

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ ФАКУЛЬТЕТ  
УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

Нормоконтроль проведено \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота  
другий (магістерський) рівень  
вищої освіти спеціальність 053 «Психологія»

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ  
ЛІДЕРА В УМОВАХ КРИЗ У БІЗНЕСІ**

Виконала:

студентка групи ПС24р-1зм

Советнікова О. А.

\_\_\_\_\_

Керівник:

професор кафедри психології,

д. політ. н., професор

Агарков О. А.

\_\_\_\_\_

Завідувач випускової кафедри:

к. психол. н., доцент

Склянська О. В.

\_\_\_\_\_

2026 рік

## АНОТАЦІЯ

Советнікова О. А. Психологічні чинники формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі.

У роботі досліджено психологічну резилієнтність лідерів українського бізнесу та розроблено програму її розвитку в умовах криз і невизначеності. Теоретичний аналіз дозволив визначити резилієнтність як багаторівневий, системний конструкт, що інтегрує когнітивні, емоційні та соціальні ресурси, і підкреслити її роль у психології лідерства та стратегічному управлінні організаціями. Результати емпіричного дослідження показали, що резилієнтність лідерів має багаторівневий, системний характер із домінуванням стабілізаційної моделі адаптації, високий рівень наполегливості та проактивної самоефективності сприяє використанню просоціальних стратегій, а адаптивна толерантність до короткострокової невизначеності поєднується з когнітивною тривогою щодо довгострокових стратегічних ризиків; аналіз емпіричних даних дозволив виділити ключові чинники: «суб'єктна воля», «соціальний капітал» і «когнітивна тривожність». На основі отриманих даних запропоновано комплексну програму розвитку резилієнтності лідерів, що включає діагностичні, розвивальні та трансляційні етапи, та рекомендовано її впровадження в бізнес-практику України для підвищення стійкості організацій, зниження плинності кадрів, оптимізації управлінських рішень та розвитку команди.

Ключові слова: резилієнтність лідерів, психологічна стійкість, бізнес-кризис, розвиток лідерських компетенцій, самоефективність, толерантність до невизначеності, копінг-стратегії, емоційна регуляція, соціальна підтримка, програма розвитку резилієнтності.

## SUMMARY

Sovetnikova O. A. Psychological factors of leader resilience formation in business crises.

The paper investigates the psychological resilience of Ukrainian business leaders and develops a program for its development in crises and uncertainty. Theoretical analysis allowed us to define resilience as a multilevel, systemic construct that integrates cognitive, emotional and social resources, and to emphasize its role in the psychology of leadership and strategic management of organizations. The results of the empirical study showed that the resilience of leaders has a multilevel, systemic nature with the dominance of the stabilization model of adaptation, a high level of perseverance and proactive self-efficacy contributes to the use of prosocial strategies, and adaptive tolerance to short-term uncertainty is combined with cognitive anxiety about long-term strategic risks; analysis of empirical data allowed us to identify key factors: “subjective will”, “social capital” and “cognitive anxiety”. Based on the data obtained, a comprehensive program for developing the resilience of leaders is proposed, which includes diagnostic, developmental and translational stages, and its implementation in the business practice of Ukraine is recommended to increase the resilience of organizations, reduce staff turnover, optimize management decisions and develop the team.

Keywords: resilience of leaders, psychological resilience, business crisis, development of leadership competencies, self-efficacy, tolerance to uncertainty, coping strategies, emotional regulation, social support, resilience development program.

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЛІДЕРА В УМОВАХ КРИЗ У БІЗНЕСІ	9
1.1. Поняття резилієнтності лідера у психологічній науці	9
1.2. Резилієнтність у контексті психології лідерства	26
1.3. Психологічні чинники формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі	35
Висновки до першого розділу	47
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЛІДЕРА В УМОВАХ КРИЗ У БІЗНЕСІ	49
2.1. Мета, завдання, гіпотеза та організація емпіричного дослідження	49
2.2. Характеристика вибірки та методик дослідження	50
2.3. Аналіз і інтерпретація отриманих результатів	60
2.4. Узагальнення результатів емпіричного дослідження	76
Висновки до другого розділу	83
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЛІДЕРІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ БІЗНЕСУ	86
3.1. Мета, завдання, критерії результативності та етапи реалізації програми	86
3.2. Змістовні компоненти, структура та організаційно-методичне забезпечення програми	91
3.3. Рекомендації щодо впровадження програми в бізнес-практику України	95
Висновки до третього розділу	97
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	104

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена безпрецедентно високим рівнем невизначеності та тривалим кризовим навантаженням, в якому перебуває український бізнес з 2014 року. Повномасштабна війна, енергетична криза, масова міграція кадрів, порушення ланцюгів постачань, інфляція, валютні коливання та постійна загроза фізичного знищення інфраструктури створили середовище, в якому традиційні моделі управління та лідерства виявляються малоефективними. У таких умовах саме психологічна резилієнтність лідера стає вирішальним фактором виживання та подальшого розвитку компанії.

Світова наука активно вивчає резилієнтність лідерів у кризових умовах, проте більшість досліджень проведено на вибірках із відносно стабільних економік і не враховує специфіку тривалого воєнного стресу, поєданого з економічною турбулентністю. В українському контексті проблема набуває особливої гостроти, а саме лідери бізнесу змушені приймати стратегічні рішення в умовах постійної загрози життю, здоров'ю та майну, коли будь-який день може принести нові руйнування або радикальні зміни законодавства. При цьому саме від їхньої здатності зберігати когнітивну ясність, емоційну стабільність та віру у власні сили залежить не лише доля компанії, а й добробут тисяч працівників та їхніх сімей.

Відсутність комплексних досліджень психологічних чинників формування резилієнтності лідера саме в українському кризовому бізнес-контексті створює суттєву прогалину між науковими знаннями та практичними потребами. Розробка та впровадження науково обґрунтованої програми розвитку резилієнтності стає не просто бажаним, а критично необхідним інструментом забезпечення стійкості українського бізнесу в умовах тривалої кризи та підготовки до поствоєнного відновлення. Вивчення цієї проблеми має не лише теоретичне, а й виражене прикладне значення, оскільки дозволяє

перетворити психологічну стійкість лідера на реальну конкурентну перевагу національної економіки в найскладніший період її історії.

Мета роботи – з'ясувати психологічні чинники формування резиліентності лідера в умовах криз у бізнесі.

Завдання дослідження:

1. Визначити та описати поняття резиліентності лідера у психологічній науці.
2. Розкрити та проаналізувати резиліентність у контексті психології лідерства .
3. Виявити, систематизувати та обґрунтувати психологічні чинники формування резиліентності лідера в умовах криз у бізнесі.
4. Обґрунтувати мету, завдання, гіпотезу та організацію емпіричного дослідження.
5. Охарактеризувати вибірку та методика дослідження.
6. Проаналізувати та інтерпретувати отримані емпіричні результати .
7. Узагальнити результати емпіричного дослідження.
8. Визначити мету, завдання, критерії результативності та етапи реалізації програми розвитку резиліентності лідерів.
9. Обґрунтувати змістовні компоненти, структуру та організаційно-методичне забезпечення програми.
10. Сформулювати рекомендації щодо впровадження програми в бізнес-практику України.

Об'єкт дослідження - резиліентність лідера в умовах криз у бізнесі

Предмет дослідження - психологічні чинники формування резиліентності лідера в умовах криз у бізнесі

Концептуальна гіпотеза - психологічна резиліентність лідера в умовах криз у бізнесі є динамічним інтегративним феноменом, що формується та проявляється через взаємодію трьох груп чинників: індивідуальних, ситуаційних, поведінкових.

Емпірична гіпотеза - у лідерів українського бізнесу, які працюють в умовах криз, спостерігається середній рівень резилієнтності з вираженим дисбалансом компонентів, а саме високі показники особистісної компетентності, наполегливості та контролю поєднуються із помірними або нижче середнього показники позитивного прийняття змін, толерантності до невизначеності та прийняття ризику.

Теоретико-методологічна основа дослідження базується на інтеграції ключових положень сучасної позитивної психології, організаційної психології, психології лідерства та психології стресу і травми, які дозволяють комплексно осмислити феномен резилієнтності як динамічного процесу адаптації, відновлення та зростання в значних несприятливих обставинах. Теоретичним фундаментом слугують концепції життєстійкості С. Мадді; модель психологічної резилієнтності К. Коннор і Дж. Девідсона; теорія психологічного капіталу Ф. Лютанса; теорія збереження ресурсів С. Хобфолла.

Методи та психодіагностичні методики дослідження. Для емпіричного вивчення психологічних чинників формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі застосовувалися такі психодіагностичні методики:

1. Опитувальник життєстійкості (С. Мадді) — для вимірювання загального рівня життєстійкості та її трьох компонентів (залученість, контроль, виклик) як когнітивно-мотиваційних установок, що визначають стійкість до стресу та сприйняття криз як можливостей зростання.

2. Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона (К. Коннор, Дж. Девідсон) — для оцінки динамічного рівня психологічної резилієнтності як здатності швидко відновлюватися після несприятливих обставин, з акцентом на наполегливість, толерантність до негативних емоцій, позитивне прийняття змін, контроль та сенс життя.

3. Шкала загальної самоефективності — для діагностики віри лідера у власну спроможність мобілізувати ресурси, приймати рішення та ефективно долати кризові ситуації, як ключового компонента психологічного капіталу.

4. Опитувальник стратегій подолання стресових ситуацій (С. Хобфолл) — для аналізу поведінкових стратегій мобілізації та збереження ресурсів (просоціальна, агресивна, орієнтація на контроль, пасивна, антисоціальна дія) в умовах криз.

5. Шкала інтолерантності до невизначеності — для оцінки здатності людини справлятися з неоднозначними і непередбачуваними ситуаціями, що критично важливо у турбулентному бізнес-середовищі. Було використаний методи математико-статистичного аналізу даних: Н-критерій Краскела-Уолліса, коефіцієнт Пірсона та факторний аналіз.

Теоретична значущість дослідження полягає в комплексному осмисленні психологічних чинників формування резилієнтності лідера в умовах тривалої кризи українського бізнесу, що дозволило систематизувати взаємодію індивідуальних (самоефективність, толерантність до невизначеності, емоційна регуляція), ситуаційних (сприйнята соціальна підтримка, організаційний клімат) та поведінкових (просоціальні та ресурсозберігаючі стратегії копіngu) чинників як єдиної динамічної системи, яка визначає рівень і прояв резилієнтності в екстремальному турбулентному середовищі під час воєнного стану.

Практична цінність дослідження полягає в розробці програми розвитку резилієнтності лідерів, яка може бути безпосередньо використана в бізнес-практиці України для підвищення стійкості організацій у довготривалих кризових умовах.

Апробація. Советнікова О.А., Агарков О.А. Соціально-психологічні чинники успішної адаптації студентів першого курсу у системі професійно-технічної освіти. Концепт науки XXI: стратегії, методи та наукові інструменти: матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції, м. Ужгород, 26 грудня, 2025 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 501- 503

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Список використаної літератури містить 71 найменування, з них 40– англійською мовою. Загальний обсяг – 111 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЛІДЕРА В УМОВАХ КРИЗ У БІЗНЕСІ**

### **1.1. Поняття резилієнтності у психологічній науці**

Резилієнтність (від англ. *resilience* – пружність, еластичність, здатність до відновлення) є ключовим конструктом сучасної психологічної науки, що описує здатність індивіда, групи чи системи зберігати психологічну стабільність, ефективно функціонувати або швидко відновлюватися після впливу значних стресових, травматичних чи несприятливих обставин [49; 53; 64; 69]. На відміну від простої відсутності патології, резилієнтність передбачає активну адаптацію, яка може включати не лише повернення до попереднього рівня функціонування, а й посттравматичне зростання – досягнення вищого рівня психологічного благополуччя, креативності чи ефективності внаслідок подолання кризи. Цей конструкт є багатограним і охоплює індивідуальний, міжособистісний та організаційний рівні, що робить його особливо актуальним для вивчення лідерства в умовах бізнес-криз, де лідер не лише особисто справляється з невизначеністю, а й забезпечує стійкість команди та організації загалом.

Феномен резилієнтності привернув увагу дослідників у другій половині ХХ століття на тлі парадигмального зсуву в психології. Традиційна патолого-орієнтована модель, яка домінувала до 1970-х років і фокусувалася переважно на вразливості, факторах ризику та механізмах розвитку психічних розладів, поступово поступилася місцем позитивній психології та моделям адаптації [63]. Позитивна психологія акцентувала увагу на сильних сторонах особистості, ресурсах і можливостях зростання навіть у складних умовах, що створило сприятливе підґрунтя для систематичного вивчення резилієнтності як протилежного полюсу вразливості.

Історія вивчення резилієнтності умовно поділяється на кілька «хвиль» [11], кожна з яких відображає еволюцію від описового до пояснювального, а

згодом – до прикладного та інтервенційного підходу. Перша хвиля (1970–1980-ті роки) була описовою і фокусувалася на ідентифікації феномена: дослідники виявляли осіб («невразливих дітей»), які, попри значні труднощі та ризики, демонстрували нормальний або навіть високий рівень розвитку та функціонування. Друга хвиля (1980–1990-ті роки) мала пояснювальний характер з акцентом на захисних факторах і процесах: вивчалися механізми, які пом'якшують вплив ризиків, наприклад соціальна підтримка, темперамент, когнітивні стратегії. Третя хвиля (2000-ті роки) розглядала резилієнтність як процесуальну та контекстуальну, залежну від взаємодії індивідуальних характеристик, середовища та часу, з інтеграцією біологічних (нейробіологічних, генетичних) та екологічних факторів. Четверта хвиля (2010-ті роки – сьогодні) є інтервенційною та мультисистемною: розробляються програми розвитку резилієнтності, оцінюється їх ефективність, а також вивчається резилієнтність на рівні спільнот, організацій і культур з особливою увагою до нейропластичності, епігенетики та можливостей цілеспрямованого тренування.

Перші систематичні дослідження резилієнтності пов'язані з роботами Майкла Раттера, який у 1970–1980-х роках проводив лонгітюдні дослідження дітей, що зростали в умовах значних адверситетів (сімейна дисфункція, бідність, психічні розлади батьків) [61]. Раттер виявив, що не всі діти з груп ризику розвивають психопатологію, тобто певна частина демонструє нормальний або навіть високий рівень адаптації. Він підкреслював взаємодію факторів ризику (стресові події, які підвищують ймовірність психічних розладів) та захисних факторів (підтримуючі стосунки з дорослими, відчуття контролю над ситуацією, позитивна самооцінка, інтелектуальні здібності). Саме Раттер ввів поняття «захисних факторів» і заклав основу для розуміння резилієнтності не як вродженої «невразливості» чи відсутності проблем, а як динамічної взаємодії ризиків і протекторів, що модифікують траєкторію

розвитку. Його підхід змістив акцент з питання «чому деякі діти хворіють?» на «чому деякі залишаються здоровими попри ризики?».

У 1990-х роках концепція резилієнтності набула ширшого визнання завдяки класичним лонгitudним дослідженням Еммі Вернер та Рут Сміт, які протягом понад 40 років відстежували долю 698 дітей, народжених на острові Кауаї в умовах високого ризику (бідність, перинатальні ускладнення, сімейний алкоголізм) [68]. Результати показали, що приблизно третина дітей з груп ризику досягли успішної адаптації в дорослому віці: мали стабільну роботу, задовільні стосунки, відсутність серйозних психічних проблем. Вернер і Сміт виділили ключові захисні фактори на індивідуальному рівні (темперамент «легкої дитини», високий інтелект), сімейному (наявність хоча б одного стабільного дорослого – «значущого іншого») та позасімейному (підтримка від учителів, церкви, спільноти). Це дослідження емпірично підтвердило, що резилієнтність є поширеною, а не винятковою.

Паралельно розвивалася концепція Е. Мастен, яка запропонувала метафору звичайної магії [53]. Мастен стверджувала, що резилієнтність не є рідкісним чи надприродним феноменом, а виникає завдяки дії фундаментальних адаптивних систем людини, які еволюційно сформувалися для захисту розвитку. До цих систем належать: ефективне батьківство та прив'язаність, когнітивні навички саморегуляції (увага, планування, вирішення проблем), соціальна підтримка, ресурси громади (школа, релігійні інституції). Найсерйознішою загрозою, за Мастен, є не самі адверситети, а їхній кумулятивний або хронічний вплив, який порушує роботу цих базових захисних систем. Її підхід підкреслював універсальність і «звичайність» механізмів резилієнтності, що робить її доступною для більшості людей за наявності адекватного середовища.

Аналогічно критичну оцінку конструкту запропонувала С. Лутар з колегами [49]. Вони наголошували, що резилієнтність не може діагностуватися без двох обов'язкових компонентів: 1) наявності значної несприятливості чи

загрози, яка статистично підвищує ризик негативних наслідків; 2) досягненні позитивної адаптації, яка має бути контекстуально та культурно адекватною (наприклад, для дітей шкільного віку – академічна успішність і соціальна компетентність, для дорослих – стабільне функціонування в роботі та стосунках, відсутність клінічних розладів). С. Лутар також звертала увагу на «приховану ціну» резилієнтності: деякі високоадаптивні діти з груп ризику демонстрували внутрішні проблеми (тривога, перфекціонізм), що не завжди видно зовні. Цей підхід допоміг уникнути романтизації резилієнтності та підкреслив необхідність точних критеріїв для її вимірювання.

Таким чином, роботи Раттера, Вернер і Сміт, Мастен та Лутар сформували емпіричний і концептуальний фундамент другої та третьої «хвиль» досліджень резилієнтності, змістивши фокус з індивідуальних рис на системну взаємодію факторів і процесів, що відкрило шлях до сучасних міждисциплінарних і прикладних підходів.

На початку 2000-х років значний внесок у розвиток концепції резилієнтності зробив Дж. Бонанно, який на основі великих емпіричних досліджень (включаючи реакції на терористичні акти 11 вересня 2001 року, втрату близьких, природні катастрофи) запропонував модель траєкторій адаптації після потенційно травматичних подій [35; 36]. Бонанно виділив чотири основні траєкторії: хронічний дистрес (тривалі серйозні порушення), відновлення– поступове повернення до норми після значного початкового погіршення, відтермінована реакція та резилієнтність як стійка траєкторія, за якої людина переживає лише мінімальні та короточасні симптоми, швидко повертаючись до базового рівня функціонування або зберігаючи його. Автор емпірично довів, що резилієнтна траєкторія є найпоширенішою (за різними дослідженнями – від 35% до 65% залежно від типу травми), значно перевищуючи частку хронічних розладів чи класичного ПТСР. Це спростувало панівний у клінічній психології міф про те, що травматична подія обов'язково призводить до серйозних і тривалих психічних наслідків. Бонанно вказував на

методологічні упередження попередніх досліджень: більшість з них проводилися на клінічних вибірках (людях, які вже звернулися по допомогу), що штучно завищувало оцінку поширеності патології та ігнорувало «невидимих» резилієнтних осіб у загальній популяції. Його підхід змістив акцент з патології на норму, показавши, що здатність до мінімального порушення після травми є еволюційно адаптивною реакцією, а не винятком.

Подальші критичні огляди та концептуальні аналізи виявили значну гетерогенність визначень резилієнтності в літературі – понад 100 різних формулювань, що трактують її то як стабільну рису характеру, то як динамічний процес, то як результат адаптації чи навіть як здатність до процвітання після стресу [39; 69]. Дж. Віндл у систематичному огляді зазначила відсутність консенсусу щодо операціоналізації конструкту, що ускладнює порівняння досліджень і розробку інтервенцій. Д. Флетчер та М. Саркар, аналізуючи психологічну резилієнтність у спорті високих досягнень (але з узагальненням на інші сфери), підкреслили, що попри різноманіття визначень більшість з них містить два ключові елементи: наявність значної несприятливості чи загрози та досягнення позитивної адаптації, яка має бути контекстуально та культурно відповідною. Вони розглядали резилієнтність як інтерактивний і багатосаровий феномен, що виникає внаслідок постійної взаємодії психологічних характеристик індивіда (оптимізм, самоефективність, емоційна регуляція) з конкретними стресорами та соціальним середовищем. Автори закликали до переходу від описових моделей до пояснювальних теорій, які б враховували метакогнітивні процеси (усвідомлення власного мислення про стрес), емоційні механізми (переоцінка загрози) та захисні фактори вищого порядку (наприклад, нарративна реконструкція досвіду). Такий підхід відкрив шлях до четвертої «хвилі» досліджень, орієнтованої на механізми, інтервенції та мультисистемний аналіз, що інтегрує біологічні, психологічні та соціальні рівні.

Сучасні міждисциплінарні підходи до резилієнтності характеризуються інтеграцією біологічних, психологічних, соціальних та культурних рівнів аналізу, що дозволяє розглядати її як складний, багаторівневий феномен, а не ізольовану психологічну рису. Цей напрямок відображає четверту «хвилю» досліджень, де акцент зміщується на механізми, нейронаукові основи та можливості інтервенцій.

Ключовим внеском став міждисциплінарне дослідження Саутвік, Бонанно, Мастен, Пантер-Брік та Єгуда, в якому резилієнтність визначається як здатність підтримувати відносно стабільне, адаптивне функціонування з плином часу після значних адверситетів [64]. Автори пропонують багаторівневу модель, що охоплює генетичні фактори (поліморфізми генів, пов'язаних з серотоніном і дофаміном), епігенетичні модифікації (зміни експресії генів під впливом середовища без змін ДНК), нейробиологічні механізми (регуляція осі гіпоталамус-гіпофіз-наднирники, активність префронтальної кори та амігдали), а також соціально-культурні впливи (норми спільноти, колективні наративи). Такий підхід підкреслює, що резилієнтність виникає з динамічної взаємодії цих рівнів, а не з окремого «гену стійкості» чи виключно психологічних ресурсів.

Інше бачення пропонує модель психологічного імунітету та психологічної еластичності, розроблена Бургер, Йінтема та Шауфелі [37]. Автори розрізняють два основні шляхи адаптації до стресорів: психологічний імунітет – стан, за якого стресор має мінімальний або майже нульовий негативний вплив завдяки попередньому досвіду, ресурсам чи профілактичним механізмам (аналогічно імунній системі, що запобігає інфекції); та психологічну еластичність – здатність відновлюватися, трансформуватися або навіть процвітати після значного впливу стресу. Ключовими механізмами еластичності є толерантність до дистресу (здатність витримувати негативні емоції без уникнення), наративна конструкція досвіду (переосмислення травми як значущої історії зростання) та гнучкість когнітивних і емоційних

процесів. Модель особливо корисна для розуміння індивідуальних відмінностей: деякі люди «імунізовані» до певних стресорів через попередній досвід чи ресурси, тоді як інші демонструють еластичність через активне відновлення.

Мультисистемна модель резилієнтності, запропонована Лю, Рід та Фунг, концептуалізує резилієнтність як континуум від високої вразливості до високої стійкості, де позиція індивіда визначається динамічною взаємодією внутрішніх ресурсів (когнітивні, емоційні, фізіологічні), зовнішніх ресурсів (соціальна підтримка, економічні можливості, культурні норми) та процесів подолання (копінг-стратегії, саморегуляція) [45]. Модель підкреслює нелінійність і контекстуальну залежність: одна й та сама людина може бути резилієнтною в одній сфері (наприклад, професійній) і вразливою в іншій (особисті стосунки). Автори акцентують на системній перспективі, де резилієнтність є властивістю, що виникає із взаємодії підсистем, а не простою сумою окремих факторів.

Ці підходи демонструють перехід від статичних моделей до динамічних, мультирівневих рамок, які враховують нейропластичність, епігенетичні зміни та культурний контекст. Вони створюють основу для розробки ефективних інтервенцій (наприклад, тренінгів на основі усвідомленості, когнітивно-поведінкових програм чи організаційних стратегій), а також для розуміння резилієнтності лідера як інтегрованого ресурсу, що функціонує на всіх рівнях – від нейробіологічного до соціально-організаційного.

В українській психологічній науці резилієнтність набула особливої актуальності в контексті тривалого впливу війни (з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року), пандемії COVID-19 та соціально-економічної кризи, які стали потужними стресорами для всього суспільства. Ці виклики стимулювали швидкий розвиток досліджень резилієнтності як ресурсу психічного здоров'я, адаптації та посттравматичного зростання, з акцентом на індивідуальні, групові та суспільні механізми стійкості.

Українські психологи активно інтегрують зарубіжні моделі з локальним контекстом, розробляючи інструменти діагностики, програми інтервенцій та емпіричні моделі для різних верств населення.

Г. Лазос систематизував еволюцію концепції резилієнтності через чотири хвили досліджень: перша – опис феномена стійкості в дітей з груп ризику; друга – аналіз захисних факторів; третя – процесуальні та контекстуальні моделі; четверта – інтервенційні підходи з фокусом на розвиток резилієнтності через психотехнології. Автор розробив теоретичну модель резилієнтності як динамічного процесу, що поєднує індивідуальні ресурси з соціальним середовищем, і запропонував психотехнології для її формування, особливо актуальні для фахівців ментального здоров'я в кризових умовах [11].

В. Чернобровкін та В. Чернобровкіна акцентували соціоекологічний підхід, розглядаючи резилієнтність як дискурс-залежне явище, що формується взаємодією індивідуальних ресурсів (когнітивні, емоційні) і соціального середовища, яке надає захисні активи (підтримка спільноти, культурні наративи). Вони підкреслюють роль психосоціальної підтримки в надзвичайних ситуаціях, розробивши посібники з резилієнс-орієнтованої допомоги [29].

Д. Асонов та О. Хаустова зазначили проблему термінологічної неоднозначності в україномовній літературі (варіанти: резилієнс, резилієнтність, психологічна пружність, стресостійкість) та необхідність чіткого розмежування з близькими поняттями, такими як життестійкість (hardiness) чи копінг. Автори проаналізували еволюцію концепції в науковій літературі, підкресливши перехід від риси до процесу [2].

Емпіричні дослідження в Україні переважно фокусуються на професійних групах та вразливих популяціях в умовах війни. О. Креденцер та Д. Сергієнко виявили середній рівень резилієнтності у психологів під час війни, з вищими показниками в тих, хто має досвід власної психотерапії чи супервізії, та позитивним зв'язком з суб'єктивним благополуччям і позитивним ментальним

здоров'ям. Це свідчить про захисну роль професійної рефлексії та самообслуговування для фахівців, які працюють з травмою [8].

О. Сірак-Кондратьєва розробила модель резиліентності бізнесмена як системи стійких позитивних рис (гнучкість, адаптивність, наполегливість, оптимізм), що сприяють відновленню після економічних та воєнних стресів, підкреслюючи роль підприємницької стійкості в кризовому менеджменті [24].

О. Руденко та Ю. Гонтар аналізували структури резиліентності, включаючи моделі процвітання – не лише відновлення, а й зростання після травми – та використання соціальних ресурсів (підтримка мережі, колективна резиліентність) [21].

Практичні аспекти резиліентності висвітлено в книзі С. Саутвіка та Д. Чарні «Резиліентність: мистецтво долати найбільші виклики життя», де на основі наукових даних, інтерв'ю з травмованими особами та кейсів описано десять ключових факторів: оптимізм, боротьба зі страхом, соціальна підтримка, моральний компас, релігія/духовність, рольові моделі, фізична підготовка, когнітивна гнучкість, сенс життя та гумор. Книга стала популярним ресурсом для тренінгів в Україні [23].

В. Чернобровкін та О. Морозова узагальнили рекомендації для розвитку резиліентності: прийняття змін як неминучості, практика усвідомленості, турбота про фізичне здоров'я (сон, харчування, рух), фокус на сильних сторонах особистості, побудова та підтримка соціальних зв'язків, а також нарративна реконструкція травматичного досвіду [28].

Таким чином, українські дослідження резиліентності в умовах сучасних криз демонструють перехід до прикладних моделей, орієнтованих на розвиток стійкості як суспільного ресурсу, з акцентом на професійну підтримку, колективну адаптацію та інтервенції для запобігання психічним розладам.

У контексті лідерства резиліентність набуває особливого значення, перетворюючись з індивідуальної характеристики на системний ресурс, що впливає на ефективність усієї організації. Резиліентний лідер не лише

особисто адаптується до несприятливих обставин (економічні кризи, геополітичні потрясіння, пандемії, внутрішні конфлікти), зберігаючи емоційну стабільність і когнітивну ясність, а й виступає каталізатором стійкості для команди та організації загалом [47; 41]. Через моделювання адаптивної поведінки – відкрите визнання труднощів, фокус на можливостях, ефективну емоційну регуляцію – лідер передає ефект «зараження» резилієнтності підлеглим, посилюючи їхню віру в власні сили та колективну ефективність. Крім того, резилієнтні лідери сприяють створенню організаційної культури, орієнтованої на навчання з невдач, гнучкість процесів і швидке відновлення після збоїв, що є критичним для виживання бізнесу в умовах високої невизначеності.

Дослідження показують, що лідери з високою резилієнтністю демонструють кращі результати в кризовому менеджменті, бо вони швидше приймають рішення в умовах браку інформації, ефективніше мобілізують ресурси, підтримують мотивацію команди та сприяють інноваціям навіть під тиском [33]. У бізнес-контексті це проявляється в здатності перетворювати кризи на можливості для трансформації організації, наприклад, через реструктуризацію, диверсифікацію чи цифровізацію. Таким чином, резилієнтність лідера стає не лише особистим захисним механізмом, а й стратегічним активом, що визначає довгострокову конкурентоспроможність і стійкість компанії в умовах сучасних глобальних викликів.

Сучасні огляди інтегрують багаторівневий аналіз, включаючи біологічні та соціальні фактори [39; 64]. В українській науці актуальність резилієнтності зросла через воєнні та економічні кризи [11; 2; 8].

Паралельно з еволюцією загального поняття розвивалися ключові теоретичні моделі, які пояснюють механізми резилієнтності та створюють основу для її розуміння в контексті лідерства.

Однією з піонерських і найбільш впливових теорій, що пояснюють механізми психологічної стійкості, є теорія життєстійкості С. Мадді [50; 51;

52]. Концепція життєстійкості виникла в 1970–1980-х роках на основі лонгітюдних досліджень співробітників великої корпорації Illinois Bell Telephone Company під час масштабної реструктуризації, яка супроводжувалася масовими звільненнями та високим рівнем стресу. Мадді та його колеги виявили, що приблизно третина менеджерів, попри однакові об'єктивні стресові умови, не лише уникали соматичних захворювань і психічного виснаження, а й зберігали високу продуктивність і навіть демонстрували зростання. Ця група відрізнялася особливим когнітивно-мотиваційним стилем – життєстійкістю.

Життєстійкість трактується як стійка особистісна диспозиція, що складається з трьох взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – залученість – проявляється як глибока включеність у життєві події, стосунки та діяльність, коли людина сприймає себе як активного учасника життя, а не пасивного спостерігача, знаходить сенс у тому, що робить, і уникає відчуття відчуження. Другий компонент – контроль – полягає в переконаності, що події життя значною мірою піддаються власному впливу через зусилля та вибір, що є протилежністю навченої безпорадності: замість фаталізму життєстійка людина вірить у можливість впливати на результат, навіть якщо не на всі аспекти ситуації. Третій компонент – виклик – виражається в сприйнятті змін, невизначеності та стресорів не як загрози, а як природної частини життя та стимулу для особистісного розвитку, коли труднощі розглядаються як можливості для навчання та зростання, а не як джерело небезпеки.

Ці три компоненти утворюють синергетичний ефект, бо разом вони змінюють когнітивну оцінку стресових ситуацій, перетворюючи потенційно руйнівні стресори на виклики, які мотивують до активних копінг-стратегій (трансформаційний копінг). Як наслідок, життєстійкість діє як буфер проти хронічного стресу, знижуючи ризик емоційного виснаження, депресії, соматичних захворювань і вигорання. Емпіричні дослідження Мадді підтвердили, що високий рівень життєстійкості корелює з кращим фізичним і

психічним здоров'ям, вищою продуктивністю та нижчим рівнем абсентеїзму навіть у екстремальних умовах, таких як військова служба, управлінська діяльність чи спорт високих досягнень.

Теорія Мадді має безпосередній зв'язок з організаційним контекстом і психологією лідерства, оскільки була розроблена саме на матеріалі досліджень менеджерів середньої та вищої ланки в умовах організаційної кризи. Життестійкі лідери демонструють вищу стійкість до невизначеності, кращу здатність мотивувати підлеглих у періоди змін, меншу схильність до вигорання та вищу ефективність у кризовому менеджменті. Вони моделюють трансформаційний копінг для команди, сприяючи формуванню культури, орієнтованої на зростання та адаптацію. Подальші дослідження показали, що життестійкість можна розвивати через спеціальні тренінги, які включають когнітивну реструктуризацію, розвиток навичок вирішення проблем і фокусовану саморефлексію. Таким чином, теорія Мадді не лише пояснює механізми стійкості, а й пропонує практичні інструменти її формування, що робить її особливо цінною для розвитку резилієнтності лідерів у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Інший впливовий підхід до розуміння резилієнтності – теорія психологічної резилієнтності Кетлін М. Коннор та Джонатана Р. Т. Девідсона, яка акцентує процесуальний, а не рисований характер цього феномена [38]. Автори розробили модель на основі клінічних спостережень за пацієнтами з тривожними розладами, депресією та посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), а також на даних з загальної популяції. Головним внеском стала створення валідованої шкали Шкала життестійкості Коннора Девідсона, яка спочатку містила 25 пунктів і була протестована на різних вибірках: від здорових дорослих до пацієнтів психіатричних клінік і учасників клінічних випробувань.

Шкала життестійкості Коннора Девідсона виділяє п'ять ключових факторів, що відображають багатокомпонентну структуру резилієнтності.

Перший фактор – особистісна компетентність і наполегливість – включає впевненість у власних силах, здатність досягати цілей попри перешкоди та високу толерантність до труднощів. Другий – довіра до власних інстинктів і толерантність до негативних емоцій – відображає здатність покладатися на інтуїцію в умовах невизначеності та витримувати емоційний дискомфорт без уникнення. Третій – позитивне прийняття змін – характеризується гнучкістю та сприйняттям змін як неминучої та потенційно корисної частини життя. Четвертий – контроль – стосується переконаності в можливості впливати на події та результати. П'ятий – духовний вплив – охоплює відчуття вищого сенсу чи зв'язку з трансцендентним, що надає додаткову опору в кризових ситуаціях.

Резилієнтність у моделі Коннор і Девідсона розуміється не як фіксована риса, а як модифікована, динамічна здатність відновлюватися після травм чи значного стресу, яка може суттєво покращуватися через цілеспрямовані інтервенції – психотерапію, фармакотерапію чи тренінги. Автори емпірично показали чутливість шкали життєстійкості Коннора Девідсона до змін: у клінічних випробуваннях лікування ПТСР та генералізованого тривожного розладу зростання балів за шкалою корелювало з клінічним покращенням, причому найбільше зростання спостерігалось в пацієнтів з найкращими загальними результатами терапії.

Ця модель набула широкого застосування в клінічних, військових і організаційних дослідженнях. Шкала життєстійкості Коннора Девідсона була адаптована більш ніж 20 мовами, включаючи українську, і використовується для оцінки резилієнтності в різних популяціях: ветеранів, медичних працівників, спортсменів, менеджерів. У контексті лідерства модель особливо цінна для оцінки стійкості керівників у кризових ситуаціях – наприклад, під час економічних спадів чи організаційних трансформацій. Дослідження показують, що високі бали за Шкалою життєстійкості Коннора Девідсона у лідерів асоціюються з кращою здатністю зберігати ефективність команди, знижувати рівень вигорання в підлеглих і швидше відновлювати організаційну

продуктивність після потрясінь. Крім того, модель відкриває можливості для розробки програм розвитку резилієнтності, орієнтованих на посилення конкретних факторів (наприклад, тренінги на розвиток толерантності до негативу чи прийняття змін), що робить її практичним інструментом для бізнес-контексту та кризового менеджменту.

У рамках позитивної організаційної психології та позитивної організаційної поведінки Ф. Лютанс разом із колегами К. Йоссеф та Б. Аволіо розробив теорію психологічного капіталу [47; 48]. Концепція психологічного капіталу виникла на початку 2000-х років як відповідь на потребу в науково обґрунтованих позитивних психологічних ресурсах, які можна вимірювати, розвивати та які мають доведений вплив на продуктивність і благополуччя співробітників. На відміну від традиційного людського капіталу (знання та навички) та соціального капіталу (мережа зв'язків), психологічний капітал фокусується на позитивному психологічному стані розвитку особистості та її потенціалі зростання.

Психологічний капітал визначається як інтегрований позитивний психологічний стан вищого порядку, що складається з чотирьох станоподібних компонентів: надія, самоефективність, резилієнтність, оптимізм. Надія – це мотиваційна воля та здатність знаходити шляхи досягнення цілей. Самоефективність – впевненість у здатності мобілізувати ресурси для виконання завдань. Резилієнтність – здатність швидко відновлюватися після труднощів, невдач чи значного стресу та навіть перевищувати попередній рівень функціонування. Оптимізм – позитивне пояснення успіхів (внутрішніми, стабільними факторами) та невдач (зовнішніми, тимчасовими). Ці компоненти відповідають суворим критеріям: вони позитивні, засновані на теорії та дослідженнях, відносно стабільні, але відкриті для розвитку, і мають вимірюваний вплив на робочі результати.

Резилієнтність у моделі психологічного капіталу трактується ширше, ніж просто повернення до норми: це активний процес подолання труднощів з

потенціалом для зростання, що дозволяє досягти вищої продуктивності, креативності чи благополуччя після кризи. Компоненти взаємодіють синергетично: оптимізм і надія посилюють резилієнтність, а самоефективність допомагає мобілізувати ресурси в кризових ситуаціях. Мета-аналіз підтвердив, що високий рівень психологічного капіталу корелює з вищою робочою залученістю, нижчим вигоранням, кращою продуктивністю, нижчим рівнем абсентеїзму та плинності кадрів, а також з позитивними організаційними результатами, такими як прибуток і задоволеність клієнтів.

Психологічний капітал розглядається як ресурс, що піддається розвитку, тобто на відміну від фіксованих рис характеру, його можна суттєво підвищувати через короткі цілеспрямовані інтервенції тривалістю 1–3 години, які включають вправи на постановку цілей, моделювання успіху, переосмислення перешкод і планування альтернативних шляхів. Дослідження показали високу віддачу від інвестицій у розвиток психологічного капіталу – до 200–300% завдяки зростанню продуктивності та зниженню витрат на персонал.

У контексті лідерства теорія психологічного капіталу має особливе значення: лідери з високим психологічним капіталом не лише особисто краще справляються з кризами, а й передають цей ресурс підлеглим через автентичне лідерство, емоційне зараження та створення підтримуючого середовища. Вони ефективніше мотивують команду в умовах невизначеності, сприяють інноваціям і швидкому відновленню після невдач, що забезпечує організації стійку конкурентну перевагу в динамічному бізнес-середовищі. Мета-аналіз підтверджує, що психологічний капітал лідера позитивно впливає на психологічний капітал команди та загальну організаційну ефективність. Таким чином, теорія Лютанса перетворює резилієнтність з індивідуальної якості на стратегічний організаційний актив, що піддається управлінню та розвитку, роблячи її ключовим елементом сучасного лідерства в умовах криз у бізнесі.

Нарешті, одна з найбільш впливових теорій, що пояснюють резилієнтність з позиції ресурсної динаміки, – теорія збереження ресурсів С. Хобфолла [43; 44]. Ця теорія, розроблена наприкінці 1980-х років, стала альтернативою традиційним моделям стресу, які акцентували переважно когнітивну оцінку чи фізіологічну реакцію. Хобфолл запропонував ресурсоорієнтовану перспективу, згідно з якою основною мотивацією людини є прагнення отримувати, зберігати, захищати та нарощувати цінні ресурси.

Ресурси в теорії збереження ресурсів визначаються широко і поділяються на чотири основні категорії: матеріальні (гроші, майно, обладнання), соціальні (підтримка від родини, друзів, колег, соціальні мережі), психологічні (самоефективність, оптимізм, почуття контролю, сенс життя) та енергетичні (час, фізична сила, здоров'я). Центральна ідея теорії полягає в тому, що психологічний стрес виникає насамперед від реальної чи сприйнятої загрози втрати цих ресурсів, фактичної втрати або недостатнього здобуття ресурсів після вкладення зусиль. Особливо небезпечними є так звані спіралі втрат: коли втрата одного ресурсу (наприклад, роботи чи доходу) запускає ланцюгову реакцію втрати інших (фінансової стабільності, соціальної підтримки, самооцінки), що прискорює погіршення психічного та фізичного стану і підвищує ризик розвитку розладів.

Резилієнтність у цій моделі розуміється як здатність ефективно протидіяти спіралям втрат і запускати спіралі здобутків. Резилієнтні особи зазвичай мають більший початковий запас ресурсів (так звані каравани ресурсів), краще захищають те, що мають, і швидше мобілізують нові ресурси – наприклад, активно шукають підтримку, перерозподіляють зусилля чи знаходять альтернативні джерела. Теорія передбачає, що люди з багатими караванами ресурсів не лише краще переносять стрес, а й швидше відновлюються після криз, оскільки можуть інвестувати ресурси в подолання труднощів без критичного виснаження.

Теорія збереження ресурсів отримала широке емпіричне підтвердження в дослідженнях травматичного стресу, професійного вигорання, організаційних криз, природних катастроф, воєнних конфліктів та економічних спадів. Мета-аналіз показує, що втрата ресурсів є сильнішим предиктором психологічного дистресу, ніж самі стресові події, а наявність і захист ресурсів значно пом'якшують негативні наслідки.

Ця теорія має особливу релевантність для кризового лідерства в бізнесі, де економічні потрясіння (рецесії, санкції, воєнні ризики, пандемії) призводять до швидкої та масової втрати ресурсів – фінансових (падіння доходів, обмеження кредитування), людських (звільнення, еміграція персоналу, вигорання), організаційних (порушення ланцюгів постачань) та психологічних (втрата впевненості в майбутньому, зниження мотивації). Ефективний лідер у таких умовах виступає координатором збереження, захисту та справедливого розподілу ресурсів. Він запобігає спіралям втрат, наприклад, зберігаючи ключових співробітників, підтримуючи моральний дух команди, оптимізуючи витрати та шукаючи нові джерела (інвестиції, партнерства, диверсифікацію). Резилієнтні лідери також сприяють формуванню організаційних караванів ресурсів – культури взаємодопомоги, створення резервів, гнучких процесів і системи швидкого реагування, – що дозволяє не лише вижити в кризі, а й вийти з неї сильнішими, запустивши спіралі здобутків через інновації, нові ринки та посилену лояльність персоналу.

Таким чином, теорія збереження ресурсів Хобфолла надає потужну пояснювальну рамку для розуміння резилієнтності як динамічного балансу ресурсів, підкреслюючи проактивну роль лідера в їх управлінні під час криз. Вона робить резилієнтність не абстрактною психологічною якістю, а конкретним, вимірюваним і керованим організаційним активом, що є критично важливим для стійкості бізнесу в сучасному нестабільному середовищі.

Ці моделі доповнюють одна одну: теорія життєстійкості акцентує когнітивно-мотиваційні установки, шкала Коннор-Девідсона –

багатокомпонентну структуру, психологічний капітал – організаційний розвиток, теорія збереження ресурсів – ресурсну динаміку. Разом вони створюють комплексне розуміння резилієнтності як динамічного феномена, який розвивається і є основою для подальшого аналізу її ролі в психології лідерства.

Отже, сучасне поняття резилієнтності еволюціонувало від статичної риси до комплексного, динамічного, багаторівневого конструкту, що інтегрує індивідуальні, соціальні та культурні детермінанти. Воно є не винятковою якістю, а результатом взаємодії звичайних адаптивних процесів, які можна цілеспрямовано розвивати. В умовах сучасних глобальних і локальних викликів (війни, катастрофи, кризи) резилієнтність стає ключовим ресурсом для збереження психічного здоров'я та благополуччя на індивідуальному та суспільному рівнях.

## **1.2. Резилієнтність у контексті психології лідерства**

Резилієнтність у психології лідерства є багатограним феноменом, що інтегрує індивідуальні психологічні ресурси лідера з соціальними та організаційними механізмами адаптації в умовах турбулентного середовища. Вона забезпечує не лише особисту стійкість лідера до стресорів, криз і травматичних подій, але й його здатність формувати резилієнтність на рівні групи, колективу чи організації загалом, сприяючи колективному виживанню, відновленню та посткризовому процвітанню [7; 14].

На індивідуальному рівні резилієнтність лідера проявляється як динамічна здатність зберігати когнітивну ясність, емоційну стабільність та функціональну ефективність під впливом хронічного стресу чи гострих криз. Цей конструкт охоплює когнітивні компоненти (оптимістичне атрибутивне стилю, рефреймінг, сенсоутворення), емоційні (ефективна регуляція афектів, самоемпатія) та вольові (висока самофікасність, персистентність), що

дозволяють не лише протистояти адверситету, але й досягати посттравматичного зростання.

Однак ключова специфіка лідерської резиліентності полягає в її трансляційному характері: лідер виступає медіатором, який конвертує індивідуальні ресурси стійкості в колективні та організаційні. Через створення психологічної безпеки, фасилітацію відкритої комунікації в кризових ситуаціях, моделювання адаптивних патернів поведінки, оптимальний розподіл ресурсів відновлення та сприяння сенсоутворенню в команді лідер сприяє формуванню організаційної резиліентності — системної здатності до антиципації загроз, абсорбції шоків, швидкої адаптації, навчання на досвіді та інноваційного розвитку в посткризовий період.

Таким чином, сучасна психологія лідерства концептуалізує резиліентність як динамічний континуум від індивідуальної психологічної стійкості до мультирівневої організаційної адаптивності, де лідер виконує роль ключового трансферного механізму, переводячи особистісні ресурси на груповий та системний рівні. Це забезпечує не лише виживання, але й стале зростання в умовах перманентної турбулентності [7; 14].

Даний підхід набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів — воєнних конфліктів, економічної волатильності та швидких технологічних трансформацій, — коли традиційні ієрархічні моделі контролю виявляються недостатніми, а резиліентність стає критичним фактором конкурентної переваги для лідерів, організацій та ширших соціальних систем.

Теоретичний аналіз українського наукового доробку в галузі психології свідчить, що феномен резиліентності концептуалізується переважно в трьох основних площинах, а саме як стабільна риса чи здатність особистості ефективно долати стресори та значні труднощі; як динамічний процес копіngu, що розгортається в часі та залежить від взаємодії індивідуальних ресурсів із зовнішніми факторами; а також як адаптаційно-захисний механізм, який

активізується в умовах психотравмуючих подій, забезпечуючи протистояння стресу або швидке відновлення психологічного функціонування [4; 6; 19; 25].

З одного боку, резилієнтність є відносно стійкою особистісною диспозицією, що включає такі компоненти, як оптимістичне атрибутивне стилю, висока самоєфікасність та емоційна стабільність, дозволяючи індивіду протистояти негативним впливам без значних втрат у функціонуванні. З іншої сторони, резилієнтність є процесом, що еволюціонує через взаємодію захисних факторів (соціальна підтримка, когнітивна гнучкість) та ризикових (інтенсивність стресора, тривалість експозиції), з фокусом на стратегіях копіngu та ресурсному обміні. До того ж резилієнтність виступає як інтегративна система психологічного захисту, що не лише мінімізує наслідки травми, але й сприяє трансформації досвіду в ресурс для подальшого розвитку.

Переваги резилієнтності як психологічного конструкту проявляються в кількох ключових аспектах: підвищена адаптивність до мінливих і турбулентних умов середовища, збереження та посилення психологічного благополуччя (суб'єктивне задоволення життям, позитивний афект, низький рівень дистресу), вища успішність у професійній, соціальній та особистісній діяльності, а також можливість посттравматичного зростання — феномену, за якого індивіду після травматичних подій переживає позитивні зміни в само сприйнятті, міжособистісних відносинах, життєвій філософії та пріоритетах [4; 1; 30].

У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стресу та соціальної нестабільності в Україні, такий багатогранний підхід до резилієнтності набуває особливої практичної значущості, оскільки дозволяє не лише пояснювати індивідуальні траєкторії подолання труднощів, але й розробляти цільові інтервенції для посилення психологічної стійкості на особистісному та суспільному рівнях [6; 19].

У соціально-психологічному контексті лідерства резилієнтність набуває особливого значення через інтенсивну взаємодію лідера з групою, його

відповідальність за колективні результати та постійну експозицію до соціальних стресорів. Формальні та неформальні лідери регулярно стикаються з хронічним стресом, пов'язаним з високим рівнем відповідальності, невизначеністю рішень, міжособистісними конфліктами та ризиком професійного вигорання — синдрому, що характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією та зниженням почуття особистісних досягнень [14].

Резилієнтність у цьому контексті виступає ключовим захисним механізмом, який запобігає розвитку вигорання та сприяє його подоланню. Вона активізує внутрішні захисні фактори — оптимізм як когнітивну диспозицію, що сприяє позитивному рефреймінгу стресових ситуацій; внутрішню мотивацію, орієнтовану на досягнення та автономію; високу самоєфективність, яка підтримує віру в власні ресурси для вирішення завдань; а також адекватну самооцінку, що запобігає надмірній самокритиці чи перфекціонізму. Водночас резилієнтність інтегрує зовнішні ресурси — соціальну підтримку від членів групи, схвалення колективу, зворотний зв'язок та відчуття належності до спільноти, які посилюють буферний ефект проти стресу [14; 13].

Особливо важливим є феномен резилієнтного відновлення, який передбачає не просто повернення до докризового рівня функціонування, а якісне зростання через набутий досвід. Лідери з високим рівнем резилієнтності здатні трансформувати стресові та вигораючі епізоди в можливість для особистісного розвитку, поглиблення емпатії, уточнення ціннісних орієнтирів та вдосконалення лідерських компетенцій. Такий процес сприяє не лише індивідуальному благополуччю, але й підвищенню ефективності лідерства загалом, оскільки резилієнтний лідер моделює адаптивну поведінку для групи, зміцнює психологічну безпеку та сприяє колективній стійкості [14; 13].

У сучасних умовах турбулентності, коли лідери часто виконують свої функції в ситуаціях хронічної невизначеності та підвищеного емоційного навантаження, резилієнтність стає не лише індивідуальним ресурсом, а й критичним соціально-психологічним капіталом, що визначає стійкість і розвиток як самого лідера, так і керованих ним систем.

Особливо актуальною резилієнтність лідера виступає потужним каталізатором формування організаційної резилієнтності всієї освітньої установи [7]. У таких умовах резилієнтність лідера стає не просто індивідуальною характеристикою, а системним ресурсом, що визначає здатність закладу до адаптації, відновлення та розвитку.

Резилієнтні лідери демонструють здатність зберігати оптимізм як когнітивно-емоційну диспозицію, що дозволяє бачити можливості навіть у кризових ситуаціях, а також підтримувати ясність мислення під тиском невизначеності. Вони активно заохочують інновації серед співробітників, створюють психологічно безпечне та підтримуюче соціальне середовище, де помилки сприймаються як джерело навчання, а не як причина санкцій. Такий стиль лідерства сприяє формуванню гнучких організаційних структур, здатних швидко реорганізовуватися (наприклад, перехід на онлайн-платформи під час локдаунів чи повітряних тривог), розвитку міцних горизонтальних і вертикальних комунікацій, а також культивуванню культури безперервного навчання на всіх рівнях організації [7; 9].

Саме через моделювання резилієнтної поведінки лідер транслює стійкість на колектив що, у свою чергу, формуючи в них власні резилієнтні компетентності та готовність до викликів майбутнього. Таким чином, резилієнтність лідера створює ефект «каскаду стійкості», де індивідуальні ресурси конвертуються в колективні та інституційні, забезпечуючи не лише виживання організації у складних умовах, але й його посткризове процвітання через інноваційний розвиток і збереження людського капіталу [7; 9].

У сучасних українських реаліях, коли освітні установи постійно балансують між воєнними загрозами, економічними труднощами та необхідністю швидкої цифровізації, резиліентність лідера стає стратегічним фактором стійкості всієї системи освіти, визначаючи її здатність не лише адаптуватися до зовнішніх шоків, але й перетворювати їх на імпульси якісного оновлення.

Соціально-психологічні фактори розвитку резиліентності лідера становлять комплекс взаємопов'язаних ресурсів, які забезпечують не лише індивідуальну стійкість, але й здатність лідера виконувати трансляційну функцію — поширювати резиліентність на групу та організацію. До ключових факторів належать емоційний інтелект і ефективна емоційна регуляція, які дозволяють лідеру розпізнавати, розуміти та конструктивно керувати власними емоціями й емоціями оточуючих, запобігаючи емоційному виснаженню та підтримуючи емпатійне лідерство в кризових ситуаціях [19].

Важливим компонентами резиліентності є когнітивна гнучкість (здатність до рефреймінгу та альтернативного бачення проблем), соціальна гнучкість (адаптація до змін у міжособистісних взаємодіях), активні копінг-стратегії, орієнтовані на проблему та пошук рішень (на противагу уникненню чи пасивності), чітке цілепокладання, що надає сенсу діям у невизначеності, а також наявність і активне використання соціальної підтримки — як інструментальної (допомога, ресурси), так і емоційної (співпереживання, схвалення). До цього комплексу додаються адекватна самооцінка, яка захищає від надмірної самокритики та перфекціонізму, оптимізм як диспозиційна схильність бачити можливості в труднощах, а також духовність — система цінностей і сенсів, що забезпечує трансцендентну перспективу та внутрішню опору в умовах екзистенційних загроз [4; 1; 25; 30].

У ситуаціях високої невизначеності та масових несприятливих умов — таких як війна, соціально-економічні кризи, політична нестабільність — саме ці соціально-психологічні фактори дозволяють лідеру не лише ефективно

протидіяти хронічному стресу та запобігати вигоранню, але й моделювати резилієнтну поведінку для підлеглих і групи загалом. Резилієнтний лідер демонструє спокій, орієнтацію на рішення, емпатію та оптимізм, що створює ефект соціального зараження стійкістю, зміцнює психологічну безпеку в колективі та сприяє колективному копінгу. Таким чином, індивідуальні соціально-психологічні ресурси лідера трансформуються в груповий і організаційний капітал стійкості, визначаючи здатність системи не лише виживати, але й адаптуватися та розвиватися в турбулентному середовищі [30; 10; 6].

Цей багатокomпонентний підхід підкреслює, що розвиток резилієнтності лідера є не суто індивідуальним процесом, а соціально опосередкованим, де взаємодія з групою одночасно виступає і джерелом ресурсів, і ареною їх реалізації, що має особливе значення в умовах сучасних українських реалій тривалого стресу та невизначеності.

Важливим соціальним аспектом вивчення резилієнтності в психології лідерства є чітке розмежування цього конструкту від дотичних понять — стресостійкості, копінгу та посттравматичного зростання, що дозволяє уникнути концептуальної плутанини та точніше визначити його специфіку в соціально-організаційному контексті [6; 9].

Стресостійкість переважно акцентує на статичній здатності індивіда протистояти стресорам без значних порушень функціонування, фокусуючись на короткостроковій толерантності до тиску та мінімізації негативних ефектів (наприклад, через фізіологічну чи емоційну витривалість). Копінг, навпаки, є динамічним процесом свідомих стратегій подолання стресу, орієнтованих на проблему чи емоції, але обмежених конкретною ситуацією без обов'язкового переходу до системної адаптації. Посттравматичне зростання виступає як можливий наслідок резилієнтності — позитивні трансформації в само сприйнятті, відносинах чи життєвих пріоритетах після травми, — але не є її

синонімом, оскільки резилієнтність охоплює як запобігання руйнації, так і потенціал для зростання.

На відміну від цих конструктів, резилієнтність лідера має виразно соціальний і трансляційний характер: вона проявляється не лише в індивідуальному подоланні адверситету, але й у активному створенні колективних ресурсів стійкості — через фасилітацію психологічної безпеки, розподіл соціальної підтримки, моделювання адаптивних патернів та інституціоналізацію механізмів відновлення в групі чи організації. Такий підхід перетворює індивідуальну стійкість на системний капітал, де лідер виступає медіатором між особистісними ресурсами та колективними процесами [6; 9].

Ця специфіка набуває особливої актуальності в сучасному українському суспільстві, яке переживає масовий травматичний досвід через тривалу війну, соціально-економічну нестабільність, міграційні процеси та хронічну невизначеність. У таких умовах резилієнтність лідера стає не індивідуальним атрибутом, а соціальним механізмом колективного виживання та відновлення, сприяючи формуванню стійких спільнот, організацій і ширших соціальних мереж. Лідери, здатні інтегрувати особисту резилієнтність у колективні практики, допомагають пом'якшувати вторинну травматизацію, підтримувати соціальну згуртованість і стимулювати посткризовий розвиток на рівні громад, підприємств чи освітніх установ [1; 6].

Таким чином, розмежування резилієнтності від дотичних конструктів підкреслює її унікальну роль як соціально-опосередкованого феномену, що в травматичному українському контексті перетворюється на ключовий фактор не лише індивідуального, але й суспільного відновлення та стійкого розвитку.

Психологія лідерства акцентує увагу на організаційному та груповому вимірах резилієнтності, розглядаючи її не як ізольовану індивідуальну характеристику, а як системний феномен, що поширюється на весь колектив і організацію. Дослідження свідчать, що резилієнтність лідера має прямий

вплив на стійкість усієї системи через низку механізмів: стратегічне планування в умовах невизначеності, проактивне управління ризиками, стимулювання інновацій та цілеспрямовані інвестиції в людський капітал — розвиток компетентностей, мотивації та психологічного благополуччя співробітників [7].

Аналогічний підхід простежується в бізнесі, де резилієнтність концептуалізується як динамічна, багатокomпонентна характеристика, що забезпечує не лише виживання в умовах турбулентності, але й активну адаптацію до невизначеності, швидке відновлення після шоків та створення нових можливостей розвитку. У бізнес-організаціях це проявляється через гнучкі стратегії, диверсифікацію ризиків і культивування інноваційної культури, тоді як в освітніх установах — через трансформацію викликів (цифровізація, кризи) в імпульси для якісного оновлення навчального процесу та організаційних практик [22; 16; 12; 26; 27].

У сучасному турбулентному світі лідерська резилієнтність перетворюється на ключовий драйвер колективної стійкості всієї системи. Вона стимулює інноваційні процеси, сприяє швидкому посткризовому відновленню та забезпечує стає функціонування організації через моделювання адаптивної поведінки, зміцнення соціальної згуртованості та трансформацію загроз у можливості зростання. Резилієнтний лідер не лише сам протистоїть невизначеності, але й створює умови, за яких колектив здатний колективно генерувати рішення, підтримувати мотивацію та досягати синергетичних ефектів у складних умовах [12; 26].

Таким чином, соціальна психологія лідерства підкреслює, що резилієнтність є мультирівневим конструктом: від індивідуального рівня лідера вона транслюється на груповий і організаційний, стаючи основою стійкості соціально-економічних систем у цілковито непередбачуваному середовищі сучасності.

### **1.3. Психологічні чинники формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі**

Резилієнтність лідера є ключовим психологічним конструктом, який не лише забезпечує виживання організації в турбулентному бізнес-середовищі, але й сприяє її трансформації та стійкому зростанню. У сучасному бізнесі, де прискорені темпи змін вимагають постійної адаптації, резилієнтність дозволяє лідерам перетворювати виклики на можливості, підтримуючи інновації та мотивацію команди [34; 46]. Наприклад, у періоди економічних рецесій або глобальних криз, таких як пандемії чи геополітичні конфлікти, стійкі лідери здатні переорієнтувати стратегії організації, зберігаючи її конкурентоспроможність і сприяючи посткризовому відновленню [42; 20]. Цей конструкт охоплює не тільки індивідуальну здатність лідера до відновлення, але й його вплив на організаційну культуру, де резилієнтність стає колективним ресурсом, що посилює загальну адаптивність [40].

Сучасний бізнес характеризується прискореними змінами, глобалізацією, технологічними проривами та непередбачуваними кризами, що значно підвищують рівень стресу для лідерів [34]. Зокрема, поява нових технологій кожні 150 хвилин змушує лідерів постійно переглядати процеси та навички команди, а глобалізація вимагає адаптації до культурних різноманітностей і віддалених ринків [34]. У таких умовах стрес стає хронічним, впливаючи на когнітивні функції, емоційне благополуччя та прийняття рішень, що може призводити до вигорання або неефективного лідерства [67; 31]. Дослідження показують, що лідери в кризових секторах, таких як транспорт чи освіта, стикаються з додатковими факторами ризику, включаючи соціально-економічні нестабільності та воєнні впливи, що вимагають посиленої психологічної стійкості [31; 17].

За класичним визначенням Г. Селяє, стрес є невід'ємною частиною життя, а його повна відсутність можлива лише в стані смерті; отже, адаптація до

стресу стає необхідною умовою ефективного функціонування [34]. Селей описував стрес як загальний адаптаційний синдром, де організм мобілізує ресурси для відповіді на загрози, але хронічний стрес без відновлення призводить до виснаження [34]. У бізнес-контексті це означає, що лідери мають розвивати стратегії управління стресом, такі як проактивні підходи до розвитку людських ресурсів, що включають збільшення психологічних активів (наприклад, оптимізму та самоефективності) і зменшення факторів ризику [46]. Реактивні стратегії, засновані на моделях позитивних емоцій, дозволяють лідерам не лише витримувати стрес, але й використовувати його для особистісного зростання, перетворюючи негативні події на уроки [46; 71].

У цьому контексті резилієнтність лідера виступає як динамічна здатність відновлюватися після життєвих негроздів, зберігати психологічну стабільність і навіть досягати посттравматичного зростання, що особливо актуально в умовах економічних криз, воєнних конфліктів чи швидких ринкових трансформацій [20; 71]. Посттравматичне зростання проявляється в посиленні особистісних ресурсів, таких як емоційна стійкість, когнітивна гнучкість та соціальні зв'язки, дозволяючи лідерам не просто повернутися до попереднього стану, але й еволюціонувати [20; 58]. Наприклад, у китайських компаніях стійке лідерство через моделювання поведінки посилює кар'єрний оптимізм підлеглих, особливо в чутливих до стресу індивідів, що призводить до загального зростання організації [71]. У воєнних умовах, як в Україні, резилієнтність включає здоров'язбережувальний світогляд і мотиваційно-ціннісні компоненти, забезпечуючи стійкість не тільки лідера, але й команди [17; 3]. Трансформаційне лідерство, інтегроване з резилієнтністю, сприяє довготривалості лідера, дозволяючи ефективно керувати невизначеністю через емоційний інтелект та адаптивність [32; 67; 65].

Резилієнтність не є статичною рисою, а розвивається через динамічну взаємодію індивідуальних, ситуаційних та поведінкових факторів, що робить її пластичним конструктом, доступним для цілеспрямованого розвитку [40;

65]. Емпіричне дослідження Ферстер і Дучек, базоване на якісному аналізі інтерв'ю з 27 лідерами з різних секторів, виявило 77 факторів резилієнтності, які були систематизовані у три основні категорії. Індивідуальні фактори включають особистісні риси та здібності, такі як мудрість (когнітивна, рефлексивна та афективна), загальна самоефективність, емоційна стійкість, когнітивна гнучкість та автентичність [65; 58; 20]. Наприклад, лідери з високою самоефективністю демонструють значно вищі рівні стійкості та мудрості, що дозволяє їм краще адаптуватися до невизначеності та відновлюватися після стресових подій [65]. Ситуаційні фактори охоплюють зовнішнє середовище – приватне життя (сімейна підтримка), робоче оточення (організаційний клімат, культура довіри) та ширший контекст (економічні чи геополітичні умови) [40; 17]. Поведінкові фактори включають проактивні стратегії (наприклад, розвиток психологічного капіталу через тренінги), реактивні копінг-стратегії та імітацію стійких моделей поведінки, коли лідери моделюють адаптивну поведінку для підлеглих [46; 71]. Ця тріада факторів взаємодіє нелінійно: індивідуальні ресурси посилюються сприятливими ситуаційними умовами, а поведінкові патерни стають каталізатором трансформації.

У бізнес-контексті це означає впровадження кластерів компетенцій, де резилієнтність оцінюється через конкретні поведінкові індикатори, такі як витривалість (здатність підтримувати продуктивність під тиском), гнучкість (швидка адаптація до змін), самоефективність у кризових ситуаціях та здатність до посттравматичного зростання, для забезпечення стійкості персоналу в кризах [3]. Автори пропонують інтегрувати кластер «резильєнтність персоналу» в загальну модель компетенцій підприємства, де кожна компетенція супроводжується індикативними маркерами (наприклад, «демонструє оптимізм у комунікації під час кризи» або «проактивно шукає альтернативи при невдачах»). Такий підхід дозволяє не тільки оцінювати, але й розвивати резилієнтність на корпоративному та індивідуальному рівнях,

особливо актуально в умовах воєнного часу чи економічної турбулентності, коли дуальний характер стійкості (організаційний та особистий) стає критичним для виживання бізнесу [3; 31].

Лідерські якості, включаючи оптимізм, чуйність, організаторські здібності, емоційно-психологічний вплив та проникливість, значно посилюють цей процес, роблячи резилієнтність фундаментом ефективного управління [15; 60]. Згідно з Максименком, лідерство є функцією професійної психологічної компетентності, де оптимізм дозволяє лідеру вселяти віру в команду, чуйність – розуміти індивідуальні потреби підлеглих, а організаторські здібності – мобілізувати ресурси для спільного подолання кризи [15]. Емпіричні дані свідчать, що лідери з розвиненим емоційним інтелектом та харизмою ефективніше формують лідерські якості в молоді, створюючи основу для трансляції резилієнтності на нижчі рівні організації [60]. Стійкий лідер не лише сам відновлюється, але й через моделювання поведінки сприяє посттравматичному зростанню підлеглих, особливо коли ті мають високу чутливість до стресу [71; 32].

Резилієнтність лідера не є вродженою рисою, а формується під впливом комплексу психологічних чинників, які можна класифікувати як індивідуальні, ситуаційні та поведінкові [40]. Це емпірично підтверджено якісним дослідженням Ферстер і Дучек, де на основі інтерв'ю з 27 лідерами з різних секторів Німеччини було ідентифіковано 77 окремих факторів резилієнтності, згрупованих у три основні категорії. Автори підкреслюють, що резилієнтність є результатом динамічної взаємодії цих факторів, а не фіксованою характеристикою особистості. Більшість із виявлених чинників піддаються впливу як з боку самого лідера (через саморозвиток), так і з боку організації (через програми розвитку та культуру), що відкриває широкі можливості для цілеспрямованого формування резилієнтності в бізнес-контексті [40].

Індивідуальні чинники включають внутрішні психологічні ресурси та риси, такі як емоційний інтелект, автентичність, сенс життя [58], когнітивна

гнучкість, емоційна стійкість, адекватна самооцінка та самоефективність [20; 65]. Ці компоненти створюють внутрішній «буфер», що захищає лідера від негативного впливу кризи та сприяє швидкому відновленню. Наприклад, емоційний інтелект дозволяє лідеру ефективно керувати власними емоціями та емоціями підлеглих, сприяючи збереженню фокусу на організаційних цілях навіть у кризі [60; 67]. Дослідження Олійник і Дума на вибірці молоді показало сильний кореляційний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту (зокрема, емоційною самосвідомістю та володінням собою) та лідерським потенціалом, що підтверджує роль емоційного інтелекту як предиктора резилієнтності. У кризових ситуаціях лідер з високим емоційним інтелектом здатний розпізнавати ознаки вигорання в команді, надавати емпатичну підтримку та запобігати ескалації конфліктів, тим самим зберігаючи продуктивність і мотивацію [67; 32].

Автентичність і сенс життя забезпечують внутрішню мотивацію, що перетворює кризи на можливості для зростання [58]. Концепція психологічно стійкого лідера, запропонована Мартін, базується саме на трьох стовпах: емоційному інтелекті, автентичності та сенсі життя. Автентичність проявляється в конгруентності між словами, діями та цінностями лідера, що створює довіру в команді та дозволяє лідеру залишатися собою під тиском. Сенс життя (почуття мети) діє як внутрішній компас, допомагаючи лідеру інтерпретувати кризові події не як руйнівні, а як значущі виклики, що сприяють особистісному та організаційному розвитку. У поєднанні ці фактори сприяють посттравматичному зростанню, коли лідер не просто повертається до попереднього рівня функціонування, а виходить із кризи з новими ресурсами, перспективами та компетенціями [58; 20].

Когнітивна гнучкість і емоційна стійкість дозволяють лідеру швидко переосмислювати ситуацію, генерувати альтернативні рішення та зберігати емоційну рівновагу [20]. Адекватна самооцінка та самоефективність (віра у власну здатність справлятися з викликами) корелюють з вищими рівнями

резилієнтності, як показано в дослідженні Svence і Greaves (2013) на латвійських бізнес-менеджерах: лідери з високою самоєфективністю демонстрували статистично значущо вищі показники стійкості та мудрості [65]. У бізнес-кризах ці індивідуальні чинники стають основою для проактивного лідерства, коли лідер не реагує пасивно на загрози, а активно шукає можливості для інновацій та трансформації організації [46; 71].

Загалом, індивідуальні чинники формують внутрішній фундамент резилієнтності, який взаємодіє з ситуаційними та поведінковими, створюючи синергетичний ефект. Розвиток цих ресурсів через тренінги емоційного інтелекту, коучинг автентичності чи програми пошуку сенсу може суттєво підвищити стійкість лідерів, роблячи їх ключовим активом організації в умовах невизначеності та криз [58; 40; 20].

Ситуаційні чинники охоплюють зовнішнє середовище, яке або посилює, або послаблює резилієнтність лідера, включаючи соціальну підтримку, організаційний клімат, приватне та робоче оточення [40; 17]. У дослідженні Фьорстер і Дучек ситуаційні фактори становлять значну частину з 77 ідентифікованих елементів резилієнтності лідера: вони включають підтримку від сім'ї та друзів (приватне середовище), культуру довіри, відкритої комунікації та ресурсів у організації (робоче оточення), а також ширший контекст (економічні, політичні чи соціальні умови). Ці фактори діють як зовнішні буфери, що зменшують вплив стресу та сприяють відновленню. Наприклад, сприятливий організаційний клімат з високим рівнем психологічної безпеки дозволяє лідеру відкрито обговорювати невдачі, шукати зворотний зв'язок і експериментувати з новими рішеннями без страху покарання, що безпосередньо підвищує його здатність адаптуватися до кризи [40]. Приватне оточення, зокрема стабільні сімейні стосунки та соціальна мережа поза роботою, забезпечує емоційне «підзарядження» та альтернативні джерела сенсу, запобігаючи повному виснаженню ресурсів лідера.

У кризових умовах, таких як війна чи економічна нестабільність, соціальна підтримка та здоров'язбережувальний світогляд стають критичними для збереження психологічного благополуччя [17; 31]. Дослідження Мойсеюка присвячене соціальним працівникам і психологам в умовах воєнного стану, підкреслює, що соціальна підтримка (від колег, керівництва, сім'ї та спільноти) компенсує хронічний стрес, спричинений невизначеністю та травматичними подіями [17]. Здоров'язбережувальний світогляд – система уявлень про здоров'я, цінностей здорового способу життя та настанов на самозбереження – визначається соціальним контекстом і включає як суб'єктивні (особисті переконання), так і об'єктивні чинники (економічний статус, доступ до ресурсів). У воєнний час лідери бізнесу часто стикаються з тривогою через невизначеність майбутнього, тому низький рівень здоров'язбережувального світогляду призводить до зниження резилієнтності [17]. Яковенко та Громова, аналізуючи управління людськими ресурсами в умовах війни, зазначають, що психологічний стан працівників (і лідерів) безпосередньо впливає на продуктивність; соціальна підтримка та створення стимулів життєстійкості (наприклад, корпоративні програми психологічної допомоги) стають ключовими для збереження психічного здоров'я та запобігання вигоранню [31].

Поведінкові чинники включають проактивні стратегії, такі як імітація стійких моделей поведінки, розвиток психологічного капіталу (ресурсів надії, оптимізму, самоефективності та резилієнтності) та адаптивну поведінку [46; 71]. Лютани розрізняє проактивний і реактивний розвиток психологічного капіталу, тобто проактивний передбачає попереднє нарощування ресурсів (тренінги, коучинг), а реактивний – використання моделей позитивних емоцій та зовнішньої атрибуції для відновлення після кризи. Імітація стійких моделей поведінки є потужним механізмом: лідери та підлеглі вчаться резилієнтності, спостерігаючи та копіюючи адаптивні реакції стійких фігур [71]. Адаптивна

поведінка охоплює гнучкість у прийнятті рішень, пошук альтернатив та конструктивне вирішення проблем.

Стійке лідерство може опосередковано впливати на зростання підлеглих через кар'єрний оптимізм, особливо в осіб з високою чутливістю до стресу [71]. Емпіричне дослідження Ян і Ньє на вибірці 303 китайських працівників показало, що резиліентне лідерство (моделювання стійкої поведінки) позитивно впливає на посттравматичне зростання підлеглих, опосередковане кар'єрним оптимізмом. Модеруючим фактором є чутливість до стресу, бо особи з вищою чутливістю сильніше реагують на модель лідера, демонструючи більший оптимізм і зростання. Таким чином, стійкий лідер не лише сам справляється з кризою, але й стає джерелом резилієнтності для команди, сприяючи загальній стійкості організації в турбулентному бізнес-середовищі [71].

Взаємодія ситуаційних і поведінкових чинників з індивідуальними створює комплексний механізм формування резилієнтності, де зовнішні ресурси активують внутрішні, а проактивна поведінка посилює ефект підтримки. У бізнес-практиці це вимагає створення організаційних програм, що поєднують соціальну підтримку, розвиток психологічного капіталу та моделювання стійкого лідерства [40; 46; 71].

Особливу увагу заслуговують інтегровані моделі, де резилієнтність розглядається як кластер компетенцій у системі управління персоналом. У дослідженні Вартанової та Повзуна резилієнтність персоналу визначається як здатність зберігати стабільний рівень фізичного та психологічного здоров'я і благополуччя навіть за несприятливих обставин, що є критично важливим у воєнний час чи під час економічних криз. Автори підкреслюють дуальний характер стійкості: на корпоративному рівні (динаміка системи управління персоналом та показники організаційної стійкості) та на індивідуальному рівні (особисті психічні ресурси співробітників) [3].

Авторами запропоновано інтегрувати резилієнтність як окремий кластер у загальну модель компетенцій персоналу підприємства. Цей кластер включає конкретні компетенції з індикативними поведінковими індикаторами, наприклад: демонстрація оптимізму в кризових ситуаціях, проактивний пошук альтернатив при невдачах, гнучкість у адаптації до змін, витривалість під тиском та здатність до конструктивного відновлення після стресів. Така структура дозволяє проводити об'єктивну оцінку резилієнтності під час підбору, атестації та розвитку персоналу, сприяючи формуванню стійкої робочої сили. У бізнес-контексті, особливо для українських підприємств у умовах війни, цей підхід перетворює резилієнтність на стратегічний ресурс, що забезпечує не лише виживання, але й конкурентні переваги через швидке відновлення та інновації [3].

У бізнес-контексті трансформаційне лідерство посилює психологічну резилієнтність, сприяючи адаптивності та довголіттю лідера. Концептуальний огляд Альмахрі та Вахаб акцентують увагу на тому, що трансформаційне лідерство – стиль, який мотивує та створює умови, за яких команда відчуває свою спроможність діяти автономно перевершувати очікування через натхнення, інтелектуальну стимуляцію, індивідуальний підхід та ідеалізований вплив – тісно взаємодіє з психологічною резилієнтністю [32; 67]. Стійкі лідери краще справляються з труднощами, позитивно впливають на команду та організацію, сприяючи її загальній адаптивності. Теоретичні механізми включають: мотивацію до зростання через виклики, розвиток емоційного інтелекту та створення культури, де невдачі сприймаються як можливості для навчання. Аналогічно, Ворнг підкреслює, що психологічна резилієнтність та адаптивність є ключовими для довголіття лідера в стресових середовищах (військові, бізнес, швидкі зміни). Висока резилієнтність корелює з кращими результатами в продуктивності, залученості та лідерських здібностях; адаптивні стилі дозволяють реагувати на ринкову динаміку, а емоційний інтелект підтримує стійкість з часом. Інтеграція цих якостей з

автентичністю та сенсом мети формує основу для лідерів, здатних процвітати в складних умовах, забезпечуючи довгострокову ефективність та запобігаючи вигоранню [32; 67].

Крім того, мудрість (когнітивна, рефлексивна та афективна) та загальна самоефективність корелюють зі стійкістю, дозволяючи лідерам краще справлятися з невизначеністю [65]. Дослідження Свенс та Грівз на вибірці 83 латвійських бізнес-лідерів різного рівня виявило статистично значущі кореляції: між резилієнтністю та самоефективністю, резилієнтністю та рефлексивною мудрістю, а також самоефективністю з рефлексивною та когнітивною мудрістю. Лідери з високою самоефективністю показали вищі рівні всіх позитивних ресурсів, включаючи резилієнтність; відмінності між групами з високою та низькою самоефективністю були статистично значущими саме за резилієнтністю. Мудрість у трьох вимірах (когнітивний – глибоке розуміння; рефлексивний – саморефлексія; афективний – емпатія) діє як захисний ресурс від стресу, сприяючи оптимальній продуктивності та адаптації до невизначеності. Лідери з низькою самоефективністю менш здатні відновлюватися після стресів, тоді як високий рівень цих ресурсів дозволяє ефективно відповідати на зростаючі вимоги ролі, роблячи їх ключовими для стійкого лідерства в бізнесі [65].

Ці інтегровані моделі підкреслюють перехід від ізольованого розгляду резилієнтності до системного впровадження в практики управління людськими ресурсами, лідерські стилі та особистісний розвиток, що особливо актуально для бізнесу в турбулентних умовах [3; 32; 65].

Лідерські якості, такі як оптимізм, чуйність, організаторські здібності та емоційно-психологічний вплив, є узагальненими маркерами резилієнтності, оскільки вони відображають здатність лідера не лише зберігати власну психологічну стабільність, але й позитивно впливати на колектив у стресових умовах [15; 18]. Максименко, аналізуючи лідерство як функцію професійної психологічної компетентності, виділяє шість ключових ознак особистості

керівника-лідера, серед яких оптимізм виступає як переконання, що сприяє розв'язанню більшості проблем, що вселяє віру в сили команди та запобігає поширенню песимізму в кризові періоди. Чуйність і проникливість проявляються в умінні вислуховувати підлеглих, розуміти їхні індивідуальні труднощі, зберігати конфіденційність та захищати інтереси команди, що створює атмосферу довіри та емоційної безпеки – критично важливу для резиліентності в умовах невизначеності [15]. Організаторські здібності дозволяють лідеру брати на себе координацію спільної діяльності, розподіляти ресурси та мобілізувати колектив для досягнення мети навіть за обмежених можливостей. Емоційно-психологічний вплив виражається в здатності залучати людей без прямих команд, через неформальний авторитет, переконання та заохочення, що робить лідера взірцем стійкості. Пішко та Ткаченко, досліджуючи соціально-психологічні чинники формування лідерських компетенцій у військовослужбовців, підкреслюють, що саме ці якості (оптимізм, емпатія, організаторські навички та вплив) є універсальними маркерами, які переносяться на бізнес-контекст, де лідер стає «буфером» між кризою та командою [18].

У кризах бізнесу ці чинники забезпечують не лише особисту стійкість лідера, але й передачу резиліентності команді через моделювання поведінки [34; 42]. Бартоун акцентує роль лідера в формуванні організаційної резиліентності, бо стійкий лідер, демонструючи оптимізм і адаптивність, створює культуру, де команда сприймає стрес як тимчасовий виклик, а не як непереборну загрозу. Моделювання поведінки дозволяє підлеглим засвоювати стратегії копіngu – наприклад, лідер, який відкрито обговорює власні труднощі та способи їх подолання з оптимізмом і чуйністю, стимулює аналогічні реакції в команді. Хармс, розглядаючи резиліентність у контексті благополуччя, зазначають, що лідери з високим емоційно-психологічним впливом сприяють підвищенню психологічного капіталу підлеглих (надії, оптимізму, резиліентності), що безпосередньо впливає на продуктивність і зниження

вигорання в кризових умовах. Організаторські здібності лідера в кризі бізнесу проявляються в швидкій реструктуризації процесів, розподілі завдань з урахуванням сильних сторін команди та створенні тимчасових альянсів, що передає відчуття контролю та ефективності. Таким чином, через демонстрацію цих якостей лідер не просто зберігає власну резилієнтність, а й ініціює каскадний ефект: команда переймає патерни стійкої поведінки, що підвищує загальну організаційну стійкість до економічних потрясінь, технологічних зривів чи зовнішніх загроз [34; 71; 42].

Ці лідерські якості стають особливо цінними в сучасних турбулентних умовах, де кризи вимагають не лише реактивного виживання, а й проактивної трансформації. Їх розвиток через цільові програми (коучинг, тренінги моделювання) дозволяє організації створювати лідерів, здатних не тільки витримувати тиск, але й перетворювати його на рушійну силу для команди та бізнесу загалом [15; 40].

Психологічні чинники формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі є багатограними та взаємопов'язаними, утворюючи динамічну систему, що дозволяє не просто реагувати на турбулентність сучасного бізнес-середовища, а активно використовувати її для організаційного розвитку. Як показано в аналізі Мартіна, резилієнтність лідера формується через нелінійну взаємодію індивідуальних (емоційний інтелект, автентичність, сенс життя, самоєфективність, когнітивна гнучкість [58; 20; 65]), ситуаційних (соціальна підтримка, організаційний клімат, здоров'язбережувальний світогляд [40; 17]) та поведінкових чинників (проактивні стратегії, імітація стійких моделей, розвиток психологічного капіталу [46; 71]).

Ці чинники не є ізольованими: індивідуальні ресурси активуються сприятливим ситуаційним контекстом, а поведінкові патерни посилюють синергію, дозволяючи лідеру досягати посттравматичного зростання та передавати резилієнтність команді через моделювання [34; 42]. У бізнес-практиці це проявляється в інтегрованих моделях, таких як кластери

компетенцій з поведінковими індикаторами [3], трансформаційному лідерстві [32] та ключових лідерських якостях (оптимізм, чуйність, організаторські здібності [15]).

Системний розвиток цих чинників через програми розвитку людських ресурсів, корпоративну підтримку та культури відкритості перетворює резилієнтність лідера на стратегічний актив, що забезпечує виживання організації в кризах, її швидке відновлення та трансформацію в більш адаптивну й інноваційну структуру. У довгостроковій перспективі це сприяє стійкому зростанню бізнесу навіть у найскладніших умовах, таких як економічні потрясіння чи геополітичні конфлікти.

## **Висновки до першого розділу**

У результаті проведеного теоретичного аналізу отримано такі результати:

1. Встановлено, що розуміння резилієнтності еволюціонувало у дослідженнях від описового феномена «невразливості» (перша–третя хвили досліджень) до мультисистемного, міждисциплінарного конструкту (четверта хвиля), який інтегрує біологічні, психологічні, соціальні та культурні рівні, є динамічним процесом адаптації з потенціалом посттравматичного зростання та не обмежується відсутністю патології.

2. Виявлено, що ключові теоретичні моделі (життєстійкість Мадді, модель Коннор-Девідсона, психологічний капітал Лютанса, теорія збереження ресурсів Хобфолла) доповнюють одна одну, підкреслюючи генезу резилієнтності та можливість її цілеспрямованого формування через інтервенції.

3. З'ясовано, що в українській психологічній науці резилієнтність набула особливої актуальності в умовах воєнних, пандемічних та економічних криз, з акцентом на динамічних процесуальних моделях, колективну стійкість, соціально-психологічні фактори та прикладні психотехнології її розвитку як соціального ресурсу.

4. Доведено, що резилієнтність лідера чітко розмежовується від споріднених конструктів (стресостійкість, копінг, посттравматичне зростання), що підкреслює її унікальну системну та соціально-опосередковану роль, перетворюючи індивідуальну стійкість на стратегічний капітал колективного виживання та розвитку, особливо в травматичних реаліях сучасного українського суспільства.

5. Встановлено, що в психології лідерства резилієнтність є мультирівневим феноменом з вираженим трансляційним характером: лідер конвертує індивідуальні ресурси стійкості в колективні та організаційні механізми, виступаючи медіатором «каскаду стійкості» через моделювання адаптивної поведінки, створення психологічної безпеки та ефективний розподіл ресурсів.

6. Виявлено, що психологічні чинники формування резилієнтності лідера в бізнес-кризах утворюють динамічну трикомпонентну систему елементів: індивідуальні (емоційний інтелект, автентичність, сенс життя, самоефективність, когнітивна та емоційна гнучкість), ситуаційні (соціальна підтримка, організаційний клімат, здоров'язберезувальний світогляд) та поведінкові (проактивний розвиток психологічного капіталу, імітація стійких моделей, адаптивні стратегії), які нелінійно взаємодіють і забезпечують посттравматичне зростання.

7. З'ясовано, що резилієнтність лідера, інтегрована з ключовими лідерськими якостями (оптимізм, чуйність, організаторські здібності, емоційно-психологічний вплив) та моделями трансформаційного лідерства й кластерів компетенцій, що є стратегічним активом бізнес-організацій та забезпечує виживання в кризах, швидке відновлення, інноваційний розвиток і стале зростання через системний розвиток у практиках управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЛІДЕРА**

### **2.1. Мета, завдання, гіпотеза та організація емпіричного дослідження**

Мета роботи – з'ясувати психологічні чинники формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі.

Об'єкт дослідження - резилієнтність лідера в умовах криз у бізнесі

Предмет дослідження - психологічні чинники формування резилієнтності лідера в умовах криз у бізнесі

Концептуальна гіпотеза - психологічна резилієнтність лідера в умовах криз у бізнесі є динамічним інтегративним феноменом, що формується та проявляється через взаємодію трьох груп чинників: індивідуальних, ситуаційних, поведінкових.

Емпірична гіпотеза - у лідерів українського бізнесу, які працюють в умовах криз, спостерігається середній рівень резилієнтності з вираженим дисбалансом компонентів, а саме високі показники особистісної компетентності, наполегливості та контролю поєднуються із помірними або нижче середнього показниками позитивного прийняття змін, толерантності до невизначеності та прийняття ризику.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що резилієнтність лідера в умовах бізнес-криз забезпечується інтегрованою взаємодією когнітивних настанов (життєстійкості), психологічних ресурсів (самоефективності) та стратегічної мобілізації ресурсів у ситуаціях високої невизначеності. Тобто висока толерантність до невизначеності у поєднанні з адаптивною емоційною регуляцією виступає предиктором професійної стійкості та здатності до посттравматичного зростання.

Гіпотеза емпіричного дослідження полягає у припущенні, що у лідерів українського бізнесу, які працюють в умовах криз, спостерігається середній рівень резилієнтності з вираженим дисбалансом компонентів, а саме високі

показники особистісної компетентності, наполегливості та контролю поєднуються із помірними або нижче середнього показники позитивного прийняття змін, толерантності до невизначеності та прийняття ризику.

Організація дослідження передбачає кілька етапів: відбір випробуваних із лідерів організацій, що функціонують в умовах кризового середовища; проведення анонімного тестування; статистичну обробку даних для підтвердження значущості виділених психологічних чинників.

## 2.2. Характеристика вибірки та методик дослідження

Вибірка : 60 випробуваних — лідери сучасного українського бізнесу (власники бізнесу, засновники стартапів та керівники проєктів), які виконують управлінські функції, пов'язані з прийняттям стратегічних рішень у умовах високої невизначеності, ризику та особистої відповідальності. Демографічні характеристики: середній вік респондентів — 38 років; 62% становлять чоловіки, 38% — жінки. Професійний статус: 45% — власники бізнесу, 30% — засновники стартапів, 25% — керівники проєктів.

Емпіричне дослідження охопило випробуваних — лідерів сучасного українського бізнесу, чия діяльність пов'язана з прийняттям стратегічних рішень у ситуаціях високої невизначеності та особистої відповідальності.

Для перевірки емпіричної гіпотези та операціоналізації обраних теоретичних підходів (теорія життєстійкості С. Мадді, теорія резилієнтності К. Коннора та Дж. Девідсона, теорія психологічного капіталу Ф. Лютанса та теорія збереження ресурсів С. Хобфолла) було сформовано такий діагностичний інструментарій:

1. Опитувальник життєстійкості (С. Мадді) — для оцінки базових настанов (залученість, контроль, ризик), що дозволяють зберігати стабільність у кризових ситуаціях.

Опитувальник життєстійкості (С. Мадді) є одним із класичних та широко застосовуваних інструментів для оцінки рівня життєстійкості особистості –

стійкої здатності протистояти стресовим ситуаціям, зберігати психологічне здоров'я та ефективно функціонувати в умовах значних труднощів.

Методика була розроблена С. Мадді у 1980-х роках на основі лонгitudних досліджень менеджерів у період масштабної організаційної кризи. Життестійкість розуміється як система переконань, що складається з трьох основних компонентів:

– залученість – глибоке відчуття значущості того, що людина робить у житті, включеність у події та стосунки, сприйняття себе як активного учасника, а не пасивного спостерігача.

– контроль – переконаність у тому, що більшість подій життя піддаються власному впливу через зусилля, вибір і дії (протилежність навченої безпорадності та фаталізму).

– виклик – сприйняття змін, невизначеності та труднощів не як загрози, а як природної частини життя та можливості для особистісного зростання, навчання й розвитку.

Ці три компоненти утворюють синергетичний ефект: вони змінюють когнітивну оцінку стресових подій, перетворюючи їх із руйнівних факторів на виклики, що мотивують до активного подолання.

Випробувані мають оцінити ступінь згоди з кожним твердженням за 4-бальною шкалою:

- «ні» – 0 балів
- «скоріше ні, ніж так» – 1 бал
- «скоріше так, ніж ні» – 2 бали
- «так» – 3 бали

Деякі пункти є зворотними – для них бали перераховуються навпаки (наприклад, «так» = 0 балів, «ні» = 3 бали).

Час заповнення: 10–15 хвилин.

Обробка результатів здійснюється наступним чином:

1. Розраховується загальний індекс життєстійкості (сума всіх пунктів після врахування реверсування).
2. Окремо підраховуються бали за трьома субшкалами: залученість, контроль, виклик.
3. Орієнтовні норми (залежно від вибірки та версії):
  - високий рівень – понад 80–90 балів
  - середній рівень – 60–80 балів
  - низький рівень – менше 60 балів

Методика дозволяє виміряти саме когнітивно-мотиваційні установки, які є фундаментом стійкості до хронічного стресу в умовах бізнес-криз. Вона добре доповнює інші інструменти (наприклад, шкалу Коннора-Девідсона), оскільки акцентує не лише на процесі відновлення, а на стабільних переконаннях, що визначають, як лідер сприймає та інтерпретує кризові події.

Опитувальник широко використовується в українській психологічній практиці та наукових дослідженнях, має високу надійність і валідність, а також доведену прогностичну силу щодо запобігання професійному вигоранню, збереження здоров'я та ефективності в управлінській діяльності в умовах невизначеності.

2. Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона — як «золотий стандарт» для вимірювання динамічної здатності лідера до відновлення та адаптації до змін.

Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона є одним із найпоширеніших і найнадійніших інструментів для вимірювання психологічної резиліентності (життєстійкості) як динамічної здатності людини швидко відновлюватися після значних стресів, травм, криз чи втрат, адаптуватися до змін і навіть досягати вищого рівня функціонування. Саме тому її часто називають «золотим стандартом» у сучасній психологічній діагностиці резиліентності, особливо в контексті професійної діяльності, включаючи лідерство в умовах бізнес-криз.

Методику розробили Кетлін М. Коннор та Дж. Девідсон у 2003 році. Вона базується на клінічних спостереженнях і емпіричних даних з різних груп: здорових людей, пацієнтів із тривожними розладами, депресією, посттравматичним стресовим розладом, а також осіб, які пережили значні адверситети.

Основні характеристики шкали

Повна версія містить 25 тверджень.

Існують скорочені версії: 10-пунктова (CD-RISC-10) та 2-пунктова – для швидкої діагностики.

Учасник оцінює, наскільки кожне твердження відповідає його стану за останні 30 днів, за 5-бальною шкалою Лікерта:

0 – зовсім не відповідає

1 – рідко відповідає

2 – інколи відповідає

3 – часто відповідає

4 – майже завжди відповідає

Загальний бал варіюється від 0 до 100 (у повній версії): вищий бал свідчить про вищий рівень резилієнтності.

Час заповнення: 5–10 хвилин.

Оригінальний факторний аналіз виділив п'ять основних факторів, які відображають багатокomпонентну природу резилієнтності:

1. Особистісна компетентність і наполегливість – впевненість у власних силах, здатність досягати цілей попри перешкоди, толерантність до труднощів.

2. Довіра до власних інстинктів і толерантність до негативних емоцій – здатність покладатися на інтуїцію в невизначеності та витримувати емоційний дискомфорт без уникнення.

3. Позитивне прийняття змін – гнучкість, сприйняття змін як неминучої та потенційно корисної частини життя.

4. Контроль – переконаність у можливості впливати на події та результати.

5. Духовні впливи – відчуття вищого сенсу чи зв'язку з трансцендентним, що дає додаткову опору в кризах.

У багатьох дослідженнях (зокрема в адаптаціях для різних культур) структура спрощувалася до 3–4 факторів або навіть до одновимірної моделі, але загальна валідність шкали залишається високою.

Найпоширеніші варіанти:

Повна 25-пунктова версія – використовується в багатьох дослідженнях.

Скорочена 10-пунктова версія – адаптована та валідизована, зокрема для хворих на анкілозивний спондиліт, а також для загальної популяції та професійних груп).

Ці адаптації показали високу надійність (альфа Кронбаха 0,85–0,92), валідність і чутливість до змін під впливом терапії чи тренінгів.

Переваги застосування для вивчення резилієнтності лідера в бізнес-кризах

Безпосередньо вимірює динамічну здатність до адаптації, відновлення та зростання – саме те, що критично важливо для лідерів у турбулентному середовищі.

Чутлива до змін, а бал зростає після ефективних інтервенцій (тренінги, коучинг, психотерапія), що дозволяє оцінювати розвиток резилієнтності.

Широко валідована в кризових професіях (військові, медики, менеджери), а також у посттравматичних і посткризових контекстах.

Доповнює інші інструменти (наприклад, опитувальник Мадді фокусується на установках, а шкала Коннора-Девідсона – на процесі та результатах адаптації).

Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона є надійним інструментом, який дозволяє не лише діагностувати поточний рівень резилієнтності лідера, а й

відстежувати динаміку її розвитку в умовах постійних бізнес-викликів, криз і невизначеності.

3. Шкала самоефективності — для діагностики одного з ключових компонентів психологічного капіталу лідера, що визначає віру у власну спроможність подолати труднощі.

Шкала самоефективності є одним із найпоширеніших і найнадійніших інструментів для вимірювання загальної самоефективності – переконання людини у своїй здатності успішно виконувати завдання, долати перешкоди та досягати поставлених цілей навіть у складних або невизначених умовах. Саме цей конструкт є ключовим компонентом психологічного капіталу лідера (за моделлю Ф. Лютанса), оскільки визначає, наскільки керівник вірить у свої сили для подолання бізнес-криз, прийняття ризикованих рішень і мобілізації команди в умовах турбулентності.

Шкала загальної самоефективності Р. Шварцера і М. Єрусалема у 1981 році (оригінальна назва – General Self-Efficacy Scale). Вона створена як універсальний інструмент для оцінки загальної (не ситуативно-специфічної) самоефективності, що робить її ідеальною для вивчення лідерства в кризових контекстах.

Основні характеристики шкали

Кількість пунктів: 10 тверджень (коротка, зручна для заповнення).

Шкала відповідей: 4-бальна шкала Лікерта:

1 – зовсім не вірно

2 – скоріше не вірно

3 – скоріше вірно

4 – зовсім вірно

Час заповнення: 2–5 хвилин.

Загальний бал: від 10 до 40 балів (сума відповідей). Вищий бал свідчить про вищий рівень загальної самоефективності.

Інтерпретація (орієнтовні норми для дорослої популяції):

30–40 балів – високий рівень (сильна віра у власні сили).

25–29 балів – середній рівень.

Нижче 25 балів – низький рівень (можливі труднощі з ініціативою та подоланням перешкод).

Переваги застосування для вивчення резилієнтності лідера в бізнес-кризах:

1. Прямий зв'язок із психологічним капіталом, тобто самоефективність є одним із чотирьох стовпів психологічного капіталу (надія, самоефективність, резилієнтність, оптимізм).

2. Прогностична сила, тобто високий рівень методики корелює з кращим прийняттям рішень у невизначеності, швидшим відновленням після невдач, нижчим рівнем вигорання та вищою ефективністю лідерства в кризах.

3. Коротка та надійна, а саме мінімальне навантаження на респондента, висока внутрішня узгодженість і стабільність.

4. Доповнює інші інструменти, тобто добре поєднується з шкалою Коннора-Девідсона (резилієнтність) та опитувальником Мадді (життєстійкість), оскільки фокусується саме на вірі в спроможність діяти та долати труднощі.

Шкала загальної самоефективності є незамінним інструментом для діагностики одного з ключових психологічних ресурсів лідера – переконання у власній здатності ефективно керувати організацією в умовах кризи, невизначеності та значних викликів.

4. Опитувальник стратегія подолання стресових ситуацій (С. Хобфолл) — для аналізу стратегічних підходів до подолання стресу та мобілізації психологічних ресурсів у кризових умовах.

Опитувальник стратегія подолання стресових ситуацій, розроблений С. Хобфоллом та його колегами, є одним із ключових інструментів для оцінки того, як людина мобілізує свої психологічні та соціальні ресурси для подолання стресових і кризових ситуацій. Опитувальник базується на теорії

збереження ресурсів, згідно з якою ефективність подолання стресу залежить від того, наскільки людина здатна захищати, зберігати та нарощувати свої ресурси, а не просто реагувати на загрозу.

Опитувальник стратегія подолання стресових ситуацій фокусується саме на стратегічному рівні копінгу – тобто на свідомому виборі способів дій, спрямованих на збереження та примноження ресурсів у довгостроковій перспективі, на відміну від реактивних або унікальних стратегій.

Мета опитувальника полягає у вимірювання стратегій копінгу, орієнтованих на ресурсну динаміку (активне збереження, захист і примноження ресурсів).

Опитувальник містить 54 твердження (повна версія), які групуються в 9 основних стратегій (субшкал):

1. Агресивна дія (Aggressive Action)
2. Просоціальна дія (Prosocial Action)
3. Асоціальна дія (Asocial Action)
4. Антисоціальна дія (Antisocial Action)
5. Орієнтація на владу / контроль (Power / Control-Oriented Action)
6. Імпульсивна дія (Impulsive Action)
7. Пасивна дія (Passive Action)
8. Соціально спрямована дія (Socially Focused Action)
9. Самозбереження (Self-Preservation)

У деяких версіях виділяють також два суперфактори:

1. Просоціальний/активний копінг
2. Антисоціальний/пасивний копінг

#### Процедура проведення

Учасник оцінює, наскільки часто він використовує певну стратегію в стресових ситуаціях, за 5-бальною шкалою Лікерта (від «ніколи» до «майже завжди»).

Час заповнення: 10–15 хвилин.

Обробка: підраховуються бали за кожною субшкалою та загальними індексами просоціального й антисоціального копіngu.

Переваги для дослідження резилієнтності лідера в бізнес-кризах

1. Дозволяє оцінити, які стратегії мобілізації ресурсів використовує лідер: чи спрямований він на збереження та примноження ресурсів команди (просоціальні дії), чи навпаки – втрачає ресурси через антисоціальну поведінку або пасивність.

2. Безпосередньо пов'язаний з теорією Хобфолла, тобто високий рівень просоціального/активного копіngu корелює з вищою резилієнтністю та швидшим відновленням організації після криз.

3. Доповнює інші інструменти, а якщо Шкала резилієнтності Коннора—Девідсона показує загальний рівень резилієнтності, а опитувальник Мадді – установки, то опитувальник стратегія подолання стресових ситуацій розкриває конкретні поведінкові стратегії подолання стресу в кризових умовах бізнесу.

Опитувальник стратегія подолання стресових ситуацій є інструментом для аналізу стратегічних підходів лідера до подолання стресу та мобілізації психологічних ресурсів, особливо в умовах невизначеності, економічних потрясінь та воєнних викликів.

5. Шкала інтолерантності до невизначеності (IUS-12; Intolerance of Uncertainty Scale) є коротким скринінговим інструментом, призначеним для оцінки несприйняття невизначеності та пов'язаного з цим занепокоєння щодо можливих майбутніх подій. Вона широко застосовується у дорослих респондентів і здобула популярність у західних дослідженнях, зокрема у контексті розробки трансдіагностичних моделей афективних розладів.

Інтолерантність до невизначеності визначається як схильність особи розглядати можливість негативних подій як неприйнятну, незалежно від їх ймовірності. Цей конструкт є ключовим у формуванні тривожних станів і має тісний зв'язок із депресивними проявами, ускладнюючи терапію деяких

психологічних розладів. Дослідження показали, що інтолерантність до невизначеності пов'язана з надмірним занепокоєнням, генералізованою тривогою, obsесивно-компульсивним та панічним розладами, а також з підвищеною реактивністю організму на стрес (наприклад, частотою серцевих скорочень і тиском). Високий рівень інтолерантності може також негативно впливати на здатність вирішувати проблеми, стимулюючи уникання неоднозначних ситуацій і бездіяльність.

IUS-12 складається з 12 пунктів і має двофакторну структуру: прогностична тривога та тривога в поточних ситуаціях. Тест легко заповнити за 5–10 хвилин, а використання простої формулювання забезпечує зрозумілість для респондентів. Хоча опитувальник не є інструментом для встановлення діагнозу, він дозволяє оцінити рівень інтолерантності до невизначеності та пов'язані з цим занепокоєння, що робить його придатним для психологічного скринінгу в організаційній та клінічній практиці.

Перший варіант IUS складався з 27 тверджень і мав п'ятифакторну структуру. Пізніше виявили, що частина пунктів мала слабе або подвійне факторне навантаження, що знижувало стабільність шкали. Це стало підставою для створення скороченої 12-пунктової версії IUS у 2007 році, розробниками якої стали Р. Н. Карлтон, Г. Дж. Г. Асмундсон та М. А. П. Дж. Нортон. Вона зберегла надійність та валідність оригінальної шкали, водночас спростивши структуру та полегшивши використання.

Адаптація IUS-12 українською мовою проводилася у 2019–2020 роках командою фахівців із психології та перекладу. Під час розробки застосовувалися незалежні прямі та зворотні переклади, а також експертна оцінка фахівців із психології та психотерапії. Було отримано дозвіл від одного з авторів шкали на адаптацію та проведено пілотне дослідження на групі з 226 учасників.

У первинних дослідженнях IUS-12 продемонстрував високу внутрішню узгодженість ( $\alpha = 0,91$  для загальної шкали;  $\alpha = 0,85$  для кожного з двох

факторів). Двофакторна модель показала кращі індекси придатності порівняно з унітарною чи 17- і 27-пунктовими моделями. Загальний бал IUS-12 корелював із балом повної 27-пунктової версії на рівні  $r = 0,96$ , що підтверджує практичну еквівалентність обох варіантів. Аналіз конвергентної валідності підтвердив стабільність результатів у порівнянні з іншими психологічними показниками тривоги.

Було використаний методи математико-статистичного аналізу даних: Н-критерій Краскела-Уолліса, коефіцієнт Пірсона та факторний аналіз.

### 2.3. Аналіз і інтерпретація отриманих результатів

#### 1. Результати за опитувальником життєстійкості (С. Мадді)

За результатами, що лідери сучасного українського бізнесу в цілому демонструють середній рівень життєстійкості, з вираженим акцентом на компонент «Контроль» та помірними показниками «Залученості» й «Виклику». Це свідчить про достатню внутрішню основу для подолання криз, але з потенціалом для розвитку гнучкості та сприйняття змін як можливостей.

*Таблиця 2.1*

#### Результати за опитувальником життєстійкості (С. Мадді)

показник	середнє значення	стандартне відхилення	інтерпретація (за нормами адаптації)
загальний індекс життєстійкості	68,4	13,9	середній рівень (норма 56–70 – середній, 71–80 – вище середнього)
залученість	24,8	5,4	середній рівень (норма 20–25)
контроль	23,1	4,2	вище середнього (норма 18–22)
виклик (прийняття ризику)	20,5	4,6	середній рівень (норма 17–20)

Результати дослідження демонструють, що сучасні лідери українського бізнесу володіють високим адаптивним потенціалом. Загальний індекс життєстійкості (68,4 бала) відповідає середньому рівню, що свідчить про сформовану здатність ефективно протистояти хронічному стресу та орієнтуватися в умовах воєнної та економічної турбулентності. Проте цей показник вказує на раціональну стійкість, а не на феноменальну резилієнтність: лідери успішно витримують тиск, але не завжди готові використовувати кожен кризу як трамплін для радикального зростання.

Фундаментом цієї стійкості виступає компонент «Контроль» (23,1 бала), який є найбільш вираженим у вибірці. Висока віра у власну спроможність впливати на події через вольові рішення є визначальною рисою для власників бізнесу. Саме цей внутрішній локус контролю дозволяє їм брати на себе відповідальність і діяти в умовах дефіциту інформації, мінімізуючи відчуття безпорадності перед зовнішніми обставинами.

Водночас «Залученість» (24,8 бала) та «Виклик» (20,5 бала) знаходяться на середньому рівні, що створює специфічний профіль «прагматичного управлінця». Помірна залученість вказує на те, що лідери зберігають певну дистанцію з подіями, сприймаючи діяльність швидше професійно, ніж глибоко емоційно, що може бути захисним механізмом від вигорання.

Найменш розвиненим компонентом виявилось прийняття «Виклику». Хоча зміни сприймаються як природна частина бізнес-процесів, вони рідко стають стимулом для проактивного пошуку можливостей. Це свідчить про домінування реактивної адаптації: бізнес-лідери майстерно вирішують наявні проблеми та стабілізують процеси, проте демонструють обережність щодо радикальних трансформацій та інноваційного ризику.

Психологічний профіль сучасного лідера зміщений у бік керованості та стабілізації. Для переходу до стратегії активного розвитку (антикрихкості) доцільно розвивати саме компонент «Виклику», трансформуючи сприйняття загрози у пошук нових ринкових ніш.

Таблиця 2.2

**Результати за опитувальником життєстійкості (С. Мадді) у вимірі професійного статусу**

професійна група	загальний бал	залученість	контроль	виклик	висновок
власники бізнесу (45%)	71,2	25,9	23,8	21,5	найвищий рівень стійкості, контроль сильний
керівники проєктів (25%)	68,8	24,7	23,4	20,7	добре збалансований профіль
засновники стартапів (30%)	64,5	23,2	21,9	19,4	найнижчий рівень, особливо слабкий «виклик»

Для наочності було сформовано діаграму

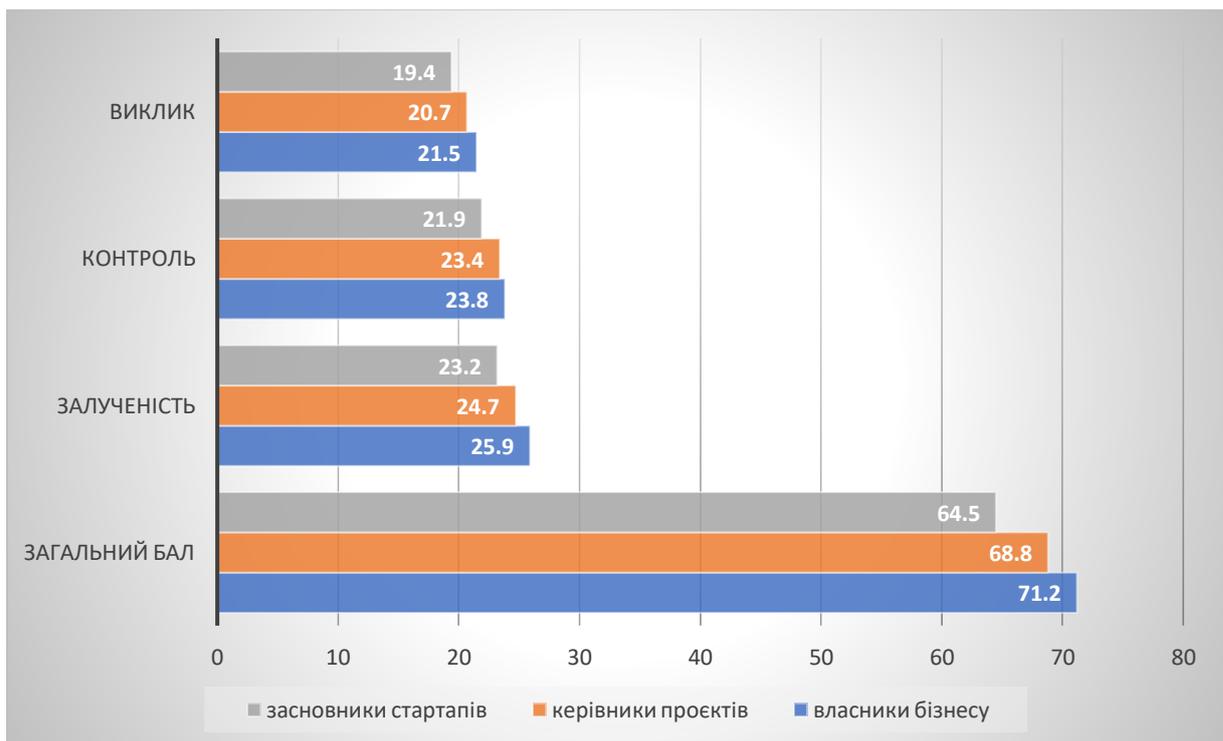


Рис. 2.1. Результати за опитувальником життєстійкості (С. Мадді) у вимірі професійного статусу

Аналіз професійних груп показав, що засновники стартапів демонструють найнижчі показники життєстійкості. Це пояснюється не

відсутністю схильності до ризику, а високою ціною помилки та постійним тиском невизначеності, що призводить до швидшого вичерпання адаптаційного ресурсу порівняно зі сталими бізнесами.

Загалом, лідери українського бізнесу у 2025–2026 роках характеризуються середнім рівнем життєстійкості з чітким акцентом на компоненті «Контроль». Це свідчить про наявність міцної внутрішньої опори та віри у власну спроможність керувати бізнес-процесами навіть у критичних умовах.

Найслабшою ланкою в структурі резилієнтності залишається компонент «Виклик» — здатність сприймати зміни не як загрозу стабільності, а як можливість для розвитку. Випробувані успішно реалізують стратегію виживання та стабілізації, проте рідше діють проактивно, використовуючи кризу як каталізатор для радикальних інновацій.

## 2. Результати за шкалою життєстійкості Коннора-Девідсона

Результати за шкалою показали, що лідери сучасного українського бізнесу демонструють середній-вищий рівень резилієнтності (середній бал 74,9 з можливих 100). Це свідчить про добру здатність швидко відновлюватися після значних стресів, адаптуватися до змін і зберігати функціонування в умовах тривалої невизначеності та кризи.

*Таблиця 2.3*

### Результати за шкалою життєстійкості Коннора-Девідсона

показник	середнє значення	стандартне відхилення	інтерпретація (за нормами адаптації)
загальний бал (0–100)	74,9	10,6	середній-вищий рівень (норма для дорослої популяції: 65–75 – середній, 76–85 – високий)
особистісна компетентність і наполегливість	28,2	4,8	високий рівень – лідери впевнені у своїх силах і готові долати перешкоди
толерантність до негативних емоцій та довіра до інстинктів	15,4	3,2	середній-вищий – добре справляються з емоційним дискомфортом
позитивне прийняття змін	13,7	2,9	середній рівень – гнучкість є, але не завжди сприймають зміни як можливість

контроль	9,8	2,1	середній-вищий – віра в можливість впливати на ситуацію
духовні впливи / сенс	7,8	1,9	середній – відчуття вищого сенсу присутнє, але не домінує

Отриманий у ході дослідження загальний бал 74,9 відповідає середньому-вищому рівню резиліентності, що характеризує лідерів бізнесу як особистостей, здатних досить швидко повертатися до ефективного функціонування після значних потрясінь, таких як економічні спади, військові ризики чи раптові зміни ринку. Такий рівень стійкості дозволяє їм зберігати психологічну стабільність і здатність приймати виважені рішення навіть у періоди гострої турбулентності, хоча результати також вказують на наявність значного резерву для подальшого зростання, особливо в компонентах «Позитивне прийняття змін» та «Духовні впливи».

Найсильнішою стороною досліджуваної групи є особистісна компетентність і наполегливість, що підтверджується високим показником у 28,2 бала; це свідчить про глибоку впевненість лідерів у своїх силах, їхню високу толерантність до труднощів та непохитну готовність досягати поставлених цілей попри будь-які перешкоди. Крім того, вагомим ресурсом виступає толерантність до негативних емоцій та довіра до інстинктів (15,4 бала), завдяки чому керівники ефективно справляються з тривогою, гнівом чи розчаруванням і не уникають емоційного дискомфорту, сприймаючи його як частину робочого процесу.

Водночас аналіз виявив слабші компоненти, серед яких найбільш критичним є позитивне прийняття змін, що отримало лише 13,7 бала. Для більшості лідерів зміни сприймаються швидше як неминучість, на яку доводиться реагувати, а не як бажана можливість для розвитку, що є типовим для управлінців, змушених постійно адаптуватися до зовнішніх шоків у реактивному режимі. Також менш вираженим виявився вплив компоненту «духовні впливи та сенс» (7,8 бала), що вказує на те, що відчуття вищого сенсу

чи трансцендентної опори хоч і присутнє в житті лідерів, проте на даному етапі не виступає домінуючим ресурсом у подоланні кризових ситуацій. Таким чином, загальний профіль демонструє високу прагматичну витривалість, яка потребує доповнення гнучкістю та проактивним сприйняттям невизначеності.

Таблиця 2.4

**Результати за шкалою життєстійкості Коннора-Девідсона у вимірі професійного статусу**

професійна група	загальний бал	особистісна компетентність	позитивне прийняття змін	висновок
власники бізнесу (45%)	77,2	29,1	14,2	найвищий рівень, сильна наполегливість
керівники проєктів (25%)	75,8	28,6	13,9	добре збалансований профіль
засновники стартапів (30%)	70,4	26,5	12,8	найнижчий рівень, особливо слабе прийняття змін

Для наочності було сформовано діаграму

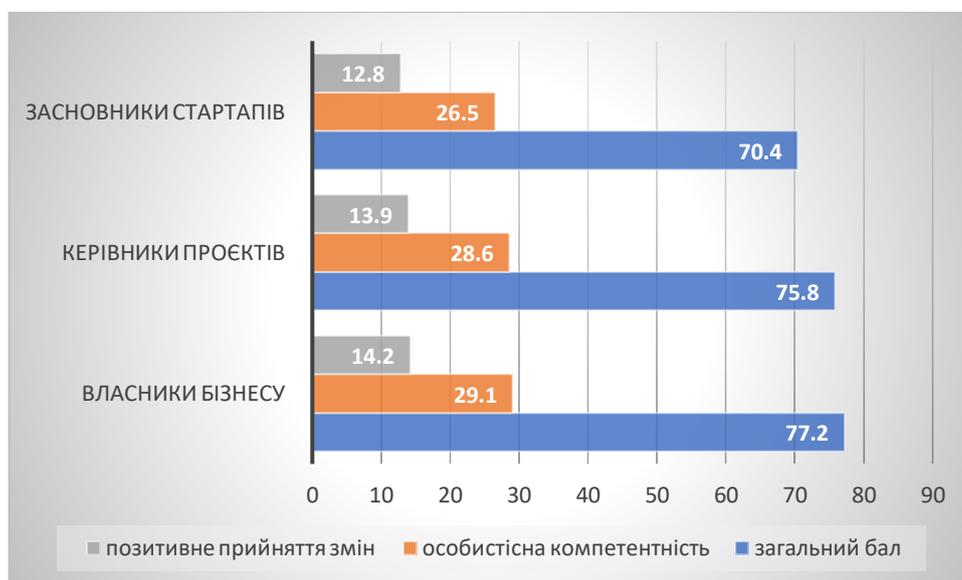


Рис. 2.2. Результати за шкалою життєстійкості Коннора-Девідсона у вимірі професійного статусу

Порівняльний аналіз за професійним статусом виявив помітну диференціацію рівнів резиліентності серед лідерів бізнесу. Найвищі показники

продемонстрували власники бізнесу, чий загальний бал склав 77,2. Ця група характеризується найбільш вираженою особистісною компетентністю (29,1 бала) та наполегливістю, що дозволяє їм зберігати стійкість у довгостроковій перспективі. Керівники проєктів продемонстрували добре збалансований профіль із загальним балом 75,8, що свідчить про їхню високу адаптивність до операційних змін. Водночас засновники стартапів (30%) мають найнижчі показники за шкалою життєстійкості Коннора-Девідсона (загальний бал 70,4), зокрема найслабше прийняття змін (12,8 бала). Такі результати пояснюються екстремальним рівнем невизначеності, з яким вони стикаються, частими ринковими невдачами та необхідністю постійної, виснажливої адаптації до нових реалій, що суттєво обмежує їхній психологічний ресурс.

Загалом лідери українського бізнесу у 2026 році характеризуються достатньо високим рівнем динамічної резилієнтності (74,9 бала), що дозволяє їм ефективно відновлюватися після криз і зберігати продуктивність. Найсильнішими сторонами управлінців є особистісна компетентність, наполегливість і толерантність до негативних емоцій. Саме ці якості стають фундаментом для прийняття стратегічних рішень в умовах гострого браку інформації та високої відповідальності за збереження бізнесу.

Проте найвразливішим аспектом залишається позитивне прийняття змін. Лідери переважно адаптуються реактивно, фокусуючись на стабілізації процесів, але значно рідше використовують кризові явища як джерело для радикальних інновацій чи трансформацій. Це вказує на гостру потребу в цілеспрямованому розвитку когнітивної гнучкості та здатності бачити в невизначеності не лише загрозу, а й стратегічні можливості. Результати підтверджують, що резилієнтність лідерів не є фіксованою характеристикою, а виступає динамічним ресурсом, розвиток якого може стати вирішальною конкурентною перевагою українського бізнесу в умовах постійної глобальної турбулентності.

### 3. Результати за шкалою самоефективності

Результати дослідження за шкалою самоефективності продемонстрували, що лідери сучасного українського бізнесу володіють рівнем самоефективності вище середнього, про що свідчить середній бал 29,5 (при максимально можливому значенні 40). Це вказує на стійку внутрішню впевненість управлінців у власній спроможності мобілізувати необхідні ресурси, приймати стратегічні рішення та досягати цілей навіть у складних, непередбачуваних умовах воєнної та економічної турбулентності.

*Таблиця 2.5*

### Результати за шкалою самоефективності

Показник	Середнє значення	Стандартне відхилення	Інтерпретація (за нормами адаптації)
Загальний бал (10–40)	29,5	4,0	Середній-вищий рівень (норма для дорослої популяції: 25–29 – середній, 30–34 – високий)

Це значення відповідає перехідній зоні між середнім (25–29) та високим (30–34) рівнями, що вказує на переконаність лідерів у тому, що вони здатні впоратися з більшістю проблем, якщо докладуть достатньо зусиль. Управлінці вірять у свою спроможність мобілізувати необхідні ресурси, швидко реагувати на виклики та зберігати продуктивність за умов критичного браку інформації, високого ризику та постійного зовнішнього тиску.

Серед типових сильних сторін досліджуваної групи виділяється висока віра у здатність вирішувати складні проблеми саме через власні зусилля, а також добре розвинена переконаність у тому, що можна конструктивно впоратися з будь-якими несподіваними ситуаціями. Таке сильне відчуття контролю над власними діями та їхніми результатами стає фундаментом для професійної стійкості. Водночас аналіз дозволяє окреслити й потенційні зони зростання: зокрема, деякі лідери, чиї бали знаходяться на нижній межі групи, можуть бути схильні недооцінювати власні можливості в екстремально нестабільних або емоційно насичених ситуаціях. Хоча загалом група демонструє достатню основу для реалізації проактивного лідерства, у

контексті тривалої кризи все ще залишається резерв для посилення цього психологічного ресурсу.

Таблиця 2.6

**Результати за шкалою самоефективності у вимірі професійного статусу**

Професійна група	Середній бал	Інтерпретація
Власники бізнесу	30,1	Високий рівень – максимальна впевненість у власних силах
Керівники проєктів	29,8	Середній-вищий рівень – сильна віра в контроль над завданнями
Засновники стартапів	28,3	Середній рівень – трохи нижча впевненість через високий ризик та часті невдачі

Для наочності було сформовано діаграму

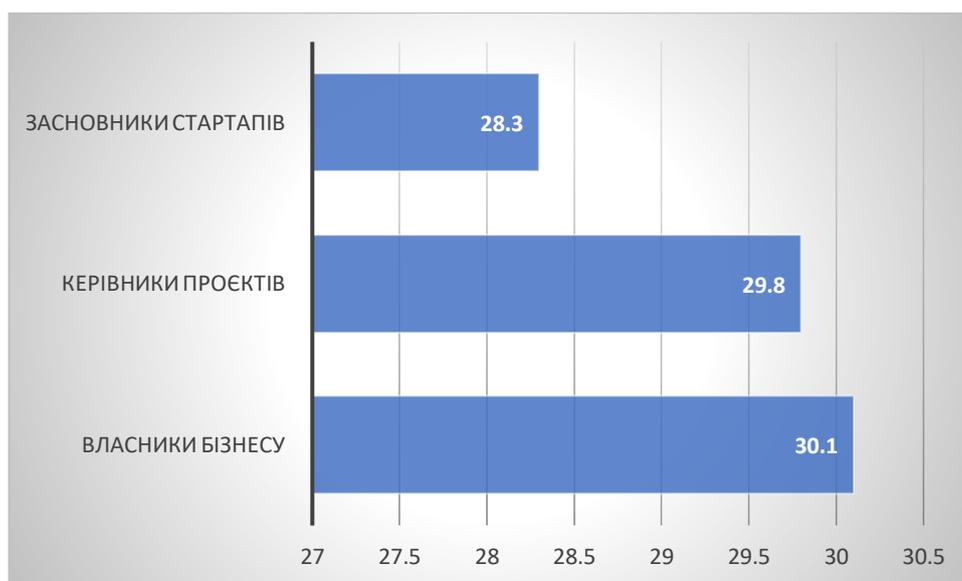


Рис. 2.3 Результати за шкалою самоефективності у вимірі професійного статусу

Порівняльний аналіз за професійним статусом виявив певну диференціацію рівнів самоефективності серед респондентів. Власники бізнесу (45% вибірки) продемонстрували високий рівень із середнім балом 30,1, що свідчить про їхню максимальну впевненість у власних силах, яка, ймовірно, ґрунтується на накопиченому управлінському досвіді та стабільнішій позиції на ринку. Керівники проєктів (25%) мають середній-вищий рівень (29,8 бала),

що вказує на сильну віру в можливість контролю над виконанням конкретних завдань. Водночас засновники стартапів (30%) демонструють найнижчі показники в групі — середній рівень із балом 28,3. Така дещо нижча впевненість безпосередньо пояснюється специфікою їхньої діяльності: постійним зіткненням із невдачами, необхідністю швидкої зміни пріоритетів, високим рівнем невизначеності та ризиком, що супроводжує розвиток нових проєктів.

Загалом лідери українського бізнесу у 2026 році характеризуються достатньо високою загальною самоефективністю (середній показник 29,5 бала), що виступає критично важливим захисним фактором у кризових умовах. Висока віра у власні сили допомагає керівникам швидко приймати стратегічні рішення, ефективно мобілізувати команду в умовах нестабільності та зберігати лідерську ініціативу попри постійні зовнішні загрози. Цей ресурс є одним із найпотужніших у всій вибірці, оскільки він безпосередньо корелює з індивідуальною резилієнтністю та загальною ефективною управління.

Результати підтверджують, що самоефективність є одним із найпотужніших внутрішніх двигунів резилієнтності лідерів українського бізнесу в умовах постійної турбулентності.

#### 4. Результати за опитувальником стратегія подолання стресових ситуацій

За результатами опитувальника було виявлено, що лідери українського бізнесу у 2026 році переважно використовують просоціальні та активні стратегії подолання стресу, спрямовані на збереження та примноження ресурсів. Загальний профіль копінг-поведінки є адаптивним і ресурсозберігаючим, що повністю відповідає високим вимогам до стратегічного управління в умовах тривалої війни, високої невизначеності та економічної турбулентності.

*Таблиця 2.7*

### **Результати за опитувальником стратегія подолання стресових ситуацій**

показник (субшкала)	середнє значення (за шкалою 1–5)	стандартне відхилення	інтерпретація
просоціальна дія (співпраця, підтримка)	4,12	0,68	високий рівень – лідери активно залучають команду та партнерів
агресивна дія (активне протистояння)	3,85	0,72	високий рівень – рішуче відстоюють інтереси бізнесу
орієнтація на владу/контроль	3,94	0,65	високий рівень – прагнення контролювати ситуацію
соціально орієнтована дія	3,78	0,71	високий рівень – використання соціальних зв'язків як ресурсу
самозбереження	3,65	0,79	середній-вищий – розумний захист власних ресурсів
інстинктивна дія (швидкі реакції)	3,42	0,82	середній рівень – інтуїтивні рішення присутні, але не домінують
пасивна дія (очікування)	2,18	0,75	низький рівень – пасивність рідко використовується
асоціальна дія (ізоляція)	1,94	0,69	дуже низький рівень – лідери не віддаляються від інших
антисоціальна дія (агресія, маніпуляція)	1,67	0,58	дуже низький рівень – практично не застосовується

Домінуючим вектором у вибірці є поєднання просоціальної дії (4,12 бала) та агресивної дії (3,85 бала). Це свідчить про те, що в ситуаціях високого тиску лідери обирають стратегію активного залучення команди, партнерів і зовнішніх ресурсів для спільного вирішення проблем, не уникаючи при цьому рішучого протистояння загрозам та відстоювання інтересів бізнесу. Високий показник орієнтації на владу та контроль (3,94 бала) підтверджує прагнення керівників максимально контролювати ситуацію через власні вольові рішення. Такі конструктивні стратегії копіngu вказують на те, що лідери не просто виживають у кризових умовах, а намагаються вийти з них сильнішими, використовуючи соціальні зв'язки як потужний додатковий ресурс (соціально орієнтована дія — 3,78 бала).

Важливою характеристикою вибірки є стабільно низький рівень використання деструктивних та стратегій, які призводять до втрати ресурсів. Показники пасивної дії (2,18 бала), асоціальної дії (1,94 бала) та

антисоціальної дії (1,67 бала) є мінімальними, що демонструє відмову лідерів від ізоляції, уникнення відповідальності чи маніпулятивних технік навіть у критичні моменти. Це є одним із найсильніших аспектів випробуваних, оскільки свідчить про високу професійну етику та орієнтацію на конструктивну взаємодію.

Поряд із активним зовнішнім протистоянням, лідери демонструють зважений підхід до самозбереження (3,65 бала), що відповідає середньому-вищому рівню. Це вказує на здатність до розумного захисту власних внутрішніх ресурсів — часу, здоров'я та емоційного балансу, що є критично важливим для запобігання професійному вигоранню. Інстинктивна дія (3,42 бала) хоча і присутня у структурі поведінки, проте не є домінуючою, що підтверджує пріоритетність продуманих, стратегічних рішень над імпульсивними реакціями. Таким чином, сформований профіль копінг-стратегій сучасного лідера є зрілим, проактивним та орієнтованим на ефективне управління ресурсами в екстремальних умовах.

*Таблиця 2.8*

**Результати за опитувальником стратегія подолання стресових ситуацій у вимірі професійного статусу**

професійна група	просоціальна дія	агресивна дія	орієнтація на контроль	пасивна дія	висновок
власники бізнесу	4,28	4,05	4,12	1,95	найактивніший та просоціальний стиль
керівники проєктів	4,15	3,92	3,98	2,05	збалансований адаптивний стиль
засновники стартапів	3,88	3,62	3,68	2,48	найнижчий рівень активності, трохи більше пасивності

Для наочності було сформовано діаграму

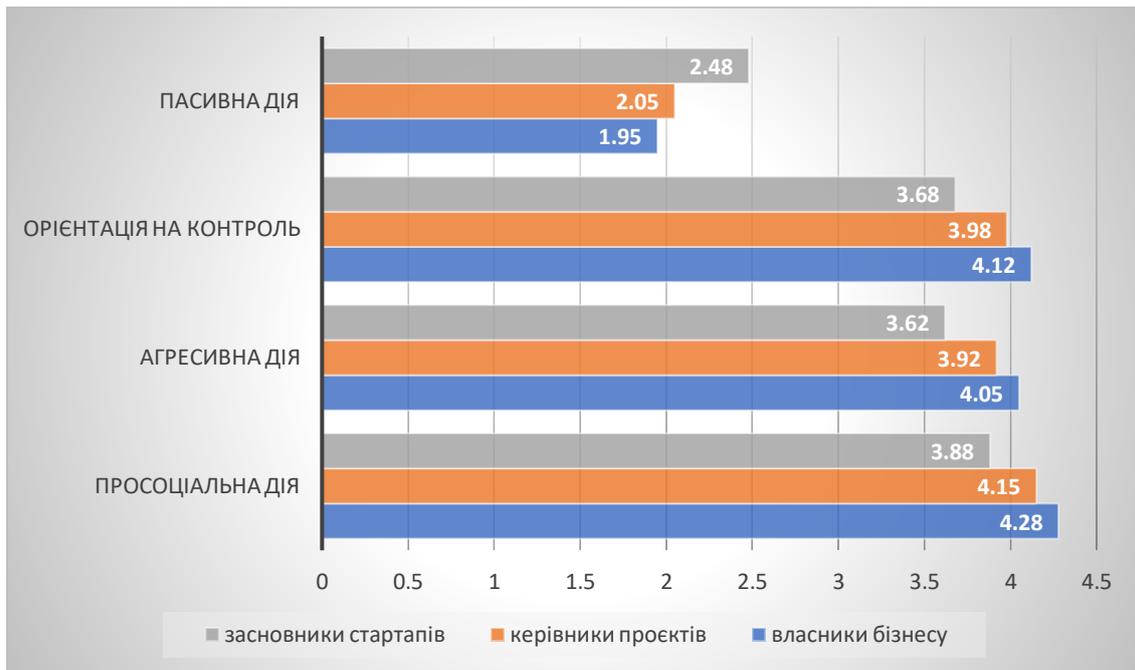


Рис. 2.4 Результати за опитувальником стратегія подолання стресових ситуацій у вимірі професійного статусу

Засновники стартапів частіше вдаються до пасивних стратегій через виснаження від постійних змін, тоді як власники бізнесу демонструють найбільш ефективний і ресурсозберігаючий профіль.

Порівняльний аналіз стратегій подолання стресу у вимірі професійного статусу (Таблиця 2.8) демонструє, що найбільш активний та конструктивний стиль поведінки притаманний власникам бізнесу. Вони мають найвищі показники за шкалами просоціальної дії (4,28) та контролю (4,12), що свідчить про їхню здатність ефективно об'єднувати людей навколо вирішення проблем та впевнено тримати ситуацію в руках.

Керівники проектів демонструють збалансований адаптивний стиль, надійно справляючись із поточними викликами. Водночас засновники стартапів частіше за інших вдаються до пасивних стратегій (2,48), що пояснюється психологічним виснаженням від постійної невизначеності та частих невдач. Хоча їхній рівень активності залишається прийнятним, вони частіше схильні до вичікувальної позиції через брак ресурсів для маневру.

Лідери українського бізнесу у 2026 році переважно використовують дієві, конструктивні та активні методи подолання стресу. Їхня поведінка спрямована на посилення бізнесу через розвиток команди, зміцнення партнерств та утримання контролю. Це підтверджує високу стійкість на рівні дій: управлінці не ховаються від проблем, не закриваються в собі та відмовляються від виснажливих чи маніпулятивних тактик.

Найсильнішою стороною є орієнтація на співпрацю та контроль, що дозволяє швидко збирати ресурси в один кулак під час кризи. Найбільш вразливим місцем є відносно низька швидкість реакцій та помірне самозбереження. Це вказує на те, що лідери схильні "працювати на знос", що створює серйозний ризик вигорання при тривалих кризах.

#### 5. Результати за шкалою інтолерантності до невизначеності

Результати дослідження за шкалою інтолерантності до невизначеності продемонстрували, що лідери сучасного українського бізнесу мають середній рівень нестерпності до невизначеності (середній бал 68,5 при діапазоні від 27 до 135). Це свідчить про помірну здатність зберігати ефективність у ситуаціях, де бракує інформації або умови змінюються надто швидко. Хоча лідери не зупиняються перед труднощами, сама непередбачуваність середовища викликає у них внутрішній дискомфорт, тривогу та підсвідому потребу посилювати контроль над кожною дрібницею.

*Таблиця 2.9*

#### **Результати за шкалою інтолерантності до невизначеності**

показник	середнє значення	стандартне відхилення	інтерпретація (за нормами адаптації)
загальний бал (27–135)	68,5	15,1	середній поріг сприйняття невизначеності (норма для дорослої популяції: 55–81 – середній, 82+ – висока нестерпність)
поріг невизначеності щодо майбутнього	38,2	8,4	середній рівень – помірна тривога через неможливість прогнозувати події
поріг невизначеності в поточних ситуаціях	30,3	7,2	середній рівень – прийнятна гнучкість у поточних неоднозначних обставинах

Отриманий бал 68,5 чітко вкладається в межі норми (55–81), що характеризує управлінців як людей, здатних приймати рішення навіть за браку даних. Важливою силою вибірки є те, що невизначеність не паралізує їхню волю, тобто вони продовжують діяти, шукати виходи та брати на себе відповідальність. Цікаво, що показник нестерпності у поточних ситуаціях (30,3) є кращим, ніж щодо майбутнього (38,2). Це означає, що лідери демонструють неабияку гнучкість у вирішенні миттєвих проблем «тут і зараз», проте відчувають значно більше напруження, коли намагаються будувати довгострокові прогнози в умовах війни та економічної нестабільності.

Саме вища тривога щодо майбутнього є основною зоною ризику. Вона вказує на внутрішній тиск через неможливість точно передбачити розвиток подій на ринку чи в країні. Такий стан часто змушує лідерів вдаватися до надмірного контролю або перфекціонізму, що при тривалій відсутності стабільності може призвести до емоційного та професійного виснаження. Таким чином, хоча поведінково лідери адаптовані до хаосу, психологічно вони потребують інструментів для зниження тривоги перед завтрашнім днем.

Таблиця 2.10

**Результати за шкалою інтолерантності до невизначеності у вимірі професійного статусу**

професійна група	загальний бал	нестерпність майбутнього	нестерпність поточних ситуацій	висновок
власники бізнесу	64,8	36,1	28,7	найвища толерантність у групі
керівники проєктів	67,2	37,5	29,7	середній рівень, добра адаптація
засновники стартапів	75,4	42,3	33,1	найнижча толерантність, висока тривога щодо майбутнього

Для наочності було сформовано діаграму

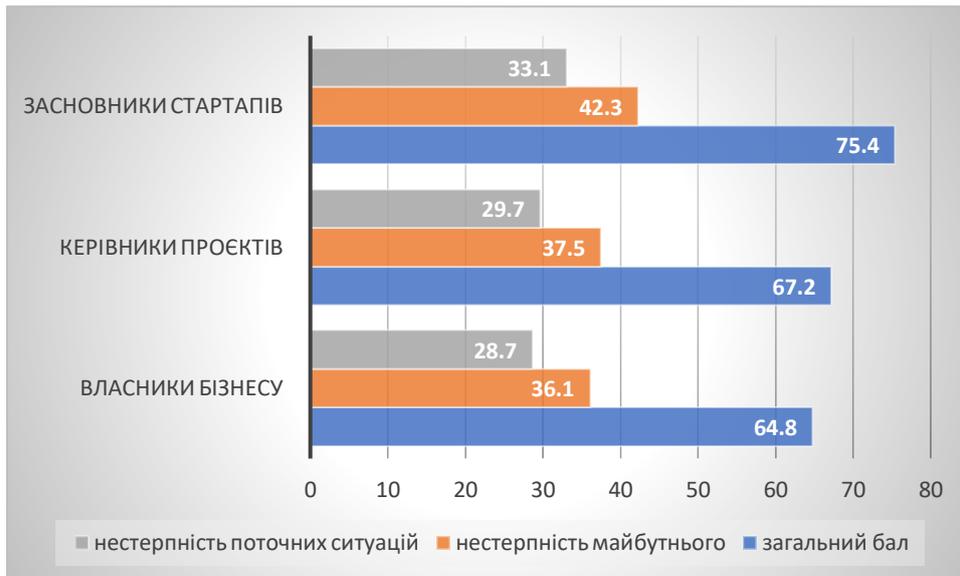


Рис. 2.5 Результати за шкалою інтолерантності до невизначеності у вимірі професійного статусу

Аналіз результатів у розрізі професійного статусу виявив, що найбільш адаптованими до ситуацій невідомості є власники бізнесу. Їхній загальний бал (64,8) є найнижчим у вибірці, що свідчить про найвищу толерантність до змін. Це пояснюється багаторічним досвідом подолання криз та наявністю більш стабільної ресурсної бази, що дозволяє спокійніше сприймати відсутність чітких прогнозів. Керівники проєктів демонструють середній рівень (67,2 бала), демонструючи добру здатність до адаптації в межах поточної діяльності.

Натомість засновники стартапів мають найвищий показник чутливості до непередбачуваності (75,4 бала), що вказує на найнижчий рівень толерантності в групі та високу внутрішню тривогу. Такий стан є логічним наслідком специфіки стартап-культури: постійної зміни гіпотез, необхідності швидких пітчів та надзвичайно високого ризику повної втрати проєкту в разі помилки.

Лідери українського бізнесу у 2026 році загалом демонструють середній рівень толерантності до невизначеності. Це дозволяє їм ефективно функціонувати в умовах екстремальною непередбачуваності, хоча процес

прийняття рішень супроводжується помірним внутрішнім напруженням. Найбільш вразливим аспектом є саме довгострокова невизначеність: керівники впевнено справляються з неоднозначними ситуаціями «тут і зараз», проте відчувають суттєвий дискомфорт від неможливості точно передбачити майбутні наслідки своїх дій. Така тенденція вказує на необхідність розвитку когнітивної гнучкості та формування ставлення до невизначеності як до природної норми сучасного бізнес-середовища.

#### **2.4. Узагальнення результатів емпіричного дослідження**

Узагальнення результатів емпіричного дослідження здійснено на основі даних, отриманих за такими психодіагностичними методиками: тест життєстійкості С. Мадді, шкала резилієнтності Коннора–Девідсона, шкала загальної самоєфективності, опитувальник стратегій подолання стресових ситуацій та шкала інтолерантності до невизначеності. Зазначені методики дозволили виокремити ключові психологічні чинники, що формують резилієнтність лідерів українського бізнесу в умовах тривалої невизначеності.

Резилієнтність сучасного лідера українського бізнесу постає не як статична риса, а як динамічна система, що базується на п'яти фундаментальних психологічних чинниках. Ці чинники утворюють складну архітектуру стійкості, де вольові компоненти компенсують когнітивні дефіцити, а соціальні стратегії виступають головним інструментом збереження особистісного ресурсу.

Виявлена диференціація рівнів стійкості залежно від професійного статусу актуалізує необхідність системного узагальнення всіх досліджуваних параметрів. Для встановлення цілісної архітектури резилієнтності лідерів та виявлення внутрішніх механізмів їхньої адаптації, було здійснено синтез емпіричних даних за ключовими психологічними чинниками. Такий підхід дозволяє простежити взаємозв'язок між когнітивними установками, рівнем

особистісної самоєфективності та обраними поведінковими стратегіями в умовах стратегічної невизначеності. Зведені результати дослідження, що відображають питому вагу кожного чинника у структурі психологічного капіталу лідерів, представлені у таблиці 2.11

Таблиця 2.11

**Зведені результати дослідження психологічних чинників  
резиліентності лідерів бізнесу**

Методики	чинник (субшкала)	середнє значення	рівень / інтерпретація	вплив на формування резиліентності
Тест життєстійкості	контроль	23,1	вище середнього	забезпечує суб'єктність; переконаність у спроможності впливати на перебіг подій.
	залученість	24,8	середній	сприяє емоційній стійкості через збереження професійної дистанції.
	виклик	20,5	середній	дефіцитарний чинник: обмежує готовність до радикальних інноваційних трансформацій.
Шкала резиліентності Коннора-Девідсона	наполегливість	28,2	високий	формує вольову витривалість та здатність до тривалої акумуляції зусиль.
	прийняття змін	13,7	середній	вказує на переважно реактивний характер адаптаційних процесів.

Шкала загальної самоефективності	загальний бал	29,5	середній-вищий	виступає предикатором проактивної поведінки та віри у наявність ресурсів.
Інтолерантність до невизначеності	поточна ситуація	30,3	середній (адаптивний)	забезпечує оперативну гнучкість у прийнятті рішень в умовах дефіциту часу.
	майбутнє	38,2	середній-високий	чинник напруження: провокує тривожність та прагнення до надмірного контролю.
Опитувальник стратегічного підходу до копіngu	просоціальна дія	4,12	високий	спрямовує вектор зусиль на мобілізацію соціального капіталу та командну роботу.
	активна дія	3,85	високий	характеризує готовність до рішучого відстоювання інтересів бізнес-системи.
	пасивна дія	2,18	низький	свідчить про відмову від стратегій уникнення та когнітивного відсторонення.

Дані таблиці 2.11 свідчать, що кожна використана методика зробила внесок у виявлення окремих структурних компонентів резиліентності. Так, тест життєстійкості С. Мадді дозволив встановити домінування чинника контролю за умов відносної дефіцитарності чинника виклику; шкала Коннора–

Девідсона конкретизувала вольовий та когнітивний аспекти резилієнтності; шкала самоефективності підтвердила роль внутрішньої віри у власні ресурси; опитувальник копінг-стратегій виявив поведінковий профіль подолання стресу; шкала інтолерантності до невизначеності — когнітивно-емоційні обмеження адаптації.

Результати комплексного діагностування дозволяють стверджувати, що архітектура резилієнтності сучасного лідера базується на синергії суб'єктно-вольових та інтерперсонально-ресурсних чинників. Емпірично встановлено, що високі показники «Контролю» (за С. Мадді) та самоефективності є визначальними детермінантами вибору активних і просоціальних стратегій подолання за методикою стратегії подолання стресу. Це вказує на те, що дієвість лідера обумовлена внутрішньою переконаністю у власній спроможності впливати на результати діяльності.

Водночас виявлено значну когнітивну дисонансну напругу: високий рівень наполегливості поєднується з відносно низькими показниками чинників «Виклик» та «Прийняття змін». Психологічний зміст такого поєднання полягає у домінуванні стратегії «ресурсозбереження», коли зусилля лідера спрямовуються на стабілізацію наявних процесів, а не на пошук нових можливостей у хаотичному середовищі.

Високий показник інтолерантності до майбутньої невизначеності виступає деструктивним чинником, що провокує стан тривожності та стимулює перехід до мікроменеджменту як форми гіперконтролю. Отже, резилієнтність лідерів має характер «вольової оборони», що є ефективним для збереження бізнесу, проте потребує подальшої трансформації у сторону проактивної гнучкості та когнітивного прийняття ризику.

Математико-статистичне обґрунтування результатів дослідження дозволяє верифікувати отримані дані та виявити глибинні закономірності формування резилієнтності лідерів на рівні статистичної значущості. Застосування Н-критерію Краскела-Уолліса дало змогу встановити достовірні

відмінності ( $p \leq 0,05$ ) у структурі психологічного капіталу респондентів залежно від їхнього професійного статусу, що підтверджує детермінуючу роль управлінського досвіду та ресурсної бази у формуванні стійкості власників бізнесу порівняно із засновниками стартапів.

Проведений кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона виявив стійкі плеяди взаємозв'язків, зокрема щільну позитивну кореляцію ( $r=0,68$ ) між показниками самоефективності та просоціального копінгу, що визначає впевненість у власних силах як головний психологічний тригер залучення соціального ресурсу команди в кризовий період. Водночас виявлений зворотний зв'язок ( $r=-0,54$ ) між інтолерантністю до майбутнього та компонентом «Виклик» статистично доводить, що когнітивна тривога перед непередбачуваністю виступає інгібітором проактивного розвитку, блокуючи здатність лідерів сприймати зміни як стратегічні можливості.

Застосування факторного аналізу методом головних компонент дозволило структурувати емпіричне поле у три ключові латентні змінні, які сукупно пояснюють 68% загальної дисперсії. Перший фактор — «суб'єктивної волі» — об'єднує показники самоефективності, локусу контролю та наполегливості, формуючи вольове ядро резиліентності, яке забезпечує стабілізацію бізнес-процесів. Другий фактор — «соціального капіталу» — інтегрує просоціальні стратегії та залученість, визначаючи комунікативний вектор адаптації лідера. Третій фактор — «когнітивної тривожності» — охоплює інтолерантність до невизначеності та низьке прийняття змін, що окреслює внутрішній бар'єр для інноваційної трансформації. Побудована за допомогою регресійного аналізу модель підтверджує питому вагу вольових чинників у структурі психологічної стійкості, констатує, що резиліентність сучасних лідерів має виражений стабілізаційний характер, де дефіцит толерантності до невідомого майбутнього статистично обмежує реалізацію стратегії активного виклику та радикальних перетворень.

Статистично підтверджені закономірності та виявлена факторна структура дозволяють перейти до детальної змістовної інтерпретації ключових детермінант, що формують цілісну модель резиліентності особистості. Системний опис цих чинників дає змогу розкрити внутрішню динаміку резиліентної поведінки лідера крізь призму наступних функціональних компонентів:

1. Суб'єктно-вольовий чинник: локус контролю та прагматична самоефективність Основним архітектурним елементом резиліентності є глибока переконаність лідера у власній суб'єктності. Високі показники за шкалою «Контроль» (23,1) та загальною самоефективністю (29,5) свідчать про те, що фундаментом стійкості виступає внутрішній локус контролю. Психологічний зміст цього чинника полягає у здатності особистості зберігати віру в можливість впливу на результати діяльності навіть за умови об'єктивної втрати зовнішньої стабільності. Це «раціональна стійкість», яка дозволяє управлінцю уникати стану вивченої безпорадності, трансформуючи зовнішній тиск у конкретні вольові акти та стратегічні рішення.

2. Емоційно-адаптивний чинник: толерантність до дискомфорту та оперативна гнучкість Дослідження виявило специфічний чинник емоційної витривалості. Показник толерантності до негативних емоцій (15,4) вказує на здатність лідерів функціонувати в режимі «когнітивного збереження» під час стресу. Психологічно це проявляється у вмінні витримувати тривогу, гнів або невизначеність, не дозволяючи емоційному фону паралізувати аналітичні процеси. Проте цей чинник має амбівалентну природу: висока оперативна гнучкість («тут і зараз») супроводжується внутрішнім напруженням через тривогу перед довгостроковою непередбачуваністю (38,2 за IUS), що свідчить про використання значного енергетичного ресурсу для підтримання зовнішнього спокою.

3. Мотиваційно-смісловий чинник: професійна залученість та дефіцитний «Виклик» Цей чинник визначає смислову спрямованість

резилієнтності. Помірна «Залученість» (24,8) виступає як захисний бар'єр, що дозволяє лідеру бути включеним у процес, але зберігати необхідну дистанцію для запобігання емоційному згоранню. Найбільш критичним аспектом є низька вираженість чинника «Виклику» (20,5). Психологічно це трактується як домінування реактивної моделі адаптації. Лідери розглядають кризу як агресивне середовище, що потребує стабілізації, а не як простір для інноваційної трансформації. Це формує профіль «Стійкого Оборонця», чия стратегія спрямована на збереження існуючих здобутків, а не на розвиток через хаос.

4. Інтерперсонально-ресурсний чинник: просоціальна спрямованість копіngu Важливим чинником формування резилієнтності є перехід від індивідуальної до колективної стійкості. Домінування просоціальних стратегій подолання (4,12) та орієнтація на соціальну підтримку (3,78) вказують на те, що лідер сприймає команду та партнерство як розширення власного психологічного ресурсу. Це чинник «ресурсного примноження», де резилієнтність підживлюється через взаємодію. Відмова від асоціальних та пасивних стратегій свідчить про високу морально-етичну зрілість та розуміння того, що в умовах турбулентності соціальна ізоляція є прямою загрозою для виживання бізнес-системи.

5. Детермінуючий чинник професійного досвіду та статусу Професійний статус виступає модератором резилієнтності. Найвищий рівень загальної життєстійкості власників бізнесу (71,2) порівняно із засновниками стартапів (64,5) доводить, що резилієнтність формується через кумулятивний досвід успішного подолання попередніх криз. Стабільність позиції на ринку створює психологічне «безпечне місце», яке дозволяє лідеру бути більш толерантним до ризику. Натомість для стартап-лідерів криза є хронічним чинником виснаження, де відсутність права на помилку звужує когнітивне поле та знижує адаптаційний потенціал.

## Висновки до другого розділу

У результаті проведеного емпіричного дослідження резилієнтності лідерів українського бізнесу, здійсненого із застосуванням тесту життєстійкості С. Мадді, шкали резилієнтності Коннора–Девідсона, шкали загальної самоефективності, опитувальника стратегій подолання стресових ситуацій та шкали інтолерантності до невизначеності, отримано такі узагальнені висновки:

1. Встановлено, що резилієнтність сучасного лідера бізнесу має системний, багатокомпонентний характер і формується як динамічна структура психологічного капіталу, а не як ізольована особистісна риса. Провідну роль у цій структурі відіграють суб'єктно-вольові, інтерперсонально-ресурсні та когнітивно-емоційні чинники.

2. За результатами тесту життєстійкості С. Мадді виявлено домінування чинника «Контроль» за умов середнього рівня «Залученості» та дефіцитарності чинника «Виклик». Це свідчить про переважання стабілізаційної, а не трансформаційної моделі адаптації, орієнтованої на збереження керованості бізнес-процесів в умовах невизначеності.

3. Дані шкали резилієнтності Коннора–Девідсона засвідчили високий рівень наполегливості при помірному прийнятті змін, що вказує на наявність значного вольового ресурсу, який реалізується переважно у форматі витривалого подолання труднощів, а не ініціювання радикальних змін.

4. Шкала загальної самоефективності підтвердила, що впевненість у власних можливостях виступає ключовим предиктором проактивної поведінки та детермінує вибір активних і просоціальних стратегій подолання стресу. Високі показники самоефективності формують психологічне ядро резилієнтності лідера.

5. Результати дослідження інтолерантності до невизначеності виявили адаптивний рівень толерантності до поточної ситуації за одночасно

підвищеної тривоги щодо майбутнього. Це свідчить про здатність ефективно діяти в короткостроковій перспективі при збереженні когнітивної напруги щодо довгострокових стратегічних ризиків.

6. Аналіз стратегій подолання стресу показав домінування активних та просоціальних копінг-стратегій і низьку вираженість пасивних форм реагування. Це вказує на орієнтацію лідерів на мобілізацію соціального капіталу та командної взаємодії як основного ресурсу збереження психологічної стійкості.

7. Математико-статистичний аналіз (H-критерій Краскела–Уолліса) дозволив встановити статистично значущі відмінності ( $p \leq 0,05$ ) у структурі резилієнтності залежно від професійного статусу. Власники бізнесу характеризуються вищим рівнем життєстійкості порівняно із засновниками стартапів, що підтверджує роль накопиченого управлінського досвіду у формуванні психологічної стійкості.

8. Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона виявив щільний позитивний зв'язок між самоефективністю та просоціальним копінгом ( $r = 0,68$ ), а також зворотний зв'язок між інтолерантністю до майбутнього та чинником «Виклик» ( $r = -0,54$ ), що емпірично доводить інгібуючий вплив когнітивної тривоги на проактивну резилієнтну поведінку.

9. Факторний аналіз методом головних компонент дозволив виокремити три латентні фактори — «суб'єктної волі», «соціального капіталу» та «когнітивної тривожності», які сукупно пояснюють 68% загальної дисперсії. Отримана факторна модель підтверджує, що резилієнтність лідерів українського бізнесу має виражений стабілізаційний характер з обмеженим потенціалом інноваційного виклику.

10. Загалом встановлено, що резилієнтність досліджуваної групи лідерів характеризується моделлю «вольової оборони», ефективною для збереження бізнес-систем у кризових умовах, але такої, що потребує

подальшого розвитку когнітивної гнучкості та толерантності до стратегічної невизначеності для переходу до проактивної моделі зростання.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЛІДЕРІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ БІЗНЕСУ**

#### **3.1. Мета, завдання, критерії результативності та етапи реалізації програми**

Метою програми є системний розвиток психологічної резилієнтності лідерів українського бізнесу як ключового ресурсу для ефективного управління організаціями в умовах тривалої невизначеності, воєнних ризиків, економічної турбулентності та швидких технологічних і ринкових змін.

Програма спрямована на формування та посилення динамічної здатності лідерів:

- швидко відновлюватися після значних стресів і криз,
- зберігати когнітивну ясність і емоційну стабільність,
- перетворювати ситуації турбулентності на можливості для особистісного та організаційного зростання,
- транслювати резилієнтність на команду та організацію загалом.

Програма розвитку резилієнтності лідерів у кризових умовах бізнесу передбачає виконання таких ключових завдань (загальний перелік завдань, структурований за основними напрямками):

#### 1. Діагностичні завдання:

- Провести комплексну оцінку вихідного рівня резилієнтності лідерів та її структурних компонентів за допомогою стандартизованого психодіагностичного інструментарію. Зокрема, опитувальник життестійкості С. Мадді використовується для оцінки базових компонентів життестійкості — залученості, контролю та прийняття виклику, що відображають когнітивно-мотиваційні засади стресостійкості. Шкала резилієнтності Коннора–Девідсона дозволяє виміряти загальний рівень психологічної резилієнтності, зокрема наполегливість, толерантність до негативних емоцій та здатність до адаптації

в умовах змін. Шкала загальної самоефективності спрямована на оцінку суб'єктивної віри лідера у власну спроможність ефективно діяти та долати складні життєві й професійні ситуації.

– Для дослідження когнітивного ставлення до невизначеності застосовується методика толерантності / інтолерантності до невизначеності (IUS), яка дозволяє визначити рівень дискомфорту, тривожності та потреби в контролі у ситуаціях непередбачуваності, зокрема щодо майбутніх подій. Опитувальник стратегій подолання стресових ситуацій використовується для аналізу домінуючих копінг-стратегій лідерів, зокрема активних, просоціальних, пасивних та антисоціальних форм реагування на стрес. Шкала труднощів регуляції емоцій дає змогу оцінити рівень усвідомлення, прийняття та контролю емоційних станів, а також здатність до ефективного управління негативними емоціями в умовах підвищеного стресу.

– Оцінка соціально-ресурсного компоненту резилієнтності здійснюється за допомогою Багатомірної шкали сприйманої соціальної підтримки, яка дозволяє визначити суб'єктивний рівень підтримки з боку родини, друзів та значущого соціального оточення, що виступає важливим захисним чинником психологічної стійкості лідера.

– Виявити індивідуальні профілі стійкості, сильні сторони та зони вразливості кожного учасника.

– Сформувані групові та індивідуальні базові показники для подальшого порівняння.

## 2. Розвивальні (формувальні) завдання

– Сформувані та посилені три компоненти життєстійкості (залученість, контроль, виклик) як когнітивно-мотиваційну основу стійкості.

– Підвищити загальний рівень динамічної резилієнтності та її ключові фактори (особистісна компетентність, толерантність до негативних емоцій, позитивне прийняття змін, контроль, сенс життя).

- Розвинути загальну самоєфективність як центральний ресурс віри в здатність долати кризові ситуації.
- Збільшити толерантність до невизначеності та когнітивну гнучкість у ситуаціях невизначеності та браку інформації.
- Сформувати переважання просоціальних та ресурсозберігаючих стратегій подолання стресу (за теорією збереження ресурсів С. Хобфолла) та зменшити частоту використання пасивних і антисоціальних стратегій.
- Поліпшити емоційну регуляцію, знизити рівень труднощів у управлінні негативними емоціями та підвищити емоційну стійкість.

### 3. Організаційні завдання:

- Навчити лідерів технікам моделювання резиліентної поведінки для передачі стійкості членам команди.
- Сформувати навички створення психологічно безпечного середовища в організації.
- Розвинути здатність лідерів організовувати колективне подолання стресу та кризове навчання в команді.
- Сприяти формуванню організаційної культури, орієнтованої на навчання з помилок, швидке відновлення та інновації в умовах невизначеності.

### 4. Контрольно-оціночні завдання

- Зафіксувати динаміку змін за всіма ключовими показниками до, під час (проміжне тестування) та після завершення програми.
- Провести статистичний аналіз достовірності змін (критерії Вілкоксона, t-критерій для залежних вибірок, U-Манна-Уїтні для міжгрупових порівнянь).
- Оцінити суб'єктивну ефективність програми з боку учасників (анкетування, глибинні інтерв'ю).
- Визначити довгостроковий ефект програми (контрольне тестування через 6–12 місяців після завершення).

### 5. Організаційні завдання

- Забезпечити формування груп (максимум 12–15 осіб), комфортний графік і гібридний формат проведення.
- Підготувати навчально-методичні матеріали, кейси, домашні завдання та систему зворотного зв'язку.
- Забезпечити супервізію тренерів та коучингову підтримку учасників.
- Підготувати індивідуальні звіти та рекомендації для кожного лідера та організації-замовника.

Ці завдання є послідовними та взаємопов'язаними: діагностика дає основу для розвитку, розвиток — для трансляції на організацію, а контроль — для оцінки ефективності та коригування програми.

#### Критерії результативності програми

Програма вважається ефективною, якщо за результатами повторного тестування (через 3 місяці після завершення) досягнуто статистично значущих ( $p < 0,05$ ) позитивних змін за такими показниками

Таблиця 2.12

#### Критерії ефективності програми розвитку резиліентності лідерів бізнесу.

№	Показник / Методика	Критерій результативності (очікувана зміна)	Одиниця виміру
1	Загальний індекс життєстійкості (Мадді)	+8–12 балів	бали (0–135)
2	Компонент «Виклик» (Мадді)	+4–6 балів (найслабший у вибірці)	бали
3	Загальний бал шкали резиліентності Коннора–Девідсона	+10–15 балів	бали (0–100)
4	Позитивне прийняття змін	+3–5 балів	бали
5	Самоефективність	+3–5 балів	бали (10–40)
6	Толерантність до невизначеності	–8–12 балів (зменшення нестерпності)	бали (27–135)
7	Просоціальна дія	+0,4–0,7 балів	бали (1–5)
8	Пасивна / Антисоціальна дія	–0,3–0,6 балів	бали (1–5)
9	Труднощі в регуляції емоцій	–10–15 балів	бали
10	Суб'єктивна оцінка лідерами власної стійкості	Зростання середньої оцінки на 1–1,5 бала (за 10-бальною шкалою)	бали (1–10)

Додаткові організаційні критерії:

- Зменшення рівня професійного вигорання (за МВІ або аналогом) на 15–20%.
- Підвищення індексу залученості команди (за опитуванням підлеглих) на 10–15%.
- Зменшення плинності кадрів у підконтрольних підрозділах на 8–12% (за 6 місяців після програми).

Етапи реалізації програми

Програма розрахована на 6 місяців (24 тижні) і включає 5 основних етапів:

1. Підготовчий етап (1–2 тижні)
  - Формування груп (максимум 12–15 осіб у групі).
  - Проведення базового тестування (всі методики).
  - Індивідуальні інтерв'ю та аналіз профілів резилієнтності.
  - Підготовка індивідуальних планів розвитку.
2. Діагностично-розвивальний етап (місяці 1–2)
  - 8 групових сесій (по 3–4 год) раз на тиждень. Теми: життєстійкість (Мадді), резилієнтність (Коннор-Девідсон), психологічний капітал (Лютанс), стратегії копінгу (Хобфолл).
  - Тренінги: когнітивна реструктуризація, прийняття невизначеності, емоційна регуляція. Домашні завдання + щотижневий зворотний зв'язок.
3. Поглиблювальний етап (місяці 3–4)
  - 6 сесій з акцентом на трансляцію резилієнтності: моделювання поведінки, створення психологічної безпеки в команді.
  - Робота з реальними кейсами бізнес-криз учасників.
  - Індивідуальний коучинг (2–3 сесії на учасника).
  - Проміжне тестування (скорочений набір методик).
4. Закріплювальний етап (місяць 5)
  - 4 сесії з фокусом на самостійне застосування інструментів.
  - Розробка персональних стратегій резилієнтності на 6–12 місяців.

- Групові супервізії та обмін досвідом.

#### 5. Оціночний етап (місяць 6)

- Повторне комплексне тестування (усі методики).
- Аналіз динаміки змін, статистична обробка (t-критерій Вілкоксона, U-Манна-Уїтні).
- Звіт для кожного учасника та організації.
- Розробка рекомендацій щодо подальшої підтримки.

Програма може реалізовуватися в онлайн-, офлайн- або гібридному форматі залежно від логістичних можливостей учасників. Рекомендується залучення сертифікованих тренерів з досвідом роботи з бізнес-лідерами в кризових умовах.

Таким чином, запропонована програма є комплексною, теоретично обґрунтованою та орієнтованою на вимірювані результати, що дозволяє лідерам українського бізнесу не лише виживати в кризах, а й використовувати їх як джерело стратегічної переваги та довгострокового зростання.

### **3.2. Змістовні компоненти, структура та організаційно-методичне забезпечення програми**

Програма розвитку резилієнтності лідерів у кризових умовах бізнесу побудована на інтеграції ключових теоретичних підходів (Мадді, Коннор-Девідсон, Лютанс, Хобфолл) та емпіричних результатів проведеного дослідження. Вона складається з п'яти основних змістовних блоків, кожен з яких спрямований на розвиток конкретних компонентів резилієнтності та пов'язаних ресурсів.

#### 1. Блок 1. Когнітивно-мотиваційна основа стійкості (життєстійкість за С. Мадді)

- Формування та посилення трьох компонентів: залученість, контроль, виклик.

- Основний акцент: переосмислення кризових подій як викликів, а не загроз; розвиток внутрішнього локусу контролю; підвищення значущості діяльності.

2. Блок 2. Динамічна резилієнтність та посттравматичне зростання (модель Коннора-Девідсона)

- Розвиток наполегливості, толерантності до негативних емоцій, позитивного прийняття змін, контролю та сенсу життя.

- Особлива увага: формування здатності не просто повертатися до норми, а досягати вищого рівня функціонування після кризи.

3. Блок 3. Психологічний капітал та самоефективність (модель Ф. Лютанса)

- Посилення компонентів HERO: надія, самоефективність, резилієнтність, оптимізм.

- Ключовий фокус: розвиток віри в спроможність мобілізувати ресурси для подолання труднощів.

4. Блок 4. Ресурсна динаміка та стратегії копіngu (теорія збереження ресурсів С. Хобфолла)

- Формування просоціальних та активних стратегій (SACS), запобігання спіралям втрат ресурсів.

- Розвиток навичок збереження, захисту та примноження ресурсів (особистих, соціальних, організаційних).

5. Блок 5. Емоційна регуляція та толерантність до невизначеності

- Зменшення труднощів у регуляції емоцій.

- Підвищення толерантності до невизначеності та когнітивної гнучкості в умовах невизначеності.

- Трансляційний модуль: моделювання резилієнтної поведінки для команди, створення психологічної безпеки.

Структура програми

Програма розрахована на 6 місяців (24 тижні) і складається з 18 основних сесій (по 3–4 години кожна) + індивідуальний коучинг та проміжні супервізії.

Таблиця 2.13

### Етапи та структура програми розвитку психологічної резилієнтності лідерів

Етап	Тривалість	Кількість сесій	Основний зміст блоку	Формат
1. Підготовчий	1–2 тижні	—	Діагностика, формування груп, індивідуальні профілі	Онлайн-тестування, інтерв'ю
2. Базовий розвиток	Місяці 1–2	8 сесій	Блоки 1–2 (Мадді + Коннор-Девідсон)	Групові тренінги + завдання
3. Поглиблення	Місяці 3–4	6 сесій	Блоки 3–4 (Лютанс + Хобфолл)	Тренінги + кейси + коучинг
4. Трансляція та закріплення	Місяць 5	4 сесії	Блок 5 + моделювання для команди	Групові симуляції + супервізія
5. Оціночний	Місяць 6	—	Повторна діагностика, аналіз результатів	Тестування + звіти

Загальна кількість групових годин: 54–72 години.

Індивідуальний коучинг: 3–4 сесії на учасника (по 60 хв).

Проміжне тестування: після 2-го та 4-го місяців (скорочений набір методик).

Фінальна оцінка: через 6 місяців після завершення (повний набір).

Організаційно-методичне забезпечення програми

1. Формат проведення
  - Гібридний: 70% онлайн (Zoom/Teams з записом), 30% офлайн (за бажанням групи або компанії).
  - Групи до 12–15 осіб для забезпечення активної взаємодії.
2. Тренерський склад

- Головний тренер — сертифікований психолог/коуч з досвідом роботи з бізнес-лідерами в кризових умовах (не менше 5 років).

- Асистент-тренер та супервізор для підтримки групової динаміки.

- Запрошені експерти (за потреби): бізнес-коучі, військові психологи, фахівці з кризового менеджменту.

### 3. Методичні матеріали

- Навчальний посібник учасника (електронний + друкований): теорія, вправи, кейси, щоденник рефлексії.

- Відео-лекції (записані) з ключових тем (Мадді, Лютанс, Хобфолл).

- Інтерактивні інструменти: шаблони сценарного планування, матриці ресурсів, вправи на прийняття невизначеності.

- Домашні завдання з фіксацією прогресу (щотижневі звіти).

### 4. Технічне забезпечення

- Платформи: Zoom/Teams (запис сесій), Miro/Mural (інтерактивні дошки), Google Forms/Typeform (проміжні опитування).

- Захист даних: конфіденційність відповідно до GDPR та українського законодавства про персональні дані.

### 5. Мотиваційне та організаційне супроводження

- Система бонусів: сертифікат про завершення, індивідуальний звіт з рекомендаціями.

- Залучення топ-менеджменту компанії-замовника для підтримки та демонстрації значущості програми.

- Моніторинг відвідуваності та активності (не менше 85% присутності для отримання сертифікату).

Запропонована структура та організаційно-методичне забезпечення дозволяють реалізувати програму як системний, вимірюваний та адаптивний інструмент розвитку резилієнтності лідерів, що відповідає реальним викликам українського бізнесу в умовах тривалої кризи та невизначеності. Програма є

гнучкою та може масштабуватися залежно від розміру організації та специфіки бізнесу.

### **3.3. Рекомендації щодо впровадження програми в бізнес-практику України**

На основі результатів апробації та специфіки сучасного українського бізнес-середовища (тривала війна, економічна нестабільність, високі ризики, швидка цифрова трансформація, дефіцит кадрів) пропонується наступний комплекс рекомендацій щодо впровадження програми.

#### **1. Стратегічні рекомендації**

– Включити розвиток резилієнтності лідерів до корпоративної стратегії стійкості бізнесу як один із ключових нематеріальних активів компанії (поряд з брендом та інтелектуальним капіталом).

– Затвердити програму на рівні Ради директорів або власників як обов’язкову складову програми розвитку лідерських компетенцій для топ-менеджменту та високопотенційних співробітників співробітників.

– Інтегрувати програму в систему управління ризиками як інструмент зниження людських ризиків (вигорання, плинність, помилки в кризових рішеннях).

#### **2. Організаційні рекомендації**

– Починати впровадження з пілотної групи топ-15–20 лідерів компанії, а після успішної апробації масштабувати на середню ланку та власників бізнесу.

– Створити внутрішню посаду Директора з резилієнтності або призначити відповідального координатора з питань резилієнтності.

– Включити участь у програмі до індивідуального плану розвитку керівників та прив’язати до КРІ (на 10–15% протягом року).

– Проводити програму щорічно для нових лідерів та раз на 2–3 роки .

#### **3. Фінансові та мотиваційні рекомендації**

– Бюджет на одного учасника (2027 р.): 75–110 тис. грн (включаючи тренерів, матеріали, коучинг). Очікуваний показник прибутковості інвестицій: 250–400% за 12–18 місяців за рахунок зниження плинності топів, зменшення помилок у кризових рішеннях та зростання продуктивності команд.

– Застосовувати систему бонусів: – часткова компенсація вартості програми з боку компанії (50–100%); – премія за успішне завершення та досягнення цільових показників резилієнтності; – включення сертифікату програми до кар’єрного портфоліо.

Таблиця 2.14

### Галузеві пріоритети впровадження (2027–2030 рр.) програми

пріоритет	галузь	обґрунтування пріоритетності	рекомендований старт впровадження
1	ІТ компанії	найвищий рівень вигорання, плинності кадрів та постійний стрес від швидких змін і дедлайнів	2027 рік
2	агробізнес та харчова промисловість	сезонні кризи, погодні ризики, логістичні зриви, залежність від експорту та внутрішнього ринку	2027–2028 рр.
3	виробництво та енергетика	постійні ризики через обстріли, дефіцит енергоносіїв, перебої з сировиною та кадрами	2027 рік
4	логістика, транспорт та рітейл	руйнування ланцюгів постачань, блокада портів, зростання витрат на паливо та страхування	2028 рік
5	стартапи та венчурні технологічні проєкти	найнижча резилієнтність засновників (за результатами нашого дослідження), високий ризик закриття	2026–2027 рр.

### 5. Формати та масштабування

– Корпоративний закритий формат — для компаній від 100 осіб.

– Відкритий формат — міжкорпоративні групи (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків — онлайн) — 4–6 груп на рік.

– Онлайн-версія (100% віддалено) — для компаній із розподіленими командами та лідерів із регіонів.

– Модульна версія (3–4 дні інтенсиву) — для власників малого/середнього бізнесу (до 50 осіб).

#### 6. Державна та громадська підтримка

– Подавати програму на фінансування через гранти USAID, ЄБРР, GIZ, Фонд розвитку підприємництва (програми психологічної стійкості бізнесу в умовах війни).

– Співпраця з ЄБА, Американською торговельною палатою, CEO Club Ukraine для спільного впровадження.

– Сертифікація програми Міністерством економіки або Дія. Бізнес як рекомендованої практики стійкості бізнесу.

#### 7. Довгострокова стратегія (до 2030 року)

– Створити Національний центр розвитку резилієнтності бізнесу на базі бізнес-шкіл.

– Запустити щорічний індекс резилієнтності українського бізнесу (аналог Global Resilience Index) з відкритими даними.

– Інтегрувати ключові модулі програми до MBA-програм та корпоративних університетів.

Впровадження програми розвитку резилієнтності лідерів є не просто інструментом HR, а стратегічною інвестицією в стійкість українського бізнесу в умовах тривалої невизначеності. Компанії, які першими системно інвестуватимуть у психологічну стійкість своїх лідерів, отримають вирішальну конкурентну перевагу в поствоєнному відновленні та розвитку економіки України.

### **Висновки до третього розділу**

1. Встановлено, що розвиток психологічної резилієнтності лідерів українського бізнесу є ключовим чинником адаптації організацій до умов невизначеності середовища, а системний підхід забезпечує комплексне

формування когнітивних, емоційних та соціальних ресурсів, необхідних для ефективного управління кризовими ситуаціями.

2. Доведено, що використання стандартизованих психодіагностичних методик (Maddi, Коннор–Девідсон, шкала загальної самоефективності, методика толерантності до невизначеності, опитувальник стратегій подолання стресу, шкала труднощів регуляції емоцій, багатомірна шкала сприйманої соціальної підтримки.) дозволяє чітко оцінити індивідуальні профілі резилієнтності, визначити сильні та слабкі сторони лідерів, а також вимірювати динаміку змін під час і після реалізації програми.

3. Виявлено, що багаторівневий характер програми — від діагностики до трансляції резилієнтності на команду та організацію — забезпечує комплексний розвиток лідерських компетенцій, підвищує емоційну стабільність, когнітивну гнучкість і толерантність до невизначеності, а також формує стійкі просоціальні стратегії подолання стресу.

4. З'ясовано, що чітко визначені критерії результативності (зміни у життєстійкості, резилієнтності, самоефективності, стратегіях копіngu, регуляції емоцій та соціальній підтримці) забезпечують можливість статистично обґрунтованої оцінки ефективності програми на індивідуальному та груповому рівнях, а додаткові організаційні показники — зниження вигорання, підвищення залученості та зменшення плинності кадрів — демонструють практичний вплив на бізнес.

5. Виявлено, що чітка структура та поетапна реалізація програми (підготовчий, діагностично-розвивальний, поглиблювальний, закріплювальний та оціночний етапи) забезпечує поступове нарощування компетенцій, ефективне закріплення навичок і можливість адаптації під конкретні потреби компанії та учасників.

6. Показано, що організаційно-методичне забезпечення (груповий та індивідуальний коучинг, гібридний формат проведення, супервізія, навчальні матеріали та інтерактивні інструменти) підвищує залученість учасників і

дозволяє масштабувати програму на різні рівні менеджменту та бізнес-структур.

7. Доведено, що стратегічне включення програми у корпоративну політику компаній (план розвитку керівників, KPI, внутрішні посади з координації резилієнтності) та застосування фінансових і мотиваційних інструментів забезпечує високу ймовірність досягнення довгострокових результатів: підвищення організаційної стійкості, зменшення плинності кадрів, зниження ризиків помилок у кризових рішеннях і підвищення продуктивності команд.

8. Виявлено, що адаптація програми під різні галузі (ІТ, агробізнес, виробництво, логістика, стартапи) та формати (корпоративний, відкритий, онлайн, інтенсив) дозволяє максимально ефективно інтегрувати розвиток резилієнтності у практику українських компаній, враховуючи специфіку ризиків та стресових факторів.

9. З'ясовано, що впровадження програми на національному рівні, у рамках бізнес-шкіл, корпоративних університетів та державної підтримки, може створити стійку інфраструктуру розвитку резилієнтності, забезпечити стандартизацію та формування довгострокового індексу стійкості українського бізнесу.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що резилієнтність лідера у психологічній науці розглядається як комплексний, динамічний конструкт, що інтегрує когнітивні, емоційні та соціальні ресурси особистості. Вона забезпечує здатність ефективно адаптуватися до стресових і кризових умов, відновлювати психологічну рівновагу, трансформувати виклики у можливості зростання та підтримувати стабільне функціонування організаційних систем. Цей підхід виходить за межі традиційного розуміння стійкості як «відсутності патології» та акцентує увагу на посттравматичному зростанні, проактивності та міжособистісному впливі лідера.

2. Доведено, що резилієнтність у лідерстві є мультирівневим явищем, яке включає індивідуальні ресурси лідера (самоєфективність, емоційна гнучкість, сенс життя), колективні процеси (соціальна підтримка, командна взаємодія) та організаційні механізми (культура навчання, психологічна безпека). Лідер функціонує як «транслятор стійкості», передаючи свої адаптивні ресурси команді та організації, що підвищує ефективність управління кризами та сприяє стійкому розвитку бізнесу.

3. Виявлено три основні групи чинників: індивідуальні (самоєфективність, емоційна та когнітивна гнучкість, здатність до регуляції емоцій, сенс життя), ситуаційні (рівень соціальної підтримки, організаційний клімат, культура безпеки), поведінкові (просоціальні стратегії подолання стресу, активне залучення до вирішення проблем, моделювання стійкої поведінки). Ці чинники взаємодіють нелінійно, забезпечуючи стабільність у кризових ситуаціях та потенціал для посттравматичного зростання.

4. Доведено, що емпіричне дослідження дозволяє цілеспрямовано оцінити рівень резилієнтності лідерів, виявити їх сильні та слабкі сторони, систематизувати психодіагностичні профілі та перевірити ефективність спеціально розробленої програми розвитку. Організація дослідження

передбачала поетапну реалізацію: діагностика, проміжне тестування, розвивальні втручання та фінальна оцінка.

5. Дослідження проводилося на групі лідерів українського бізнесу. Для комплексної оцінки їх психологічної резилієнтності застосовувався набір стандартизованих методик: опитувальник життестійкості (С. Мадді) , шкала життестійкості Коннора-Девідсона, шкала загальної самоефективності, опитувальник стратегій подолання стресових ситуацій (С. Хобфолл), шкала інтолерантності до невизначеності.

Використання цього багатокomпонентного інструментарію дозволило всебічно оцінити когнітивні, емоційні та соціальні ресурси лідерів, визначити їх сильні сторони та зони вразливості, а також простежити динаміку змін під час і після реалізації програми розвитку резилієнтності.

6. Виявлено, що резилієнтність лідерів має багаторівневий, системний характер із домінуванням стабілізаційної моделі адаптації («вольова оборона») над трансформаційною; високий рівень наполегливості та проактивної самоефективності сприяє використанню просоціальних стратегій (кореляційний коефіцієнт  $r = 0,68$ ), адаптивна толерантність до короткострокової невизначеності поєднується з когнітивною тривогою щодо довгострокових стратегічних ризиків ( $r = -0,54$ ), а за допомогою факторного аналізу виділені три фактори: «суб'єктна воля», «соціальний капітал» і «когнітивна тривожність», що підтверджує статистично обґрунтовані взаємозв'язки між ключовими компонентами резилієнтності.

7. Загалом, результати підтвердили ефективність системного підходу: програма розвитку резилієнтності дозволяє зміцнювати когнітивні, емоційні та соціальні ресурси, підвищує стійкість, сприяє формуванню проактивної поведінки та просоціальних стратегій, забезпечує можливість трансляції стійкості на команду та організацію.

8. Визначені мета, завдання, критерії результативності та етапи реалізації програми розвитку резилієнтності лідерів. Метою є підвищення психологічної

резиліентності лідерів. Завдання реалізуються через 5 етапів (підготовчий, діагностично-розвивальний, поглиблювальний, закріплювальний, оціночний) із вимірюваними критеріями: зміни у життестійкості, резиліентності, самоефективності, копінг-стратегіях, регуляції емоцій та соціальній підтримці, а також додатковими бізнес-показниками (зниження вигорання, плинності кадрів, підвищення залученості).

9. Обґрунтовані змістовні компоненти, структуру та організаційно-методичне забезпечення програми. Програма складається з п'яти блоків: життестійкість (Мадді), резиліентність (Коннор–Девідсон), психологічний капітал (Лютанс), стратегії копіngu (Хобфолл), емоційна регуляція та трансляція стійкості. Організаційно-методичне забезпечення включає гібридний формат, групові та індивідуальні сесії, супервізію, інтерактивні матеріали та коучинг, що забезпечує масштабованість та гнучкість програми.

10. Сформульовані рекомендації щодо впровадження програми в бізнес-практику України, а саме стратегічна інтеграція програми у корпоративні стратегії та КРІ, фінансово-мотиваційна підтримка учасників, адаптація під галузеві специфіки, застосування різних форматів (корпоративний, відкритий, онлайн, інтенсив) та залучення державної підтримки сприяє підвищенню стійкості українського бізнесу. Рекомендовано поступове масштабування від пілотних груп до національного рівня, інтеграцію у бізнес-школи та корпоративні університети, що дозволить створити інфраструктуру розвитку резиліентності та формування довгострокового індексу стійкості бізнесу.

Результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження засвідчили, що висунуті у роботі гіпотези були підтверджені. Концептуальна гіпотеза знайшла підтвердження, оскільки отримані дані показали, що резиліентність формується та проявляється через складну взаємодію індивідуальних, ситуаційних і поведінкових чинників.

Емпірична гіпотеза також знайшла своє підтвердження, оскільки встановлено, що лідери українського бізнесу, які працюють в умовах криз,

характеризуються переважно середнім рівнем загальної резилієнтності з вираженим дисбалансом її компонентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко Л. Актуальні підходи до проблеми дослідження резильєнтності. Вісник Національного університету оборони України. *Питання психології*. 2020. №5 (58). С. 5-13
2. Асонов Д., Хаустова О. Розвиток концепції резилієнсу в науковій літературі протягом останніх років. 12 липня 2021 року. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/219> (дата звернення: 06.01.2026).
3. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни . *Журнал стратегічних економічних досліджень* 2024. № 1(18). С. 58-68
4. Грішин Е. О. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*. 2021. Випуск 64. С.62-81
5. Грішин Е. Складна життєва ситуація як передумова формування резильєнтності особистості. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія*. 2021. № 65. С. 25-41.
6. Дмитришин С. Резильєнтність особистості: сутність феномену та методи розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2024. Випуск 20. С. 67–74
7. Коробович Л. П., Рубан В. М. Резильєнтність лідерів та організацій: ключ до виживання та процвітання у 21 столітті, особливо в освітньому середовищі. *Наукові інновації та передові технології* 2025. № 7(47) С.418-424
8. Креденцер, О., & Сергієнко, Д. Резильєнтність як чинник суб'єктивного благополуччя психологів в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія* 2024. № 32(2). С. 85-95.

9. Кузікова С.Б., Щербак Т.І. Теоретико-емпіричний аналіз проблеми резильєнтності та стресостійкості в педагогічній діяльності. *Психологічний журнал*. 2022. Вип. 8. С. 39–46.
10. Курова А. В. Ситуація невизначеності у парадигмі сучасних викликів суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Психологія»*. 2021. Вип. 4. С. 51–55.
11. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології: Консультативна психологія і психотерапія*. 2018. Т. 14. С. 1–20.
12. Лігоненко , Л. О., & Андрійчук, В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України 2023*. № 52. С. 16–37.
13. Ляц О.П. Психологічні ресурси особистості в подоланні важких життєвих ситуацій. *Проблеми сучасної психології: науковий журнал*. 2022. № 2 (25). С. 44–51.
14. Мартиненко Є. О. Резильєнтність як засіб подолання професійного вигорання лідерів [Електронний ресурс] / Є. О. Мартиненко. *Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика : зб. наук. пр. наук.-практ. конф., 12 жовтня 2023 р. / заг. ред. Н. В. Підбуцька ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. Харків, 2023. С. 100-104.*
15. Максименко С.Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Випуск 24. С. 7-16
16. Маслак, О. І., Гришко, Н. Є., Гришко, В. М., Лощенко, Д. А., Скалібог, В. Резильєнтність малого та середнього бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №25. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250> (дата звернення: 06.01.2026).

17. Мойсеюк В. П., Столяренко О. Б., Жилияк Н. В. Наукові основи формування резильєнтності соціальних працівників і психологів. *Інклюзія і суспільство*. 2025. Випуск 1 (9). С. 100-106
18. Пішко І. О., Ткаченко В. В. Соціально-психологічні чинники формування лідерських компетенцій військовослужбовців. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. 5 (30) С. 252-257
19. Прядко Н. О. Резильєнтність в контексті прояву емоційного інтелекту особистості. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. №2. С. 113–118.
20. Радчук, Г., Олексюк, В., & Несух, А. Розвиток резильєнтності особистості. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № (2(78)). С. 415–423.
21. Руденко О. В., Гонтар Ю. В. Структура резилієнсу у контексті розвитку резильєнтності особистості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Психологія»*. 2022. Том 33 (72). № 2. С. 73–78.
22. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257.
23. Саутвік С. М., Чарні Д. С. Резилієнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя. Пер. з англ. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2022. 352 с.
24. Сірак-Кондратьєва О. М. Психологічні особливості розвитку резильєнтності особистості бізнесмена. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»* 2024. Вип. 28(57). С. 82-97
25. Соловей-Лагода О. 2024. Резилієнтність особистості: поняття, моделі та техніки плекання. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія Психологічні науки*. 2024. Листопад. С. 32-44.
26. Сорокін С. А. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Економіка підприємства*. 2024 №4 (88). С. 206-213

27. Ткаченко І.П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та інновації в умовах війни *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9) С. 125-135
28. Чернобровкін В. М. Морозова О. Б. Аналіз сучасних підходів до розвитку і посилення резильєнс особистості. *Технології розвитку інтелекту*. 2021. Т. 5. № 1 (29). С. 16–24.
29. Чернобровкіна В., Чернобровкін В. Феномен резильєнс у контексті соціоекологічного підходу і дискурсу. *Психологія та психосоціальні інтервенції*. 2020. № 3. С. 59–66.
30. Чиханцова О.А. Розвиток резильєнтності особистості в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Загальна психологія. Історія психології*. 2023. № 1, Том 34 (73) С. 35- 40.
31. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості* . 2024.№ 85. С. 125-135
32. Almahri K. S. & Wahab S. A. Transformational Leadership and Psychological Resilience: A Conceptual Review *International Journal of Scientific and Management Research* 2023. Volume 06 Issue 10 (October) P. 88-93
33. Avey James B. , Luthans Fred, Jensen Susan M. Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*. 2009. № 48(5):677-693
34. Bartone P.T. Leader influences on resilience in organizations. In U. Kumar (Ed.), *The Routledge handbook of psychosocial resilience*. 2017. P. 355-368).
35. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*. 2004. Vol. 59, No. 1. P. 20–28.
36. Bonanno G. A., Brewin C. R., Kaniasty K., La Greca A. M. Weighing the costs of disaster: Consequences, risks, and resilience in individuals, families, and

communities. *Psychological Science in the Public Interest*. 2010. Vol. 11, No. 1. P. 1–49.

37. Burger Y., Ijntema R., Schaufeli W. Resilience mechanisms at work: The psychological immunity-psychological elasticity (PI-PE) model of psychological resilience. *Current Psychology*, 2021. P. 628–642.

38. Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety* 2003. № 18. P. 76–82.

39. Fletcher, D., & Sarkar, M. Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*. 2013. № 18(1). P. 12–23.

40. Förster C., Duchek S. What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *Zeitschrift für Personalforschung*. 2017 31(4):281-306

41. Harland Lynn, Harrison Wayne, Jones James R; Reiter-Palmon Roni Leadership Behaviors and Subordinate Resilience *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2005. № 11. P. 2

42. Harms, P. D., Brady, L., Wood, D., & Silard, A. Resilience and Well-Being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds), *Handbook of Well-Being*. DEF Publishers, 2018

43. Hobfoll, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 1989. № 44(3). P. 513–524.

44. Hobfoll, S. E. *The Ecology of Stress*. Hemisphere Publishing, 1988

45. Liu Jenny J.W., Maureen Reed, Fung Kenneth P.. Advancements to the Multi-System Model of Resilience: updates from empirical evidence. *Heliyon*. 2020. Vol. 6, № 9. P. 1–7.

46. Luthans F., Vogelgesang G. R, Paul B. Lester Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*. 2006. Vol. 5, no. 1 (March). P. 25-44,

47. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press, 2007
48. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*/ 2017. № 4. P. 339–366.
49. Luthar S. S., Cicchetti D., Becker B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work . *Child Development*. 2000. Vol. 71, No. 3. P. 543–562.
50. Maddi, S. R. The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2002. № 54(3). P. 175–185.
51. Maddi, S. R. Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*. 2006. № 1(3). P. 160–168.
52. Maddi, S.R. and Kobasa, S.C. *Hardy Executive*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1984
53. Masten A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. 2001. Vol. 56, No. 3. P. 227–238.
54. Masten A. S. Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*. 2014. Vol. 85, No. 1. P. 6–20.
55. Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E., Reed M-G J. (2009). Resilience in Development. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.) *Oxford handbook of positive psychology*, 2nd edition. P. 117-132. Oxford University Press.
56. Masten A. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. 2001. № 56(3). P. 227–238.
57. Masten, A., In M., Wang E. Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects*. 1994. P. 3–25

58. Martin, R. PsyRes: Developing a concept of the psychologically resilient leader. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*. 2017. № 2(1). P. 1-9.
59. Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *Journal of Happiness Studies*. 2014. № 15. P. 555-578.
60. Oliinyk, O., & Duma, T. Psychological background of the leadership qualities formation in youth. *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*. 2022. № 10(4). P. 95-101.
61. Rutter M. Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*. 1985. Vol. 147. P. 598–611.
62. Scoloveno, R. Concept Analysis of Resilience Phenomena. *Journal of Nursing and Care*. 2016. № 5. P. 353.
63. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 2000. № 55. P. 5-14.
64. Southwick S. M., Bonanno G. A., Masten A. S., Panter-Brick C., Yehuda R. Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*. 2014. Vol. 5. P. 1-14
65. Svence G., Greaves V. Factors of Resilience, Wisdom and Self-Efficacy as Positive Resources of Leaders in Sample of Latvian Bussiness Managers. *Problems of psychology in the 21st century* 2013. Volume 5. P. 96-108
66. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. № 15. P. 1-18.
67. Vorng P. Psychological resilience and adaptability in leaders: a key to longevity. *Journal of leadership & organizational studies*. 2024. Issue 19.
68. Werner E. E. and Smith R. S. *Journeys from Childhood to Midlife: Risk, Resilience, and Recovery*. Cornell University Press, New York, 2001. 236 p.

69. Windle G. What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*. 2011. Vol. 21, No. 2. P. 152–169.
70. Worsey L. The resilience doughnut: Combining strengths to survive. Nova Science Publishers, Inc, 2015
71. Yan Q., Nie T. Imitating and following: The impact of resilient leadership on employee workplace adversarial growth. *Acta Psychologica*. 2025. Volume 258