

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА
Факультет педагогіки і психології
Кафедра психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК УМОВА
УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Здобувачки вищої освіти
освітньо-кваліфікаційного рівня
«бакалавр»
Бачинська В. А.

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
кандидат психологічних наук, доцент
Кізь Ольга Богданівна

РЕЦЕНЗЕНТ:
кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології розвитку та
консультування
Чіп Руслана Степанівна

Тернопіль – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Сутність поняття резильєнтності в психології	7
1.2. Основні наукові хвилі дослідження резильєнтності.....	12
1.3. Структура та основні компоненти резильєнтності персоналу.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	21
2.1. Фактори розвитку резильєнтності в організаційному середовищі.....	21
2.2. Роль резильєнтності персоналу у забезпеченні ефективності діяльності бізнес-організацій.....	24
2.3. Психологічні умови розвитку резильєнтності в бізнес-організації.....	28
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
3.1. Організація та методи дослідження резильєнтності персоналу..	35
3.2. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	41
3.3. Програма розвитку резильєнтності персоналу.....	46
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах постійної невизначеності, високої конкуренції та швидких соціально-економічних змін. Динамічність зовнішнього середовища, кризові явища, глобалізаційні процеси та технологічні трансформації зумовлюють необхідність адаптації організацій до нових викликів. У таких умовах особливого значення набуває здатність персоналу ефективно діяти в ситуаціях нестабільності та зберігати продуктивність діяльності.

Важливим ресурсом, що забезпечує таку здатність, є резильєнтність персоналу. Вона розглядається як інтегральна характеристика особистості, яка дозволяє не лише протистояти стресовим впливам, але й використовувати їх як можливість для розвитку. У контексті організаційної діяльності резильєнтність виступає не лише індивідуальною, але й колективною характеристикою, що впливає на ефективність функціонування всієї організації.

У сучасній психологічній науці поняття резильєнтності набуває дедалі ширшого застосування. Воно досліджується у межах позитивної психології, організаційної психології, теорії стресу та адаптації. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, існує потреба в уточненні змісту цього феномену саме у площині діяльності персоналу бізнес-організацій.

Особливої актуальності дослідження резильєнтності набуває в умовах кризових ситуацій, коли працівники змушені працювати в умовах підвищеного психологічного навантаження. За таких обставин саме здатність швидко відновлюватися після стресу, зберігати внутрішню рівновагу та ефективно виконувати професійні завдання визначає успішність як окремого працівника, так і організації загалом.

Резильєнтність персоналу також пов'язана з такими важливими характеристиками, як мотивація, задоволеність працею, емоційна стабільність та професійна адаптація. Її високий рівень сприяє зниженню професійного

вигорання, підвищенню залученості працівників та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Дослідженням резильєнтності займалася когорта провідних зарубіжних науковців: Е. Вернер заклала основи концепції при вивченні захисних факторів та життєстійкості дітей у несприятливих соціокультурних умовах; Н. Гармезі досліджував це явище крізь призму дитячої психопатології та адаптації до стресорів; М. Раттер визначав резильєнтність як динамічний процес подолання психічних травм; А. Мастен трактувала її як стандартну людську адаптаційну систему; Г. Бонанно аналізував стійкість як природну реакцію людини на стресові події, та при переживанні втрати, горя та потенційно травмуючих ситуацій; Д. Чарні та С. Саутвік вивчали нейробіологічні, психологічні та духовні чинники формування стійкості до стресу у військових та людей, які пережили катастрофи; А. Антоновський досліджував відчуття когерентності та внутрішні ресурси людини для збереження психологічної стійкості; К. Карвер розглядав резильєнтність у межах теорії копіngu, А. Бандура — крізь призму самоєфективності, а М. Селігман — як важливий компонент психологічного благополуччя.

З-поміж українських науковців проблемою резильєнтності займаються низка науковців: З. Адамська, К. Березяк, Ю. Гонтар, К. Гуцол, Л. Карамушка, О. Кокун, Р. Лісецький, О. Москаленко, Н. Підбуцька, Г. Радчук, О. Романчук, О. Руденко, Т. Титаренко, В. Турбан, Т. Федотова, О. Хамініч, Т. Циганчук, В. Чернобровкіна, В. Чернобровкін та інші.

Разом з тим, у практиці управління персоналом питання розвитку резильєнтності часто залишається недостатньо опрацьованим. Більшість організацій орієнтуються на короткострокові результати, недооцінюючи значення психологічних ресурсів працівників. Це зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до формування резильєнтності в організаційному середовищі. Окрім індивідуальних характеристик, значну роль відіграють організаційні фактори: стиль керівництва, корпоративна культура,

рівень психологічної безпеки, соціальна підтримка в колективі. Саме ці чинники можуть або сприяти розвитку резильєнтності, або, навпаки, знижувати її рівень.

З огляду на це, актуальним є дослідження умов, за яких формується резильєнтність персоналу, а також розробка практичних рекомендацій щодо її розвитку. Це дозволить підвищити ефективність діяльності організацій та забезпечити їх стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, дослідження резильєнтності персоналу як умови успішної діяльності бізнес-організацій є своєчасним і необхідним.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити резильєнтність персоналу як умову успішної діяльності бізнес-організацій, а також розробити практичні рекомендації щодо її розвитку.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сутність поняття резильєнтності в психології.
2. Визначити структуру та основні компоненти резильєнтності персоналу.
3. Дослідити фактори формування резильєнтності в організаційному середовищі та її роль у забезпеченні ефективності діяльності бізнес-організацій.
4. Провести емпіричне дослідження резильєнтності персоналу та здійснити інтерпретацію результатів.
5. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку резильєнтності персоналу бізнес-організацій.

Об'єкт дослідження: резильєнтність персоналу бізнес-організацій.

Предмет дослідження: психологічні особливості розвитку резильєнтності персоналу як чинника ефективної діяльності організацій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано комплекс методів дослідження: *теоретичні методи:* аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблеми резильєнтності; *емпіричні методи:* психодіагностичні методики для вимірювання рівня резильєнтності, анкетування; *методи математичної статистики:* кількісний та відсотковий аналіз даних, інтерпретація результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні теоретичних та прикладних аспектів дослідження резильєнтності персоналу в умовах сучасних бізнес-організацій. У роботі узагальнено наукові підходи до розуміння сутності резильєнтності та конкретизовано її зміст саме у контексті професійної діяльності персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності бізнес-організацій з метою підвищення ефективності управління персоналом. Запропоновані у роботі підходи до діагностики рівня резильєнтності можуть бути застосовані психологами, HR-фахівцями та керівниками для оцінки психологічного стану працівників і визначення їх адаптаційних можливостей.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались та отримали схвалення на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Practices of Health and Medicine», 20-22 червня 2026 року, Україна, м. Харків – Німеччина, м. Циттау (див. Додаток А: сертифікат № МОН-2026-04-027), на IV Міжнародній науково-практичній конференції-форумі «United Perspectives 24/7» (2026 р., Україна, м. Харків – Німеччина, м. Циттау – Велика Британія, м. Пул – США, м. Форт-Пірс) та в межах Міжнародного наукового проєкту Ernst Lortikyan International Scientific Project «Global Creative Ideas Forum 5.0» (див. Додаток В: сертифікат № КП2026_2_81).

Матеріали дослідження відображені у двох публікаціях.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи авторка пройшла онлайн-навчання за курсом «Резильєнтність в умовах напруги» в рамках проєкту «Психічне здоров'я для України», що підтверджується сертифікатом (див. Додаток В: сертифікат № від 2026 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність поняття резильєнтності в психології

Поняття резильєнтності у сучасній науці посідає важливе місце в системі психологічних досліджень, оскільки відображає здатність людини ефективно функціонувати в умовах невизначеності та стресу. У широкому розумінні резильєнтність трактується як здатність до відновлення, адаптації та збереження психологічної рівноваги після впливу несприятливих факторів. Вона не обмежується лише подоланням труднощів, а включає активне використання ресурсів для розвитку. Саме тому резильєнтність розглядається як динамічний процес, а не як статична характеристика особистості. У цьому контексті вона набуває особливого значення для професійної діяльності.

Перші наукові уявлення про резильєнтність формувалися у межах досліджень стресу та адаптації. Одним із ключових підходів є концепція салютогенезу, запропонована А. Антоновським, який наголошував на важливості внутрішніх ресурсів людини для збереження здоров'я та психологічної стійкості [21, с. 145]. Центральним елементом його теорії є відчуття когерентності, що визначає здатність особистості сприймати світ як зрозумілий, керований і значущий. Такий підхід дозволяє розглядати резильєнтність як основу ефективної адаптації. Він також підкреслює значення суб'єктивного сприйняття життєвих обставин. У менеджменті ці ідеї трансформуються у концепції підтримки працівників.

Важливий внесок у розвиток уявлень про резильєнтність зробив А. Бандура, який розглядав її через призму самоефективності [22, с. 191]. Він підкреслював, що віра у власні можливості визначає поведінку людини в складних ситуаціях. Високий рівень самоефективності сприяє активному подоланню труднощів і знижує рівень тривожності. У цьому контексті резильєнтність пов'язується з внутрішньою впевненістю та здатністю

контролювати власну діяльність. Це має важливе значення для персоналу організацій. Адже впевнені працівники демонструють вищу продуктивність.

Дослідження Г. Бонанно значно розширили розуміння резильєнтності як природної реакції людини на стресові події [23, с. 22]. Він довів, що більшість людей здатні зберігати стабільний рівень функціонування навіть після серйозних потрясінь. Це свідчить про те, що резильєнтність є поширеним, а не винятковим явищем. Такий підхід змінює уявлення про вразливість особистості. Він також підкреслює адаптивний потенціал людини. Для організацій це означає можливість розвитку стійкого персоналу.

У межах теорії копіngu К. Карвер розглядає резильєнтність як здатність до ефективного подолання стресових ситуацій [24, с. 254]. Він акцентує увагу на поведінкових стратегіях, які використовує людина у складних умовах. Зокрема, йдеться про активне вирішення проблем, пошук підтримки та позитивну переоцінку ситуації. Такі стратегії сприяють збереженню психологічної рівноваги. Вони також підвищують ефективність діяльності. У менеджменті це враховується при формуванні команд.

Сучасні підходи до вивчення резильєнтності активно розвиваються в межах позитивної психології. Зокрема, М. Селігман розглядає її як важливий компонент психологічного благополуччя [44, с. 112]. Він підкреслює значення оптимізму, який дозволяє людині ефективно долати труднощі. Оптимістичний стиль мислення сприяє формуванню стійкості. Він також впливає на мотивацію. У професійній діяльності це проявляється у здатності досягати результатів навіть у складних умовах.

Ідеї позитивної психології доповнює теорія «розширення і побудови» Б. Фредріксон [30, с. 221]. Вона доводить, що позитивні емоції розширюють мислення і поведінкові можливості людини. Це сприяє накопиченню ресурсів, які в майбутньому забезпечують резильєнтність. Таким чином, емоційний стан відіграє ключову роль у формуванні стійкості. Це особливо важливо для працівників, які працюють в умовах стресу. Позитивний емоційний фон підвищує ефективність діяльності.

Значну роль у формуванні резильєнтності відіграє емоційний інтелект, що підкреслюється у роботах Д. Гоулмана [31, с. 84]. Він визначає здатність розпізнавати та регулювати власні емоції як ключову умову ефективної адаптації. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються зі стресом. Вони більш гнучкі у поведінці. Це робить їх більш стійкими до зовнішніх впливів. У бізнес-середовищі це є важливою конкурентною перевагою.

Інший підхід до розуміння резильєнтності запропонував С. Холлінг, який розглядав її як здатність системи зберігати стабільність у змінних умовах [32, с. 14]. Хоча його дослідження стосувалися екологічних систем, ці ідеї були адаптовані до організаційного контексту. У менеджменті резильєнтність трактується як здатність організації швидко реагувати на зміни. Вона включає гнучкість і здатність до відновлення. Це підкреслює системний характер цього явища. Персонал відіграє ключову роль у цьому процесі.

Сучасні нейропсихологічні дослідження розглядають резильєнтність як результат складної взаємодії біологічних і психологічних факторів [34]. Вони підкреслюють роль мозкових механізмів у регуляції емоцій і поведінки. Це дозволяє більш глибоко зрозуміти природу стійкості. Також це відкриває нові можливості для її розвитку. У практиці управління це може використовуватися для створення програм підтримки персоналу.

Узагальнюючи різні підходи, Дж. Ледесма визначає резильєнтність як багатовимірне явище, що включає індивідуальні, соціальні та організаційні аспекти [35]. Такий підхід дозволяє розглядати її у ширшому контексті. Він підкреслює важливість взаємодії між особистістю та середовищем. Це особливо актуально для організацій. Адже умови роботи суттєво впливають на стійкість працівників.

С. Лютар акцентує увагу на тому, що резильєнтність формується в процесі взаємодії особистості з середовищем [55, с. 502]. Вона підкреслює роль соціальної підтримки та життєвого досвіду. Це означає, що резильєнтність можна розвивати. Вона не є вродженою характеристикою. Це відкриває

перспективи для практичної роботи з персоналом. Зокрема, через тренінги та навчання.

А. Мастен визначає резильєнтність як «звичайну магію», підкреслюючи її природність [40, с. 228]. Вона доводить, що стійкість є результатом нормального функціонування адаптивних систем. Це змінює підхід до її дослідження. Вона розглядається не як виняток, а як норма. Це має важливе значення для організацій. Адже розвиток резильєнтності стає доступним завданням.

У спільних дослідженнях А. Мастен і М. Рід резильєнтність розглядається як процес адаптації до несприятливих умов [41, с. 79]. Вони підкреслюють роль як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. Це дозволяє розглядати резильєнтність комплексно. Такий підхід є особливо корисним для управління персоналом. Він допомагає визначити напрями розвитку.

Г. Річардсон пропонує метатеоретичний підхід до розуміння резильєнтності [43, с. 310]. Він розглядає її як процес відновлення рівноваги після порушення. Це дозволяє описати динаміку розвитку особистості. У цьому контексті резильєнтність є результатом постійної взаємодії зі стресорами. Такий підхід підкреслює її процесуальний характер. Він важливий для розуміння змін у поведінці працівників.

Т. Тедескі та Л. Калгун вводять поняття посттравматичного зростання [46, с. 5]. Вони доводять, що складні життєві події можуть сприяти розвитку особистості. Це розширює традиційне розуміння резильєнтності. Вона розглядається не лише як відновлення, але й як розвиток. У професійній сфері це проявляється у підвищенні компетентності. Це важливо для сучасних організацій.

М. Унгар підкреслює соціальний контекст резильєнтності [47, с. 124]. Він наголошує на ролі середовища у формуванні стійкості. Це означає, що організації можуть впливати на рівень резильєнтності персоналу. Створення підтримуючого середовища є ключовим фактором. Це відкриває нові можливості для управління персоналом. Соціальні ресурси стають важливими.

У працях К. Двек резильєнтність пов'язується з установкою на розвиток [27, с. 45]. Вона доводить, що люди, які вірять у можливість розвитку, легше долають труднощі. Це формує основу для стійкої поведінки. Такий підхід активно використовується в організаціях. Він сприяє розвитку персоналу. Це підвищує ефективність діяльності.

А. Дакворт вводить поняття «grit», що характеризує наполегливість і цілеспрямованість [26, с. 92]. Це доповнює уявлення про резильєнтність. Вона включає здатність довгостроково досягати цілей. Така характеристика є важливою для професійної діяльності. Вона визначає успішність працівника. Це актуально для бізнес-середовища.

В українській психології поняття резильєнтності активно розвивається у працях сучасних дослідників. Зокрема, В. Климчук розглядає її як компонент психологічного здоров'я особистості [9, с. 115]. Він підкреслює її значення для адаптації. Це дозволяє розглядати резильєнтність у контексті благополуччя. Такий підхід є важливим для організацій.

Т. Титаренко визначає резильєнтність як здатність особистості зберігати цілісність у складних умовах [20, с. 88]. Вона акцентує увагу на життєвому досвіді. Це підкреслює індивідуальний характер стійкості. Водночас вона визнає можливість її розвитку. Це важливо для практики.

С. Максименко розглядає розвиток особистості як процес взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів [13, с. 204]. У цьому контексті резильєнтність виступає результатом цього процесу. Це дозволяє пояснити її формування. Такий підхід є комплексним. Він важливий для наукового аналізу.

В. Москалець підкреслює роль внутрішнього світу особистості у формуванні стійкості [14, с. 156]. Він акцентує увагу на цінностях і смислах. Це дозволяє розглядати резильєнтність глибше. Вона пов'язана з мотивацією. Це важливо для професійної діяльності.

М. Савчин розглядає відповідальність як фактор розвитку резильєнтності [18, с. 122]. Він підкреслює роль активної позиції особистості. Це сприяє

подоланню труднощів. Такий підхід має практичне значення. Він може використовуватися у роботі з персоналом.

В. Панок акцентує увагу на життєвому шляху особистості [17, с. 94]. Він підкреслює значення досвіду. Це впливає на формування стійкості. Такий підхід дозволяє розглядати резильєнтність у динаміці. Це важливо для розуміння її розвитку.

Отже, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що резильєнтність є складним, багатовимірним явищем. Вона поєднує індивідуальні та соціальні аспекти. Її розвиток залежить від багатьох факторів. У сучасному менеджменті вона розглядається як важливий ресурс. Це визначає її значення для діяльності організацій.

1.2. Основні хвилі наукових досліджень резильєнтності

Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про те, що дослідження резильєнтності особистості переживає масштабний зсув. У сучасних умовах особливої актуальності набуває вивчення феномену резильєнтності як провідного елемента психосоціального капіталу бізнес-організацій. Розуміння цього конструкту вимагає ретельного аналізу його історичного коріння, еволюційних хвиль та компонентної структури.

Генезис концепції резильєнтності демонструє чітку тенденцію: вона виникла не як результат абстрактного академічного теоретизування, а через феноменологічну фіксацію унікальних характеристик людей, які продемонстрували збереження психічного здоров'я після важких травм та масштабних криз.

Тривалий час у психологічній практиці панувала традиційна модель. Фокус уваги науковців був тотально зміщений у бік деструкції: опису та класифікації психічних розладів, патологій та оцінки факторів ризику. Проте, наприкінці 1980-х років у науковому просторі відбувся суттєвий зсув. Відбувся

перехід до міждисциплінарної концепції, яку вчені характеризують як «новий рух науки» (the new movement of science).

Наукова спільнота змістила акцент із фіксації патології на дослідження умов здорового психологічного розвитку та позитивної адаптації всупереч несприятливому контексту. Становлення резильєнтності як самостійного наукового конструкта пов'язане з класичними лонгітюдними експериментами.

Родоначалницями емпіричного вивчення феномену стали Е. Вернер та Р. Сміт, які у 1955 році розпочали унікальне 30-річне лонгітюдне дослідження дітей на острові Кауаї, що перебували в умовах жорстких факторів ризику (бідність, сімейне насильство, батьківська психопатологія). Результати довели: третина дітей із групи ризику продемонструвала, що вражає позитивну адаптацію завдяки «життєздатним якостям» (соціальна компетентність, навички розв'язання проблем, адекватна самооцінка).

Паралельно британський психіатр М. Раттер під час епідеміологічних досліджень у Лондоні означив ключові захисні механізми резильєнтності: само ефективність (self-efficacy), автономність, навички про активного планування та наявність підтримувального зовнішнього середовища.

Огляд сучасних підходів до проблеми доцільно здійснювати в межах концепції чотирьох наукових хвиль, що відображають еволюцію теоретичних орієнтирів від індивідуалістичного до системного бачення.

1. Перша хвиля (ізоляція внутрішніх рис) орієнтувалася на ідентифікацію конкретних характеристик особистості («активів»), які забезпечують здатність витримувати складні обставини (автономність, самооцінка, копінг-стратегій).

2. Друга хвиля (динамічний процес) змістила акцент на аналіз процесів становлення резильєнтності. Феномен почали інтерпретувати як динамічну взаємодію між чинниками ризику, захисними ресурсами та траєкторіями психологічного відновлення (резильєнтне відновлення, повернення до колишньої зони комфорту або стабілізація з втратами).

3. Третя хвиля (прикладний потенціал) спрямовувалася на розробку практичних засобів превенції та штучного моделювання захисних факторів через інтеграцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

4. Четверта хвиля (міждисциплінарний синтез) — це сучасний етап, що поєднує психологічні, соціальні та нейробіологічні концепції. Резильєнтність аналізується як синергетичний ефект взаємодії мозкових систем емоційної регуляції, психологічних паттернів та соціокультурного (середовищного) контексту.

Етимологічно походячи з фізики (де латинське *resilire* означало здатність матеріалу відновлювати форму після деформації), у психологічному вимірі цей феномен за Ф. Лозелем трактується значно ширше, ніж пасивне подолання стресу. Це спроможність особистості чи системи вибудовувати повноцінне життя в складних умовах, зберігаючи функціональну цілісність, що безпосередньо пов'язано з феноменом посттравматичного зростання.

Спираючись на концепцію чотирьох хвиль, ми можемо спроектувати теоретичні напрацювання на практичну площину управління сучасними бізнес-колективами:

1. На рівні першої хвилі (індивідуальні активи) компанія отримує можливість підбирати та розвивати кадри з високою автономією, самоефективністю та внутрішнім локусом контролю. Це формує міцне індивідуальне «ядро» організації.

2. На рівні другої хвилі (динамічні процеси) менеджмент отримує готові алгоритми управління процесами відновлення команди під час криз. Колектив вчиться гнучко переходити від стану дезадаптації до реконструкції та повного відновлення психічного функціонування (зони комфорту).

3. На рівні третьої хвилі (організаційна стимуляція) бізнес створює системи превенції та профілактики стресу. Завдяки залученню зовнішніх соціальних чинників та зміцненню міжособистісних зв'язків усередині колективу підвищується загальний рівень резильєнтності підприємства.

4. На рівні четвертої хвилі (міждисциплінарний синтез) компанія інтегрує у свою культуру сучасні соматичні, тілесно-орієнтовані та нейропсихологічні практики регуляції стресу. Це дозволяє управляти емоційним кліматом на рівні психофізіології та знижувати рівень вигорання команд.

Впровадження цієї концепції у структуру психосоціального капіталу дає бізнес-колективам наступні результати:

- емоційний синергізм: висока включеність трансформує групу ізольованих фахівців у згуртовану команду, об'єднану спільними смислами, що підвищує лояльність до бренду та розвиває міцні соціальні зв'язки;
- організаційна гнучкість: завдяки колективній установці на прийняття виклику, ринкові загрози та форс-мажори сприймаються командою не як фактор ліквідації, а як природне джерело інновацій та розвитку через досвід;
- ефект посттравматичного зростання команди: після подолання організаційних криз бізнес-система не залишається виснаженою, а виходить на якісно новий рівень операційної ефективності та командної згуртованості.

Таким чином, розгляд резильєнтності крізь призму професійної діяльності та її інтеграція у структуру психосоціального капіталу дозволяє нам сформулювати надійне теоретичне підґрунтя для нашого подальшого емпіричного дослідження.

1.3. Структура та основні компоненти резильєнтності персоналу

У сучасних дослідженнях резильєнтність персоналу розглядається як складна багатокомпонентна структура, що включає взаємопов'язані елементи психологічного функціонування. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації працівників до складних умов професійної діяльності. Найчастіше в науковій літературі виділяють емоційний, когнітивний, поведінковий та соціальний компоненти резильєнтності. Кожен із них виконує специфічну функцію, але лише у взаємодії забезпечує стійкість особистості. Саме тому резильєнтність не можна зводити до окремої якості. Вона є інтегративним утворенням.

Когнітивний компонент резильєнтності пов'язаний із особливостями мислення, інтерпретації подій та оцінки ситуацій. Від того, як людина сприймає труднощі, залежить її здатність їх подолати. У цьому контексті важливу роль відіграє самоефективність, яку детально досліджував А. Бандура [22, с. 191]. Високий рівень віри у власні можливості дозволяє людині діяти впевнено навіть у складних умовах. Це сприяє формуванню активної позиції. У професійному середовищі це проявляється у готовності брати відповідальність.

З когнітивним компонентом тісно пов'язана установка на розвиток, яку описує К. Двек [27, с. 45]. Вона підкреслює, що сприйняття труднощів як можливості для навчання формує більш стійку поведінку. Люди з такою установкою не уникають складних завдань. Вони схильні аналізувати помилки і робити висновки. Це сприяє накопиченню досвіду. У результаті підвищується рівень резильєнтності.

Емоційний компонент резильєнтності визначає здатність особистості регулювати свої емоції та зберігати внутрішню рівновагу. У роботах Д. Гоулмана наголошується на важливості емоційного інтелекту [31, с. 84]. Він дозволяє людині усвідомлювати власні переживання і керувати ними. Це особливо важливо у стресових ситуаціях. Контроль емоцій сприяє прийняттю зважених рішень. У професійній діяльності це підвищує ефективність.

Позитивні емоції відіграють окрему роль у структурі резильєнтності, що підкреслюється у теорії Б. Фредріксон [30, с. 218]. Вони розширюють когнітивні та поведінкові можливості людини. Це дозволяє знаходити нові способи вирішення проблем. Позитивний емоційний фон сприяє накопиченню ресурсів. У довгостроковій перспективі це підвищує стійкість. Таким чином, емоційний компонент має стратегічне значення.

Поведінковий компонент резильєнтності проявляється у конкретних діях, які людина здійснює у відповідь на труднощі. У теорії копіngu К. Карвера підкреслюється важливість активних стратегій подолання стресу [24, с. 247]. До них належать планування, пошук інформації, звернення по допомогу. Такі дії

сприяють зниженню напруження. Вони також підвищують контроль над ситуацією. У результаті людина ефективніше адаптується.

Важливою складовою поведінкового компонента є наполегливість, яку досліджувала А. Дакворт [26, с. 92]. Вона характеризується здатністю тривалий час рухатися до мети, незважаючи на труднощі. Це дозволяє досягати високих результатів. Наполегливість є важливим показником професійної ефективності. Вона також пов'язана з внутрішньою мотивацією. Це робить її ключовим елементом резильєнтності.

Соціальний компонент резильєнтності включає взаємодію з іншими людьми та використання соціальних ресурсів. У дослідженнях Д. Джексона та співавторів підкреслюється значення підтримки з боку оточення [33, с. 1]. Соціальні зв'язки допомагають людині справлятися зі стресом. Вони забезпечують емоційну підтримку. Це сприяє збереженню психологічної рівноваги. У колективі це формує сприятливий клімат.

У рамках концепції психологічного капіталу Ф. Лютанс розглядає резильєнтність як один із ключових компонентів поряд із надією, оптимізмом і самоефективністю [36, с. 204]. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні аспекти стійкості. Він підкреслює їх взаємозв'язок. Це важливо для розуміння структури резильєнтності. У менеджменті цей підхід використовується для розвитку персоналу.

Розвиток психологічного капіталу, за даними Ф. Лютанса та співавторів, сприяє підвищенню ефективності діяльності працівників [37, с. 115]. Це підтверджує практичну значущість резильєнтності. Вона впливає не лише на психологічний стан, але й на результати роботи. Такий підхід дозволяє розглядати резильєнтність як управлінський ресурс. Це актуально для сучасних організацій.

З позицій інтегративного підходу А. Заутра розглядає резильєнтність як систему взаємопов'язаних ресурсів [49, с. 3]. Він підкреслює роль як індивідуальних, так і соціальних факторів. Це дозволяє розглядати структуру

резильєнтності більш комплексно. У такій системі всі компоненти взаємодіють. Це забезпечує ефективну адаптацію. Такий підхід є сучасним.

Українські дослідники також приділяють значну увагу структурі резильєнтності. Е. Носенко розглядає емоційний інтелект як ключовий компонент психологічної стійкості [15, с. 142]. Вона підкреслює його роль у регуляції поведінки. Це підтверджує значення емоційного компонента. У професійній діяльності це сприяє ефективній комунікації. Це важливо для організацій.

Н. Волянчук акцентує увагу на стресостійкості як основі резильєнтності [3, с. 88]. Вона підкреслює значення здатності витримувати навантаження. Це пов'язано з емоційним і поведінковим компонентами. Такий підхід дозволяє зрозуміти механізми адаптації. Він має практичне значення. Особливо для роботи з персоналом.

Л. Журавльова досліджує емоційну стійкість як складову резильєнтності [5, с. 67]. Вона підкреслює здатність контролювати емоції. Це сприяє збереженню ефективності діяльності. Емоційна стабільність є важливою умовою. Вона впливає на взаємодію в колективі. Це підвищує результативність.

М. Гриньова розглядає психологічні ресурси як основу резильєнтності [4, с. 78]. Вона включає когнітивні, емоційні та соціальні аспекти. Це підтверджує багатовимірність структури. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні компоненти. Він є важливим для теоретичного аналізу. І для практики.

О. Лазорко підкреслює роль особистісного розвитку у формуванні резильєнтності [12, с. 55]. Вона розглядає її як ресурс професійного зростання. Це пов'язано з когнітивним компонентом. Розвиток мислення сприяє адаптації. Це важливо для кар'єри. І для організацій.

О. Бабенко визначає резильєнтність як інтегральну характеристику особистості [1, с. 15]. Вона об'єднує різні психологічні якості. Це підтверджує системний характер явища. Такий підхід є узагальнюючим. Він дозволяє сформувати цілісне уявлення. Це важливо для дослідження.

Отже, структура резильєнтності персоналу включає взаємопов'язані компоненти. Когнітивний, емоційний, поведінковий і соціальний аспекти формують єдину систему. Їх взаємодія забезпечує адаптацію до складних умов. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності. Таким чином, резильєнтність є ключовим ресурсом сучасного персоналу.

У підсумку стає очевидним, що успішність діяльності сучасної бізнес-організації тримається на «психологічній пружності» її персоналу. Виявлені закономірності вказують на те, що резильєнтність не просто допомагає окремому працівнику «вижити» в професії, а структурує його діяльність таким чином, що він стає більш адаптивним, ініціативним та орієнтованим на успіх. Це робить отримані результати надійним підґрунтям для розробки стратегій кадрового менеджменту, де основний акцент має бути зміщений на збереження та плекання внутрішнього ресурсу кожного працівника як запоруки життєздатності бізнес-організації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до проблеми резильєнтності персоналу в бізнес-організаціях. Аналіз літератури показав, що поняття резильєнтності є міждисциплінарним і активно розробляється в психології, менеджменті та організаційній поведінці. Воно поєднує у собі здатність особистості до адаптації, відновлення після стресових ситуацій та збереження ефективності діяльності. У сучасних дослідженнях резильєнтність розглядається як динамічний процес, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це дозволяє трактувати її не як вроджену властивість, а як ресурс, який може розвиватися. Такий підхід є особливо важливим для практики управління персоналом.

У межах аналізу сутності резильєнтності встановлено, що різні наукові школи акцентують увагу на окремих її аспектах, проте всі підходи об'єднують розуміння її як здатності до подолання труднощів та відновлення функціонування. У психологічних теоріях наголошується на ролі когнітивних оцінок, емоційної регуляції та мотиваційних установок. У менеджменті резильєнтність розглядається як чинник стабільності організації та ефективності персоналу. Це підтверджує її багатовимірний характер. Водночас простежується тенденція до інтеграції психологічних і організаційних підходів у її вивченні.

Дослідження структури резильєнтності дозволило виокремити її основні компоненти: когнітивний, емоційний, поведінковий та соціальний. Кожен із них виконує окрему функцію у процесі адаптації працівника до професійних викликів. Когнітивний компонент визначає спосіб інтерпретації подій, емоційний — рівень саморегуляції, поведінковий — стратегії подолання труднощів, соціальний — якість взаємодії з оточенням. Їх взаємодія формує цілісну систему психологічної стійкості. Таким чином, резильєнтність має комплексну внутрішню структуру, яка забезпечує її ефективність.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Фактори формування резильєнтності в організаційному середовищі

Формування резильєнтності персоналу в організаційному середовищі є складним процесом, який визначається взаємодією індивідуальних, групових та організаційних чинників. У сучасній науковій літературі наголошується, що стійкість працівника не виникає ізольовано, а формується під впливом професійного контексту та соціальних умов роботи. Організація виступає не лише середовищем діяльності, але й простором психологічного розвитку. Саме тому аналіз факторів резильєнтності потребує системного підходу. У цьому контексті важливо враховувати як управлінські, так і соціально-психологічні аспекти [48, с. 42]. Резильєнтність розглядається як властивість, що формується у взаємодії людини і системи.

Одним із ключових факторів формування резильєнтності є організаційна культура, яка визначає норми поведінки, цінності та способи взаємодії між працівниками. Сильна та підтримуюча культура сприяє розвитку довіри та відкритості в колективі. Це, у свою чергу, зменшує рівень тривожності у працівників. Організаційна культура також формує відчуття безпеки. У такому середовищі працівники більш схильні до адаптації [29, с. 350]. Вона підкреслює роль психологічної безпеки як базового чинника.

Психологічна безпека є одним із найважливіших умовних факторів резильєнтності в організації. Вона визначається як відсутність страху перед негативними наслідками у випадку помилок або висловлення власної думки. У середовищі з високим рівнем безпеки працівники активніше взаємодіють та проявляють ініціативу. Це сприяє розвитку їхніх адаптаційних можливостей. У дослідженнях А. Едмондсон підкреслюється, що саме безпека є основою командного навчання [29, с. 355]. Вона безпосередньо впливає на рівень резильєнтності.

Важливим організаційним чинником є стиль управління та лідерства. Керівники відіграють ключову роль у формуванні емоційного клімату в колективі. Підтримуючий стиль керівництва сприяє розвитку довіри та відкритої комунікації. Натомість авторитарні підходи можуть знижувати рівень стійкості персоналу. Лідерство, орієнтоване на розвиток, стимулює адаптаційні ресурси працівників [42, с. 291]. Це підтверджує значення управлінського впливу.

Окрему роль у формуванні резильєнтності відіграє здатність організації до адаптації та гнучкості. У роботах К. Вейка та К. Саткліфф підкреслюється важливість «уважних організацій», які здатні швидко реагувати на зміни [48, с. 110]. Такі організації підтримують постійний моніторинг ризиків. Це дозволяє зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій. Працівники в таких умовах краще адаптуються до змін. Це підвищує їхню резильєнтність.

Значним фактором є також рівень соціальної підтримки в колективі. Соціальні зв'язки між працівниками забезпечують емоційне підкріплення у складних ситуаціях. Підтримка колег знижує рівень стресу. Вона також сприяє відчуттю приналежності до організації. У дослідженнях Маллік і Гардж підкреслюється, що соціальна підтримка підвищує залученість працівників [39]. Це безпосередньо впливає на їхню стійкість.

Організаційна комунікація є ще одним важливою фактором. Відкритий обмін інформацією дозволяє зменшити невизначеність у робочому процесі. Це сприяє кращому розумінню завдань і очікувань. Прозора комунікація також знижує рівень конфліктності. У дослідженнях Ма та співавторів підкреслюється роль комунікаційних процесів у формуванні резильєнтності [52]. Вони визначають здатність організації до координації дій.

Важливим чинником є також організаційна структура. Гнучкі структури сприяють швидшому прийняттю рішень. Вони дозволяють працівникам краще адаптуватися до змін. Жорсткі ієрархічні системи, навпаки, можуть уповільнювати реакцію на виклики. Це знижує рівень резильєнтності персоналу. У дослідженнях Маллак підкреслюється значення адаптивних структур [53]. Вони забезпечують ефективність організації в умовах нестабільності.

Управління стресом в організації є ще одним важливим аспектом. Програми підтримки психічного здоров'я сприяють зниженню негативного впливу стресових факторів. Це дозволяє працівникам краще справлятися з навантаженням. У дослідженнях Еверлі наголошується на значенні програм резильєнтності в організаціях [51]. Вони сприяють підвищенню психологічної стійкості персоналу. Це має практичне значення для бізнесу.

Організаційні кризи також можуть виступати фактором розвитку резильєнтності. У складних умовах працівники змушені швидко адаптуватися. Це сприяє розвитку нових навичок. К. Куту зазначає, що кризи можуть виступати як каталізатор розвитку резильєнтності [25, с. 46]. Вона підкреслює значення усвідомлення труднощів. Це дозволяє формувати нові стратегії поведінки.

Українські дослідники також приділяють увагу організаційним факторам резильєнтності. Л. Карамушка підкреслює роль організаційної культури у формуванні психологічної стійкості персоналу [7, с. 112]. Вона зазначає, що культура визначає поведінкові моделі працівників. Це впливає на їхню адаптацію. Такий підхід є важливим для управління.

Л. Карамушка також акцентує увагу на ролі керівництва в розвитку резильєнтності [8, с. 84]. Вона підкреслює значення підтримки з боку адміністрації. Це сприяє формуванню довіри в колективі. У результаті підвищується ефективність роботи. Це має практичне значення для організацій.

А. Колот розглядає соціально-трудові відносини як важливий чинник резильєнтності [11, с. 215]. Він підкреслює значення балансу інтересів працівників і роботодавців. Це впливає на рівень задоволеності працею. Високий рівень задоволеності сприяє стійкості. Це важливо для стабільності організації.

М. Слюсаревський акцентує увагу на соціальній напруженості як факторі, що впливає на резильєнтність [19, с. 140]. Високий рівень напруженості знижує психологічну стійкість. Це негативно впливає на ефективність роботи. Тому важливо контролювати соціальний клімат. Це завдання управління персоналом.

І. Загороднюк розглядає резильєнтність як фактор ефективності організації [6, с. 90]. Вона підкреслює взаємозв'язок між стійкістю персоналу та

результативністю. Це дозволяє розглядати резильєнтність як управлінський ресурс. Її розвиток підвищує конкурентоспроможність. Це важливо для бізнесу.

Л. Василенко підкреслює роль психологічної стійкості персоналу в організаціях [2, с. 34]. Вона зазначає, що стабільність працівників впливає на загальну ефективність. Це дозволяє зменшити ризики. Також це сприяє стабільності процесів. Це важливо для менеджменту.

Резильєнтність персоналу також пов'язана з такими важливими характеристиками, як мотивація, задоволеність працею, емоційна стабільність та професійна адаптація. Її високий рівень сприяє зниженню професійного вигорання, підвищенню залученості працівників та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Таким чином, формування резильєнтності персоналу в організаційному середовищі визначається комплексом взаємопов'язаних факторів. До них належать організаційна культура, стиль управління, соціальна підтримка, комунікація та структура організації. Важливу роль відіграють також психологічна безпека та здатність до адаптації. Українські та зарубіжні дослідження підтверджують системний характер цього явища. Резильєнтність формується як результат взаємодії особистісних і організаційних чинників.

2.2. Роль резильєнтності персоналу у забезпеченні ефективності діяльності бізнес-організацій

Резильєнтність персоналу у сучасних умовах розглядається як один із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності організацій. Її значення особливо зростає в умовах нестабільного бізнес-середовища, коли працівники стикаються з високим рівнем невизначеності та стресу. Здатність швидко відновлюватися після труднощів безпосередньо впливає на стабільність робочих процесів. У цьому контексті резильєнтність виступає не лише індивідуальною характеристикою, а й організаційним ресурсом. Вона забезпечує

безперервність діяльності навіть у кризових ситуаціях. Саме тому її роль у менеджменті є стратегічно важливою [36, с. 204].

У концепції психологічного капіталу Ф. Лютанса резильєнтність розглядається як один із базових компонентів ефективності працівника поряд із надією, оптимізмом та самоефективністю [36, с. 210]. Такий підхід дозволяє пояснити, чому працівники з високим рівнем психологічних ресурсів демонструють кращі результати. Вони швидше адаптуються до змін і зберігають продуктивність. Це безпосередньо впливає на загальну ефективність організації. Таким чином, резильєнтність стає частиною конкурентної переваги компанії.

Згідно з дослідженнями McCann та співавторів, резильєнтність персоналу тісно пов'язана з організаційною адаптивністю [42, с. 291]. Автори підкреслюють, що гнучкість працівників дозволяє організації швидше реагувати на зовнішні зміни. Це знижує ризики втрати ефективності під час криз. Працівники з високим рівнем стійкості краще справляються з невизначеністю. Вони підтримують стабільність процесів. Це підсилює загальну продуктивність організації.

У роботах Malik і Garg резильєнтність розглядається як фактор залученості працівників до робочого процесу [39]. Високий рівень залученості безпосередньо впливає на продуктивність праці. Працівники стають більш мотивованими та відповідальними. Вони активніше беруть участь у вирішенні організаційних завдань. Це сприяє підвищенню ефективності. Таким чином, резильєнтність опосередковано впливає на результати діяльності.

У дослідженнях Raetze та співавторів резильєнтність визначається як системна характеристика організації [50]. Автори підкреслюють, що стійкість персоналу формує загальну здатність організації до відновлення після криз. Це дозволяє мінімізувати втрати ресурсів. Також забезпечується швидке повернення до нормального функціонування. Організації з високим рівнем резильєнтності демонструють кращі показники ефективності. Це підтверджує її стратегічну роль.

К. Куту розглядає резильєнтність як здатність організації не лише відновлюватися, але й розвиватися після кризових ситуацій [25, с. 46]. Вона підкреслює, що стійкі організації використовують труднощі як можливості для зростання. Це сприяє інноваційному розвитку. Працівники в таких умовах стають більш гнучкими. Вони краще адаптуються до змін. Це позитивно впливає на продуктивність.

У теорії М. Селігмана резильєнтність пов'язується з позитивним психологічним функціонуванням [44, с. 120]. Автор підкреслює роль оптимізму у подоланні труднощів. Оптимістичні працівники демонструють вищу ефективність у роботі. Вони менш схильні до професійного вигорання. Це сприяє стабільності діяльності. У результаті підвищується загальна продуктивність організації.

Б. Фредріксон у своїй теорії позитивних емоцій підкреслює їхній вплив на когнітивні ресурси людини [30, с. 218]. Позитивні емоції розширюють мислення та сприяють творчості. Це дозволяє знаходити нові рішення у складних ситуаціях. Працівники з позитивним емоційним станом працюють ефективніше. Вони краще взаємодіють у команді. Це підвищує загальну результативність організації.

А. Бандура розглядає самоєфективність як ключовий фактор професійної діяльності [22, с. 191]. Висока віра у власні можливості сприяє активній поведінці працівника. Це підвищує його продуктивність. Такі працівники краще долають труднощі. Вони швидше адаптуються до нових умов. Це позитивно впливає на ефективність організації.

Українські дослідники також підкреслюють значення резильєнтності для організаційної ефективності. Л. Карамушка зазначає, що психологічні ресурси персоналу є важливою умовою успішної діяльності організації [7, с. 112]. Вона підкреслює роль організаційного середовища у формуванні стійкості. Це дозволяє підвищити ефективність управління. Практичне значення цього підходу є значним.

Л. Карамушка також акцентує увагу на взаємозв'язку між психологічним кліматом і результативністю діяльності [8, с. 84]. Вона підкреслює, що сприятливе середовище підвищує продуктивність працівників. Це сприяє розвитку резильєнтності. У результаті організація працює стабільніше. Це важливо для сучасного менеджменту.

О. Кокун розглядає професійний розвиток як фактор ефективності діяльності персоналу [10, с. 142]. Він підкреслює, що стійкість працівників впливає на їхню здатність до навчання. Це сприяє підвищенню кваліфікації. У результаті зростає продуктивність праці. Це має практичне значення для організацій.

А. Колот наголошує на важливості соціально-трудових відносин у забезпеченні ефективності організацій [11, с. 215]. Він підкреслює роль балансу інтересів працівників і роботодавців. Це впливає на рівень мотивації. Висока мотивація підвищує продуктивність. Це сприяє розвитку резильєнтності персоналу.

І. Загороднюк розглядає резильєнтність як фактор ефективності організаційної діяльності [6, с. 90]. Вона підкреслює її вплив на стабільність роботи. Це дозволяє зменшити втрати під час криз. Також підвищується здатність до адаптації. Це робить організацію більш конкурентоспроможною.

Таким чином, резильєнтність персоналу безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Вона забезпечує стабільність робочих процесів, підвищує продуктивність та сприяє адаптації до змін. Як показують дослідження як зарубіжних, так і українських науковців, резильєнтність є важливим ресурсом сучасного управління. Її розвиток дозволяє організаціям ефективно функціонувати навіть у складних умовах. Це підтверджує її стратегічне значення.

2.3. Психологічні умови розвитку резильєнтності персоналу бізнес-організації

Розгляд психологічних умов розвитку резильєнтності в межах сучасної бізнес-організації вимагає глибокого розуміння того, як індивідуальна стійкість працівників переплітається з організаційним контекстом. Резильєнтність не може розглядатися виключно як вроджена риса, оскільки вона значною мірою детермінується середовищем, у якому функціонує особистість. Для того, щоб персонал демонстрував високу життєздатність, керівництво має створити цілісну систему умов, що включає культурні, безпекові та розвивальні аспекти. У науковому дискурсі ці чинники виступають не просто додатковими стимулами, а фундаментальною основою, без якої неможлива тривала успішна діяльність організації в умовах кризи. Важливо акцентувати увагу на тому, що організаційна резильєнтність формується через синергію особистісних ресурсів та підтримку з боку структури управління [37].

Однією з ключових умов становлення стійкого колективу є формування специфічної організаційної культури, яка базується на цінностях відкритості та взаємної довіри. Л. М. Карамушка наголошує на тому, що психологія організацій у сучасному вимірі має орієнтуватися на створення такого клімату, де кожен працівник відчуває свою значущість для спільної справи [7]. Культура, що підтримує резильєнтність, передбачає легітимізацію обговорення труднощів та помилок без страху перед санкціями чи осудом. Це дозволяє персоналу спрямовувати енергію не на захисні механізми, а на пошук конструктивних рішень та інновацій. У таких умовах резильєнтність стає колективним надбанням, яке транслюється через традиції, ритуали та щоденну взаємодію членів команди. Без ціннісного підґрунтя будь-які технічні заходи з підвищення стійкості залишатимуться малоефективними та поверхневими [8].

Концепція психологічної безпеки, розроблена Е. Едмондсон, виступає базовою передумовою для навчання та адаптації персоналу в турбулентному середовищі. Психологічна безпека визначається як переконаність членів

команди в тому, що оточення є безпечним для міжособистісного ризику [29]. У резильєнтних організаціях працівники не бояться висловлювати незгоду, пропонувати ризиковані ідеї або визнавати власну вразливість перед новими викликами. Саме стан безпеки дозволяє особистості зберігати когнітивні ресурси для критичного мислення та креативності замість перебування в стані перманентного стресу. Коли загроза соціального відторгнення або покарання за помилку нівелюється, резильєнтність розвивається природним шляхом як форма активної взаємодії зі світом. Це створює надійний фундамент для формування стійких робочих груп, здатних витримувати екстремальні інтелектуальні та емоційні навантаження.

Важливе значення у забезпеченні організаційної стійкості має здатність системи до управління неочікуваними подіями через розвиток особливої уважності персоналу. К. Вейк стверджує, що резильєнтність організації напряму залежить від того, як персонал інтерпретує слабкі сигнали потенційних загроз [48]. Умови, що стимулюють таку «високу надійність», включають заохочення працівників до глибокого аналізу ситуацій та відмову від спрощених пояснень складних процесів. Це вимагає від керівництва делегування повноважень тим, хто має найбільше експертних знань у конкретній зоні ризику, незалежно від формальної ієрархії. Розвиток такої умови дозволяє організації бути проактивною, а не просто реагувати на кризи, що вже відбулися. Стійкість тут виступає як результат щоденної інтелектуальної пильності кожного члена колективу [48].

Окреме місце серед умов розвитку резильєнтності посідає лідерство, яке засноване на принципах підтримки та емоційного відновлення. Г. Еверлі зазначає, що резильєнтне лідерство передбачає здатність керівника виступати джерелом спокою та впевненості для підлеглих у моменти найвищої напруги [51]. Психологічна підтримка з боку менеджменту має бути не декларативною, а виражатися в конкретних діях: доступності керівника для спілкування, забезпеченні ресурсами та визнанні зусиль персоналу. Коли працівники бачать у лідері приклад стійкої поведінки, вони схильні копіювати ці моделі, що веде до

зміцнення загального ресурсу організації. Лідер у такому контексті стає архітектором середовища, у якому витривалість культивується через емпатію та спільне подолання перешкод. Підтримка лідера нівелює відчуття самотності перед обличчям професійних труднощів, що є критичним для збереження психічного здоров'я [51].

Д. Куту підкреслює, що однією з умов резильєнтності є глибоке розуміння персоналом сенсу своєї діяльності та прийняття реальності такою, якою вона є. Стійкість в організації неможлива без тверезого погляду на факти, навіть якщо вони є вкрай болючими або загрозливими для бізнесу чи установи [25]. Здатність персоналу конструювати сенси у важкі часи дозволяє перетворювати страждання та стрес на досвід, що стає підґрунтям для подальшого розвитку. Якщо працівники розуміють «навіщо» вони долають труднощі, їхня витривалість зростає в геометричній прогресії, що корелює з відомими екзистенційними концепціями. Умова змістовності праці виступає потужним внутрішнім антидотом проти апатії та розпачу, які часто супроводжують масштабні організаційні зміни. Таким чином, трансляція чіткої місії та цінностей організації стає прямим інструментом зміцнення резильєнтності [25].

Розвиток психологічного капіталу (PsyCap), за Ф. Лютансом, є цілеспрямованою умовою інвестування в людські ресурси для підвищення їхньої стійкості. Ця умова передбачає роботу з чотирма компонентами: самоефективністю, оптимізмом, надією та власне резильєнтністю [37]. Організації, що створюють можливості для постійного навчання та особистісного зростання, фактично нарощують свій «іміунітет» до зовнішніх шоків. Психологічний капітал можна розвивати через спеціальні тренінги, систему коучингу та наставництва, що робить резильєнтність керованим параметром. Лютанс наголошує, що на відміну від стабільних рис особистості, ці стани є пластичними, а отже, організація може безпосередньо впливати на їхній рівень через інвестиції в розвиток персоналу. Такий підхід перетворює психологічну стійкість на вимірюваний актив, що забезпечує конкурентну перевагу [38].

У вітчизняній психологічній школі М. М. Слюсаревський звертає увагу на соціальну напруженість як фактор, що вимагає особливих умов для збереження стійкості спільнот та організацій. Умовами розвитку резильєнтності в такому контексті виступають соціальна згуртованість та адекватна інформаційна політика всередині колективу [19]. Коли рівень невизначеності в суспільстві зростає, організація має стати островом стабільності, де діють зрозумілі правила та підтримуються тісні горизонтальні зв'язки. Слюсаревський підкреслює, що мінімізація соціальної напруги через залучення персоналу до прийняття рішень суттєво підвищує їхню здатність витримувати зовнішній тиск. Психологічна резильєнтність тут виступає не лише як індивідуальна характеристика, а як продукт якісної соціальної взаємодії та солідарності членів групи [19].

Н. Ю. Волянчук розглядає стресостійкість як складний динамічний процес, успішність якого залежить від наявності в організації ресурсів для відновлення працівників. Психологічною умовою резильєнтності тут виступає баланс між вимогами професійної діяльності та можливостями особистості для саморегуляції [3]. Організація повинна не лише вимагати результатів, а й створювати умови для «психологічного розвантаження» та емоційної гігієни персоналу. Волянчук наголошує на важливості розвитку суб'єктності працівника, його здатності самостійно обирати стратегії подолання стресу в межах наданої організацією свободи дій. Коли людина відчуває себе суб'єктом, а не об'єктом управління, її резильєнтність стає активною силою, здатною трансформувати складні обставини на користь професійного становлення [3].

Іншою критичною умовою є розвиток емоційної грамотності та емпатії на всіх ієрархічних рівнях організації. Емоційна підтримка в колективі діє як буфер, що пом'якшує удари зовнішнього середовища та запобігає розповсюдженню панічних настроїв. У резильєнтних організаціях легітимізовано право на емоції, але водночас культивується здатність до їхнього конструктивного вираження та трансформації. Це створює умови для глибокої психологічної приналежності працівника до своєї команди, що є потужним ресурсом у періоди випробувань. Коли організація дбає про емоційний стан своїх членів, вона фактично зміцнює

свою структуру на молекулярному рівні. Емоційна безпека стає тим клеєм, що утримує колектив від розпаду під час серйозних криз або конфліктів [15].

Забезпечення можливостей для безперервного професійного та особистісного розвитку є ще однією фундаментальною умовою резильєнтності. Організація, що заохочує набуття нових навичок та розширення компетенцій, готує свій персонал до змін ще до того, як вони стануть неминучими. Розвиток резильєнтності через навчання базується на зростанні впевненості у власних силах та розширенні репертуару доступних поведінкових стратегій. Кожна опанована нова компетенція додає працівникові відчуття контролю над ситуацією, що є базовим компонентом життєстійкості. Умови для навчання мають бути інтегровані в щоденну практику, перетворюючи організацію на «систему, що навчається», де кожен виклик сприймається як урок. Це дозволяє персоналу переходити від стратегії виживання до стратегії процвітання навіть у складні часи [39].

Висновки до розділу 2

Роль резильєнтності у забезпеченні ефективності діяльності організації полягає у її безпосередньому впливі на продуктивність, адаптивність та стабільність робочих процесів. Працівники з високим рівнем резильєнтності краще справляються зі стресовими ситуаціями, демонструють вищу мотивацію та залученість до роботи. Це сприяє зниженню рівня вигорання та підвищенню якості виконання професійних завдань. У свою чергу, організації отримують можливість більш ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Таким чином, резильєнтність виступає важливим ресурсом організаційного розвитку.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що резильєнтність є не лише індивідуальною психологічною характеристикою, а й системним явищем, яке формується у взаємодії особистості та організації. Вона включає як внутрішні ресурси працівника, так і зовнішні умови професійного середовища. Такий інтегративний підхід дає змогу глибше зрозуміти механізми

її розвитку. Крім того, він створює основу для подальших емпіричних досліджень. Це є важливим для практичного застосування отриманих результатів.

Аналіз факторів формування резильєнтності показав, що ключову роль відіграють організаційні умови, зокрема культура, стиль управління, рівень психологічної безпеки та характер комунікацій. Важливим чинником є також соціальна підтримка в колективі, яка знижує рівень стресу та сприяє адаптації працівників. Окремо слід відзначити значення гнучкості організаційних структур та здатності до швидкого реагування на зміни. Усі ці елементи створюють середовище, яке або сприяє розвитку резильєнтності, або, навпаки, її обмежує. Отже, організація виступає активним суб'єктом формування психологічної стійкості персоналу.

Отримані теоретичні положення свідчать про необхідність цілеспрямованого формування резильєнтності персоналу в організаціях. Особливого значення набувають програми психологічної підтримки, розвиток емоційної компетентності та створення сприятливого організаційного клімату. Впровадження таких заходів дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників і організації в цілому. Це також сприяє зниженню професійних ризиків і підвищенню якості трудового життя. Таким чином, розвиток резильєнтності має практичну цінність для бізнес-структур.

Отже, результати теоретичного аналізу підтверджують актуальність дослідження резильєнтності персоналу як важливого чинника успішної діяльності бізнес-організацій. Вона виступає ключовим ресурсом адаптації, стабільності та розвитку в умовах сучасного нестабільного середовища. Отримані висновки створюють підґрунтя для проведення емпіричного дослідження та розробки практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що психологічні умови розвитку резильєнтності в організації мають комплексний та взаємозалежний характер. Культура довіри, психологічна безпека, лідерська підтримка, наявність сенсів та можливості для розвитку складають цілісну екосистему, у якій зростає стійкість

персоналу. Жодна з цих умов не може бути самодостатньою без інших, адже лише їхнє поєднання створює синергетичний ефект організаційної витривалості. Створення таких умов вимагає від керівництва не лише професійних знань, а й високої психологічної культури та готовності до тривалої роботи над кліматом організації. У кінцевому результаті, саме ці «м'які» умови стають найміцнішим фундаментом для успішної та стабільної діяльності організації в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та методи дослідження резильєнтності персоналу

Метою емпіричного дослідження є виявлення особливостей резильєнтності працівників та визначення її впливу на показники успішності діяльності організації. Для досягнення поставленої мети було розроблено програму дослідження, що включає кілька послідовних етапів.

Етапи організації дослідження:

1. Підготовчий етап: аналіз специфіки діяльності організації, формування вибірки дослідження, підбір психодіагностичного інструментарію.
2. Основний етап (діагностичний): проведення тестування персоналу, збір первинних даних щодо рівня життєстійкості, адаптивності та стресостійкості працівників.
3. Аналітичний етап: кількісна та якісна обробка отриманих результатів, кореляційний аналіз між показниками резильєнтності та ефективності праці.

Емпіричне дослідження проводилося із представниками бізнес-організацій Тернопільщини. Загальний обсяг вибірки склав 50 осіб. Вибір зумовлений необхідністю вивчення резильєнтності персоналу в умовах підвищеного стресогенного навантаження, що є актуальним у часі війни як для місцевого, так і для релокованого бізнесу

Нижче наведено детальний аналіз демографічних та професійних характеристик респондентів (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл досліджуваних за статтю

Стать	Кількість (осіб)	Відсоток (%)
Жінки	43	86%
Чоловіки	7	14%
Усього	50	100%

Аналіз статевого складу вибірки демонструє типову для сучасних бізнес-організацій картину, де переважну більшість персоналу становлять жінки, а більшість чоловіків мобілізовані до лав Збройних Сил України. Це зумовлює необхідність розгляду резильєнтності крізь призму гендерно-рольових особливостей, зокрема здатності до емпатії та пошуку соціальної підтримки як ключових стратегій подолання стресу.

Жіноча домінанта у вибірці дозволяє припустити, що в бізнес-організаціях переважатимуть «м'які» чинники резильєнтності, такі як емоційна гнучкість та згуртованість. Водночас це накладає певні обмеження на інтерпретацію даних щодо чоловічої частини колективів, чия резильєнтність може бути більше пов'язана з раціональним плануванням та інструментальним вирішенням проблем. У контексті дослідження статевий розподіл є важливим для розуміння емоційного клімату в бізнес-організаціях. Оскільки жінки частіше схильні до емоційного вигорання, рівень їхньої резильєнтності виступає критичним чинником стабільності всієї організації. Високий відсоток жінок вимагає розробки таких програм підтримки, що орієнтовані на збереження внутрішнього ресурсу та профілактику вторинної травматизації.

Таким чином, отримані дані дозволяють стверджувати, що успішність діяльності бізнес-організацій Тернопільщини значною мірою залежить від психологічної стійкості саме жіночого персоналу. Це підкреслює значущість резильєнтності як ресурсу, що допомагає підтримувати продуктивність праці попри високу інтенсивність взаємодії та зовнішні виклики.

Вікова структура вибірки свідчить про переважання працівників зрілого віку (понад 80% респондентів – це особи старше 30 років) (див. табл. 2.2.).

Таблиця 3.2

Розподіл досліджуваних за віком

Вікова категорія	Кількість (осіб)	Відсоток (%)
До 30 років	8	16%
31–45 років	22	44%
Понад 45 років	20	40%
Усього	50	100%

Це вказує на наявність сформованого життєвого досвіду у більшості працівників, що є фундаментальною базою для розвитку резильєнтності. Зрілість особистості зазвичай корелює зі здатністю до глибокої рефлексії та зваженого прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Група середнього віку (31–45 років), яка становить ядро вибірки, перебуває на етапі максимальної професійної активності. Для них резильєнтність виступає не лише як спосіб виживання, а як чинник кар’єрного зростання та професійної самореалізації. Вони здатні поєднувати інноваційні підходи молоді з досвідом старших колег, що робить їх ключовою ланкою в забезпеченні успішності організації.

Працівники категорії «понад 45 років» часто демонструють вищий рівень стабільності та «загартованості» до системних змін. Проте в контексті резильєнтності ця група може потребувати оновлення психологічних інструментів самодопомоги, оскільки накопичений роками стрес може призводити до певної ригідності. Їхня участь у дослідженні дає змогу відстежити, як досвід трансформується у стійкість протягом тривалого часу.

Молоді фахівці (до 30 років) складають найменшу частку, що актуалізує питання їхньої адаптації. Їхня резильєнтність часто базується на високій мобільності та вмінні швидко опановувати нові технології, але вони залишаються найбільш вразливими до розчарувань у професії. Аналіз цієї групи допоможе визначити, які ресурси необхідні для утримання молодих кадрів в бізнес-організаціях України в складних умовах.

Показники стажу демонструють, що половина опитаних (50%) мають значний професійний досвід (понад 15 років) (див. табл. 2.3.).

Таблиця 3.3

Розподіл досліджуваних за стажом роботи

Стаж роботи	Кількість (осіб)	Відсоток (%)
До 5 років	10	20%
6–15 років	15	30%
Понад 15 років	25	50%
Усього	50	100%

Це свідчить про високу професійну ідентифікацію персоналу. Для таких працівників резильєнтність часто стає автоматизованою навичкою, виробленою роками практичної діяльності, що є запорукою стабільного функціонування бізнес-організації навіть у турбулентних умовах під час введення воєнного стану.

Група зі стажем 6–15 років є найбільш динамічною частиною колективів бізнес-організацій. Вони вже пройшли етап первинної адаптації та володіють інструментарієм для подолання робочих конфліктів. У межах дослідження важливо виявити, чи є цей період «піком» резильєнтності, коли професійна впевненість поєднується з високим рівнем енергії, що безпосередньо впливає на успішність організації.

Початківці (стаж до 5 років) становлять п'яту частину вибірки. Для них резильєнтність є чинником успішного входження в професійне бізнес-середовище. Низький рівень стійкості на цьому етапі може призвести до швидкого виходу з професії, тому вивчення їхніх показників є стратегічно важливим для кадрового планування та забезпечення наступності.

Загалом, переважання досвідчених кадрів у вибірці створює ефект «фундаменту» для організаційної резильєнтності. Досвідчені працівники виступають у ролі неформальних наставників, що передають стратегії витривалості молодшим колегам. Такий розподіл за стажем дозволяє розглядати резильєнтність не лише як індивідуальну рису, а як корпоративний ресурс, що накопичується та передається всередині бізнес-спільноти.

Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона (Connor-Davidson Resilience Scale, CD-RISC). Обґрунтування вибору даної методики зумовлено її визнанням як «золотого стандарту» у світовій психодіагностичній практиці для вимірювання здатності особистості до відновлення. В умовах бізнес-середовища Тернопільщини CD-RISC дозволяє оцінити не просто стресостійкість, а динамічний процес успішної адаптації до значних змін щодо умов його ведення і залучення персоналу. Методика фокусується на ресурсах, які допомагають

персоналу зберігати психічне здоров'я та професійну працездатність навіть за несприятливих обставин, що є критичним чинником успішності всієї організації.

Конструктивно шкала базується на оцінці п'яти факторів, що інтегруються у загальний показник резильєнтності: особиста компетентність і високі стандарти; віра у власні інстинкти та толерантність до негативних емоцій; позитивне прийняття змін і надійні взаємостосунки; контроль над ситуацією та здатність до духовної опори. Кожен пункт оцінюється за 5-бальною шкалою Лікерта (від 0 до 4), де респондент визначає ступінь згоди з твердженням щодо своєї поведінки протягом останнього місяця. Це дозволяє отримати актуальний зріз стану адаптаційних механізмів в реальному часі.

Обробка результатів передбачає підрахунок сумарного бала, який може варіюватися від 0 до 100. Інтерпретація здійснюється шляхом виділення трьох рівнів резильєнтності: низького, середнього та високого. Низький рівень свідчить про вразливість працівника перед труднощами та високу ймовірність дезадаптації. Середній рівень вказує на наявність базових ресурсів стійкості, які, проте, можуть виснажуватися при тривалому навантаженні. Високий рівень відображає здатність особистості використовувати стрес як стимул для розвитку, що безпосередньо корелює з ініціативністю та ефективністю професійної діяльності.

Особливістю інтерпретації CD-RISC у контексті персоналу бізнес-організацій є аналіз здатності до «гнучкого повернення». Високі показники за шкалою «прийняття змін» свідчать про готовність до впровадження нових бізнес-технологій та стратегій у кризових умовах, що є маркером успішної діяльності організації. Кількісні дані за цією методикою дозволяють не лише оцінити поточний психоемоційний стан персоналу, а й спрогнозувати кадровий потенціал в довгостроковій перспективі, виділяючи найбільш стійких співробітників як майбутніх лідерів змін у сфері ведення бізнесу.

Наукова цінність методики для нашого дослідження полягає в її високій конвергентній валідності та надійності. Використання CD-RISC дозволяє об'єктивізувати суб'єктивні відчуття працівників щодо їхньої витривалості.

Оскільки успішність бізнес-організації прямо залежить від стабільності емоційного фону кожного працівника, дані за цією шкалою стають ключовими для розробки стратегій психологічного супроводу персоналу, спрямованих на зміцнення саме тих компонентів резильєнтності, що виявилися найслабшими.

Опитувальник «Адаптивні стратегії поведінки» (Strategic Approach to Coping Scale, SACS) С. Гобфолла. Вибір методики SACS С. Гобфолла обґрунтований необхідністю вивчення не лише внутрішніх властивостей особистості, а й конкретних поведінкових моделей, які працівники використовують для подолання стресогенних ситуацій. На відміну від класичних копінг-тестів, цей опитувальник базується на багатовимірній моделі подолання, яка враховує соціальний контекст. Для бізнес-організацій це має визначальне значення, оскільки їхня діяльність є глибоко соціальною, а успішність як організації залежить від злагодженості міжособистісної взаємодії та стратегій вирішення конфліктів.

Структура опитувальника включає 54 твердження, що формують 9 шкал, які відображають різні вектори копінг-поведінки: асертивні дії, вступ у соціальний контакт, пошук соціальної підтримки (просоціальні стратегії); обережні дії, імпульсивні дії, уникання (пасивні стратегії); маніпулятивні дії, асоціальні дії та агресивні дії (непрямі та антисоціальні стратегії). Така деталізація дозволяє диференціювати конструктивні способи адаптації від деструктивних, що можуть підривати стабільність бізнес-організації та знижувати загальну ефективність праці.

Процедура обробки даних полягає у розрахунку «сирих» балів за кожною шкалою з подальшим їх переведенням у стандартні значення. Рівні вираженості стратегій оцінюються як низькі, середні або високі порівняно з нормативними показниками. Особлива увага приділяється домінуванню певної осі: «активність – пасивність», «просоціальність – асоціальність» та «прямий – непрямий підхід». Це дає можливість створити «копінг-профіль» персоналу, який візуалізує типові реакції колективу на організаційні виклики та зміни в процесі ведення бізнесу.

Інтерпретація результатів у науковому контексті дослідження резильєнтності передбачає аналіз зв'язку між стійкістю та просоціальною активністю. Працівники з високим рівнем резильєнтності зазвичай демонструють високі показники за шкалами «асертивні дії» та «пошук соціальної підтримки». Натомість переважання стратегій «уникання» або «агресивних дій» у вибірці може вказувати на приховане професійне вигорання та дефіцит організаційних ресурсів, що негативно позначається на якості діяльності організації.

Застосування SACS дозволяє реалізувати системний підхід до вивчення чинників успішної діяльності організації. Отримані дані допомагають зрозуміти, чи трансформується особистісна резильєнтність працівників у продуктивну командну роботу. Якщо персонал схильний до обережних та просоціальних дій, організація зберігає високу адаптивну здатність. Таким чином, методика С. Гобфолла виступає інструментом діагностики поведінкового компонента резильєнтності, надаючи емпіричне підґрунтя для формування рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів у школах.

3.2. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Після проведення психодіагностичного етапу та первинної обробки отриманих даних, ми перейшли до змістовної інтерпретації результатів. Основна увага була зосереджена на тому, як індивідуальна здатність персоналу бізнес-організацій до психологічного відновлення (резильєнтність) корелює з їхніми реальними діями у професійному середовищі та як це відображається на успішності організації загалом. Аналіз проводився системно: від загальних кількісних показників до виявлення глибинних статистичних закономірностей.

Першим кроком став аналіз рівнів сформованості резильєнтності серед 50 працівників. Узагальнені результати за методикою CD-RISC представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розподіл досліджуваних за рівнями резильєнтності

Рівень резильєнтності	Кількість (осіб)	Відсоток (%)
Високий	26	52%
Середній	20	40%
Низький	4	8%
Усього	50	100%

Отриманий розподіл свідчить про те, що більша частина респондентів (52%) володіє високим рівнем внутрішньої стійкості (див. рис. 3.1).

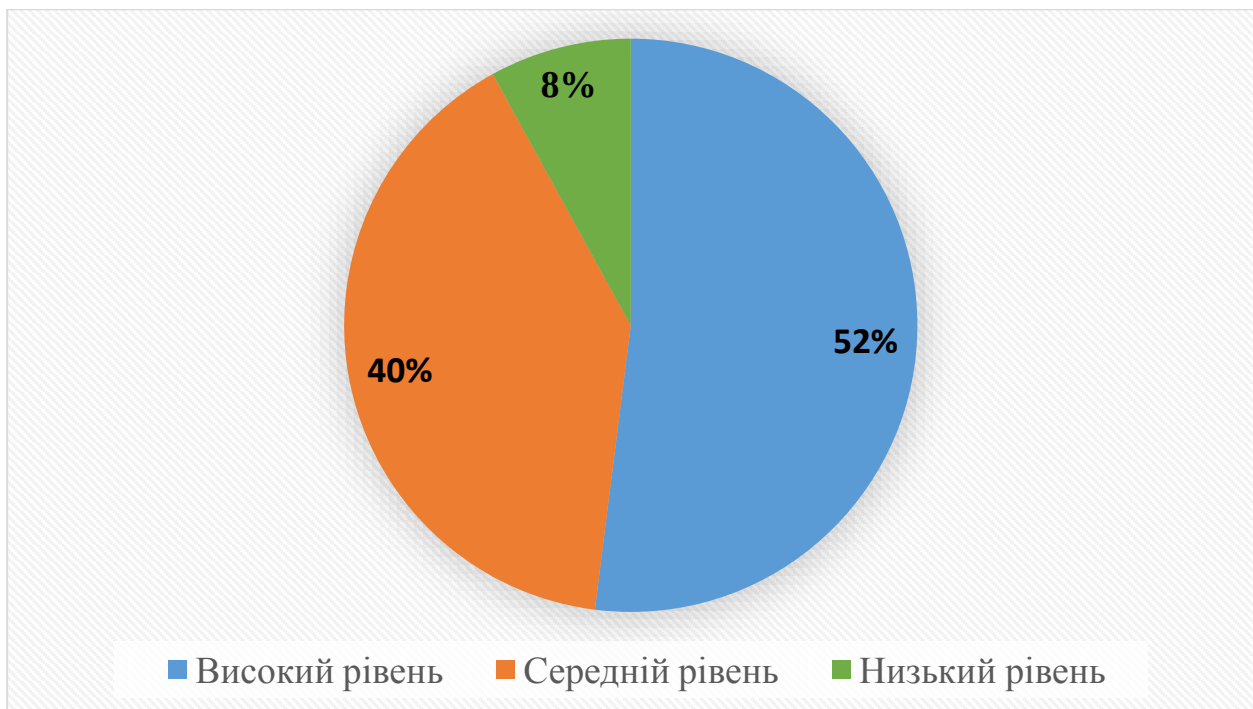


Рис. 3.1. Відсотковий розподіл респондентів за рівнями резильєнтності.

Для цих працівників характерна здатність не лише витримувати тиск, а й використовувати його як стимул для особистісного зростання. У контексті успішності організації вони виступають стабілізуючим фактором, оскільки їхня працездатність залишається високою навіть у періоди кризи. Середній рівень (40%) вказує на наявність ресурсу, який, проте, потребує періодичного поповнення. Такі працівники працюють ефективно, але вони більш вразливі до емоційного вигорання при тривалому стресі. Низький показник у 8% вибірки

вказує на групу ризику: ці працівники першими втрачають продуктивність, що може негативно впливати на загальний мікроклімат та результативність діяльності своєї організації.

Для глибшого розуміння механізмів адаптації ми проаналізували, які саме стратегії поведінки обирають респонденти за методикою SACS С. Гобфолла. Дані розподілу за домінуючими стратегіями наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл досліджуваних за домінуючими типами стратегій

Тип стратегії за С. Гобфоллом	Кількість (осіб)	Відсоток (%)
Конструктивні (просоціальні, активні)	28	56%
Нейтральні (обережні, пасивні)	14	28%
Деструктивні (асоціальні, непрямі)	8	16%

Аналіз стратегій демонструє переважання конструктивних моделей поведінки (56%), що є критично важливим для сфери бізнес-діяльності (див. рис. 3.2.).

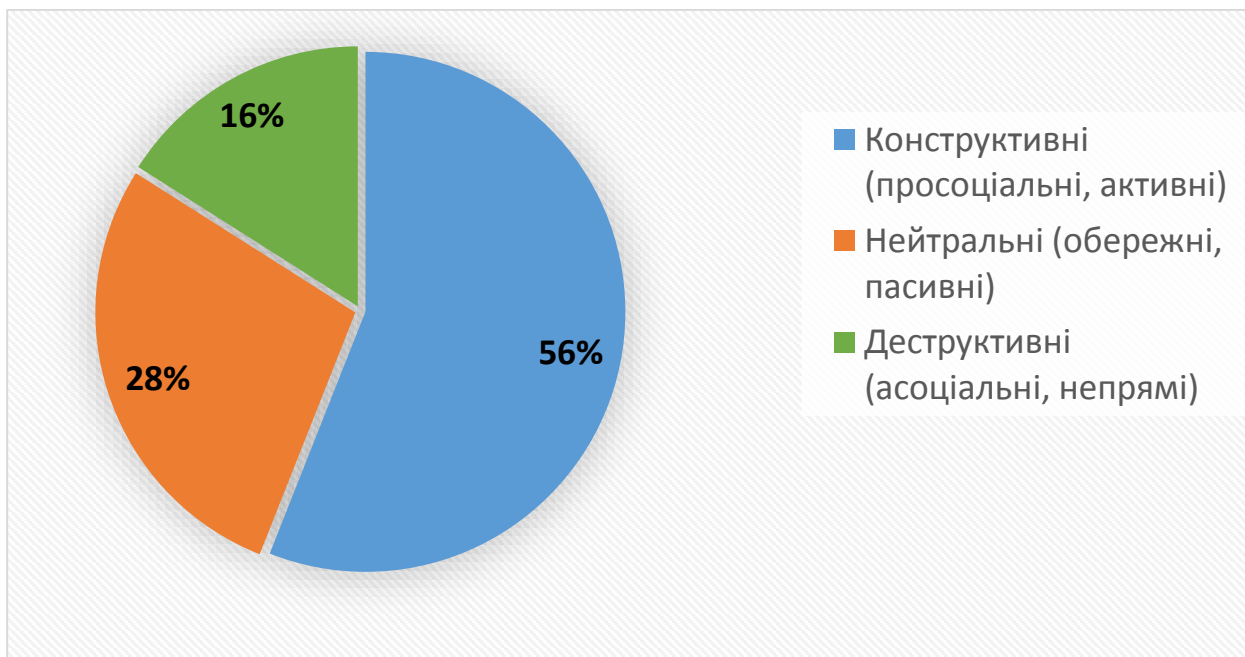


Рис. 3.2. Відсоткове співвідношення респондентів за домінуючими стратегіями.

Вибір асертивності та пошуку підтримки замість агресії чи втечі свідчить про високу корпоративну культуру. Працівники прагнуть вирішувати проблеми відкрито, що безпосередньо впливає на успішність діяльності бізнес-організації, мінімізуючи час на внутрішні конфлікти. Нейтральна позиція (28%) часто пов'язана з вичікувальною тактикою, яка може гальмувати інновації, але забезпечує стабільність у рутинних процесах. Натомість 16% деструктивних стратегій вказують на приховану напругу, яка за певних умов може стати дестабілізуючим чинником для успішності всієї команди.

Для перевірки гіпотези про взаємозв'язок між стійкістю та ефективністю роботи було проведено кореляційний аналіз, результати якого відображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Кореляційний зв'язок між резильєнтністю та показниками діяльності

Показники (кореляція з CD-RISC)	Коефіцієнт кореляції (r)	Рівень значущості (p)
Асертивні дії	0,68*	0,01*
Вступ у соціальний контакт	0,54*	0,01*
Пошук соціальної підтримки	0,42**	0,05**
Уникання	-0,48*	0,01*
Агресивні дії	-0,35**	0,05**
Успішність діяльності (інтегр. показник)	0,62*	0,01*

Статистичні дані підтверджують, що резильєнтність є потужним предиктором успішності. Високий прямий зв'язок з асертивністю ($r=0,68$) та загальною успішністю ($r=0,62$) доводить, що здатність «тримати удар» автоматично робить працівника більш продуктивним. Водночас резильєнтність виконує захисну роль, про що свідчать зворотні зв'язки з униканням та агресією. Стійка людина не має потреби в деструктивних реакціях, оскільки відчуває в собі сили вирішити проблему конструктивно. Це створює ефект «організаційної пружності», де кожен окремих резильєнтний працівник посилює життєздатність усієї структури бізнес-організації.

Аналіз негативних кореляцій дозволив виявити «захисну» функцію резильєнтності. Достовірний зворотний зв'язок із стратегіями уникання ($r=-0,48$) та агресії ($r=-0,35$) вказує на те, що розвинена стійкість блокує розвиток деструктивних форм адаптації. Працівники з низьким ресурсом резильєнтності частіше вдаються до маніпуляцій або ігнорування проблем, що створює зони напруги в колективі та знижує загальну ефективність. Таким чином, розвиток резильєнтності кожного окремого працівника є не лише питанням його особистого комфорту, а й питанням екологічності всього робочого процесу. Чим вищою є індивідуальна стійкість, тим менше в організації «прихованих» конфліктів та токсичних проявів, що заважають продуктивній діяльності.

Завершуючи інтерпретацію, важливо наголосити на цілісності отриманої картини. Ми бачимо, що успішність діяльності бізнес-організацій Тернопільщини тримається на поєднанні високої особистісної витривалості та виборі конструктивних соціальних стратегій. Взаємозв'язок між здатністю «тримати удар» та вмінням конструктивно взаємодіяти з оточенням створює особливий феномен організаційної пружності. Отримані дані дають чітке розуміння того, що для підвищення успішності організації керівництву слід зміщувати акцент з простого контролю виконання обов'язків на плекання психологічних ресурсів персоналу, адже саме резильєнтність виявляється тим невидимим рушієм, який забезпечує життєздатність освітньої системи в надскладні часи.

Проведене дослідження підтвердило, що резильєнтність персоналу бізнес-організацій Тернопільщини є ключовим чинником успішності їхньої діяльності. Високий рівень психологічної стійкості понад половини опитаних корелює з вибором активних, просоціальних стратегій поведінки та високою професійною результативністю. Математично доведено, що розвиток резильєнтності дозволяє персоналу уникати деструктивних моделей копіngu (агресії та відсторонення), що забезпечує стабільне функціонування закладу навіть в умовах зовнішньої невизначеності. Таким чином, інвестування в психологічний ресурс персоналу є прямою передумовою успішності та конкурентоспроможності бізнесу.

3.3. Програма розвитку резильєнтності персоналу

Розробка та впровадження програми розвитку резильєнтності персоналу в сучасних організаційних умовах є стратегічним кроком, спрямованим на зміцнення психологічного капіталу колективу. У науковому дискурсі таку програму розглядають не лише як набір тренінгових вправ, а як системну інтервенцію, що базується на принципах позитивної психології та когнітивно-поведінкового підходу. Ф. Лютанс та колеги наголошують, що розвиток резильєнтності можливий через цілеспрямований вплив на ресурси самоефективності, надії та оптимізму [38]. Програма має на меті навчити працівників не просто «тримати удар», а виходити з кризових ситуацій із новим досвідом та знаннями. Важливо, щоб такі заходи були інтегровані в загальну стратегію управління людськими ресурсами, забезпечуючи тривалий ефект професійної життєздатності.

Теоретичним підґрунтям для розробки інтервенцій часто виступає концепція «процвітання» М. Селігмана, яка фокусується на формуванні позитивних емоцій, залученості та усвідомленості [44]. Програма розвитку резильєнтності має включати модулі з навчання навичкам емоційної саморегуляції, що дозволяє педагогам та фахівцям соціальної сфери ефективно протидіяти професійному вигоранню. М. В. Гриньова зазначає, що психологічні ресурси особистості є динамічними утвореннями, які можна посилювати через актуалізацію внутрішніх резервів та розвиток адаптивного потенціалу [4]. Таким чином, тренінгова робота стає майданчиком для апробації нових моделей поведінки в безпечному середовищі. Це сприяє трансформації пасивного очікування завершення кризи на активний пошук можливостей для організаційного поступу.

Особливе місце в програмі посідає розвиток «твердості характеру» (grit), який А. Дакворт визначає як поєднання пристрасності та наполегливості в досягненні довгострокових цілей [26]. Включення вправ на формування вольової стійкості допомагає персоналу зберігати мотивацію навіть тоді, коли результати діяльності не є миттєвими. Це особливо актуально для освітніх установ, де плоди

педагогічної праці мають відтермінований характер. Робота над «грітом» дозволяє працівникам сприймати невдачі як невід'ємну частину шляху до успіху, а не як фінальний провал. Такий підхід зміцнює професійну ідентичність та знижує рівень тривожності перед новими амбітними завданнями.

Важливим компонентом програми є трансформація мислення персоналу з «фіксованого» на «мислення зростання» (growth mindset) за концепцією К. Двек [27]. Інтервенції мають бути спрямовані на те, щоб працівники почали сприймати власні здібності як такі, що піддаються розвитку через зусилля та навчання. В умовах організації це означає заохочення до інтелектуального ризику та експериментування, де помилка розцінюється як цінний урок, а не як привід для покарання. О. Лазорко підкреслює, що резильєнтність виступає ресурсом розвитку особистості саме тоді, коли вона підкріплюється вірою у можливість позитивних змін [12]. Коли колектив приймає ідею постійного вдосконалення, його адаптивні можливості зростають, що робить організацію гнучкою та витривалою.

Емоційний інтелект працівників, який детально аналізує Е. Носенко, виступає фундаментом для побудови конструктивних взаємостосунків усередині команди [15]. Програма розвитку має містити блоки з розвитку емпатії та навичок ефективної комунікації в стані стресу. Розуміння власних емоційних станів та здатність до співпереживання колегам створюють ефект «соціального клею», який утримує організацію від розпаду в турбулентні часи. Е. Носенко наголошує на значущості емоційного інтелекту як чинника, що опосередковує зв'язок між стійкістю та професійною успішністю. Навчання персоналу розпізнавати ознаки стресу в себе та оточуючих дозволяє вчасно застосовувати превентивні заходи відновлення енергії.

Ефективність такої програми пояснюється через теорію самоефективності А. Бандури, згідно з якою віра людини у власну здатність впоратися з конкретним завданням є головним рушієм поведінки [22]. Коли працівник у ході тренінгу отримує досвід успішного вирішення змодельованих складних ситуацій, його суб'єктивне відчуття контролю зростає. Бандура зазначав, що

самоефективність формується через майстерність, соціальне моделювання та вербальне переконання. У програмі розвитку це реалізується через розбір кейсів та рольові ігри, де колеги виступають дзеркалом успіху один для одного. Зростання самоефективності автоматично підвищує рівень індивідуальної резильєнтності, оскільки зменшує сприйняту загрозу від зовнішніх подій.

Важливим теоретичним поясненням результатів програми є теорія «розширення та побудови» Б. Фредріксон, яка доводить, що позитивні емоції розширюють когнітивні та поведінкові репертуари особистості [30]. Включення в програму технік, спрямованих на фіксацію позитивного досвіду та моментів радості, дозволяє працівникам накопичувати довгострокові ресурси стійкості. Б. Фредріксон стверджує, що радість, вдячність та інтерес не просто приносять задоволення, а будують фізичні, інтелектуальні та соціальні ресурси, які можна використовувати в майбутніх кризах. У професійній діяльності це проявляється у здатності бачити ширший спектр рішень там, де людина в негативному стані бачить лише глухий кут. Оптимізм, як навчена навичка за М. Селігманом, стає постійним інструментом інтерпретації подій [45].

Психологічна природа стійкості також пояснюється через концепцію «звичайної магії» Г. Бонанно, який доводить, що резильєнтність є природною властивістю більшості людей, а не винятковим талантом [23]. Програма розвитку лише допомагає актуалізувати ці природні механізми, які часто блокуються надмірним страхом або організаційним тиском. Бонанно наголошує на важливості гнучкості регуляції — здатності змінювати свої стратегії залежно від вимог ситуації. Вміння бути жорстким там, де це потрібно, і м'яким, де це доречно, є ознакою зрілої резильєнтності. Навчання персоналу такій гнучкості дозволяє уникати «застрягання» в непрацюючих моделях поведінки, що суттєво підвищує життєздатність організації.

Посттравматичне зростання, описане Р. Тедеші, виступає найвищим щаблем реалізації програми розвитку [46]. Це концепція, згідно з якою після серйозних випробувань особистість або організація не просто повертається до початкового стану, а виходить на якісно новий рівень функціонування. У межах

програми це досягається через рефлексію пережитого досвіду та інтеграцію кризових подій у загальну історію успіху. В. Москалець зазначає, що психологія особистості розглядає такі трансформації як прояв вищої духовної та інтелектуальної активності [14]. Коли колектив усвідомлює, що криза стала поштовхом до реструктуризації та оновлення, резильєнтність перетворюється на рушійну силу еволюції всієї системи.

Т. Титаренко акцентує увагу на тому, що життєстійкість особистості в її соціально-психологічному аспекті тісно пов'язана зі здатністю конструювати власне майбутнє навіть у ситуації невизначеності [20]. Програма розвитку резильєнтності вчить персонал технікам планування в умовах багатоваріативності, що знижує страх перед невідомим. Створення позитивного образу майбутнього організації є потужним мотиваційним чинником, який згуртовує людей навколо спільних цінностей. Титаренко підкреслює, що життєстійка людина є активним суб'єктом свого життя, який бере відповідальність за власні реакції на зовнішні події.

Підсумовуючи, програма розвитку резильєнтності базується на синергії когнітивних, емоційних та поведінкових інтервенцій. Використання світових та вітчизняних напрацювань дозволяє створити цілісний інструментарій для зміцнення кадрового потенціалу. Головним результатом такої програми стає не просто відсутність професійного вигорання, а формування енергійного, адаптивного та цілеспрямованого колективу. Організація, що інвестує в психологічну пружність своїх членів, фактично купує страховку від майбутніх криз, перетворюючи людський ресурс на найміцніший фундамент своєї успішності. Тільки через системну роботу можна досягти стану, коли кожен виклик стає не загрозою, а платформою для нового злету.

Для систематизації навчального процесу пропонується структура програми, яка охоплює ключові вектори розвитку резильєнтності персоналу.

Таблиця 3.1

Структура програми розвитку резильєнтності персоналу організації

Модуль програми	Основний зміст та вправи	Очікуваний результат
-----------------	--------------------------	----------------------

Когнітивний ресурс	Аналіз мислення зростання (Dweck), робота з когнітивними пастками.	Формування гнучкого мислення та віри в розвиток.
Емоційна стійкість	Тренінг емоційного інтелекту (Носенко), техніки саморегуляції.	Підвищення здатності керувати стресом та емоціями.
Поведінкова пружність	Розвиток «гріту» (Duckworth) та асертивної поведінки.	Зростання наполегливості та впевненості в діях.
Позитивні ресурси	Техніки вдячності та нарощування PsyCap (Luthans, Seligman).	Оптимізм та висока мотивація до діяльності.
Соціальний капітал	Вправи на довіру, розвиток мереж підтримки в команді.	Зміцнення згуртованості та взаємодопомоги.

Заняття 1. Когнітивний ресурс: Мислення зростання

Мета: Трансформація фіксованого мислення у мислення зростання, опанування навичок рефреймінгу.

- 1. Вступна частина (10 хв):** Знайомство, правила групи. Поняття «когнітивного ресурсу» як фундаменту стійкості.
- 2. Теоретичний блок (20 хв):** Концепція Керол Двек. Чому ми боїмося помилок? Як когнітивні упередження (наприклад, «читання думок» або «катастрофізація») виснажують наш ресурс.
- 3. Практика: Вправа «Детектор пасток» (25 хв):**
 - *Хід:* Учасникам пропонуються картки з описами робочих ситуацій (наприклад: «Керівник не відповів на лист протягом години — я зробив щось не так»).
 - *Завдання:* Визначити тип когнітивної пастки та запропонувати 3 альтернативні (позитивні або нейтральні) пояснення ситуації.
- 4. Вправа «Мовно-мисленнєвий вірус» (20 хв):** Заміна обмежувальних фраз: «Я не можу» → «Я поки що не навчився»; «Це занадто складно» → «Це потребує більше часу».
- 5. Завершення (15 хв):** Рефлексія. Домашнє завдання: фіксувати одну когнітивну пастку протягом дня.

Заняття 2. Емоційна стійкість: Саморегуляція в дії

Мета: Розвиток емоційного інтелекту та вивчення технік швидкого відновлення рівноваги.

1. **Вступ (5 хв):** Шкала емоційного стану учасників на даний момент.
2. **Теоретичний блок (15 хв):** Модель EQ (Носенко). Поняття «вікна толерантності» — стану, в якому ми здатні ефективно працювати, не впадаючи в паніку або апатію.
3. **Практика: Техніка «Квадратне дихання» (15 хв):** Навчання методу 4-4-4-4 (вдих, затримка, видих, затримка). Відпрацювання в парах.
4. **Вправа «Емоційний ландшафт» (30 хв):**
 - *Хід:* Учасники малюють схему своїх основних емоцій на роботі.
 - *Обговорення:* Які емоції допомагають (ресурсні), а які блокують діяльність. Пошук способів «перемикання» через фізичні дії або візуалізацію.
5. **Техніка «Заземлення» (15 хв):** Метод 5-4-3-2-1 для миттєвого зниження рівня тривоги.
6. **Завершення (10 хв):** Підбиття підсумків.

Заняття 3. Поведінкова пружність: Наполегливість та межі

Мета: Формування навичок асертивності та розвиток якості «grit» (витримки).

1. **Вступ (10 хв):** Що таке «пружність» у поведінці? Чому важливо повертатися у форму після тиску.
2. **Теоретичний блок (20 хв):** А. Дакворт про силу пристрасті та наполегливості. Чим асертивність відрізняється від агресії чи пасивності.
3. **Практика: Рольова гра «Складний діалог» (30 хв):**
 - *Кейс:* Колега просить вас виконати його роботу в кінці п'ятниці.
 - *Завдання:* Відмовити або перенести термін, використовуючи «Я-повідомлення» та зберігаючи професійні стосунки.
4. **Вправа «Коло впливу» (20 хв):** Складання списку робочих проблем. Розподіл їх на ті, на які ми впливаємо безпосередньо, і ті, які поза нашим контролем. Фокус на першій групі.
5. **Завершення (10 хв):** Обмін враженнями.

Заняття 4. Позитивні ресурси: Психологічний капітал

Мета: Накопичення внутрішніх ресурсів через практику вдячності та оптимізму.

1. **Вступ (10 хв):** Поняття PsyCap (Luthans). Чому позитивні ресурси — це не «рожеві окуляри», а інструмент виживання.
2. **Практика: Вправа «Три успіхи» (25 хв):** Учасники згадують три робочі перемоги за останній місяць (навіть маленькі) і аналізують, які саме їхні якості допомогли цього досягти.
3. **Техніка «Лист вдячності» (25 хв):** Написання короткого листа (або повідомлення) колезі за допомогу. Обговорення відчуттів після виконання.
4. **Вправа «Лінія майбутнього» (20 хв):** Моделювання успішного завершення складного проєкту. Візуалізація результату та кроків до нього (нарощування надії та самоефективності).
5. **Завершення (10 хв):** Створення «банку ресурсів» групи.

Заняття 5. Соціальний капітал: Сила команди

Мета: Зміцнення згуртованості та створення системи взаємопідтримки.

1. **Вступ (10 хв):** Соціальна підтримка як найпотужніший фактор резильєнтності в наукових дослідженнях.
2. **Практика: Вправа «Павутина довіри» (25 хв):** Учасники передають клубок ниток один одному, називаючи професійну якість колеги, на яку вони можуть покластися.
3. **Вправа «Ресурсна мапа команди» (30 хв):**
 - *Хід:* На великому аркуші група малює мапу: до кого і з якими питаннями можна звертатися за допомогою (експертною, емоційною, організаційною).
 - *Мета:* Легалізація прохання про допомогу в корпоративній культурі.
4. **Спільне планування (15 хв):** Обговорення «ритуалів підтримки», які група запровадить у свою роботу після тренінгу.
5. **Фінальне завершення програми (10 хв):** Підсумкове анкетування, вручення сертифікатів або слів підтримки.

Оцінка потенційної ефективності розробленої програми розвитку резильєнтності вимагає системного підходу до аналізу тих психологічних трансформацій, що можуть відбутися в організації після впровадження інтервенцій. Оскільки запропоновані заходи мають на меті не лише корекцію окремих станів, а й стратегічну розбудову ресурсів персоналу, методологія оцінювання повинна охоплювати декілька рівнів — від індивідуальних реакцій до загальноорганізаційних показників. Важливо розуміти, що ефективність у межах психології професійного становлення розглядається як динамічна відповідність внутрішніх можливостей фахівця вимогам його діяльності [10]. Очікувана результативність програми може бути прогнозована через порівняння вхідних даних діагностики з тими змінами, які теоретично детермінуються кожним модулем навчання. Такий аналіз дозволяє виявити найбільш чутливі зони професійної особистості, які піддаються корекційному впливу.

Основним критерієм успішності програми на індивідуальному рівні виступає зростання суб'єктивного відчуття самоефективності працівників, що, згідно з А. Бандурою, є надійним предиктором реальної продуктивності [22]. Можливість оцінки цього показника базується на вимірюванні впевненості персоналу у своїй здатності мобілізувати мотиваційні та когнітивні ресурси для контролю над подіями. Якщо після проходження модулів програми працівники демонструють вищу самоефективність, це свідчить про успішне засвоєння навичок подолання труднощів. Сама процедура оцінювання може базуватися на стандартизованих тестах та самозвітах, що фіксують перехід від пасивного сприйняття стресу до активного маніпулювання професійними обставинами. Це підтверджує зміну внутрішньої позиції особистості з об'єктної на суб'єктну, що є фундаментальною метою будь-якої розвивальної роботи.

Аналіз організаційних наслідків програми доцільно проводити через моніторинг показників організаційної поведінки, що детально описані Ф. Лютансом [36]. Можливість позитивних змін тут вбачається у зниженні плинності кадрів, скороченні кількості міжособистісних конфліктів та

підвищенні загальної задоволеності працею. Ефективність заходів проявляється в тому, наскільки швидко колектив повертається до стабільного режиму роботи після завершення кризового періоду. Ф. Лютанс наголошує, що стійка організація характеризується високим рівнем залученості персоналу, який відчуває безпеку та підтримку [36]. Оцінка таких параметрів можлива через проведення регулярних пульс-опитувань та аналіз об'єктивної звітності закладу. Такі дані стають непрямим, але вагомим доказом того, що програма зміцнила «психологічний капітал» установи.

Важливим аспектом оцінювання є вимірювання динаміки організаційної резильєнтності як цілісної системи. С. Ретце та колеги зазначають, що оцінка ефективності має враховувати здатність організації не лише протистояти шокам, а й адаптуватися до нових реалій [50]. Це означає, що результативність програми може бути визначена через аналіз того, як змінилися процедури прийняття рішень та рівень горизонтальної комунікації між підрозділами. Якщо заходи були дієвими, то в організації спостерігається зріст автономності робочих груп та гнучкості лідерства. Такий аудит організаційних процесів дозволяє побачити, чи стали розроблені вправи реальним інструментом повсякденної діяльності. Резильєнтність у такому контексті виступає як якісна характеристика життєдіяльності всієї системи, що постійно вдосконалюється.

Оцінка адаптивності та стратегічної гнучкості персоналу як наслідку впровадження програми базується на дослідженнях Дж. Макканна, який пов'язував резильєнтність із швидкістю реагування на зміни [42]. Можливість оцінки тут полягає у вивченні інноваційної активності педагогів та їхньої готовності до впровадження нових освітніх технологій. Ефективна програма повинна знижувати опір змінам, перетворюючи страх перед невідомим на професійний інтерес. Це можна перевірити через експертну оцінку проєктної діяльності працівників та якість їхніх пропозицій щодо модернізації робочих процесів. Чим вищою є «спритність» колективу в адаптації до нових стандартів чи умов, тим вищим є коефіцієнт корисної дії запропонованих психологічних

інтервенцій. Така гнучкість стає запорукою довгострокової успішності всього закладу.

Генетичний підхід до розвитку особистості, представлений С. Максименком, дозволяє оцінити програму з позицій розширення життєвого простору фахівця та його духовного зростання [13]. Ефективність заходів у цьому сенсі виявляється у здатності працівника знаходити нові сенси у професійній діяльності, що запобігає особистісній стагнації. Можливість оцінки таких глибоких змін вимагає використання якісних методів дослідження, таких як глибинні інтерв'ю або аналіз автобіографічних наративів. Якщо програма допомогла працівнику інтегрувати складний професійний досвід у цілісну картину життя, це свідчить про її високу виховну та розвивальну цінність. Генетична психологія наголошує, що справжня ефективність завжди проявляється у новоутвореннях психіки, які роблять людину більш цілісною та самодостатньою.

М. Савчин розглядає відповідальну поведінку як один із результатів професійної зрілості, що також може служити критерієм ефективності програми [18]. Можливість оцінки полягає в аналізі того, як змінилося ставлення працівників до виконання своїх обов'язків та наскільки зросла їхня готовність брати відповідальність за результати спільної праці. Резильентність у поєднанні з відповідальністю створює надійний фундамент для професійної автономії. Оцінити це можна через спостереження за діяльністю персоналу в ситуаціях, що потребують самостійного вибору та прийняття рішень. Якщо програма сприяла визріванню відповідальної позиції, то ми спостерігатимемо зростання якості роботи та самоконтролю без потреби в постійному зовнішньому тиску з боку адміністрації.

Підсумкова оцінка ефективності програми має також враховувати нейробіологічні та психофізіологічні маркери відновлення, на які звертає увагу Р. Каліш [34]. Хоча в межах даного дослідження такий вимір є лише гіпотетичною можливістю, він підкреслює необхідність врахування стану фізичного здоров'я та енергетики працівників. Ефективні заходи повинні

призводити до суб'єктивного відчуття бадьорості, покращення сну та зниження психосоматичних скарг серед персоналу. Збалансоване функціонування всіх систем організму після навчання свідчить про те, що резильєнтність була зміцнена на всіх рівнях — від фізіологічного до духовного. Такий комплексний погляд на результати програми дозволяє стверджувати, що вона є дієвим інструментом підтримки життєздатності професіонала в сучасному, сповненому викликів світі.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів проведеного емпіричного дослідження дає підстави стверджувати, що резильєнтність персоналу бізнес-організацій є складним багатовимірним конструктом, який безпосередньо детермінує успішність функціонування всієї організації. Процес вивчення цієї проблеми розпочався з ретельного обґрунтування методичного інструментарію, який дозволив поєднати оцінку внутрішньої стійкості особистості з її реальними поведінковими стратегіями в стресових ситуаціях. Сформована вибірка з 50 респондентів повною мірою відобразила специфіку бізнес-галузі регіону, що дало змогу отримати достовірні дані про стан психологічних ресурсів персоналу, який працює у складних соціальних та економічних умовах.

Аналіз рівнів резильєнтності продемонстрував обнадійливу тенденцію: понад половина опитаних працівників володіють високим рівнем внутрішньої стійкості, що свідчить про наявність сформованого «організаційного імунітету». Такі фахівці здатні не лише ефективно відновлюватися після психологічних навантажень, а й зберігати високу якість викладання та професійну ініціативу. Проте виявлена частка працівників із середнім рівнем стійкості нагадує про те, що цей ресурс не є безмежним. В умовах тривалого стресу ці люди перебувають у зоні ризику виснаження, що робить питання психологічної підтримки в бізнес-організаціях не просто гуманітарним жестом, а управлінською необхідністю.

Дослідження моделей поведінки за С. Гобфоллом дозволило встановити, що для більшості респондентів характерні саме конструктивні, просоціальні

стратегії. Перевага асертивних дій та пошуку соціальної підтримки над униканням чи агресією є ключовим індикатором успішності організацій. Це доводить, що резильєнтний персонал схильний до відкритої взаємодії та командної роботи, де труднощі сприймаються як спільне завдання, а не як привід для деструктивних конфліктів. Саме така атмосфера взаємодопомоги стає тим середовищем, у якому організація може розвиватися попри зовнішню нестабільність.

Результати теоретичного обґрунтування та розробки прикладних аспектів формування резильєнтності дозволяють стверджувати, що психологічна стійкість персоналу в організаційному середовищі є керованим процесом, який потребує створення специфічної системи умов. Основними детермінантами розвитку цього феномену виступають психологічна безпека, культура довіри та підтримка з боку лідерів, які в сукупності формують сприятливе середовище для мобілізації внутрішніх ресурсів особистості. Важливим висновком є те, що резильєнтність не функціонує ізольовано, а живиться через соціальну згуртованість та можливість відкритого обговорення професійних труднощів. Створення таких умов дозволяє кожному працівнику відчувати себе суб'єктом діяльності, здатним впливати на обставини, що є базовою передумовою для збереження психічного здоров'я в турбулентні часи.

Запропонована програма розвитку резильєнтності персоналу базується на інтеграції когнітивних, емоційних та поведінкових інтервенцій, що охоплюють розвиток «мислення зростання», самоефективності та емоційного інтелекту. Структура програми дозволяє послідовно нарощувати психологічний капітал організації через зміцнення індивідуальної витривалості та розширення репертуару адаптивних стратегій. Особлива увага в програмі приділяється формуванню навичок саморегуляції та соціальної підтримки, що виступає надійним запобіжником професійного вигорання та сприяє посттравматичному зростанню колективу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне теоретико-емпіричне дослідження проблеми резильєнтності персоналу як ключової умови успішної діяльності бізнес-організації. Отримані результати дозволяють сформулювати підсумкові висновки.

Теоретичний аналіз підтвердив, що резильєнтність є багатоаспектним психологічним феноменом, який визначає здатність особистості не лише відновлюватися після стресових впливів, а й використовувати кризові ситуації як стимул для професійного та особистісного розвитку. В організаційному контексті резильєнтність виступає динамічним ресурсом, що поєднує індивідуальні психологічні якості працівників із системною підтримкою середовища. Встановлено, що структура цього конструкту охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти, які в сукупності забезпечують адаптивну гнучкість фахівця.

Емпіричне дослідження дозволило виявити реальний стан психологічної стійкості персоналу та її взаємозв'язок із результативністю праці. Діагностовано, що більшість працівників володіють високим та середнім рівнями резильєнтності, що корелює з вибором активних просоціальних стратегій подолання труднощів.

Математико-статистичне підтвердження дозволило остаточно закріпити статус резильєнтності як чинника успішної діяльності. Значущі кореляційні зв'язки за критерієм Пірсона продемонстрували, що чим вищою є індивідуальна стійкість працівника, тим вищою виявляється інтегральна ефективність його роботи. Особливо важливою є негативна кореляція резильєнтності з деструктивними стратегіями поведінки. Це означає, що розвиток стійкості виконує роль своєрідного фільтра, який очищує організаційне середовище від маніпуляцій, пасивності та агресії, спрямовуючи весь енергетичний потенціал колективу в русло продуктивної праці, що сприяє збереженню стабільного мікроклімату в колективі.

Обґрунтовано, що розвиток резильєнтності в організації можливий лише за умови створення специфічного середовища, яке базується на принципах психологічної безпеки, культури довіри та лідерської підтримки. Резильєнтність персоналу не є статичною величиною; вона вимагає цілеспрямованого інвестування в психологічний капітал через систему тренінгових інтервенцій. Запропонована програма розвитку, що включає модулі з формування мислення зростання, емоційного інтелекту та «твердості характеру», виступає дієвим інструментом підвищення організаційної пружності.

Оцінка потенційної ефективності запропонованих заходів вказує на можливість суттєвого зміцнення життєздатності організації. Впровадження розвивальних програм дозволяє персоналу перейти від стратегії виживання до стратегії процвітання, підвищуючи рівень самоефективності та відповідальності кожного працівника. Таким чином, резильєнтність персоналу постає не просто як психологічний захист, а як стратегічний актив, що гарантує сталий розвиток та конкурентоспроможність організації в умовах постійних соціально-економічних викликів.

Прогнозована успішність програми виявляється у зростанні рівня самоефективності, зміцненні відповідальної позиції фахівців та підвищенні загальної адаптивності системи до неочікуваних змін. Аналіз потенційних результатів дозволяє припустити, що впровадження програми призведе до покращення психологічного клімату, зниження соціальної напруженості та стабілізації успішності діяльності закладу. Таким чином, системна робота над розвитком резильєнтності стає стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, забезпечуючи життєздатність та процвітання організації в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко О. С. Резильєнтність як психологічний феномен. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2020. № 3. С. 15–21. URL: <https://journals.kspu.edu/index.php/psychology>
2. Василенко Л. В. Психологічна стійкість персоналу організації. *Організаційна психологія*. 2020. № 1. С. 34–40.
3. Волянчук Н. Ю. Психологія стресостійкості особистості. Київ: Каравела, 2021. 312 с.
4. Гриньова М. В. Психологічні ресурси особистості. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2. С. 78–85.
5. Журавльова Л. П. Емоційна стійкість особистості. *Психологічні перспективи*. 2019. № 34. С. 67–75.
6. Загороднюк І. В. Резильєнтність персоналу як фактор ефективності організації. *Економіка і управління*. 2021. № 4. С. 90–96.
7. Карамушка Л. М. Психологія організацій. Київ: Інкос, 2018. 456 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління персоналом. Київ: Каравела, 2020. 304 с.
9. Климчук В. О. Психологія життєстійкості особистості. *Психологія і суспільство*. 2019. № 3. С. 112–120.
10. Кокун О. М. Психологія професійного становлення особистості. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2017. 256 с.
11. Колот А. М. Соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2020. 512 с.
12. Лазорко О. В. Резильєнтність як ресурс розвитку особистості. *Актуальні проблеми психології*. 2021. Т. 11, вип. 15. С. 55–63.
13. Максименко С. Д. Генетична психологія особистості. Київ: КММ, 2017. 400 с.
14. Москалець В. П. Психологія особистості. Київ: Ліра-К, 2020. 364 с.
15. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект. Київ: Вища школа, 2019. 288 с.

16. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ: Академвидав, 2018. 448 с.
17. Панок В. Г. Психологія життєвого шляху особистості. Київ: Ніка-Центр, 2020. 320 с.
18. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки. Київ: Академвидав, 2019. 376 с.
19. Слюсаревський М. М. Соціальна напруженість: психологічний аналіз. Київ: Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2020. 280 с.
20. Титаренко Т. М. Життєстійкість особистості: соціально-психологічний аспект. Київ: Каравела, 2021. 320 с.
21. Antonovsky A. Health, stress, and coping. San Francisco: Jossey-Bass, 1987. 255 p.
22. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, 1997. 604 p.
23. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience. American Psychologist. 2004. Vol. 59(1). P. 20–28. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
24. Carver C. S. Resilience and thriving. Journal of Personality. 1998. Vol. 66(2). P. 247–272.
25. Coutu D. L. How resilience works. Harvard Business Review. 2002. Vol. 80(5). P. 46–55.
26. Duckworth A. Grit: The power of passion and perseverance. New York: Scribner, 2016. 352 p.
27. Dweck C. Mindset: The new psychology of success. New York: Random House, 2006. 276 p.
28. Earvolino-Ramirez M. Resilience: A concept analysis. Nursing Forum. 2007. Vol. 42(2). P. 73–82. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2007.00070.x>

29. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44(2). P. 350–383. URL: <https://doi.org/10.2307/2666999>
30. Fredrickson B. L. The role of positive emotions. *American Psychologist*. 2001. Vol. 56(3). P. 218–226. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
31. Goleman D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
32. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
33. Jackson D., Firtko A., Edenborough M. Personal resilience. *Journal of Advanced Nursing*. 2007. Vol. 60(1). P. 1–9.
34. Kalisch R. et al. A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behavioral and Brain Sciences*. 2015. Vol. 38. URL: <https://doi.org/10.1017/S0140525X1400082X>
35. Ledesma J. Conceptual frameworks and research models on resilience. *SAGE Open*. 2014. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
36. Luthans F. Organizational behavior. New York: McGraw-Hill, 2011. 640 p.
37. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological capital. Oxford: Oxford University Press, 2007. 336 p.
38. Luthans F., Vogelgesang G. R., Lester P. B. Developing resilience. *Human Resource Development Review*. 2006. Vol. 5(1). P. 25–44.
39. Malik P., Garg P. Learning organization and work engagement. *International Journal of HRM*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
40. Masten A. S. Ordinary magic. *American Psychologist*. 2001. Vol. 56(3). P. 227–238. URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
41. Masten A. S., Reed M. J. Resilience in development. *Handbook of Positive Psychology*. 2002. P. 74–88.

42. McCann J., Selsky J., Lee J. Building agility, resilience. *Human Resource Management*. 2009. Vol. 48(2). P. 291–313.
43. Richardson G. E. The metatheory of resilience. *Journal of Clinical Psychology*. 2002. Vol. 58(3). P. 307–321. URL: <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
44. Seligman M. E. P. Flourish. New York: Free Press, 2011. 349 p.
45. Seligman M. E. P. Learned optimism. New York: Vintage, 2006. 336 p.
46. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic growth. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15(1). P. 1–18. URL: https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
47. Ungar M. The social ecology of resilience. New York: Springer, 2012. 463 p.
48. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the unexpected. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 200 p.
49. Zautra A. J., Hall J. S., Murray K. E. Resilience. *Handbook of Adult Resilience*. 2010. P. 3–29.
50. Raetze S. et al. Organizational resilience. *Group & Organization Management*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
51. Everly G. S., Mitchell J. T. Resilient leadership. *IJEMHHR*. 2013. Vol. 15(2).
52. Ma Z., Xiao L., Yin J. Organizational resilience. *Nankai Business Review International*. 2018. URL: <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
53. Mallak L. A. Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*. 1998. Vol. 40(6).
54. Mansfield C. F. et al. Teacher resilience. *Teaching and Teacher Education*. 2012. Vol. 28(3).
55. Luthar S. S. Resilience in development. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 1993. Vol. 34(4).

МФС-2026-04-017



21 червня 2026 року

СЕРТИФІКАТ

Бачинська Віталія Андріївна

Учасник VI Міжнародної науково-практичної конференції (2026)
«Modern Practices of Health and Medicine», 20-22 червня 2026 року, Україна, м. Харків – Німеччина, м. Циттау

Автор наукової публікації у
Науково-аналітичному виданні «MedFocus», № 4, ISSN 3083-7456, DOI: 10.61718/mf

Підвищено кваліфікацію у дистанційній та заочній формах у сфері неформальної освіти
шляхом участі у науково-комунікативному заході (18 год.) та підготовки і публікації наукового рукопису (12 год.)

Досягнуті результати підвищення кваліфікації:

розвиток загальних та спеціальних компетентностей з метою забезпечення якості освіти та професійного розвитку

Обсяг: 30 год. / 1 кред. ЕКТС

www.newroute.org.ua
info@newroute.org.ua

Відповідальний секретар
Тетяна КУЧІНА

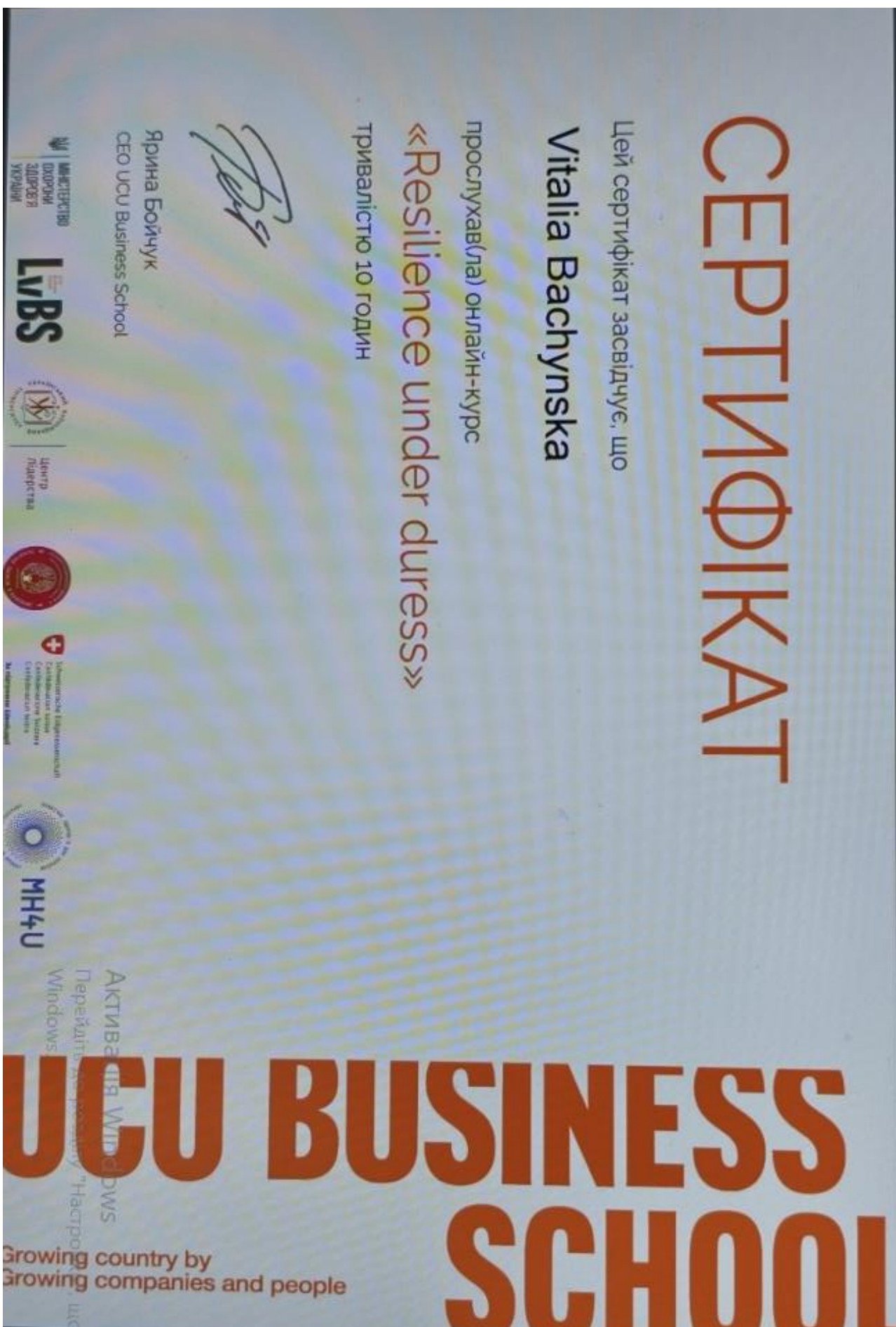


Для
сертифіката,
посвідчення
та довідок

Національна академія наук і мистецтв України
International Scientific-Creative Unit «Proton Global»
Соціально-гумантарна науково-творча майстерня «Новий курс»



Активізація
ліцензії та активізація
ліцензії



СЕРТИФІКАТ

№ КП2026_2_126

Бачинська Віталія Андріївна



Підтверджується:

- участь у Міжнародному науковому проєкті Ernst Lotlikuan International Scientific Project «Global Creative Ideas Forum 5.0»
- участь у IV Міжнародній науково-практичній конференції-форумі (2026) «United Perspectives 24/7» Україна, м. Харків – Німеччина, м. Циттау – Велика Британія, м. Пул – США, м. Форт-Пірс
- публікація у науковому альманасі «Crosspoint», № 2, ISSN 3083-743X (online), DOI: 10.61718/cross
- підвищення кваліфікації у дистанційній та заочній формах у сфері неформальної освіти шляхом участі у науково-комунікативному заході (18 год.), підготовки та публікації наукового рукопису (12 год.)



Досягнуті результати підвищення кваліфікації: розвиток загальних та спеціальних компетентностей з метою забезпечення якості освіти та професійного розвитку

Обсяг: 30 год. / 1 кред. ЕКТС



- Соціально-гуманітарна науково-творча майстерня «Новий курс»
- International Scientific-creative Unit «Protosn Global»
- Національна академія наук і мистецтв України

www.pewgoute.org.ua • info@pewgoute.org.ua • **23 червня 2026 року**
Відповідальний секретар, Тетяна КУЧИННА



Активізація М
чтобы активировать