлінській діяльності, що , у свою чергу, підтвердило гіпотезу дослідження.

РОЗДІЛ 3
РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1 Тренінгова програма розвитку психологічної стійкості керівників організацій

Проаналізувавши праці українських психологів К. Мілютіної [28], О. Хлівної [43], І. Ялом [48], Р. Яремко [49] було розроблено тренінгову програму для керівників. Узагальнення результатів психологічних досліджень дозволило визначити, що в роботі з керівниками як учасниками розвивальних програм кращім варіантом буде груповий тренінг.

Груповий психологічний тренінг, за визначенням К. Мілютіної [28] та О. Хлівної [43], є формою практичної психологічної роботи, що поєднує активні методи впливу на дорослу особистість у безпечному середовищі. Така форма психологічної роботи застосовується як у клінічній психотерапії, зокрема при лікуванні неврозів, психосоматичних захворювань та залежностей, так і в роботі з психічно здоровими людьми, що потребують на певних етапах свого життя психологічної підтримки.

Основна мета групового тренінгу в нашому дослідженні полягає у сприянні особистісному зростанню, розвитку рефлексії, формуванню нових стратегій поведінки та покращенню психологічної стійкості. Тренінгові заняття створюють умови для осмислення внутрішніх конфліктів і підвищення стресостійкості керівників. Через групову взаємодію активізується процес самопізнання, зростає емпатія й здатність до конструктивної комунікації [28].

Груповий формат посилює ефект терапевтичного впливу, оскільки забезпечує підтримку, зворотний зв’язок і новий досвід соціальної взаємодії. Загалом, тренінг є ефективним інструментом як у психотерапії, так і в розвитку особистості.

Розробка тренінгових програм з розвитку психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій ґрунтується на глибокому розумінні поетапного розвитку особистості в умовах групової взаємодії. Основна мета таких програм полягає у сприянні розкриття особистісного потенціалу керівників, формуванню у них професійної життєстійкості, цілеспрямованості та свідомої життєвої самореалізації.

Авторська тренінгова програма розвитку психологічної стійкості керівників організацій складається з трьох структурних блоків: організаційно-цільового, процесуально-змістового і результативно-оцінюючого (див. рис. 3.1).

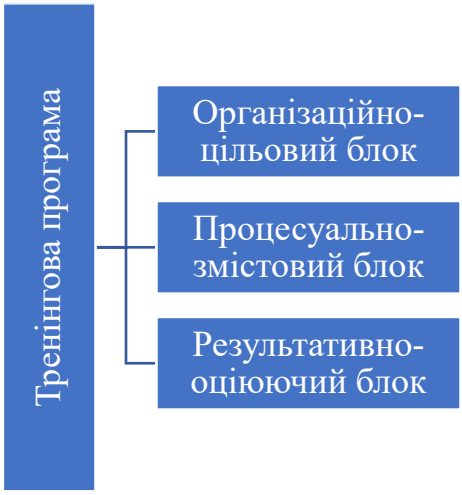


Рисунок 3.1 – Структура тренінгової програми розвитку психологічної стійкості керівників організацій

Організаційно-цільовий блок включає етапи планування та підготовки тренінгових занять для керівників як учасників дорослого віку. У процесі розвитку психологічної стійкості керівників організацій важливим є ретельне планування тренінгових вправ і інформаційних повідомлень, що починається з визначення складу учасників, оптимального часу і місця проведення занять. Психолог обирає найбільш релевантні методи й техніки, здатні сприяти досягненню поставлених цілей у контексті зміцнення емоційних ресурсів керівника. Значна увага приділяється створенню комфортного та безпечного простору, що є фундаментом для відкритої комунікації і довіри серед учасників.

Процесуально-змістовий блок тренінгу сконцентрований на роботі з розвитку компонентів психологічної стійкості керівників, що є ключовим чинником самореалізації. Через інтерактивні вправи та арт-терапевтичні методики і техніки керівники мають можливість глибоко дослідити власні емоції, сформувати чи змінити власні переконання, самооцінку й соціальні ролі. Можна стверджувати, що такі творчі заходи сприяють інтеграції отриманих знань у практичну діяльність і особистісний розвиток, що формує більш цілісну та гармонійну самосвідомість керівника.

Результативно-оцінюючий блок програми відіграє важливу роль у закріпленні результатів тренінгу, орієнтуючи психолога на забезпечення тривалої підтримки учасників у реальних життєвих ситуаціях. На цьому етапі реалізації тренінгової програми формується план подальших дій, що допомагає керівникам трансформувати отриманий на тренінгу досвід у щоденну практику, зберігаючи та посилюючи психологічну стійкість. Важливо також надати ресурси й можливості для саморозвитку, щоб підтримувати здобуті зміни і сприяти адаптації до професійних викликів.

Загалом, зображена на рис. 3.1 комплексна структура тренінгової програми забезпечує послідовний і системний підхід до розвитку психологічної стійкості керівників. Це сприяє формуванню ефективних управлінців, які здатні зберігати баланс, адаптуватися до стресових умов і приймати відповідальні рішення в умовах соціальної невизначеності.

Кожне заняття в межах тренінгу має чітко визначену структуру, цілі й завдання, які узгоджуються з тематикою і змістом тренінгової програми, створюючи логічно послідовну динаміку розвитку психологічної стійкості учасників. Важливим компонентом кожного заняття є рефлексивна складова, як індивідуальна, так і групова, що дозволяє усвідомити особистісні зрушення, труднощі у взаємодії, професійні виклики й успіхи.

Організована рефлексія допомагає керівникам осмислити власний досвід, краще розуміти себе та інших, знижуючи психологічну напругу та сприяючи формуванню навичок емоційної саморегуляції. Одним з

ефективних засобів у цьому процесі є ведення особистих щоденників, де учасники фіксують свої враження, відкриття, емоційні реакції та цілі на майбутнє [28].

Тренінги для керівників також передбачають моделювання психолого-педагогічних ситуацій, які створюють умови для безпечного експериментування з новими моделями поведінки, водночас маючи терапевтичний, релаксаційний ефект [43].

Зміст тренінгової програми розвитку психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій представлено в додатку В.

Мета тренінгової програми полягає у підвищенні рівня психологічної стійкості керівників організацій в складних умовах воєнного часу.

Завдання тренінгової програми:

1) ознайомити з поняттями «психологічна стійкість» і «самореалізація» в управлінській діяльності керівників;

2) встановити власний рівень психологічної стійкості;

3) навчити технологіям відновлення психічного здоров'я та підвищення психологічного благополуччя;

4) виробити власні алгоритми розвитку психологічної стійкості.

Тривалість програми: 8 тренінгових занять по 80 хвилин.

Очікувані результати тренінгової програми:

1) підвищення рівнів інтолерантності до невизначеності, психологічного благополуччя, професійної життєдіяльності та стресостійкості як складових психологічної стійкості керівників;

2) зниження у керівників організацій рівнів професійного вигорання;

3) розвиток навичок зниження стресу, відновлення психічного здоров'я в стані емоційної напруженості.

Опишемо зміст тренінгових занять в узагальненому виді.

Перші два тренінгові заняття на тему «Наше нове знайомство» були спрямовані на створення довірчої атмосфери в групі та ознайомлення учасників між собою. Важливо було налаштувати учасників на спільну

роботу, прийняти правила, що формують єдність і взаємоповагу у групі. Через вправи на знайомство та саморефлексію підвищувалась довіра і згуртованість учасників. Інформаційне повідомлення про стрес давало базові знання про його види та вплив на організм. За допомогою мультимедійної презентації та групового обговорення організаційних питань учасники визначали мету і правила спільної роботи в тренінговій групі.

Такі вправи, як «Криголам» та метод незавершених речень, активізували особистісний розвиток і сприяли самоусвідомленню. Міні-лекція розкривала зміст особистісного розвитку, а робота в малих групах допомогла учасникам спільно визначити його складові. Презентація результатів та дискусія зосереджували увагу на позитивному і негативному впливі розвитку на особистісні орієнтири. Практикуми дозволяли кожному учаснику визначити свої ціннісні орієнтації, механізми психологічного захисту та рівень самоактуалізації.

Такий комплексний підхід проведення вправа і заходів на тренінгових заняттях допоміг сформувати у керівників глибше розуміння власних психологічних характеристик та особистісних пріоритетів.

Завершальним етапом була групова рефлексія, яка дозволила підсумувати здобуті знання і відчути підтримку спільноти.

Загалом, перші заняття сприяли не лише знайомству, а й активізації особистісного розвитку керівників організацій у безпечному, підтримуючому середовищі. Це заклало міцну основу для подальшої роботи і розвитку в групі. На перших заняттях органічно було поєднано інформаційні, практичні та рефлексивні елементи з метою комплексного розвитку у керівників організацій навичок.

Заняття 3 було спрямоване на ознайомлення керівників із копінг-поведінкою, стилями вирішення проблем та розвитком стресостійкості особистості. Учасники почали заняття з вправи «Емоційний досвід», яка допомогла сфокусувати увагу на власних почуттях та емоціях, поглиблюючи їх усвідомлення.

Інформаційні блоки пояснювали сутність стресостійкості та копінг-стратегій, що сприяло пошуку ефективних способів подолання стресових ситуацій. Вправа «Влада» сприяла усвідомленню моментів безпомічності та пошуку шляхів її подолання у реальному житті. Практичні заняття, зокрема дослідження локусу контролю за шкалою Дж. Роттера, допомогли кожному визначити власний рівень контролю над подіями. Аналіз рівня емоційного вигорання та стилів поведінки в складних ситуаціях дав змогу усвідомити особисті ресурси та обмеження в професійному розвитку.

Завершилася сесія підведенням підсумків та рефлексією, що сприяло усвідомленню отриманих знань і навичок.

Заняття 4 акцентувало увагу на розвитку комунікативних якостей, толерантності до невизначеності та відповідальності за результати. Вправа на визначення рівня толерантності допомогла учасникам усвідомити власне ставлення до невизначеності. Через творчу вправу «Домалюй картину» розвивалась здатність розуміти та приймати думки й почуття інших, а також ефективно виражати власні. Обговорення досвіду виконання вправ формувало розуміння важливості толерантності та взаємоповаги в командній роботі. Паралельно вправи «Розпізнай стан» розвивали емпатію, вміння вловлювати і відтворювати емоційні стани партнерів. Вправа «Емоційне насичення» сприяла закріпленню позитивного ставлення до інших учасників.

Наприкінці заняття відбулася групова рефлексія, що підсумувала результати заняття та сприяла усвідомленню значущості комунікативних навичок у професійній діяльності.

Отже заняття 3 та 4 сприяли формуванню у керівників організацій важливих психологічних компетенцій для успішного управління в стресових і складних професійних ситуаціях.

Заняття 5–6 на тему «Сутність та природа появи стресу. Причини виникнення стресу в професійному середовищі» були спрямовані на глибоке ознайомлення керівників із природою появи стресу та методами його подолання.

Заняття 5 починалося з вправи «Як на мене діє стрес», яка допомагала усвідомити вплив стресу на фізичний і емоційний стан, а також важливість своєчасного вираження почуттів. Учасникам було представлено інформацію про позитивне мислення, що формувало установку на конструктивний підхід до стресових ситуацій.

Міні-лекція з психологічної самодопомоги надавала практичні рекомендації, як діяти в моменти емоційного напруження, щоб зменшити негативні переживання.

Вправа «Якості, які дратують в інших людях» дозволила виявити приховані конфлікти та соціальні напруження в групі, сприяючи кращому розумінню внутрішньо особистісних бар'єрів. Вправа «Дерево життя» була спрямована на зниження психоемоційного навантаження та підвищення впевненості у власних ресурсах.

Групова робота на заняття активізувала настанову на особистісне зростання і розвиток саморефлексії, допомагаючи засвоїти навички саморегуляції та профілактики емоційного вигорання. Виконання вправ, таких як «Промовець», «Професійний шлях успішного психолога» та інших, поглиблювало розуміння професійних та особистісних викликів.

Підсумковий етап включав групову рефлексію, яка сприяла усвідомленню здобутих знань і відчуттю підтримки серед учасників.

Загалом, ці два заняття допомогли сформувати позитивний підхід до стресу, розвинути навички емоційної самодопомоги та зміцнити внутрішні ресурси для ефективного управління професійними викликами.

Отже, уході цих занять керівники організацій отримали комплексний досвід роботи зі стресом, що сприяє їхній психологічній стійкості і професійному зростанню. На заняттях було поєднання повідомлення теоретичних знань з проведенням практичних вправ, що зробило ці заняття ефективними і змістовними. Важливим було і формування усвідомленості щодо емоційного стану та навичок взаємодії у групі. Це створило основу для подальшої роботи над особистісним розвитком і профілактикою

професійного вигорання. Учасники навчалися вчасно розпізнавати і коригувати емоційний дискомфорт, зберігаючи баланс між професійними вимогами та власним здоров'ям.

У результаті зміст 5–6 занять сприяв не лише зниженню психоемоційного напруження, а й підвищенню ефективності управлінської діяльності. Завдяки системному підходу до навчання, керівники отримали навички, необхідні для адаптації в складних професійних умовах.

Заняття 7–8 на тему «Активний мотиваційний тренінг» мали на меті розкрити ключові чинники, що сприяють розвитку психологічної стійкості та самореалізації керівників організацій у складних умовах війни. Учасникам було створено позитивний психологічний клімат та сприятливе розвивальне середовище. Для роботи використовувалися фліп-чарт і фломастери, а також різноманітні інтерактивні техніки: «криголами», міні-лекції, групові дискусії, мозкові штурми, робота в малих групах, творчі завдання і проєкти.

Мотиваційний тренінг розпочався з ознайомлення зі змістом та цілями, а також обговорення правил групової взаємодії, що було зафіксовано на фліп-чарті.

Перша сесія фокусувалася на чинниках, які формують і розвивають психологічну стійкість дорослих під час війни, з опорою на теоретичні та емпіричні дослідження. Учасники обговорювали власні думки щодо найефективніших факторів, а також працювали із методом незавершених речень для глибшого усвідомлення. Практичним завданням стала вправа «Співбесіда», що розвивала в керівників навички міжособистісної комунікації та рольової взаємодії. Групова дискусія торкнулася проблем професійних деформацій та їхнього впливу на розвиток управлінського професіоналізму.

Творчий проєкт у малих групах був спрямований на усвідомлення шляхів подолання професійного вигорання.

Друга сесія почалася з міні-лекції про взаємозв'язок толерантності до невизначеності та самореалізації керівників. Для діагностики

використовувалася методика «Карта майбутнього», що допомогла учасникам візуалізувати свої цілі. Практичні вправи були спрямовані на розвиток толерантності до невизначеності та комунікативних навичок через «Підкреслювання спільності». Мозковий штурм допоміг дослідити специфіку самореалізації керівників у воєнних умовах. Паралельно працювали над аналізом реальних і бажаних вимог щодо формування психологічної стійкості.

Завершальна частина цих занять включала групове обговорення отриманих знань і повторне діагностування з метою оцінки ефективності. Учасники поділилися зворотним зв'язком і власними побажаннями щодо подальшого розвитку. Групова рефлексія і підсумкові слова психолога допомогли закріпити результати та надали мотивацію для подальшої роботи над собою.

Можна стверджувати, що зміст пропонованої авторської програми характеризує комплексність і системність заходів, у яких поєднано теорію, практику і саморефлексію для посилення психологічної стійкості і самореалізації керівників в існуючих нині умовах.

Тренінгова програма має враховувати не лише організаційні параметри (формат, тривалість, склад групи), але й психологічні умови – насамперед необхідність створення безпечного простору та емоційно-підтримувального середовища в групі. Комунікація за принципом «тут-і-зараз» допомагає учасникам краще усвідомлювати себе в групі, фіксувати реакції та знаходити нові способи адаптивної поведінки [28].

У контексті розвитку психологічної стійкості керівників організацій тренінгова групова робота набуває особливого значення як метод психологічного впливу, що відповідає сучасним науково-практичним підходам (гуманістичному, особистісно-орієнтованому, системному тощо). Основний акцент має бути зроблено на принципах відкритої комунікації, співпереживання та підтримки, що формуються в межах тренінгової взаємодії. Саме міжособистісна взаємодія учасників тренінгових занять

виступає важливим ресурсом для розвитку внутрішніх опор і формування стійкого способу реагування на появу професійного вигорання.

Особливої уваги заслуговують арт-терапевтичні методи, які можуть бути включені до підтримуючого блоку тренінгу. Для керівників, які часто перебувають у стані високої відповідальності та напруги, творчі техніки відкривають можливості глибшого самодослідження та відновлення емоційного ресурсу. Арт-терапія дозволяє екологічно виявляти внутрішні конфлікти, амбівалентність почуттів та переживання невизначеності, які часто супроводжують управлінську діяльність. У процесі символічного вираження через малюнок чи колаж керівники мають змогу осмислити власну роль в організації, зрозуміти внутрішні опори професійного розвитку. Це, у свою чергу, сприяє стабілізації емоційного стану, посиленню впевненості у власних рішеннях і розвитку психологічної стійкості.

Груповий формат арт-терапії забезпечує ефект дзеркала, у якому кожен учасник може побачити себе через досвід інших, отримати зворотний зв’язок, відчути підтримку та емоційну єдність. Таке середовище сприяє розвитку емпатії, навичок прийняття, толерантності й конструктивного реагування на стресові події [43]. Керівники, які беруть участь у подібних практиках, здатні краще регулювати свої емоції, адекватно сприймати соціальні сигнали та ефективніше будувати професійні стосунки. Арт-терапія також стимулює розвиток психологічного благополуччя як характеристики психологічної стійкості в умовах невизначеності.

Прикладами арт-терапевтичних практик, адаптованих до потреб управлінців, можуть бути візуалізація професійної ідентичності, символічне зображення ресурсів і бар’єрів, створення мандали цілей чи колажу життєвих сенсів. Такі техніки не лише активізують внутрішній діалог, а й сприяють інтеграції досвіду, зміцнюючи внутрішню цілісність. У результаті застосування цих методів керівники не лише відновлюють психоемоційний стан, а й формують більш гнучку й адаптивну систему реагування на зміни. Арт-терапевтичні вправи як складові тренінгових занять дозволяють

активізувати внутрішній потенціал особистості керівника, що є ключовим для збереження ефективності в умовах професійного навантаження.

Таким чином, інтеграція арт-терапевтичних методів у тренінгові програми для керівників організацій є перспективним напрямом розвитку їхньої психологічної стійкості. Це сприяє не лише саморозумінню, а й розвитку емоційної зрілості, професійної життєстійкості та конструктивної взаємодії в команді. Психологічна підтримка такого формату дозволяє керівникам зберігати внутрішню стабільність, адаптуватися до змін та ефективно вирішувати управлінські завдання в умовах невизначеності.

У підсумку зазначимо, що пропонована тренінгова програма, орієнтована на особистісне зростання, має враховувати індивідуальні відмінності керівників як учасників, їхні цінності, переживання, рівень розвитку психологічної стійкості. У процесі роботи психолога з дорослими учасниками відбувається активне формування соціальних навичок, таких як емпатія, довіра, відкритість до зворотного зв'язку. Через поєднання групової взаємодії та самоспостереження розвиваються критичне мислення, рефлексія та здатність до прийняття відповідальних рішень. У результаті керівники здобувають не лише досвід самопізнання, але й формують стійку особистісну позицію, що базується на цінностях самореалізації. Поступово формується цілісне бачення себе як суб'єкта свого професійного життя.

Таким чином, тренінгова робота сприяє цілеспрямованому розвитку особистісного потенціалу керівників, підвищенню їхньої психологічної стійкості та здатності самореалізовувати себе в професійній управлінській діяльності.

3.2 Аналіз результатів формувального експерименту

З метою впровадження авторської програми і з'ясування її ефективності напи було сформовано випадковим чином дві вибірки респондентів. Перша вибірка – це експериментальна група (ЕГ), до складу якої увійшли керівники

організації, що входили до компанії «IT4Medical» в кількості 16 осіб. До контрольної групи (КГ) увійшли керівники Товариств з обмеженою відповідальністю у складі 12 осіб. Ці групи респондентів сформовано за бажанням керівників та за принципами індивідуального підходу, конфіденціальності, добровільності, відкритості. За соціально-демографічними ознаками ЕГ та КГ однорідні.

В ЕГ було проведено тренінгову програму. В КГ були організовані лише консультації психолога з респондентами по запиту.

Після проведення програми в ЕГ, з респондентами і ЕГ, і КГ було проведено повторне діагностування і отримані результати порівняно.

Проаналізуємо результати повторної діагностики.

1. Результати діагностування респондентів ЕГ та КГ за опитувальником «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона унаочнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати діагностування респондентів ЕГ та КГ за опитувальником «Шкала інтолерантності до невизначеності»

Шкали	ЕГ (n=16)		КГ (n=12)	
	$\bar{x}$	s_d	$\bar{x}$	S_d
Прогностична тривога	24,43	2,56	27,85	3,41
Гнітюча тривога	15,24	1,78	18,67	2,76
Загальний бал за IUS-12	39,67	4,34	46,52	6,17

У табл. 3.1 подано результати діагностики двох груп респондентів ЕГ та КГ. Порівняно з КГ, керівники із ЕГ продемонстрували нижчі показники за всіма шкалами. Зокрема, середній бал за шкалою прогностичної тривоги в ЕГ становить 24,43, тоді як у КГ – 27,85, що свідчить про менший рівень напруження через непередбачуваність у керівників, які пройшли тренінгову програму в групі. Стандартне відхилення при цьому також нижче в ЕГ (2,56 проти 3,41), що вказує на більшу однорідність результатів.

За шкалою гнітючої тривоги респонденти ЕГ мали середнє значення 15,24, а КГ – 18,67, тобто керівники ЕГ виявляють менший рівень емоційного дискомфорту в умовах невизначеності. Стандартне відхилення також нижче в ЕГ (1,78), що свідчить про стабільніші показники.

Загальний бал за шкалою IUS-12 в ЕГ становив 39,67 (середній рівень), що значно нижче, ніж у КГ – 46,52 (високий рівень). Це свідчить про загально нижчий рівень інтолерантності до невизначеності в експериментальній групі. Результати можуть свідчити про ефективність певного впливу або втручання в ЕГ, якщо воно мало місце. Менші значення інтолерантності до невизначеності є позитивним показником адаптивності та психологічної стійкості.

У сукупності табличні дані дозволяють зробити висновок про кращу здатність респондентів ЕГ справлятися з невизначеністю порівняно з респондентами КГ.

Перевіримо за критерієм t-Стюдента на рівні значущості $\alpha=0,05$ достовірність середнього значення загального показника за шкалою IUS-12, який становить 39,67 для вибірки керівників ЕГ з 16 осіб.

Результати перевірки достовірності середнього значення за критерієм t-Стьюдента (додаток Д) свідчать про ефективність тренінгової програми, яка застосовувалась у межах формувального експерименту емпіричного дослідження з керівниками організацій, що увійшли до ЕГ.

2. Результати діагностування керівників організацій ЕГ та КГ за методикою «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач узагальнено в табл. 3.2.

У табл. 3.2 представлено результати діагностики рівнів професійного вигорання керівників в ЕГ та КГ. Аналіз охоплює три ключові характеристики синдрому вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень. У ЕГ більшість керівників продемонстрували середній рівень за всіма шкалами – по 56,26% респондентів у кожній категорії. Низький рівень емоційного виснаження та

деперсоналізації зафіксовано у 25% учасників, а редукції досягнень – у 31,25%. Високий рівень вигорання в ЕГ мали лише 18,75% керівників за першими двома шкалами та 12,5% – за шкалою редукції досягнень. Загалом це свідчить про помірне виражене професійне вигорання у більшості учасників ЕГ.

Натомість у КГ спостерігається більш негативна динаміка: 50% респондентів мали високий рівень емоційного виснаження, а 58,33% – високий рівень деперсоналізації, що є тривожним індикатором професійного вигорання. Зокрема, 41,67% керівників КГ мають високий рівень редукції особистих досягнень. Лише 8,33% і 16,67% учасників КГ продемонстрували низький рівень емоційного виснаження та деперсоналізації відповідно. Загальні середні показники у КГ вказують, що половина респондентів перебуває на високому рівні професійного вигорання.

Таблиця 3.2 – Результати діагностування керівників ЕГ та КГ щодо встановлення рівнів професійного вигорання

Характеристики	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	К-ть	У %	К-ть	У %	К-ть	У %
ЕГ (n=16)						
Емоційне виснаження	4	25	9	56,26	3	18,75
Деперсоналізація	4	25	9	56,26	3	18,75
Редукція особистих досягнень	5	31,25	9	56,26	2	12,5
Середнє	4	25	9	56,26	3	18,75
КГ (n=12)						
Емоційне виснаження	1	8,33	5	41,67	6	50
Деперсоналізація	2	16,67	3	25	7	58,33
Редукція особистих досягнень	3	25	4	33,33	5	41,67
Середнє	2	16,67	4	33,33	6	50

У порівнянні з ЕГ, у КГ спостерігається більша поширеність емоційного і професійного виснаження. Це може свідчити про меншу

психологічну стійкість або відсутність превентивного впливу, що був реалізований у ЕГ. Отже, результати діагностики демонструють ефективність тренінгових занять, що було проведено з респондентами ЕГ.

3. Рівні психологічного благополуччя у респондентів ЕГ та КГ узагальнено в додатку Д в табл. Д.1. У табл. Д.1 подано результати діагностики рівнів психологічного благополуччя респондентів ЕГ та КГ за методикою К. Рифф. В ЕГ більшість учасників (50 %) мають середній рівень психологічного благополуччя, ще 37,5 % продемонстрували високий рівень, і лише 12,5 % – низький. Натомість у контрольній групі 41,57 % респондентів мають низький рівень благополуччя, що майже вчетверо більше, ніж в ЕГ. Середній рівень у КГ виявлено у 33,33 % учасників, а високий – лише у 25 %. Це свідчить про те, що в ЕГ відсоток осіб із позитивним психологічним станом більше.

Ці результати унаочнено на рис. 3.2.

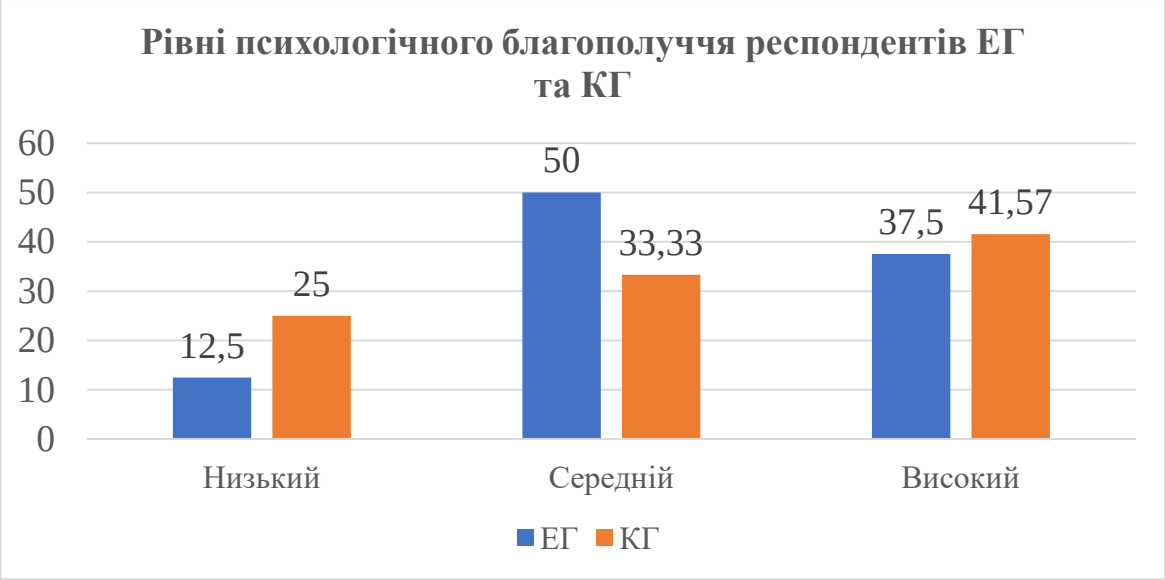


Рисунок 3.2 – Рівні психологічного благополуччя у респондентів ЕГ та КГ

Порівняльний аналіз демонструє загальну перевагу ЕГ у рівнях психологічного благополуччя. Отримані дані можуть свідчити про ефективність впливу проведених тренінгових занять в ЕГ.

4. Результати діагностування керівників ЕГ та КГ за тестом життєстійкості (С. Мадді) представлено в таблиці Д.2. додатку Д.

Отримані дані табл. Д.2 демонструють рівні професійної життєстійкості респондентів ЕГ та КГ за чотирма показниками: життєстійкість, залучення, контроль і прийняття ризику.

У респондентів ЕГ більшість має середній (25%) або вище середнього рівень (37,5%) життєстійкості, тоді як у КГ більшість зосереджена на вище середньому рівні (50%), але при цьому 16,67% мають низький рівень.

За показником залучення в ЕГ понад половина керівників демонструють середній або високий рівень, тоді як у КГ понад 41% мають вище середній рівень, але відсутні високі показники. Щодо контролю, у ЕГ 75% мають вище середній рівень, тоді як у КГ лише 33,33%, а 8,33% мають низький рівень. Прийняття ризику у ЕГ в основному зосереджене на середньому (75%) і вище середнього (18,75%) рівнях, тоді як у КГ 33,33% респондентів мають нижче середній рівень. В ЕГ відсутні низькі показники за цим параметром.

Загалом, у ЕГ спостерігається більш рівномірний розподіл із тенденцією до вищих рівнів життєстійкості та контролю, що свідчить про кращу адаптацію до професійних викликів. КГ демонструє більшу варіабельність, із значною часткою респондентів із низькими або нижче середніми показниками, що може свідчити про більшу вразливість до стресу.

За показником залучення в ЕГ є як високі, так і середні рівні, що свідчить про активність і зацікавленість у роботі. Прийняття ризику у КГ нижче, що може позначатися на меншій готовності до змін і нових викликів. В ЕГ більшість респондентів мають високий або вище середнього рівень життєстійкості, що підтримує їхню професійну ефективність. У КГ низький рівень життєстійкості у значної частини учасників може негативно впливати на якість роботи та психологічний стан.

Порівняльний аналіз свідчить про переваги тренінгових занять ЕГ для рівнів життєстійкості у керівників організацій. Загалом дані підкреслюють

важливість розвитку життєстійкості для професійного успіху і самореалізації та збереження психічного здоров'я.

5. Результати діагностування респондентів ЕГ та КГ за тестом М. К. де Врієса узагальнено в табл. 3.3.

Дані табл. 3.3 демонструють результати оцінювання рівня стресостійкості керівників ЕГ та КГ за трьома показниками: труднощі, контроль і зобов'язання.

Таблиця 3.3 – Результати оцінювання стресостійкості керівників ЕГ та КГ

Показники	**ЕГ(n=16)**				**КГ(n=12)**			
	7-9 балів		**1-6 балів**		**7-9 балів**		**1-6 балів**	
	К-ть	**У %**	**К-ть**	**У %**	**К-ть**	**У %**	**К-ть**	**У %**
Труднощі	7	43,75	9	56,25	10	83,33	2	16,67
Контроль	12	75	4	25	4	33,33	8	66,67
Зобов'язання	11	68,75	5	31,25	5	41,67	7	58,33

За показником «Труднощі» 43,75% керівників ЕГ отримали високі бали (7-9), тоді як у КГ таких було значно більше – 83,33%, що свідчить про те, що більшість керівників КГ відчувають труднощі як більш стресові. Низькі бали (1-6) за цим показником мають 56,25% ЕГ, що вказує на кращу здатність керівників ЕГ справлятися з труднощами.

За показником «Контроль» 75 % керівників ЕГ оцінені високими балами, що означає високий рівень відчуття контролю над стресовими ситуаціями, у той час як у КГ лише 33,33 % мають високий рівень контролю, а 66,67 % – низький. Це свідчить про більшу впевненість керівників ЕГ у своїй здатності управляти стресом. Щодо «Зобов'язань», то 68,75 % керівників ЕГ мають високий рівень сприйняття зобов'язань, що може свідчити про їхню мотивацію і відповідальність, тоді як у КГ тільки 41,67% мають високий рівень, а більшість (58,33%) – нижчий.

Загалом, керівники ЕГ демонструють вищий рівень стресостійкості за всіма трьома показниками порівняно з КГ. Вони краще адаптуються до складних ситуацій, відчувають більший контроль і відповідальність, що сприяє більш ефективному подоланню стресу. У КГ помітна більша вразливість до стресу, що може впливати на професійну діяльність та психологічне благополуччя.

Отримані дані вказують на потенційну користь психологічних утручань (апробація тренінгової програми), які були застосовані в ЕГ.

Висновки до третього розділу.

У розділі представлено зміст тренінгової програми та аналіз результатів формувального експерименту. Обґрунтовано структурні блоки програми: організаційно-цільовий, процесуально-змістовий та результативно-оцінюючий. Зміст авторської тренінгової програми побудований на гуманістичному, особистісно орієнтованому і системному наукових підходах. Програмні заняття передбачають цілісну структуру, що охоплює три послідовні блоки: організаційний, змістовий та підтримуючий. Програма включає вісім групових занять, які поєднують міні-лекції, інформаційно-освітні повідомлення, інтерактивні методи та арт-терапевтичні техніки. Особлива увага приділяється динаміці групової взаємодії: психолог має гнучко адаптувати формат занять, чуйно реагувати на потреби учасників і забезпечувати емоційну підтримку. Ключовим елементом є рефлексивна складова, що сприяє глибшому усвідомленню учасниками власних змін і досвіду. Важливо також стимулювати розвиток самоспостереження та продовження особистісного зростання після завершення тренінгу. Центральним завданням психолога є підтримка формування та розвиток психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників в їх професійній управлінській діяльності. Програма має на меті підвищення впевненості керівників організацій в умовах соціальної невизначеності та психологічної нестабільності.

Установлено, що ефективність тренінгової програми значною мірою визначається злагодженістю комунікації всередині групи учасників, що досягається дотриманням основних принципів її функціонування. Ці принципи учасники опановують ще до початку спільної діяльності, засвоюючи їх на початкових етапах тренінгових занять. Доведено важливість використання в роботі психолога з керівниками як учасниками тренінгу інтерактивних вправ, технік арт-терапії.

Керівники ЕГ продемонстрували нижчі середні показники прогностичної й гнітючої тривоги, а також загальної інтолерантності до невизначеності, порівняно з КГ. Менші значення та нижчі стандартні відхилення в ЕГ свідчать про менший емоційний дискомфорт, більшу стабільність реакцій та вищу адаптивність учасників. Отримані результати можуть вказувати на ефективність тренінгової програми розвитку психологічної стійкості. Результати діагностування керівників ЕГ та КГ за методикою К. Маслач показали, що в ЕГ переважає середній рівень професійного вигорання (визначено в 56,26 % респондентів), тоді як високий рівень спостерігається лише в окремих випадках (у 18,75%). У КГ значна частина керівників виявила високі показники емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень. Це свідчить про вищий рівень професійного вигорання в КГ порівняно з ЕГ.

Встановлено, що більшість керівників ЕГ (87,5 %) мають середній або високий рівень психологічного благополуччя, тоді як у КГ значна частина учасників характеризується низьким і середнім рівнями (58,33 %) цього показника. Це свідчить про кращий психологічний стан і адаптацію респондентів ЕГ порівняно з КГ. Порівняння результатів діагностування ЕГ та КГ показують, що керівники ЕГ мають вищий рівень життєстійкості і стресостійкості за порівняно з керівниками КГ. Керівники ЕГ краще справляється зі стресовими ситуаціями, відчувають більший контроль і мотивацію до відповідальності, що сприяє їх адаптивності. Це свідчить про ефективність проведеної з ними тренінгової програми.

ВИСНОВКИ

Згідно поставлених завдань дослідження узагальнимо основні висновки кваліфікаційної роботи.

1. Здійснено теоретичний аналіз проблеми психологічної стійкості особистості в психологічній літературі. Аналіз наукових джерел вітчизняних і зарубіжних дослідників дозволив визначити різноманіття підходів до визначення сутності психологічної стійкості, що вказує на методологічну розмитість цього поняття. Попри відсутність єдиної теоретично обґрунтованої концепції, в науковому середовищі досягнуто консенсусу щодо її прикладного значення у професійній діяльності.

З'ясовано, що психологічна стійкість трактується як здатність особистості ефективно протидіяти несприятливим умовам, які можуть знижувати рівень функціонування. Вона формується на перетині суб'єктно-діяльнісних характеристик і глибинних індивідуально-особистісних властивостей. Доведено, що високий рівень стійкості дозволяє фахівцю зберігати оптимальний рівень працездатності навіть в умовах підвищеного навантаження чи професійної турбулентності. Ця якість є ключовим ресурсом адаптації, саморегуляції та збереження психологічного благополуччя. Доведено, що психологічна стійкість виступає критично важливим чинником успішного професійного функціонування особистості.

Психологічна стійкість керівників організацій визначена як інтегральна системна характеристика особистості, що забезпечує здатність ефективно саморегулювати свою діяльність, гнучко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, реалізуючи унікальний стиль управління і створюючи умови для власного психологічного добробуту та самореалізації.

2. Обґрунтовано особливості самореалізації керівників організацій в професійній діяльності. Теоретичний аналіз наукових джерел дозволив

констатувати, що самореалізація постає як складний і багатогранний психологічний феномен, який відображає вищий рівень розвитку та вияву творчої природи особистості. Вона ґрунтується на активному перетворенні внутрішнього психічного простору через усвідомлення цілей, ціннісних орієнтирів, особистісних смислів і унікального образу власного «Я». Цей процес супроводжується самопізнанням, смисложиттєвими пошуками та інтеграцією особистісного досвіду в цілісну систему.

Самореалізація дозволяє людині розглядати себе як суб'єкта, здатного впливати на хід власного життя, утверджуючи себе у світі на основі індивідуального потенціалу. Вона забезпечує можливість реалізувати внутрішні прагнення через творчу діяльність і самовираження. Центральну роль у цьому процесі відіграють психологічні механізми, що сприяють мобілізації особистісних ресурсів. Самореалізація є не лише способом досягнення гармонії із собою, а й умовою особистісного зростання.

3. Проведено емпіричне дослідження психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій.

У межах емпіричного дослідження було визначено ключову мету: перевірити, наскільки психологічна стійкість впливає на здатність керівників до конструктивної самореалізації в умовах професійної діяльності. Завданнями стали добір і адаптація психодіагностичних методик, проведення діагностики, аналіз рівнів психологічного благополуччя, вигорання, стресостійкості та толерантності до невизначеності. На першому – організаційно-діагностичному – етапі було розроблено інструментарій, що охоплював когнітивні, емоційні й поведінкові аспекти особистості. Констатувальний експеримент передбачав глибоку інтерпретацію емпіричних даних, з урахуванням особистісних особливостей, стилю управління, гендерних відмінностей та впливу організаційної культури. На формувальному експерименті було розроблено тренінгову програму. Узагальнювальний етап дозволив оцінити динаміку змін у психологічній

стійкості учасників після проходження тренінгу. Було виявлено позитивні зрушення, що підтвердили ефективність розробленої програми.

У дослідженні взяли участь 65 керівників із відносно збалансованим гендерним складом. Установлено, що жінки-керівники демонструють вищі рівні тривожності та інтолерантності до невизначеності, що вказує на підвищене емоційне напруження порівняно з чоловіками. У чоловіків показники тривожності залишаються на середньому рівні, що свідчить про більшу емоційну стійкість. Значна частина учасників (понад 75 %) має середній або високий рівень професійного вигорання, що вказує на наявність хронічного напруження. Більшість керівників демонструють середній рівень психологічного благополуччя, тоді як високі показники є менш поширеними. У понад половини респондентів виявлено середній рівень життєстійкості, а високі результати фіксуються нечасто. Незважаючи на значний контроль над життєвими ситуаціями, керівники виявляють труднощі у прийнятті викликів і зобов'язань.

Отримані результати емпіричного дослідження стали підґрунтям для розробки тренінгової програми для керівників в організаційному середовищі.

4. Розроблено та апробувано тренінгову програму розвитку психологічної стійкості керівників організацій, яка спрямована на розвиток психологічної стійкості через вправи з емоційної регуляції, самопідтримки та подолання професійного вигорання.

Тренінгову програму було апробовано на базі компанії «IT4 Medical», після чого проведено повторне діагностування, яке підтвердило її ефективність.

Кваліфікаційна робота містить перспективи подальших досліджень, що полягають у вивченні специфіки емоційної стійкості керівників з урахуванням вікових і ґендерних особливостей та в подальшому впровадженні запропонованої тренінгової програми щодо підвищення психологічної стійкості в систему кадрового менеджменту в українських підприємствах і організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассонов Д. О. Розвиток концепції резилієнсу в науковій літературі протягом останніх років. *Psychosomatic Medicine and General Practice*. 2019. № 4(4). С. 1–15. DOI : https://doi.org/10.26766/pmgp.v4i3-4.219.

2. Балл Г. Концепція самоактуалізації особистості в гуманістичній психології. *Психологія і суспільство*. 2017. № 2(68). С. 16–32. DOI : https://doi.org/10.35774/pis2017.02.016.

3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.

4. Брюховецька О. В. Формування толерантності до професійного стресу у керівників закладів середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти.* Серія «Соціальні та поведінкові науки». Вип. 9 (38). С. 10–24. DOI : https: //doi.org/10.32405/2522-9931-9(38)-10-24

5. Гарасимів Т. З., Базарнік Б. І. Самореалізація як соціальний розвиток особистості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки.* 2016. № 837. С. 218– 223.

6. Гончар М. Ф. Методи стрес-менеджменту та їх класифікація. *БізнесІнформ*. 2017. № 12. С. 424–429.

7. Готич В. О. Структурна модель психологічної стійкості студентів в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Психологія. 2023. № 1. С. 21–25. DOI : https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.1.4

8. Грішин Е. Резильєнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Психологія».* 2021. № 64. С. 62–81. DOI : https://doi.org/10.34142/23129387.2021.64.04.

9. Громова Г. М. Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2016. Вип. 47 (50). С. 115–129.

10. Дубчак Г. М. Психологія становлення професійної стресостійкості майбутніх фахівців соціономічних професій : автореф. дис. … д-ра психол. наук : 19.00.07. Київ, 2018. 41 с.

11. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2002. 332 с.

12. Кіреєва З. О. Предиктори резильєнтності та оптимізму у осіб різного віку під час проживання пандемії SARS-COV-2. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія Психологічні науки. 2022. Вип. 1. С. 5–10. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2022_1_3 (дата звернення : 12.06.2025)

13. Когут О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія : Психологія. 2020. Т.1 №4. С. 208–212. DOI : https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/3

14. Корольчук В. М. Обґрунтування організаційної моделі дослідження стресостійкості особистості. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010. Вип. 7. С. 210–218.

15. Корольчук В. М. Психологічні засади дослідження стресостійкості особистості. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 26. С. 183–192.

16. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с.

17. Кравцов Д. Психологічна стійкість особистості: напрямки дослідження. Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917–2017 рр.). Харків, 2017. С. 161–162. URL : https://surl.lu/whjzla (дата звернення : 12.06.2025)

18. Кравцова О. К. Стресостійкість особистості як психологічний феномен: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти.* Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2019. № 7. С. 98–117.

19. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2007. 432 с.

20. Креденцер О., Сергієнко Д. Резильєнтність як чинник суб'єктивного благополуччя психологів в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2024. № 2 (32). С. 85–95. DOI : https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.7

21. Кудінова М. С. Структурно-компонентний аналіз феномена стресостійкості особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2014. № 1(34). С. 156–173.

22. Кузнецов О., Платковська О., Савченко І. Психологічні ресурси особистісного саморозвитку особистості. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Психологія».* 2020. № 62. С. 214–228.

23. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *БізнесІнформ*. 2017. № 3. С. 413–418.

24. Лазос Г. П. Теоретико-методологічна модель резильєнтності як основа побудови психотехнології її розвитку. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2019. № 2-3(17). С. 77–88.

25. Лапіна М. Д. Психологічні ресурси особистості в професійній діяльності соціального працівника. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1. Т. 1. С. 62–66.

26. Лукомська С. О. Ресурсний підхід до подолання особистістю кризових ситуацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 190–196.

27. Максименко С. Д. Психологія особистості: підручн. для студ. вищ. навч. закл. / Максименко С. Д., Максименко К. С., Папуча М. В. Київ : ТОВ "КММ", 2007. 296 с.

28. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.

29. Музичко Л. Психологічна ресурсність особистості та її резильєнтність. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2023. № 1. С. 28–33. DOI : https://doi.org/10.32782/psy-2023-1-5

30. Отич Д. Д. Психологічні особливості розвитку Я-концепції особистості в різні вікові періоди. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.* Серія 12 : Психологічні науки. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. Вип. 43 (67). С. 258–265.

31. Поліщук О. М. Ресурси саморозвитку особистості. *Психологія саморозвитку особистості : збірник наукових праць*. Чернівці–Київ. 2016. С. 64–75.

32. Потапчук Є., Поліщук О. Резильєнтність – потенціал відновлення особистості у складних життєвих обставинах. *Психологічний журнал*. 2024. №11. С. 45–52. DOI : https://doi.org/10.31499/2617-2100.11.2023.298404

33. Потапюк Л. М. Особливості формування стресостійкості студентів в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Психологія. 2023. № 2. С. 34–38. DOI : https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.6

34. Психологія особистості: Словник-довідник / за ред. П. П. Горностая, Т. М. Титаренко. Київ : Рута, 2001. 320 с.

35. Рибалка В. В. Методологічні проблеми наукової психології: посібник. Київ : ІПООД НАПН України, 2017. 44 с.

36. Сергієнко Н. Особливості психологічної стійкості особистості під час подолання критичних ситуацій. URL : https://surl.li/qhlaae (дата звернення : 12.06.2025)

37. Сердюк Л. З. Особистісний модус самореалізації майбутніх фахівців. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр*. 2014. Вип. 10 (23). С. 239–248.

38. Сірак І. Самореалізація особистості: психологічний аспект. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2016. Вип.47. С. 259–262.

39. Татенко В. О. Сучасна психологія : теоретично-методологічніі проблеми : навч. посіб. Київ : Вид-во Нац. авіац. унт-ту «НАУ-друк», 2009. 298 с.

40. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ, НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

41. Тимошенко Н. Є. Професійна самореалізація як один із компонентів професійного самовдосконалення особистості. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2013. № 121. С. 161–164.

42. Ткалич М. Г. Психолого-організаційні детермінанти самоактуалізації менеджерів комерційних організацій: автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.10; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. 2006. 20 с.

43. Хлівна О. М. Розвиток позитивної Я-концепції студентів засобами психологічного тренінгу. *Психологічні перспективи*. Луцьк, 2011. Вип. 17. С. 263–272.

44. Чхаідзе А. О., Самкова О. М. Особливості психологічної стійкості у юнацькому віці. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2019. Вип. 1. С. 51–58.

45. Швалб Ю. М. Психологічні засади соціального благополуччя особистості в зрілому віці. *Актуальні проблеми психології. Екологічна психологія*. 2019. Вип. 47. Т. VII. С. 314-331.

46. Шпак М. М. Стресостійкість особистості в дискурсі сучасних психологічних досліджень. *Габітус.* 2022. Вип. 39. С. 199–203. DOI : https://doi.org/10.32843/2663-5208. 2022.39.36

47. Штепа О. С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Вип. 28. С. 670–682.

48. Ялом І. Теорія та практика групової психотерапії / Ірвін Ялом ; пер. з англ. Київ : КІС, 2019. 680 с.

49. Яремко Р. Я., Коваль І. С. Емпіричне дослідження розвитку асертивної поведінки у здобувачів вищої освіти університетів з особливими умовами навчання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2023. №1. С. 111–116. DOI : https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-1-14

50. Block J. The role of ego-resiliency in the organisation of behaviour. Minnesota Symposium on Child Psychology. *NJ: Erlbaum*. 1980. Vol. 13. P. 39–101

51. Bryan C., O'Shea D., MacIntyre T. Stressing the relevance of resilience: a systematic review of resilience across the domains of sport and work. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 2019. № 12(1). P. 70–111. DOI : https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1381140

52. Carleton R. N., Norton M. A. P. J., Asmundson G. J. G. Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*. 2017. Vol. 21 (1). P. 105–117.

53. HBR Guide to Emotional Intelligence. Research by Daniel Goleman. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 2017. 256 p.

54. Hobfoll S. E. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*. 2002. Vol. 6 (4). P. 307–324.

55. Leiter M. P., Maslach C.. Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*. 2016. Vol. 5. 2016. P. 55–57.

56. Maddi S. Hardiness: An operationalization of existential courage. *Journal of Humanistic Psychology*. 2004. № 44. P. 279–298.

57. Maddi S.R., Kahn S., Maddi K.L. The effectiveness of hardiness training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1998. Vol. 50(2). P. 78–86. DOI : https://doi.org/10.1037/1061-4087.50.2.78

58. Manfred F. R. Kets de Vries. INSEAD Faculty & Research. URL : https://surl.lt/dzawkc (дата звернення : 13.06.2025)

59. Maslach C. Burnout in health professionals. Cambridge handbook of psychology, health and medicine; ed by S. Ayers, A. Baum, C. McManus, S. Newman. [2 edition]. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 968 p.

60. Maslach C. Multidimensional Theory of Burnout. *Theories of Organizational Stress. Oxford*. 1994. P. 68–85.

61. Riff C., Keyes C., Lee M. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. Vol. 69. № 4. P. 719–727.

62. Walker F., Pfingst K., Carnevali L., Sgoifo A., Nalivaiko,E. The search for integrative biomarker of resilience to psychological stress. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews.* 2017. Vol. 74. Pp. 310–320.

63. Weber M. Le Savant et le Politique. Publisher : La decouverte, 2003. 224 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест М.К. де Врієса для оцінювання стресостійкості керівників організацій

Оберіть варіанти відповіді, запишіть їх і підрахуйте бали відповідно до інструкції.

Блок 1. Труднощі

1. Вам сказали, що ви не отримаєте підвищення, на яке сподівалися, бо інший кандидат більше підходить заявленим вимогам.

А) Ви засмучені, але нічого не скажете.

Б) Визнаєте, що розчаровані, і попросите докладних пояснень.

В) Запитаєте, над чим попрацювати, щоб отримати шанс на підвищення в майбутньому.

2. Ви дізналися, що ваша компанія відкриває офіс в Пекіні. Це складний ринок, але у вас достатньо досвіду, щоб очолити новий підрозділ.

А) Ви розглядаєте ризики і вирішуєте відмовитися від цієї можливості.

Б) Обговорюєте з кимось аргументи за і проти.

В) Приймаєте виклик.

3. Великий клієнт повідомляє, що віддав контракт, в який ви вклали багато сил, конкуренту.

А) Ви говорите команді, що для залучення клієнта було вжито всіх можливих зусиль.

Б) Викидаєте невдачу з голови і вирішуєте змиритись із тим, що ряд обставин, якими клієнт керувався при виборі, знаходиться поза зоною вашого контролю.

В) Аналізуєте цей досвід і починаєте краще розуміти, як працювати з цим клієнтом в майбутньому.

Блок 2. Контроль

4. Ви підслухали неприємну розмову про себе.

А) Ви робите вигляд, що це вас не хвилює.

Б) Нагадує собі, що ці люди вас погано знають.

В) Спокійно підходите і питаєте, чому вони так думають.

5. У п'ятницю вдень керівник підходить до вас із терміновою справою: у понеділок вранці у нього зустріч з клієнтом, і до цього часу йому від вас потрібна передпроєктна підготовка. На вихідні у вас запланований похід із родиною.

А) Ви погоджуєтеся все зробити, не згадуючи про свої плани.

Б) Повідомляєте про власні плани, але погоджуєтесь усе зробити, після того як керівник пояснить, наскільки його доручення важливо.

В) Пояснюєте керівникові, що обіцяли рідним провести вихідні з ними, і питаєте, чи не міг би він перенести зустріч на вівторок.

6. На роботі зростає рівень стресу — занадто багато термінових дедлайнів, вимог і понаднормової роботи.

А) Ви втішаєте себе: «Нічого, все налагодиться».

Б) Намагаєтеся перекласти частину роботи на колег.

В) Вимагаєте відпустку для відновлення — оплачувану або за свій рахунок.

Блок 3. Зобов'язання

7. Найкращий друг каже, що турбується про ваше здоров'я, і пропонує записатися разом із ним у фітнес-клуб.

А) Ви відповідаєте: «Ні, дякую, у мене все нормально».

Б) Погоджуєтеся, що ідея непогана, і відмічаєте у календарі, що треба про це подумати.

В) Прислухаєтеся до думки друга і йдете разом з ним у клуб.

8. «Донька» вашої компанії в Африці робить запит на фінансові та технічні ресурси для підтримки місцевої школи. Миттєвої вигоди компанії це

не принесе, але це цінна можливість створити репутацію соціально відповідального роботодавця.

А) Ви відхиляєте запит на підставі високих витрат.

Б) Обіцяєте подумати про це.

В) Даєте згоду і телефонуйте другу зі Світового банку, щоб порадитися з приводу запуску ініціативи.

9. На початку вашої кар'єри ви поставили собі мету — до п'ятдесяти років стати головним менеджером в одній із компаній списку Fortune 1000. Годинник цокає: вам сорок вісім, а ви всього-на-всього начальник відділу.

А) Ви вирішуєте змиритись із нинішнім станом речей і не сумувати.

Б) Продовжуєте прагнути вперед, злегка втримавши амбіції.

В) Обмірковуєте, як досягти мети.

Підрахунок балів

1) Підрахуйте кількість варіантів «А», «Б» і «В» окремо в кожному блоці.

2) Помножте: кількість «А» — на 1; кількість «Б» — на 2; кількість «В» – на 3.

3) Підрахуйте загальну суму балів по кожному блоку.

Результат тесту

Блок 1. Труднощі

Якщо ви набрали 7-9 балів: ви берете із труднощів користь і сприймаєте невдачі як новий досвід. У вас хороші стосунки з людьми.

Якщо ви набрали 1-6 балів: вам треба вчитися отримувати користь із труднощів і дивитися на них конструктивно. Якщо вас спіткала невдача, вважайте її не трагедією, а можливістю чогось навчитися. Пам'ятайте, як важливо налагоджувати добрі стосунки з людьми.

Блок 2. Контроль

Якщо ви набрали 7-9 балів: ви знаєте, що можете, а що не можете контролювати, і для вирішення емоційно складних проблем берете ситуацію у свої руки. Ви маєте широкий погляд на життя і вмієте встановлювати межі.

Якщо ви набрали 1-6 балів: вчіться розрізняти, що ви можете, а що не можете контролювати, за допомогою коуча або психотерапевта. При виникненні емоційно складних проблем намагайтеся брати ситуацію в свої руки. Сприймайте удари долі з гумором. Встановіть кордони в професійному та особистому житті, щоб уникнути вигорання. Перекладайте частину обов'язків на підлеглих.

Блок 3. Зобов'язання

Якщо ви набрали 7-9 балів: ваші цілі мають для вас значення, і ви зберігаєте добрі стосунки з близькими людьми. Ви впевнені, що важливо підтримувати здоров'я й баланс, і поза роботою ведете активний спосіб життя.

Якщо ви набрали 1-6 балів: з’ясуйте свої пріоритети і спрямуйте зусилля на їх реалізацію. Намагайтеся проводити більше часу з близькими людьми. Сформуйте здорові звички: щодня робіть зарядку, дотримуйтеся режиму сну й опануйте техніки релаксації. Не ігноруйте проблеми!

Джерело: [40; 50]

Додаток Б
Результати констатувального експерименту

Таблиця Б.1 – Дані діагностування керівників організацій за опитувальником «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона

№ - стать	Прогност тривога	Гнітюча тривога	Загал значення
1-ч	15	25	40
2-ч	11	18	29
3-ж	16	23	39
4-ч	35	21	56
5-ч	8	6	14
6-ч	19	15	34
7-ж	22	17	39
8-ж	33	24	57
9-ч	28	22	50
10-ч	26	13	39
11-ж	19	16	35
12-ж	21	15	36
13-ч	9	7	16
14-ч	12	10	22
15-ч	16	14	30
16-ч	22	20	42
17-ж	34	25	59
18-ч	27	18	45
19-ж	31	23	54
20-ж	23	21	44
21-ч	18	16	34
22-ж	24	15	39
23-ч	15	17	32
24-ч	23	24	47
25-ч	16	22	38
26-ж	28	13	41
27-ж	32	16	48
28-ж	35	15	50
29-ж	29	22	51
30-ж	31	10	41

31-ж	34	14	48
32-ч	30	20	50
33-ж	29	25	54
34-ж	31	18	49
35-ж	33	23	56
36-ч	34	21	55
37-ж	29	6	35
38-ч	36	15	51
39-ч	32	17	49
40-ч	29	24	53
41-ж	27	22	49
42-ж	19	13	32
43-ж	22	16	38
44-ч	28	15	43
45-ч	33	7	40
46-ч	31	10	41
47-ч	29	14	43
48-ч	32	20	52
49-ч	35	25	60
50-ч	27	18	45
51-ж	25	23	48
52-ч	17	8	25
53-ж	20	6	26
54-ж	32	15	47
55-ж	28	17	45
56-ж	29	24	53
57-ж	28	22	50
58-ч	25	13	48
59-ч	28	16	44
60-ж	30	15	45
61-ч	35	10	45
62-ж	26	10	36
63-ч	29	14	43
64-ж	21	12	33
65-ж	34	18	52
Сума Σ	1685	1089	2784
Середнє $\bar{x}$	25,92	16,75	38,22
Стандартне відхилення S_d	5,84	4,39	7,74

Таблиця Б.2 – Результатидіагностування керівників за методикою К. Ріфф

№	ПВ	А	УС	ОР	ЦЖ	С	ПБ
1	44	80	48	56	44	40	312
2	48	62	41	44	56	54	305
3	46	68	76	76	72	39	305
4	48	47	54	79	68	56	350
5	52	70	56	65	66	53	362
6	45	74	66	74	56	57	372
7	46	68	65	58	72	66	375
8	49	48	78	56	70	62	378
9	38	69	49	68	54	64	342
10	62	70	52	62	48	48	342
11	44	56	64	66	63	56	349
12	52	68	70	75	49	66	380
13	46	74	68	80	67	75	424
14	48	64	75	67	48	72	374
15	42	66	76	76	75	68	403
16	69	75	80	69	68	56	417
17	49	64	45	66	68	48	340
18	46	48	48	48	67	44	301
19	48	54	44	52	45	48	291
20	72	74	54	50	56	66	372
21	46	68	52	65	72	65	368
22	45	49	68	79	68	64	278
23	44	72	62	65	66	48	357
24	74	74	70	74	56	52	400
25	40	70	56	58	72	66	362
26	52	48	67	56	56	76	355
27	44	68	60	68	72	70	382

Продожовження таблиці Б.2

28	45	54	49	79	72	57	356
29	46	49	52	65	67	66	345
30	42	66	76	76	75	68	403
31	69	75	80	69	68	56	417
32	49	64	45	66	68	48	340
33	46	48	48	48	67	44	301
34	48	54	44	52	45	48	291
35	72	74	54	50	56	66	372
36	44	80	48	56	44	40	312
37	48	62	41	44	56	54	305
38	46	68	76	76	72	39	305
39	48	47	54	79	68	56	350
40	52	70	56	65	66	53	362
41	45	74	66	74	56	57	372
42	46	68	65	58	72	66	375
43	49	48	78	56	70	62	378
44	38	69	49	68	54	64	342
45	62	70	52	62	48	48	342
46	44	80	48	56	44	40	312
47	72	74	54	50	56	66	372
48	46	68	52	65	72	65	368
49	45	49	68	79	68	64	278
50	44	72	62	65	66	48	357
51	74	74	70	74	56	52	400
52	40	70	56	58	72	66	362
53	52	48	67	56	56	76	355
54	44	68	60	68	72	70	382
55	44	56	64	66	63	56	349
56	52	68	70	75	49	66	380

Продожовження таблиці Б.2

57	46	74	68	80	67	75	424
58	48	64	75	67	48	72	374
59	42	66	76	76	75	68	403
60	69	75	80	69	68	56	417
61	49	64	45	66	68	48	340
62	46	48	48	48	67	44	301
63	48	54	44	52	45	48	291
64	46	48	48	48	67	44	301
65	48	54	44	52	45	48	291
Середнє	48,67	64,25	62,32	65,84	63,08	59,90	358,61

1. Позитивне відношення (ПВ)
2. Автономія (А)
3. Управління середовищем (УС)
4. Особистісний ріст (ОР)
5. Цілі в житті (ЦЖ)
6. Самоприйняття (С)
7. Психологічне благополуччя (ПБ)

Додаток В

Тренінгова програма розвитку психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій

Мета програми полягає у підвищенні рівня психологічної стійкості керівників організацій в складних умовах воєнного часу.

Завдання програми:

1) ознайомити з поняттями «психологічна стійкість» і «самореалізація» в управлінській діяльності керівників;

2) встановити власний рівень психологічної стійкості;

3) навчити технологіям відновлення психічного здоров'я та підвищення психологічного благополуччя;

4) виробити власні алгоритми розвитку психологічної стійкості.

Заняття 1–2. Тема «Наше нове знайомство».

Мета: створення довірливої атмосфери в групі учасників.

Завдання: познайомити учасників, провести інформаційно-просвітницькі заходи.

Стимульний матеріал (за необхідністю): оснащення для мультімедійної презентації.

Час на проведення по 80 хв.

Вступ. Привітання, налаштування на групову роботу. Прийняття правил роботи в групі.

Мета: прийняття правил роботи у групі, формування єдності із іншими учасниками.

Вправа «Знайомство». Мета: розвиток саморефлексії, підвищення довіри учасниць один до одного, сприяння згуртованості групи.

Інформаційне повідомлення «Про стрес». Мета: надати інформацію про стрес, його види, вплив на організм.

Мультимедійна презентація: «Що ми сьогодні будемо робити?». Мета: визначення мети і завдань проведення занять.

Групове обговорення теми: «Як ми організуємо свою роботу?». Мета: обговорення організаційних моментів – часу роботи, перерв, правил взаємодії учасників тощо.

Вправи на актуалізацію і закріплення настанови учасників на особистісний розвиток.

Мета: сприяння особистісному розвитку.

«Криголам»: «Мої позитивні риси...».

Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Особистісний і організаційний розвиток...», «Шлях успішного психолога…».

Міні-лекція: Тема «Зміст особистісного розвитку для людини».

Мета: повідомлення нової інформації, формування і розвиток обізнаності учасників. Робота в малих групах: визначення складових особистісного розвитку.

Презентація результатів роботи малих груп: обговорення переліку складових, визначених кожною групою; складання узагальненого списку складових особистісного розвитку учасників.

Групова дискусія: «Позитивний і негативний вплив особистісного розвитку учасників на їхню особистісну спрямованість». Мета: обговорення в групі учасників отриманої інформації на заняття.

Психологічний практикум: «Визначення ціннісного ставлення учасників до особистісного розвитку за допомогою ціннісних орієнтацій (за методикою М. Рокича).

Мета: визначення кожним учасником специфіки власних ціннісних орієнтацій.

Психологічний практикум: «Дослідження автентичності самопрезентації управлінця» за допомогою визначення наявності і видів психологічних захистів за опитувальником Р. Плутчика в адаптаціїї Л. Васермана та ін. [1].

Мета: визначення кожним учасником власних механізмів психологічного захисту.

Психологічний практикум: «Дослідження когнітивної основи взаємодії психологів з оточенням» за допомогою методики Е. Шострома «Самоактуалізаційний тест».

Мета: визначення кожним учасником власної самоактуалізації.

Підведення підсумків, групова рефлексія.

Заняття 3. Тема «Стиль вирішення проблем у професійній управлінській діяльності».

Мета: надати учасникам інформацію про копінг-поведінку, про стилі вирішення проблем, стресостійкість особистості.

Завдання: навчити керівників підвищувати впевненість в собі, надати можливість для відпрацювання впевненої поведінки, ознайомити з технікою деперсоналізації для аналізу стресових ситуацій і технікою релаксації для розслаблення, заспокоєння.

Стимульний матеріал (за необхідністю): олівці.

Час на проведення 80 хв.

Починаємо заняття з привітання, налаштування на роботу.

Вправа «Емоційний досвід». Мета: розвиток навичок концентрації уваги на почуттях та емоціях, робота учасників з ними.

Інформаційне повідомлення на тему «Стресостійкість». Мета: надати інформацію про стресостійкість, спрямувати керівників до пошуку ефективних способів подолання стресів.

Вправа «Влада». Інструкція: пригадайте і опишіть: Де і коли ви відчули себе безпомічним у житті? Як це було? Чи є якісь зони, в яких ви зараз відчуваєте себе безсилими. Як ви можете це змінити? [3, 20].

Інформаційне повідомлення на тему «Копінг-поведінка». Мета: ознайомити учасників із копінг-стратегіями поведінки в стресовій ситуації.

Психологічний практикум: «Дослідження особливостей особистісної саморегуляції у дорослих» за допомогою визначення локусу контролю за

модифікованим варіантом шкали І-Е Дж. Роттера [2]. Мета: визначення кожним учасником власного рівня локусу контролю.

Психологічний практикум: «Дослідження проблем особистісного і професійного розвитку управлінців» за допомогою визначення рівня «емоційного вигорання» за методикою К Маслач, Л. Джексон та стилів поведінки у складних ситуаціях за опитувальником С. Хобфолла. Мета: визначення кожним учасником власного рівня емоційного вигорання [1].

Підведення підсумків, групова рефлексія.

Заняття 4. Тема «Комунікативні якості».

Мета: повідомлення про необхідність розвитку комунікативних якостей.

Завдання: розвиток в учасників комунікативних якостей, толерантності до невизначеності та стресостійкості, відповідальності за результат.

Стимульний матеріал (за необхідністю): олівці.

Час на проведення 80 хв.

Привітання, налаштування на групову роботу

Вправа «Визначте свій рівень толерантності до невизначеності». Мета: зрозуміти рівень власної толерантності.

Вправа «Домалюй картину». Час: Мета: розвинути у керівників здатність розуміти та приймати думки, почуття, бажання іншої людини і транслювати власні.

Зворотний зв’язок: відбувається обговорення виконання вправ у групі. Учасники діляться власними спостереженнями та враженнями, які виникли під час виконання вправ і думками щодо того, що варто з розумінням ставитись до думок оточуючих.

Вправа в парах «Розпізнай стан». Мета: розвинути в учасників емпатію, уміння зображати певну емоцію та розпізнавати емоційний стан партнера.

Вправа «Емоційне насичення». Мета: сформувати та закріпити позитивне ставлення до інших учасників.

Підведення підсумків. Групова рефлексія заняття.

Заняття 5-6. Тема «Сутність та природа появи стресу. Причини виникнення стресу в професійному середовищі».

Мета: ознайомити учасників із технікою уявної зміни проблеми.

Завдання: зменшити негативні переживання щодо виконання професійної управлінської діяльності; сформувати уявлення про позитивне мислення; навчити знижувати психоемоційне напруження.

Стимульний матеріал (за необхідністю): олівці, аркуші.

Час на проведення по 80 хв.

Привітання, налаштування на групову роботу.

Вправа «Як на мене діє стрес».

Мета: показати важливість правильного і вчасного висловлення своїх емоцій і почуттів, допомога у розумінні дії стресу на організм та якість життя.

Інформаційне повідомлення на тему «Починаємо думати позитивно. Мета: формувати уявлення про позитивне мислення.

Міні-лекція на тему «Психологічна самодопомога у стресовій ситуації».

Мета: ознайомити психологів з рекомендаціями, що робити у стресовій ситуації, як надати першу допомогу у переживанні стресу.

Вправа «Якості, які дратують в інших людях».

Мета: виявити внутрішньоособистісні конфлікти в групі учасників, усвідомити зони соціального напруження.

Вправа «Дерево життя». Мета: зняти психоемоційне напруження, зміцнити в учасників упевненість у власних силах.

Групова робота: актуалізація установки на особистісне зростання юнака чи дівчини, розвиток рефлексивності, саморегуляції, оволодіння прийомами попередження «емоційного вигорання» (за допомогою вправ «Промовець», «Професійний шлях успішного психолога», «Самореклама», «Вибіркове сприймання», «Чарівний магазин», «Обмін», «4 фрази» тощо) [2].

Підведення підсумків. Групова рефлексія заняття.

Заняття 7-8. Тема «Активний мотиваційний тренінг».

Мета: розкрити основні чинники, що сприяють розвитку психологічної стійкості і самореалізації керівників організацій під час війни.

Завдання: створення позитивного психологічного клімату і розвивального середовища в групі.

Стимульний матеріал (за необхідністю): фліп-чарт, фломастери.

Час на проведення по 80 хв.

Інтерактивні техніки для проведення тренінгових сесій. У ході проведення кожної тренінгової сесії використовуються такі інтерактивні техніки: «криголами», міні-лекції, групові дискусії, «мозкові штурми», робота в малих групах, метод незавершених речень, творчі завдання, проєкти тощо.

Ознайомлення учасників зі змістом тренінгу, визначення його мети і завдань.

Обговорення правил та принципів роботи в тренінгу: можна додати власні правила, результати слід зафіксувати на фліпчарті.

Перша тренінгова сесія.

Мета тренінгової сесії: розкрити чинники, що сприяють розвитку психологічної стійкості у дорослих.

Інформаційно-змістовий компонент тренінгу.

Міні-лекція «Чинники формування і розвитку психологічної стійкості дорослих в умовах війни» (за матеріалами теоретичних та емпіричних досліджень зарубіжних й українських психологів).

Групова дискусія: Які чинники, на ваш погляд, найбільш ефективні?

Діагностичний компонент тренінгу.

Метод незавершених речень. Учасникам пропонується завершити речення «До чинників формування і розвитку психологічної стійкості дорослих в умовах війни можна віднести…».

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу.

Вправа «Співбесіда». Мета: відпрацювання в учасників навичок міжособистісної комунікації та рольової взаємодії в групі.

Групова дискусія: «За яких умов професійні деформації заважають розвитку професіоналізму управлінця?»

Творчий проєкт в малих групах «Подолання професійного вигорання». Мета: сприяння усвідомленню учасниками форм і методів подолання проявів синдрому «професійного вигорання».

Друга тренінгова сесія.

Інформаційно-змістовий компонент тренінгу.

Міні-лекція «Взаємозв'язок між толерантністю до невизначеності керівників організацій та їх самореалізацією» (на матеріалах теоретичних та емпіричних психологічних досліджень).

Діагностичний компонент тренінгу.

Методика «Карта майбутнього» – техніка роботи із часовою перспективою. Інструкція: накресліть карту свого майбутнього. Свої глобальні цілі зазначте як пункти місцевості, де би ви хотіли опинитись. Також зазначте проміжні важливі і бажані цілі на шляху до них. Придумайте і напишіть назви пунктів, до яких ви прагнете у своєму особистому і професійному житті [3].

Корекційно-розвивальний компонент

Вправа «Заходи, що сприятимуть розвитку толерантності до невизначеності»

Мета: ознайомити з заходами, що сприятимуть розвитку толерантності у дорослих.

Вправа «Підкреслювання спільності». Мета: самопізнання, розвиток в учасників комунікативних й емпатійних навичок.

Мозковий штурм: «Специфіка самореалізації керівників організацій в умовах війни».

Творче завдання (робота в парах): «Реальні та бажані вимоги розвитку психологічної стійкості як чинника самореалізації керівників організацій».

Учасникам пропонується на основі даних, отриманих під час психологічних практикумів на минулих заняттях проаналізувати реальні та бажані вимоги до формування і розвитку у себе психологічної стійкості.

Завершальна частина тренінгу.

Обговорення в групі учасників: «Що дав мені цей тренінг?».

Повторне діагностування. Учасникам пропонується з надати зворотний зв'язок стосовно тренінгу.

Завершальна вправа «Мої побажання». Мета: перевірка усвідомлення юнаками і дівчатами результатів проведення занять.

Групова рефлексія. Прикінцеві побажання від психолога учасникам тренінгу.

Список використаної літератури

1. Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства: монографія / за ред. Н. В. Пророк. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2020. 131 с.

2. Шевченко Н. Ф. Особливості трансформаційних змін у смисловій сфері фахівців на початковому етапі професіоналізації. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*. 2015. Вип. 50. С. 346-354

3. Яцина О. Ф. Основи психотерапії: практикум. Навчально-методичний посібник. Ужгород, 2021. 80 с.

Додаток Д

Результати опрацювання отриманих діагностичних даних на формувальному експерименті

Перевірка середнього значення експериментальної групи (ЕГ) – 39,67 при стандартному відхиленні 4,34 і обсязі вибірки n = 16, порівняно із середнім контрольної групи (КГ) – 46,52, за допомогою критерію Стьюдента на рівні значущості 0,05.

Результати аналізу:

t-статистика = –6,31

p-значення = 0,000014

Оскільки p < 0,05, різниця між середніми показниками є статистично значущою. Це означає, що респонденти в експериментальній групі мають суттєво нижчий рівень інтолерантності до невизначеності, ніж учасники контрольної групи. Такий результат може свідчити про ефективність психологічного втручання або тренінгової програми, яка застосовувалась у межах дослідження.

Таблиця Д.1 – Результати діагностування респондентів ЕГ та КГ за методикою К. Рифф

Рівні психологічного благополуччя	ЕГ		КГ	
	К-ть	У %	К-ть	У %
Низький	2	12,5	5	41,57
Середній	8	50	4	33,33
Високий	6	37,5	3	25
Разом	16	100	12	100

Результати діагностування керівників за тестом життєстійкості (С. Мадді) представлено в таблиці 2.6.

Таблиця Д.2 – Результати діагностування у респондентів ЕГ та КГ рівнів професійної життєстійкості

Професійна життєстійкість	**Низький**		**Нижче за середній**		**Середній**		**Вище за середній**		**Високий**	
	к-ть	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**	**к-ть**	**у %**
ЕГ										
Життєстійкість	1	6,25	3	18,75	4	25	6	37,5	2	12,5
Залучення	1	6,25	2	12,5	6	37,5	3	18,75	4	25
Контроль	-	-	-	-	1	6,25	9	75	6	37,5
Прийняття ризику	-	-	2	12,5	9	75	3	18,75	2	12,5
КГ										
Життєстійкість	2	16,67	3	25	1	8,33	6	50	-	-
Залучення	1	8,33	2	16,67	4	33,33	5	41,67	-	-
Контроль	1	8,33	2	16,67	3	25	4	33,33	2	16,67
Прийняття ризику	-	-	4	33,33	5	41,67	2	16,67	1	8,33