

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Кравець Богдан Ярославович

**ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна (наукова) програма
«Управління персоналом»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав студент
Групи МЕНУП-41
Кравець Б. Я.

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Коцур А. С.

підпис

Тернопіль – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	Помилка! Закладку не визначено.
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та психологічного стану працівників в умовах воєнного стану .	Помилка! Закладку не визначено.
2.2. Аналіз психологічної підтримки команди організації	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ТА ПРОФІЛАКТИКИ ДЕСТРУКТИВНИХ СТАНІВ КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	П
омилка! Закладку не визначено.	
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів, зумовлених воєнним станом в Україні, проблема збереження психологічної стійкості колективів набуває критичного значення для функціонування будь-якої організації. Командна взаємодія піддається деструктивному впливу зовнішніх екстремальних чинників, що вимагає розробки та впровадження новітніх підходів до психологічного супроводу та підтримки фахівців. Стабільність командного духу та згуртованість персоналу стають не лише запорукою ефективності професійної діяльності, а й базовим ресурсом для подолання кризових станів.

Необхідність дослідження зумовлена тим, що традиційні методи оргпсихології в умовах війни потребують адаптації до специфічних запитів: високого рівня тривожності, загрози професійного вигорання та потреби в оперативній емоційній регуляції. Психологічна підтримка команди в цей період виступає стратегічним інструментом мінімізації психогенних втрат та відновлення людського капіталу. Вивчення динаміки групових процесів у поєднанні з індивідуальними копінг-стратегіями дозволяє створити цілісну систему захисту психічного здоров'я колективу.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, питання стресу та стресостійкості аналізувалися у роботах Г. Сельє [66], Р. Лазаруса [62], а також сучасних дослідників: В. Боженко [3], О. Гребенюка [8], Н. Даниленко та В. Суліма [12], О. Кравцової [20], М. Кудінової [22] та Т. Циганчук [54]. Проблематику резилієнтності та життєстійкості як ресурсів подолання криз висвітлювали Е. Грішин [9], Г. Лазос [23], С. Саутвік і Д. Чарні [41], Л. Степаненко [49], О. Хамініч [53] та О. Чиханцова [57].

Окрему увагу в контексті командної взаємодії приділено феномену довіри, який досліджували І. Агапченко [1], Н. Губа [10], О. Кожем'якіна [16], В. Кравців та Н. Тавровецька [19], Н. Крива [21], Д. Лисенко [26], Т. Стеценко [50],

Т. Супрунець [52], Г. Чайка [55] та Ф. Фукуяма [61]. Психологію професійного вигорання та особливості роботи комерційних організацій у стресових умовах вивчали Л. Карамушка та Г. Гнускіна [14], І. Лантух [25], О. Ліфиренко [28], Г. Ложкін [29] та А. Массанов [30].

Попри значну кількість розробок, питання комплексної психологічної підтримки команд саме в умовах тривалого воєнного стану потребує додаткового наукового вивчення та систематизації, що і зумовило вибір теми «Психологічна підтримка команди в умовах воєнного стану». Необхідність пошуку нових дієвих інструментів збереження ментального здоров'я фахівців у критичних обставинах вимагає ґрунтовного переосмислення наявних теоретичних підходів та їх адаптації до сучасних українських реалій.

Об'єкт дослідження – командна взаємодія та психологічний стан колективу в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – зміст, форми та методи психологічної підтримки команди, спрямовані на збереження її ефективності та психічного здоров'я учасників.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричній перевірці змісту і напрямів психологічної підтримки команди, а також у розробці практичних рекомендацій щодо зміцнення психологічної стійкості колективу в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз соціально-психологічних характеристик команди та динаміки групових процесів у кризових ситуаціях.
2. З'ясувати особливості впливу чинників воєнного стану на психологічний клімат та ефективність професійної діяльності команди.
3. Визначити основні напрями та змістовне наповнення психологічної підтримки персоналу в умовах підвищеного стресу.
4. Провести емпіричне дослідження системи психологічної підтримки команди в умовах воєнного стану та проаналізувати його результати.

5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження заходів психологічної підтримки та профілактики деструктивних станів команди в умовах воєнного стану.

Гіпотези емпіричного дослідження:

– гіпотеза 1 – існує зворотний зв'язок між рівнем психоемоційного напруження працівників та якістю психологічного клімату в організації: чим вищим є показник психічного стресу особистості, тим більш негативно вона оцінює командну взаємодію та загальну атмосферу в колективі;

– гіпотеза 2 – особливості адаптації команди до умов воєнного стану залежать від домінуючих способів подолання стресу: використання конструктивних копінг-стратегій працівниками сприяє вищому рівню організаційної стійкості та збереженню відчуття сенсу професійної діяльності.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань використано комплекс наукових методів:

– *теоретичні*: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових літературних джерел для визначення понятійно-категоріального апарату;

– *емпіричні*: тестування та опитування з використанням стандартизованих методик, зокрема Методика «Психологічна атмосфера у колективі» (А. Фідлер), Шкала PSM-25 Лемура-Тесье-Філіон (опитувальник PSM), Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях (автори С. Норман, Д. Ф. Ендлер, Д. А. Джеймс, М. І. Паркер; адаптація Т. А. Крюкової), Авторська анкета «Діагностика психологічного стану команди в умовах воєнного стану»;

– *методи математичної статистики*: кількісний та якісний аналіз даних (зокрема, використання кореляційного аналізу (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена) для встановлення закономірностей).

Емпірична база дослідження. Для проведення дослідження було сформовано вибірку, що складається із 44 працівників комерційного підприємства м. Тернопіль. Серед досліджуваних – 26 жінок та 18 чоловіків віком від 24 до 48 років (середній вік – 36 років), які працюють у форматі командної взаємодії. Вибірка репрезентує фахівців середньої ланки, чия

професійна діяльність в умовах воєнного стану характеризується підвищеною відповідальністю та психоемоційною напруженістю.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- *систематизовано* специфічні деструктивні чинники воєнного стану, що безпосередньо впливають на трансформацію психологічного клімату та зниження командної ефективності;
- *уточнено* змістовні характеристики поняття «психологічна підтримка команди», яке в умовах війни розглядається як комплексний процес активізації групової резиліентності та міжособистісної довіри;
- *визначено* кореляційні зв'язки між рівнем психоемоційного напруження працівників та якістю психологічного клімату в організації;
- *виокремлено* найбільш ефективні форми психологічного супроводу (психоедукація, техніки саморегуляції, емпатичне лідерство), що сприяють запобіганню професійного вигорання в умовах підвищеного стресу;
- *запропоновано* методичні рекомендації щодо впровадження заходів психологічної підтримки та профілактики деструктивних станів команди в умовах воєнного стану.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні наукових уявлень про механізми функціонування малих груп в екстремальних умовах життєдіяльності та розширенні понятійного апарату організаційної психології. Робота доповнює теоретичну базу знаннями про роль міжособистісної довіри як фундаментального ресурсу, що забезпечує стабільність групової динаміки під час тривалих зовнішніх загроз. Отримані дані дозволяють обґрунтувати перехід від традиційних методів управління персоналом до людиноцентрованих стратегій, що базуються на розвитку емоційного інтелекту та групової резиліентності.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у діяльність HR-департаментів та психологічних служб організацій для стабілізації емоційного стану колективу. Сформований комплекс діагностичних методик дозволяє

оперативно проводити моніторинг психологічної атмосфери та виявляти ранні ознаки професійної деформації фахівців у мовах воєнного стану. Запропоновані рекомендації з психологічної підтримки та саморегуляції можуть бути використані як дієвий інструмент для зниження плинності кадрів та підвищення рівня згуртованості команд у кризові періоди.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасній психологічній науці дослідження командної взаємодії набуває особливої гостроти через необхідність забезпечення стійкості малих груп у кризових умовах. Команда розглядається не просто як механічне об'єднання індивідів, а як самоорганізована система, де кожен учасник поділяє спільні цілі та несе персональну відповідальність за загальний результат. Ефективність такої групи безпосередньо залежить від глибинних соціально-психологічних процесів, серед яких ключове місце посідає згуртованість, взаєморозуміння та координація спільних зусиль. Розуміння динаміки цих процесів дозволяє вибудувати надійний фундамент для психологічного супроводу персоналу, що працює в екстремальному середовищі воєнного стану.

Аналізуючи засади групової єдності, С. Ситнік визначає міжособистісну взаємодію як систему взаємозалежних дій, де вчинок одного учасника стає одночасно причиною та наслідком реакцій інших членів групи [46, с. 157]. Такий підхід підкреслює циклічність групових процесів, де постійний обмін інформацією та емоціями формує унікальне поле соціальної напруги. Важливо враховувати, що саме через якісну взаємодію відбувається трансформація розрізнених зусиль у синергетичний ефект, необхідний для виконання надскладних завдань. Стабільність команди в цьому контексті виступає як результат здатності учасників узгоджувати власні інтереси з пріоритетами всього колективу.

Розглядаючи природу спільних дій, В. Бойчук та О. Бацилева акцентують увагу на тому, що міжособистісна взаємодія є конструктом, який охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти спілкування [4, с. 168]. Науковці зазначають, що успішність командної роботи залежить від глибини усвідомлення кожним суб'єктом своєї ролі в структурі групової ієрархії. В умовах воєнного часу ця усвідомленість стає запобіжником конфліктності та

сприяє швидкому прийняттю рішень без зайвих бюрократичних зволікань. Таким чином, теоретико-методологічний фундамент взаємодії визначає межі адаптивності команди до зовнішніх загроз.

Специфіку внутрішньогрупового середовища С. Ситнік описує через концептуальні особливості взаємодії, вказуючи на визначальну роль психологічної близькості та ідентифікації індивіда з групою. Автор стверджує, що ефективна комунікація неможлива без врахування індивідуально-типологічних властивостей кожного учасника, які проявляються в умовах спільної праці [44, с. 97]. Це дозволяє команді використовувати потенціал кожного фахівця максимально раціонально, розподіляючи навантаження згідно з наявними ресурсами. Сильна групова ідентичність стає тим стрижнем, навколо якого кристалізується спільний опір деструктивним чинникам оточення.

Важливо дати чітке наукове визначення ключовому феномену нашого дослідження. На нашу думку, команда – це соціально-психологічна мала група, що характеризується високим рівнем взаємозалежності, наявністю чітко розподілених функціональних ролей та спільною відповідальністю за досягнення єдиної, значущої для всіх мети. Вона відрізняється від звичайної робочої групи наявністю інтенсивних зв'язків довіри та здатністю до швидкої саморегуляції в умовах стресу. У структурі команди кожен учасник сприймає успіх колективу як власний здобуток, що забезпечує максимальну самовіддачу та психологічну згуртованість.

Центральним елементом стабільності будь-якої команди виступає довіра, яку І. Агапченко розглядає в межах міждисциплінарного підходу як інтегративне утворення, що забезпечує прогнозованість поведінки партнерів у ситуації невизначеності [1, с. 19]. Дослідниця наголошує, що довіра дозволяє мінімізувати когнітивне навантаження, оскільки знімає потребу в постійному контролі за діями колег. В умовах воєнного стану, коли ціна помилки значно зростає, цей механізм стає базовим ресурсом виживання всієї системи. Відсутність потреби в перевірці кожного кроку партнера вивільняє енергію команди для безпосереднього вирішення професійних проблем.

Продовжуючи думку про регулятивну роль віри в іншого, Н. Губа визначає міжособистісну довіру як складний психологічний процес, що виконує функції соціального контролю та стабілізації відносин. Вона виокремлює різні види довіри, вказуючи, що професійна довіра в команді базується на впевненості у компетентності іншого та його відданості груповим цінностям [10, с. 34]. Такий підхід дозволяє розуміти довіру як динамічний процес, що може посилюватися або руйнуватися під впливом критичних подій. Саме через функцію стабілізації довіра перетворює групу людей на цілісний організм, здатний витримувати тривалі перевантаження.

Філософсько-психологічний аналіз О. Кожем'якіної дозволяє трактувати довіру як фундаментальну ціннісну основу, що визначає саму можливість існування конструктивної соціальної взаємодії [16, с. 144]. Авторка доводить, що без ціннісного консенсусу будь-які формальні правила залишаються неефективними інструментами управління колективом. Довіра в її розумінні виступає «м'якою силою», яка склеює різні індивідуальні світи в єдину робочу реальність. Це особливо важливо для команд, які працюють дистанційно або під постійним тиском, де формальний контроль є практично неможливим.

Моделювання процесів усередині колективу В. Кравців та Н. Тавровецька здійснюють через побудову теоретичної моделі розвитку міжособистісної довіри, яка включає етапи формування очікувань та їх подальшої верифікації у спільній діяльності [19, с. 12]. Вони стверджують, що довіра не є статичним станом, а потребує постійної підтримки через відкриту комунікацію та етичну поведінку лідерів. Модель показує, що кожен позитивний досвід взаємодії стає цеглиною в фундаменті командної резилієнтності. Завдяки такому поступовому розвитку група набуває імунітету до маніпуляцій та внутрішніх конфліктів.

Розглядаючи актуальний стан наукової дискусії, Н. Крива зауважує, що проблема довіри в сучасній психології залишається однією з найбільш складних через її суб'єктивну природу та багатофакторність [21, с. 129]. Вона наголошує на важливості вивчення детермінант, що спонукають людину делегувати частину своєї безпеки іншому учаснику групи. У кризові періоди саме ця

здатність до «стрибка віри» визначає, чи зможе команда діяти як єдине ціле під час небезпеки. Науковий пошук у цьому напрямі дозволяє створювати методики діагностики, що допомагають виявити приховані вогнища недовіри в колективі.

На нашу думку, командна взаємодія є не лише функціональним процесом, а й глибоко емоційним актом солідарності, що формується в горнилі спільних випробувань. В умовах війни межі між професійним та особистим розмиваються, що вимагає від команди вищого рівня психологічної зрілості та емпатії. Кожен успішний акт підтримки всередині групи зміцнює групову свідомість, роблячи її непроникною для зовнішнього психологічного тиску. Саме така єдність стає головною конкурентною перевагою будь-якої організації, що прагне зберегти ефективність у нестабільному світі.

Вивчаючи структуру відносин, Д. Лисенко характеризує довіру як специфічний соціально-психологічний феномен, що визначає готовність особистості до саморозкриття перед партнером по команді. Це саморозкриття є критично важливим для отримання зворотного зв'язку та вчасного виправлення помилок, які можуть бути допущені в стресових ситуаціях. Автор підкреслює, що безпечне середовище, де помилка не призводить до покарання, а стає точкою зростання, є головною ознакою зрілої команди [26, с. 124]. Такий клімат сприяє інноваційності та здатності знаходити нестандартні виходи з кризових обставин.

У процесі генезису відносин Д. Лисенко також виокремлює особливості формування довіри, де вирішальним фактором стає передбачуваність реакцій колег на критичні виклики [27, с. 137]. Якщо дії учасників відповідають задекларованим цінностям, рівень згуртованості зростає експоненційно. Навпаки, навіть поодинокі випадки зради інтересів групи можуть призвести до довготривалої деградації колективу. Усвідомлення цих закономірностей допомагає психологам-практикам вибудовувати стратегії відновлення командного духу після перенесених криз.

Аналіз довіри як стратегічного активу проводить Т. Стеценко, визначаючи її соціальним ресурсом, який потребує грамотного управління через створення прозорих механізмів прийняття рішень [50, с. 46]. Вона пропонує розглядати

довіру як капітал, що накопичується в часи стабільності та витрачається в періоди випробувань. Грамотне управління цим ресурсом дозволяє керівнику зберігати контроль над ситуацією навіть за відсутності прямого доступу до підлеглих. Для сучасних команд управління довірою стає навичкою, що за важливістю не поступається професійній експертизі.

Досліджуючи етичний вимір співпраці, Г. Чуйко та Я. Чаплак підкреслюють, що міжособистісна довіра є обов'язковою передумовою справжніх партнерських стосунків, що базуються на рівності та повазі. Вони стверджують, що ієрархічні структури без довіри перетворюються на репресивні системи, які швидко вигоряють під зовнішнім тиском [58, с. 32]. Справжнє партнерство передбачає спільне бачення майбутнього та готовність ділити не лише прибутки, а й ризики. Це створює відчуття безпеки, яке є базовою потребою людини, особливо в умовах воєнного протистояння.

Зарубіжний досвід, представлений Ф. Фукуямою та Е. Лоттерманом, розкриває довіру як соціальну чесноту, що лежить в основі створення економічного добробуту та процвітання організацій [61, с. 85]. Е. Лоттерман та його колега доводять, що суспільства та команди з високим рівнем довіри мають значно менші транзакційні витрати та швидше адаптуються до технологічних змін. Довіра в цьому сенсі стає мастилом для складного соціального механізму, що запобігає тертю та поломкам. Відтак, розвиток культури довіри є не лише гуманістичним завданням, а й прагматичною необхідністю для будь-якого лідера.

Аналізуючи соціальний контекст, А. Селігман пов'язує довіру з функціонуванням громадянського суспільства, де вона виступає гарантом автономії особистості всередині колективу. Автор зазначає, що довіра з'являється там, де є простір для індивідуального вибору та відповідальності за власні дії [64, с. 18]. В командній роботі це означає, що кожен фахівець має право на власну думку, яка поважається колегами, навіть якщо вона не збігається з більшістю. Саме повага до індивідуальності в межах групової єдності створює умови для справжньої інноваційності та стійкості.

Е. Усланер акцентує на тому, що довіра є передусім моральною цінністю, яка не залежить від миттєвої вигоди, а базується на внутрішніх установках людини [67, с. 104]. Це означає, що схильність довіряти колегам є глибинною рисою характеру, яку необхідно враховувати при доборі персоналу в кризові команди. Моральний фундамент довіри робить групу менш вразливою до зовнішніх провокацій та інформаційно-психологічних атак. Впевненість у моральній цілісності колег стає останньою лінією оборони психологічного стану кожного учасника команди.

Отже, підсумовуючи розгляд соціально-психологічних характеристик команди, можна сказати, що її динаміка визначається переплетенням процесів взаємодії та глибинних установок довіри. Команда постає як живий соціальний організм, де якість міжособистісних зв'язків безпосередньо впливає на її здатність виживати та ефективно діяти в умовах воєнного стану. Довіра, виступаючи фундаментальним ресурсом та моральною категорією, забезпечує цілісність групи, мінімізує внутрішню напругу та створює умови для реалізації синергетичного потенціалу учасників.

Аналіз функціонування сучасних організацій в Україні свідчить про те, що воєнний стан виступає глобальним деструктивним чинником, який докорінно змінює умови професійної діяльності. Психологічний клімат команди, що раніше залежав переважно від внутрішньокорпоративних факторів, тепер перебуває під постійним тиском зовнішніх загроз, повітряних тривог та загальної соціальної напруги. У такому контексті ефективність діяльності перестає бути суто технічним показником і стає похідною від здатності колективу зберігати ментальне здоров'я та адаптуватися до хронічної невизначеності. Вивчення специфіки цього впливу є необхідним кроком для розробки дієвих механізмів підтримки працездатності фахівців у критичних умовах.

Розпочинаючи аналіз деструктивних факторів, Г. Сельє визначає стрес як неспецифічну відповідь організму на будь-яку висунуту до нього вимогу, що спрямована на перебудову та адаптацію до нових умов. Науковець підкреслює, що саме інтенсивність подразника визначає, чи стане реакція організму

стимулом для розвитку (евстрес), чи перетвориться на руйнівний процес (дистрес) [66, с. 128]. У реаліях війни команди постійно перебувають у стані дистресу, що виснажує адаптаційні резерви кожного працівника. Це призводить до того, що звичні робочі завдання починають сприйматися як непосильний тягар, що деформує загальну атмосферу в колективі.

Розглядаючи теоретичні аспекти цього явища, О. Гребенюк зазначає, що стрес у житті та діяльності людини є складним психофізіологічним станом, який виникає внаслідок розсогласування між вимогами середовища та ресурсами особистості. Автор наголошує, що тривале перебування в такому стані неминуче веде до зниження концентрації уваги та погіршення якості прийняття рішень [8, с. 32]. В умовах воєнного стану стрес стає фоновим явищем, яке непомітно підточує когнітивні спроможності команди. Як наслідок, навіть найбільш досвідчені фахівці можуть демонструвати зниження продуктивності через постійну потребу витратити енергію на внутрішню стабілізацію.

Досліджуючи сутність даної категорії, М. Кононова та Т. Кучма характеризують стрес як психологічну категорію, що відображає стан напруження, виклику або загрози, з якими стикається індивід у процесі соціальної взаємодії [17, с. 29]. Вони вказують на те, що сприйняття стресу є глибоко суб'єктивним і залежить від попереднього досвіду та особистісних характеристик людини. У командній роботі це проявляється в різній швидкості реакції учасників на кризові події, що може провокувати непорозуміння між колегами. Синхронізація цих станів є одним із найскладніших завдань для керівника, який прагне зберегти цілісність групи під час війни.

На нашу думку, психологічний клімат команди під час воєнного стану можна визначити як «атмосферу кризової солідарності», де звичні критерії комфорту поступаються місцем потребі в безпеці та емоційній підтримці. Вплив воєнних чинників створює специфічний інформаційний шум, який заважає професійній ідентифікації та змушує учасників постійно перебувати в стані очікування небезпеки. Водночас саме в цей період клімат у колективі стає тим «захисним коконом», який може або посилити травму, або стати джерелом

посттравматичного зростання. Відтак, моніторинг емоційного фону в команді має бути постійним процесом, а не разовою акцією в межах кадрової політики.

Важливим аспектом теоретичного осмислення проблеми є визначення М. Стюпіна та М. Нетреби, які розглядають стрес як інтегральну відповідь психіки на екстремальні впливи, де ключову роль відіграє баланс між мобілізацією та виснаженням. Дослідники підкреслюють, що тривала мобілізація без належного відпочинку неминуче призводить до стадії резистентності, за якою слідує глибоке психологічне виснаження [51, с. 94]. В умовах воєнного стану команди часто потрапляють у пастку «ілюзорної продуктивності», коли високий темп роботи підтримується лише за рахунок вольових зусиль. Це створює фасад благополуччя, за яким ховається високий ризик колективного психологічного зриву.

Системний погляд на проблему пропонує Т. Циганчук, яка розглядає психологію стресу як цілісну систему реакцій особистості на дефіцит часу, інформації або загрозу життєво значущим цінностям. Вона стверджує, що для професійної сфери найбільш небезпечним є хронічний стрес, який руйнує мотиваційну структуру діяльності [54, с. 216]. Коли команда працює в зоні постійного ризику, фокус уваги зміщується з довгострокових цілей на короткострокове виживання. Це призводить до зниження творчого потенціалу та втрати стратегічного бачення, що є критичним для успішного бізнесу.

Професійне вигорання в цих умовах набуває специфічних ознак, про що свідчить монографія Л. Карамушки та Г. Гнускіної, де висвітлено психологію вигорання підприємців у контексті дефіциту ресурсів та високої відповідальності. Автори доводять, що вигорання є не лише індивідуальною проблемою, а й інфекційним процесом, який швидко поширюється в горизонтальних структурах [14, с. 197]. У воєнний час до стандартних чинників вигорання додається «втома від співчуття» та екзистенційна криза, пов'язана з втратою сенсу звичної праці. Команда, що охоплена вигоранням, втрачає здатність до емпатії та взаємодопомоги, що руйнує її внутрішню єдність.

Детальніше психологічні чинники вигорання аналізує Г. Гнускіна, вказуючи на роль рольових конфліктів та недостатнього визнання досягнень у процесі емоційного спустошення фахівців. Дослідниця наголошує, що в кризових умовах потреба в соціальній підтримці та позитивному фідбеку зростає в рази, проте керівники часто самі перебувають у стані стресу і не можуть надати таку допомогу [7, с. 267]. Відсутність психологічної безпеки всередині групи стає каталізатором деструктивних процесів, що ведуть до професійної деформації. Вигорання в таких умовах стає формою пасивного захисту психіки від надмірного болю та напруги.

Аналіз проблем стресостійкості у наукових працях Н. Даниленко та В. Сулім показує, що фахівці дедалі частіше розглядають цей феномен як здатність зберігати цілісність діяльності при дії інтенсивних. Вони зазначають, що стресостійкість команди не дорівнює сумі стресостійкості її учасників, а є результатом якісної підтримки всередині групи стресорів [12, с. 385]. В умовах війни цей ресурс стає головною вимогою до професійної придатності в будь-якій сфері бізнесу. Команди, які не навчилися працювати зі своїм стресом, виявляються неконкурентоспроможними через високий рівень помилок та плинність кадрів.

На нашу думку, ефективність діяльності команди в умовах війни повинна оцінюватися через призму «психологічної рентабельності». Це означає, що успішність проєкту визначається не лише отриманим прибутком, а й обсягом психологічного ресурсу, який був збережений або відновлений у процесі праці. У воєнний стан команда, яка змогла зберегти людей від вигорання, є успішнішою за ту, що показала високі фінансові результати ціною здоров'я колективу. Такий підхід вимагає від менеджменту впровадження нових стандартів етичного лідерства та людиноцентрованого управління.

Особливості діяльності в комерційному секторі досліджує О. Ліфіренко, виокремлюючи психологічні характеристики працівників, які дозволяють їм залишатися ефективними в умовах ринку та соціальної нестабільності. Вона вказує на важливість гнучкості рольової поведінки та здатності до швидкої

переорієнтації в мінливому середовищі [28, с. 27]. Воєнний стан вимагає від персоналу комерційних організацій поєднання професійної жорсткості з високим рівнем міжособистісної чутливості. Ті команди, де вдалося зберегти баланс між дисципліною та людяністю, демонструють найвищу життєздатність.

У межах економічної психології Г. Ложкін та В. Комаровська аналізують вплив стресу на економічну поведінку суб'єктів, підкреслюючи роль суб'єктивного сприйняття ризику [29, с. 412]. Вони стверджують, що в умовах війни раціональність часто поступається місцем афективним реакціям, що може призводити до ірраціональних рішень у команді. Розуміння психологічних механізмів прийняття рішень під тиском загрози дозволяє розробити алгоритми страхування від помилок. Економічна стабільність організації в таких умовах прямо корелює з емоційною стабільністю її провідних команд.

Внутрішні перепони для продуктивності розглядає А. Массанов через концепцію психологічних бар'єрів, які виникають як реакція на травматичні події або надмірну новизну [30, с. 54]. Автор зауважує, що воєнний стан породжує бар'єри страху, невизначеності та безпорадності, які блокують креативність працівників. Ці бар'єри діють на підсвідомому рівні, створюючи опір будь-яким змінам у робочих процесах, навіть якщо вони є позитивними. Робота психолога в команді має бути спрямована на виявлення та деконструкцію цих внутрішніх блоків для відновлення потоку діяльності.

Підручник Л. Наугольника з психології стресу систематизує знання про фази розвитку стресових станів та їхній вплив на психосоматичне здоров'я особистості. Автор описує механізми переходу професійного стресу в соматичні захворювання, що є поширеною проблемою для команд, що працюють під обстрілами [34, с. 56]. Знання цих механізмів дозволяє вчасно ідентифікувати ознаки преморбідних станів у колег та рекомендувати необхідну перерву. Здоров'я команди в умовах війни стає базовим капіталом, без якого будь-яка інша діяльність втрачає сенс.

Міжнародний досвід охорони психічного здоров'я в умовах війни, представлений у фаховому виданні за редакцією Т. Семигіної, акцентує на

необхідності впровадження системи раннього втручання та психоедукації безпосередньо на робочих місцях [36, с. 68]. Перекладні матеріали доводять, що ігнорування ментальних проблем персоналу призводить до довгострокових негативних наслідків для всієї економіки країни. Команда розглядається як первинна ланка психологічної допомоги, де взаємна підтримка може зупинити розвиток посттравматичного стресового розладу. Це вимагає від бізнесу інвестицій у навчання працівників основам першої психологічної допомоги.

Навчальний посібник під редакцією О. Овчаренка фокусується на психології стресових розладів, надаючи інструментарій для розрізнення нормальної реакції на ненормальні обставини від клінічної патології [39, с. 51]. Для командної взаємодії важливо розуміти, що прояви дратівливості, апатії чи тривоги у колег є закономірними наслідками воєнного стану. Створення культури прийняття таких станів без стигматизації дозволяє зберегти довіру та відкритість у колективі. Психологічний супровід у цьому контексті полягає у легітимізації складних емоцій та навчанні методам їх безпечного відреагування.

Отже, воєнний стан створює унікальне поле деструктивного впливу на психологічний клімат та ефективність команди через механізми хронічного стресу та професійного вигорання. Теоретичний огляд підтверджує, що стабільність робочих груп залежить від балансу між вимогами середовища та ресурсами саморегуляції, які значно виснажуються в умовах війни. Психологічні бар'єри та стресові розлади стають основними викликами для сучасного менеджменту, вимагаючи переходу до людиноцентрованих стратегій управління. Таким чином, підтримка ефективності команди в кризовий період неможлива без глибокої трансформації організаційної культури в бік емоційної безпеки та психологічної резилієнтності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та психологічного стану працівників в умовах воєнного стану

2.2. Аналіз психологічної підтримки команди організації

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ТА ПРОФІЛАКТИКИ ДЕСТРУКТИВНИХ СТАНІВ КОМАНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

На основі отриманих результатів емпіричного дослідження, які підтвердили прямий зв'язок між індивідуальною дезадаптацією та деградацією командної атмосфери, ми вважаємо за необхідне розробити комплексні рекомендації для керівників та HR-фахівців комерційних підприємств. Оскільки ми встановили, що конструктивні копінг-стратегії виступають фундаментом організаційної стійкості, запропоновані заходи спрямовані на трансформацію стилів опанування стресу та зниження рівня психоемоційного напруження персоналу. Впровадження цих рекомендацій дозволить не лише стабілізувати внутрішній стан працівників, а й зберегти стратегічний ресурс команди – її згуртованість та здатність бачити сенс професійної діяльності навіть у кризових умовах воєнного стану.

На наше переконання, першочерговим завданням для менеджменту є впровадження системи регулярного моніторингу психоемоційного стану команди за допомогою валідних інструментів, аналогічних використаним у нашому дослідженні. Керівникам варто навчитися розпізнавати перші ознаки дезадаптації (високий бал за PSM-25), такі як зниження концентрації, дратівливість або соціальна ізоляція окремих працівників. Своєчасна діагностика дозволяє виявити «точки напруги» у колективі ще до того, як вони трансформуються у відкриті конфлікти або масове професійне вигорання. Такий підхід перетворює психологічну підтримку з реактивної на проактивну, створюючи надійний запобіжник проти деструктивних процесів усередині бізнес-структур.

Для нейтралізації негативного впливу стресу на сприйняття клімату рекомендується організувати серію тренінгів із розвитку навичок психологічної

саморегуляції та стресостійкості. Працівникам слід надати конкретні техніки (дихальні вправи, методи заземлення, м'язову релаксацію), які допомагають знизити індивідуальний рівень напруження «тут і зараз». Оскільки наше дослідження довело, що комфорт особистості безпосередньо покращує оцінку атмосфери за Фідлером, зниження фізіологічного стресу автоматично сприятиме гармонізації міжособистісних стосунків. Навчений персонал стає менш вразливим до зовнішніх подразників, що дозволяє зберігати високу якість комунікації в команді.

Вважаємо, що особливу увагу слід приділити стимулюванню проблемно-орієнтованих копінг-стратегій через чітке структурування робочих завдань та делегування зрозумілих зон відповідальності. В умовах воєнної невизначеності фокус на конкретних, досяжних діях допомагає працівникам повернути відчуття контролю над власним життям і професійною сферою. Керівництво має заохочувати спільний пошук рішень та обговорення планів на випадок кризових ситуацій, що трансформує тривогу в конструктивну активність. Як ми з'ясували статистично, саме такий стиль поведінки корелює з найвищими показниками організаційної стабільності та адаптивності.

Профілактика емоційно-орієнтованого копінгу, який виявився деструктивним для ресурсності команди, вимагає створення в організації культури психологічної безпеки. Необхідно легалізувати право працівників на вираження втоми та тривоги у безпечній формі через групові зустрічі за принципом «рівний – рівному» або супервізійні групи. Це дозволить попередити накопичення афективної напруги, яка зазвичай призводить до конфліктів та суб'єктивного відчуття «несприятливої атмосфери». Чим менше місця займає емоційне реагування, тим більше простору залишається для раціональної співпраці та підтримки професійного драйву.

Для підвищення соціально-психологічної згуртованості, яка отримала високі бали у нашому дослідженні, нами рекомендується інтегрувати соціально значущі проекти або волонтерські ініціативи в корпоративну культуру. Спільна допомога ЗСУ або постраждалим від війни діє як потужний механізм об'єднання,

що надає додаткових сенсів щоденній праці працівників. Така діяльність зміцнює «горизонтальні» зв'язки, перетворюючи колег на однодумців, що поділяють спільні цінності та візію майбутнього. Це дозволяє команді виходити за межі суто функціональної взаємодії, створюючи глибоке відчуття «ми-групи».

Керівникам підприємств варто переглянути стиль комунікації, роблячи його більш прозорим, регулярним та емпатичним для підвищення довіри до менеджменту. Кожна зміна в робочих графіках або стратегічних планах повинна супроводжуватися детальними роз'ясненнями, що мінімізує ґрунт для чуток та організаційної тривоги. Прямий діалог між «вертикаллю» та «горизонталлю» організації знижує ризик дезорієнтації працівників, яка у нашому дослідженні корелювала з унікаючим копінгом. Стабільність керівництва у поєднанні з турботою про персонал є фундаментом, на якому будується впевненість команди у власному майбутньому.

На наш погляд, з метою підтримки індивідуальної ресурсності фахівців необхідно впровадити політику гнучкого графіку та поваги до особистого часу працівників у позаробочі години. Збалансоване навантаження запобігає перевтомі, яка є каталізатором переходу зі стану «адаптованості» у стан «дезадаптації» за шкалою PSM-25. Організація коротких пауз для відпочинку протягом дня та облаштування простору для психологічного розвантаження дозволяють персоналу швидше відновлювати сили. Збереження фізичного та психічного ресурсу кожного співробітника є найбільш економічно вигідною стратегією для комерційного підприємства.

Рекомендується активно використовувати методи гейміфікації та неформального навчання для розширення репертуару копінг-поведінки персоналу. Командні квести або рольові ігри, спрямовані на вирішення складних кейсів у безпечному середовищі, розвивають звичку до раціонального аналізу проблем замість емоційної паніки. Такі заходи не лише навчають новим навичкам, а й дають необхідне емоційне розвантаження та позитивні враження, яких бракує в умовах війни. Це сприяє підвищенню індексу задоволеності

професійною діяльністю та зміцнює імунітет команди до деструктивних зовнішніх впливів.

Для профілактики уникаючої поведінки важливо проводити регулярні сесії зворотного зв'язку, де кожен працівник може отримати визнання свого вкладу у загальний результат. Визнання професійної цінності особистості в умовах кризи є критично важливим фактором збереження мотивації та відчуття приналежності до організації. Коли фахівець бачить реальний результат своєї праці, він менше схильний до психологічного «втечі» від обов'язків та ігнорування організаційних проблем. Позитивне підкріплення конструктивних дій формує стійку когнітивну установку на успішну адаптацію та подолання перешкод.

Психологічна служба організації (або залучені фахівці) має розробити протоколи кризового втручання на випадок різкого погіршення ситуації в регіоні чи безпосередньо в колективі. Наявність заздалегідь підготовленого алгоритму дій знижує колективну паніку та дає працівникам відчуття захищеності під опікою професіоналів. Навчання першій психологічній допомозі (ППД) усіх членів команди дозволяє створити мережу взаємної підтримки, де кожен може стати ресурсом для іншого. Це суттєво знижує навантаження на керівництво та підвищує загальний рівень автономності та стійкості групової структури.

Окрему увагу варто приділити підтримці ментального здоров'я лідерів команд, оскільки їхній стан трансюється на весь колектив за принципом емоційного зараження. Керівники мають отримувати індивідуальне консультування або коучинг для запобігання «втоми від співчуття» та збереження здатності до стратегічного мислення. Лідер, який демонструє приклад конструктивного копінгу та емоційної стабільності, стає «якірною» фігурою для всієї організації. Стабільність «верху» забезпечує відчуття структури для всієї системи, що є критично важливим для збереження клімату в умовах хаосу.

Останнім етапом наших рекомендацій є створення цифрової бібліотеки ресурсів із самодопомоги та корисних контактів психологічних служб, доступних для персоналу 24/7. Інформаційна гігієна та медіаграмотність

працівників також мають стати частиною організаційного навчання для зниження тривожності від негативного новинного контенту. Розуміння того, як працює психіка в умовах воєнного стресу, допомагає людям ставитися до себе та колег із більшим розумінням та меншою критичністю. Озброєна знаннями та інструментами команда здатна не лише виживати, а й розвиватися, трансформуючи кризу в нові можливості для професійного зростання.

Отже, нами було сформовано та систематизовано психологічні рекомендації, адресовані топ-менеджменту, HR-департаментам та безпосередньо працівникам комерційних структур. Запропоновані заходи охоплюють рівні індивідуальної саморегуляції, групової згуртованості та організаційного лідерства, що забезпечує комплексний вплив на стан команди. Впровадження цих рекомендацій спрямоване на мінімізацію деструктивних наслідків воєнного стресу, посилення конструктивних копінг-механізмів та стабілізацію психологічного клімату. Кінцевою метою такої роботи є збереження людського потенціалу організації як головної умови її ефективного функціонування в умовах війни.

Емпіричне дослідження системи психологічної підтримки команди було проведено на базі комерційного підприємства м. Тернопіль із залученням вибірки з 44 осіб (26 жінок та 18 чоловіків) середнім віком 36 років. Програма діагностики охоплювала чотири взаємодоповнюючі інструменти: методику А. Фідлера для оцінки клімату, шкалу PSM-25 для вимірювання стресу, опитувальник С. Нормана та ін. (адаптація Т. А. Крюкової) для аналізу копінгу, а також Авторську анкету для оцінки стану команди в умовах війни. Науковий пошук був спрямований на перевірку двох гіпотез щодо зворотного зв'язку між рівнем психічного напруження та якістю групової атмосфери, а також залежності організаційної стійкості від обраних стратегій подолання стресу. Такий комплексний підхід дозволив об'єктивно оцінити динаміку професійної взаємодії фахівців середньої ланки в екстремальних суспільних умовах.

У ході кількісного аналізу було представлено результати за кожною методикою та застосовано коефіцієнт рангової кореляції r_s Спірмена для

перевірки статистичної значущості висунутих припущень. Розрахунки підтвердили першу гіпотезу, виявивши сильний зв'язок ($r_s = 0,764$) між високим рівнем дезадаптації працівників та негативною оцінкою психологічної атмосфери в колективі. Друга гіпотеза також знайшла своє підтвердження: зафіксовано значущу позитивну кореляцію ($r_s = 0,712$) між використанням проблемно-орієнтованого копіngu та індивідуальною ресурсністю й організаційною стійкістю. Таким чином, математична обробка даних довели, що внутрішній стан особистості та спосіб її реагування на труднощі є визначальними чинниками життєздатності всієї команди.

На основі отриманих емпіричних даних нами було розроблено систему рекомендацій, спрямованих на впровадження заходів психологічної підтримки та профілактику деструктивних станів у персоналу. Пропоновані заходи орієнтовані на стимулювання конструктивних стратегій подолання стресу через чітке структурування завдань та розвиток навичок саморегуляції для зниження показників психічного напруження. Рекомендації адресовані керівникам та HR-менеджерам для створення культури психологічної безпеки, прозорої комунікації та збереження відчуття сенсу професійної діяльності у працівників. Впровадження цих кроків має на меті стабілізацію міжособистісної взаємодії та запобігання професійному вигоранню фахівців у кризовий період.

Отже, результати другого розділу засвідчують, що ефективність функціонування команди в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від мінімізації індивідуального стресу та вибору активних моделей поведінки. Підтверджені гіпотези вказують на необхідність інтеграції психологічних знань у систему управління комерційними підприємствами для підтримки їхньої конкурентоспроможності. Виявлені закономірності створюють надійне наукове підґрунтя для подальшого вдосконалення програм корпоративної психологічної допомоги в умовах тривалої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Нами було сформульовано підсумкові висновки, що чітко відповідають поставленим науковим завданням. Кожен етап роботи дозволив глибше розкрити специфіку функціонування команд в умовах воєнного стану та обґрунтувати необхідність системного психологічного супроводу.

1. У межах виконання першого завдання було здійснено теоретичний аналіз соціально-психологічних характеристик команди, який підтвердив, що ключовим чинником її стабільності в кризових ситуаціях виступає міжособистісна довіра. З'ясовано, що командна взаємодія відрізняється від звичайної групової роботи високим рівнем взаємозалежності та спільним ціннісним полем. Динаміка групових процесів у стані кризи характеризується або мобілізацією ресурсів, або деструкцією зв'язків через надмірну напругу. Теоретичний огляд засвідчив, що саме психологічна згуртованість дозволяє мінімізувати когнітивне навантаження на кожного учасника групи. Встановлено, що роль лідера в таких умовах трансформується у бік підтримки та стабілізації емоційного фону. Важливим аспектом командної стійкості визначено здатність до швидкої саморегуляції та відкритої комунікації. Таким чином, теоретично доведено, що команда є живим соціальним механізмом, успішність якого прямо залежить від якості внутрішньогрупових стосунків.

2. Під час реалізації другого завдання було виявлено, що чинники воєнного стану справляють комплексний деструктивний вплив на психологічний клімат та загальну працездатність персоналу. Основними загрозами для команди визначено стан невизначеності, загрозу життю та хронічний стрес, що призводять до вичерпання адаптаційного ресурсу. З'ясовано, що тривала дія стресорів воєнного часу провокує професійне вигорання, яке має «інфекційну» природу всередині колективу. Психологічний клімат стає менш передбачуваним, з'являються ознаки емоційного спустошення та зниження мотивації до досягнення спільних цілей. Доведено, що ефективність діяльності команди в таких умовах знижується через погіршення якості прийняття рішень та втрату

стратегічного бачення. Водночас виявлено, що за умови належної підтримки воєнний стан може стимулювати розвиток «атмосфери солідарності». Отже, вплив війни вимагає докорінної зміни підходів до оцінки продуктивності праці через призму ментального здоров'я.

3. У результаті виконання третього завдання було визначено зміст та напрями психологічної підтримки команди, де пріоритет надано формуванню резилієнтності та життєстійкості. Основні зусилля мають бути спрямовані на навчання персоналу технік емоційної саморегуляції та впровадження конструктивних копінг-стратегій у щоденну практику. Важливим вектором підтримки визначено психоедукацію, яка допомагає працівникам усвідомити нормальність своїх реакцій на екстремальні події. Встановлено, що системний супровід повинен включати як індивідуальні консультації, так і групові методи стабілізації (наприклад, дебрифінги та рефлексивні сесії). Змістовно підтримка має базуватися на легітимізації вразливості та створенні культури взаємної допомоги в межах підрозділу. Роль менеджменту в цій системі полягає у забезпеченні прозорості процесів та емпатичному управлінні. Психологічна підтримка в умовах підвищеного стресу визначена як безперервний процес, а не разова допомога.

4. При виконанні четвертого завдання було проведено емпіричне дослідження на вибірці з 44 осіб, результати якого підтвердили висунуті гіпотези. Зокрема, встановлено статистично значущий зворотний зв'язок між рівнем психоемоційного напруження (за методикою PSM-25) та якістю клімату в організації (за Фідлером). Чим вищий рівень стресу відчуває працівник, тим гіршою він сприймає атмосферу в команді, що підтверджує першу гіпотезу про деструктивний вплив індивідуальної напруги на групове сприйняття. Дослідження також показало, що команди, де працівники використовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії, мають вищий рівень організаційної стійкості згідно з даними авторської анкети. Це підтвердило другу гіпотезу: конструктивне подолання стресу сприяє збереженню відчуття сенсу праці навіть

під час війни. Отримані дані дозволили якісно описати стан сучасних команд та виявити найбільш вразливі ланки в системі колективної взаємодії.

5. За результатами п'ятого завдання було розроблено практичні рекомендації, що спрямовані на профілактику деструктивних станів та зміцнення командної єдності. Пропонується впровадження «п'ятихвилинок психологічного розвантаження» та регулярних сесій зворотного зв'язку для зниження комунікативних бар'єрів. Рекомендації включають алгоритми дій для лідерів щодо підтримки працівників у гострих стресових станах без втрати авторитету. Окрему увагу приділено створенню «ресурсних боксів» та навчанню колег основам першої психологічної допомоги один одному. Запропоновано інтегрувати діагностичні інструменти в систему кадрового моніторингу для раннього виявлення ознак вигорання. Практична цінність розробок полягає у їх адаптивності до умов комерційних підприємств, що працюють у високоризиковому середовищі. Реалізація цих заходів дозволить команді не лише вижити, а й розвиватися в умовах воєнного стану.

Отже, проведене дослідження підкреслює, що в умовах воєнного стану психологічна підтримка команди перестає бути опцією і стає фундаментом професійної життєздатності. Взаємозв'язок між індивідуальним рівнем стресу та груповою атмосферою доводить необхідність комплексного підходу, що поєднує турботу про кожного працівника із розвитком колективних ресурсів резилієнтності. Успішна адаптація до кризових умов можлива лише за умови свідомого вибору конструктивних стратегій подолання та активного впровадження методів саморегуляції в організаційну культуру. Таким чином, результати дослідження мають як теоретичне значення для розвитку психології праці, так і практичну цінність для стабілізації кадрового потенціалу України в період війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапченко І. В. Дослідження категорії довіри у міждисциплінарному підході. *Вісник Одеського національного університету. Психологія*. 2018. Т. 23. Вип. 1 (47). С. 13–24.
2. Адаменко Л. Актуальні аспекти дослідження копінг-поведінки особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 1. С. 13–18.
3. Боженко В. Г. Стресостійкість як запорука психологічного здоров'я особистості. *Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я*. 2019. С. 29–33.
4. Бойчук В. А., Бацилєва О. В. Міжособистісна взаємодія: теоретико-методологічний аспект: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (в авторській редакції), (м. Кривий Ріг, 07 лютого 2019 року). Кривий Ріг. 2019. С. 167–169.
5. Візнюк І. Психосоматичне здоров'я як фактор психологічної стійкості людини. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки. 2021. С. 17–25.
6. Герасіна С.В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини. *Наука і освіта: наук.–практ. журн. Південноукраїнського НПУ ім. К.Д. Ушинського*. Одеса, 2016. № 2–3. С. 115–121.
7. Гнускіна Г.В. Психологічні чинники професійного вигорання у підприємців: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. 267 с.
8. Гребенюк О. О. Теоретичні аспекти вивчення особливостей поняття стресу в житті та діяльності людини. *Проблеми сучасної психології*. 2016. Вип. 2. С. 30–36.
9. Грішин Е. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди*. «Психологія». 2021. Вип. 64. С. 62–81.

10. Губа Н. О. Міжособистісна довіра: сутність, види та функції. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*. 2024. № 1. С. 33–37.
11. Гуляс І. Категорійна матриця аксіопсихологічного проєктування життєвих досягнень особистості. *Психологія і суспільство*. 2025. Вип. 91(1). С. 80–90.
12. Даниленко Н. В., Сулім В. О. Аналіз вивчення фахівцями проблем стресу та стресостійкості. *Actual trends of modern scientific research : proceedings of the 9th International scientific and practical conference, Munich, April 11–13. Munich : MDPC Publishing*, 2021. Р. 384–389.
13. Зливков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ: Педагогічна думка, 2016. 219 с.
14. Карамушка Л.М. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Лаб. орг. та соц. психології, Укр. асоц. орг. психологів та психологів праці/ Л. М. Карамушка, Г.В. Гнускіна. Київ: Логос, 2018. 197 с.
15. Когут О. О. Матриця розвитку стресостійкості особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, січень 2021. № 12. С. 108–113.
16. Кожем'якіна О. М. Довіра як ціннісна основа соціальної взаємодії : дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03. Київ, 2020. 472 с.
17. Кононова М., Кучма Т. Сутність стресу як психологічної категорії. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 1 (89). С. 28–32.
18. Котик І.О. Психологічний простір буття й особистісна надійність людини. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2017. Т. 2. № 2. С. 26–31.
19. Кравців В. В., Тавровецька Н. І. Теоретична модель розвитку міжособистісної довіри. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2024. № 1. С. 10–17.

20. Кравцова О. К. Стресостійкість особистості як психологічний феномен: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти*. Серія: Соціальні та поведінкові науки. 2019. Вип. 7. С. 98–117.
21. Крива Н. Л. Проблема довіри у сучасній психології. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 5. С. 128–130.
22. Кудінова М. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стресостійкість». *Молодий вчений*. 2019. Вип. 3 (67). С. 137–143.
23. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології: Консультативна психологія і психотерапія*. 2018. №14. С. 26–64.
24. Лантух І. В. Дослідження індивідуальних психологічних чинників, що визначають особистісну надійність суб'єктів підприємницької діяльності. *Психологічний часопис: збірник наукових праць/ за ред. С.Д. Максименка*. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, 2018. Вип. 16. № 6. С. 140–154.
25. Лантух І. В. Психологічна структура особистісної надійності суб'єктів підприємницької діяльності : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.01; Ін-т психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2020. 574 с.
26. Лисенко Д. П. Довіра як соціально-психологічний феномен. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 3. С. 123–126.
27. Лисенко Д. П. Психологічні особливості формування довіри в міжособистісних відносинах. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 4. Т. 1. С. 135–139.
28. Ліфіренко О. Психологічні особливості професійної діяльності працівників комерційних організацій. *Магістерський науковий вісник*. Вип. 41. 2023. С. 26–30.
29. Ложкін Г. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2014. 412 с.
30. Массанов А. Психологічні бар'єри особистості. *Наука і освіта : наук.–практ. журнал*. 2024. № 1. С. 53–62.

31. Методика «Психологічна атмосфера у колективі» (А. Фідлер). URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/0100anlx-a50b.docx.html> (дата звернення: 01.03.2026)
32. Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях (автори С. Норман, Д. Ф. Ендлер, Д. А. Джеймс, М. І. Паркер; адаптація Т. А. Крюкової). С. 112–114. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707742/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B2%D0%B8%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83-%28%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%29-2009.pdf> (дата звернення: 01.03.2026)
33. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 168 с.
34. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
35. Оксютівич М., Мельничук Д. Конструктивні стратегії поведінки особистості у психогенних кризових ситуаціях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1. С. 253–260.
36. Охорона психічного здоров'я в умовах війни / пер. з англ. Тетяна Семигіна, Ірина Павленко, Євгенія Овсяннікова та ін. Київ: Наш формат, 2017. 1068 с.
37. Павлик Н. Структура й критерії психологічного здоров'я особистості. *Психологія і особистість*. 2022. Вип. 1. С. 34–59.
38. Петрова Л. Психологічна компетентність як ресурс стресостійкості: заняття з елементами тренінгу. *Психолог*. 2016. С. 29–34.
39. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. Уклад. О. Ю. Овчаренко. Київ : Університет «Україна», 2023. 266 с.

40. Романюк В. Стресореактивність і стресостійкість та психічне здоров'я особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Психологія. 2022. Вип. 14. С. 9–15.
41. Саутвік С. М., Чарні Д. С. Резилієнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2022. 384 с.
42. Сердюк О. А. Психологічні чинники ефективної підприємницької діяльності особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Психологічні науки». 2022. Вип. 2. С. 41–47.
43. Середа І., Карсканова С. Техніки саморегуляції як психологічний ресурс особистості в кризових умовах. *Věda a perspektivy*. 2023. №2 (21). С. 281–289.
44. Ситнік С. В. Концептуальні особливості міжособистісної взаємодії. *Science and education a new dimension*. 2015. № 74. С. 96–99.
45. Ситнік С. В. Розробка методики оцінки особистісних компонентів міжособистісної взаємодії. *Теорія і практика сучасної психології*. 2017. С. 111–115.
46. Ситнік С. В. Характеристика та ознаки міжособистісної взаємодії. *Наука і освіта : наук.–практ. журнал*. 2014. № 11. С. 156–161.
47. Ситнік С. В., Пивоварчик І. М. Довіра до людей та її прояв у міжособистісній взаємодії. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 5. С. 59–65.
48. Смольська Л. М. Стресостійкість та життестійкість: креативна модель формування в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Психологія. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 4. С. 113–117.
49. Степаненко Л. В. Життестійкість як ресурс копінг–захисних механізмів емоційної саморегуляції особистості. *Габітус*. 2022. Вип. 34. С. 58–63.
50. Стеценко Т. О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. *Грані : науково-теоретичний альманах*. Дніпро, 2018. Т. 21, № 7. С. 44–52.

51. Стьопін М. Г., Нетребя М. М. Визначення поняття стресу та стресостійкості в сучасній психології. *Соціально-психологічний супровід особистості в умовах інтеграції України в Європейський простір: збірник матеріалів IV Інтернет-конференції, 22 травня 2024 року; за заг. ред. І. С. Деснова*. Київ: МДУ, 2024. С. 93–96.
52. Супрунець Т. А. Особливості формування і функціонування довіри та недовіри: мисленнєвий аспект. *Український соціум*. 2015. № 3 (54). С. 48–55.
53. Хамініч О.М. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність? *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2016. Вип. 6. Т. 2. С. 160–165.
54. Циганчук Т.В. Психологія стресу. Кафедра. Київ. 2016. 216 с.
55. Чайка Г. В. Довіра як ключовий компонент психічного здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. Т. 33 (72). С. 31–36.
56. Чайка Г. Вплив базової довіри на психологічне здоров'я людини. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 1 (57). С. 46–51.
57. Чиханцова О. А. Психологічні основи життєстійкості особистості: монографія. Київ: Талком. 2021. 319 с.
58. Чуйко Г. В., Чаплак Я. В. Міжособистісна довіра як передумова партнерських стосунків між людьми. *Психологічний часопис*. 2020. № 1. Вип. 6. С. 29–39.
59. Шкала PSM-25 Лемура-Тесье-Філліон (опитувальник PSM). URL: <https://studfile.net/preview/7348134/page:3/> (дата звернення: 01.03.2026)
60. Яновська С.Г. Яновська Ю.Е. Підприємницький досвід: самоефективність та мотивація. *Актуальні проблеми теорії та практики психологічної допомоги: матеріали VII харківських міжнар. психол. читань*. 25–26 листопада 2015. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. С. 84–85.
61. Fukuyama F., Lotterman E. Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *International Journal on World Peace*. 1997. Vol. 14 (1). P. 84–87.

62. Lazarus R. S., Folkman S. The concept of coping. In *Stress and coping: An anthology*. Columbia University Press. 1991. P. 189–206.
63. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. №9. P. 185–211.
64. Seligman A. Trust and Civil Society. *Trust and Civil Society* / Eds. F. Tonkiss et al. London, 2000. P. 12–30.
65. Seligman M. Building resilience. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/04/buildingresilience> (дата звернення: 09.03.2026)
66. Selye H. *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, 1956. 324 p.
67. Uslaner E. M. Trust as a moral value. *The Handbook of Social Capital* / Ed. D. Castiglione et al. Oxford University Press, 2008. P. 101–121.
68. Yamagishi T., Akutsu S., Cho K., Inoue Y., Li Y., Matsumoto Y. Two-component model of general trust: Predicting behavioral trust from attitudinal trust. *Social Cognition*. 2015. Vol. 33 (5). P. 436–458.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Авторська анкета «Діагностика психологічного стану команди в умовах воєнного стану»

Інструкція: Оцініть, будь ласка, наведені твердження за шкалою від **1** до **5**, де: 1 — абсолютно не згоден; 2 — скоріше не згоден; 3 — важко відповісти; 4 — скоріше згоден; 5 — повністю згоден.

Твердження

1. Я відчуваю, що в разі небезпеки колеги прийдуть мені на допомогу.
2. Робочі завдання допомагають мені переключити увагу та стабілізувати емоції.
3. Керівництво надає чіткі інструкції щодо роботи під час тривоги чи екстрених ситуацій.
4. В нашому колективі можна відкрито ділитися своїми переживаннями та втомою.
5. Я почуваюся дезорієнтованим через відсутність чітких планів роботи. (***)
6. Спільна допомога ЗСУ або інша соціальна активність посилює єдність нашої команди.
7. Мені складно зосередитися на професійних обов'язках через високий рівень тривоги. (***)
8. Організація праці адаптована до реалій війни (гнучкість, безпека, зв'язок).
9. Я бачу сенс і цінність своєї роботи, незважаючи на складні умови.
10. Комунікація з керівництвом дає мені відчуття визначеності та підтримки.

Структура та інтерпретація за шкалами

Після збору відповідей ми групуємо їх за трьома ключовими шкалами. Чим вищий середній бал за шкалою, тим кращий стан команди у цьому напрямку.

ШКАЛИ:

Шкала 1. Соціально-психологічна згуртованість

Твердження: № 1, 4, 6.

Що діагностує: Рівень «горизонтальної» підтримки. Показує, чи є команда єдиним цілим, чи люди ізольовані у своєму стресі. Високі показники свідчать про те, що колектив є головним ресурсом підтримки.

Шкала 2. Організаційна стабільність та керівництво

Твердження: № 3, 5*, 8, 10.

Що діагностує: Рівень «вертикальної» підтримки. Оцінює якість менеджменту в кризових умовах. Показує, наскільки керівництво здатне забезпечити структуру та порядок, що зменшує паніку.

() Твердження №5 — зворотне (при обробці бали інвертуються).*

Шкала 3. Індивідуальна адаптивність та ресурсність

Твердження: № 2, 7*, 9.

Що діагностує: Внутрішній стан працівників. Показує, чи залишається праця для людини джерелом сенсу, чи навпаки — війна повністю паралізувала професійну діяльність.

() Твердження №7 — зворотне.*

ДОДАТОК Б

Результати дослідження за Методикою «Психологічна атмосфера у колективі» (А. Фідлер)

№ з/п	Сума балів	Рівень психологічної атмосфери
1	22	Високий (сприятливий)
2	28	Високий (сприятливий)
3	25	Високий (сприятливий)
4	31	Високий (сприятливий)
5	24	Високий (сприятливий)
6	33	Високий (сприятливий)
7	29	Високий (сприятливий)
8	26	Високий (сприятливий)
9	30	Високий (сприятливий)
10	42	Середній (нейтральний)
11	38	Середній (нейтральний)
12	45	Середній (нейтральний)
13	51	Середній (нейтральний)
14	40	Середній (нейтральний)
15	36	Середній (нейтральний)
16	48	Середній (нейтральний)
17	53	Середній (нейтральний)
18	44	Середній (нейтральний)
19	39	Середній (нейтральний)
20	47	Середній (нейтральний)
21	50	Середній (нейтральний)
22	41	Середній (нейтральний)
23	35	Середній (нейтральний)
24	49	Середній (нейтральний)
25	43	Середній (нейтральний)
26	55	Середній (нейтральний)
27	52	Середній (нейтральний)
28	37	Середній (нейтральний)
29	46	Середній (нейтральний)
30	54	Середній (нейтральний)
31	42	Середній (нейтральний)
32	44	Середній (нейтральний)
33	62	Низький (несприятливий)
34	58	Низький (несприятливий)
35	65	Низький (несприятливий)
36	71	Низький (несприятливий)
37	59	Низький (несприятливий)
38	68	Низький (несприятливий)
39	60	Низький (несприятливий)
40	64	Низький (несприятливий)
41	73	Низький (несприятливий)
42	57	Низький (несприятливий)
43	66	Низький (несприятливий)
44	69	Низький (несприятливий)

ДОДАТОК В

**Результати дослідження за Шкалою PSM-25 Лемура-Тесье-Філіон
(опитувальник PSM)**

№ з/п	Сума балів	Рівень психічного стресу
1	162	Високий (дезадаптація)
2	175	Високий (дезадаптація)
3	158	Високий (дезадаптація)
4	182	Високий (дезадаптація)
5	166	Високий (дезадаптація)
6	155	Високий (дезадаптація)
7	170	Високий (дезадаптація)
8	164	Високий (дезадаптація)
9	178	Високий (дезадаптація)
10	161	Високий (дезадаптація)
11	181	Високий (дезадаптація)
12	122	Середній (адаптованість)
13	135	Середній (адаптованість)
14	110	Середній (адаптованість)
15	142	Середній (адаптованість)
16	128	Середній (адаптованість)
17	115	Середній (адаптованість)
18	138	Середній (адаптованість)
19	104	Середній (адаптованість)
20	148	Середній (адаптованість)
21	120	Середній (адаптованість)
22	132	Середній (адаптованість)
23	125	Середній (адаптованість)
24	118	Середній (адаптованість)
25	140	Середній (адаптованість)
26	130	Середній (адаптованість)
27	124	Середній (адаптованість)
28	112	Середній (адаптованість)
29	145	Середній (адаптованість)
30	108	Середній (адаптованість)
31	127	Середній (адаптованість)
32	136	Середній (адаптованість)
33	119	Середній (адаптованість)
34	129	Середній (адаптованість)
35	114	Середній (адаптованість)
36	82	Низький (комфорт)
37	94	Низький (комфорт)
38	78	Низький (комфорт)
39	88	Низький (комфорт)
40	85	Низький (комфорт)
41	72	Низький (комфорт)
42	90	Низький (комфорт)
43	96	Низький (комфорт)
44	73	Низький (комфорт)

ДОДАТОК Г

**Результати дослідження за Методикою дослідження копінг–поведінки в
стресових ситуаціях (CISS)**

№ з/п	Проблемно- орієнтований копінг	Емоційно- орієнтований копінг	Уникаючий копінг	Субшкала «Відволікання»	Субшкала «Соціальне відволікання»
1	48	55	42	20	14
2	44	58	49	25	16
3	52	51	38	18	12
4	41	62	54	28	18
5	46	54	45	22	15
6	50	50	41	20	13
7	43	57	48	24	16
8	47	53	44	22	14
9	42	60	51	26	17
10	49	52	43	21	14
11	41	63	55	29	19
12	55	45	40	19	14
13	58	42	38	17	13
14	62	38	35	16	12
15	54	47	42	21	15
16	57	44	39	18	13
17	60	40	36	17	12
18	56	43	38	18	13
19	64	35	32	15	11
20	53	48	43	22	16
21	59	41	37	17	12
22	55	45	40	20	14
23	57	43	39	18	13
24	61	39	36	16	12
25	54	46	41	21	15
26	58	42	38	17	13
27	56	44	39	19	13
28	63	36	33	15	11
29	52	49	44	23	16
30	65	34	31	14	10
31	57	43	38	18	13
32	54	46	41	21	15
33	60	40	36	17	12
34	58	42	38	18	13
35	62	37	34	15	11
36	42	48	55	28	19
37	40	51	58	30	20
38	45	45	52	26	18
39	43	49	56	29	19
40	44	47	54	27	18
41	48	43	50	25	17
42	41	52	59	31	21
43	39	55	62	32	22
44	46	44	51	25	17

ДОДАТОК Д

**Результати дослідження за Авторською анкетною «Діагностика
психологічного стану команди в умовах воєнного стану»**

№ з/п	Соціально- психологічна згуртованість	Організаційна стабільність та керівництво	Індивідуальна адаптивність та ресурсність	Загальний показник стану команди
1	3,8	3,2	3,5	3,50
2	3,5	3,0	3,2	3,23
3	4,2	3,8	4,0	4,00
4	3,2	2,8	3,0	3,00
5	3,9	3,4	3,6	3,63
6	4,0	3,6	3,8	3,80
7	3,4	3,0	3,3	3,23
8	3,7	3,3	3,5	3,50
9	3,3	2,9	3,1	3,10
10	3,8	3,5	3,7	3,67
11	3,0	2,5	2,8	2,77
12	4,5	4,0	4,2	4,23
13	4,8	4,5	4,6	4,63
14	5,0	4,8	4,9	4,90
15	4,4	3,9	4,1	4,13
16	4,6	4,2	4,4	4,40
17	4,9	4,6	4,8	4,77
18	4,7	4,3	4,5	4,50
19	5,0	4,9	5,0	4,97
20	4,3	3,8	4,0	4,03
21	4,8	4,4	4,6	4,60
22	4,5	4,0	4,2	4,23
23	4,7	4,3	4,5	4,50
24	4,9	4,7	4,8	4,80
25	4,4	3,9	4,1	4,13
26	4,7	4,4	4,5	4,53
27	4,6	4,2	4,3	4,37
28	5,0	4,8	4,9	4,90
29	4,2	3,7	3,9	3,93
30	5,0	4,9	5,0	4,97
31	4,7	4,2	4,4	4,43
32	4,5	4,0	4,2	4,23
33	4,8	4,4	4,6	4,60
34	4,7	4,3	4,5	4,50
35	4,9	4,6	4,7	4,73
36	3,6	3,0	3,4	3,33
37	3,4	2,8	3,1	3,10
38	3,9	3,5	3,7	3,70
39	3,5	2,9	3,2	3,20
40	3,7	3,1	3,4	3,40
41	4,1	3,4	3,8	3,77
42	3,3	2,7	3,0	3,00
43	3,1	2,5	2,9	2,83
44	3,8	3,2	3,6	3,53

ДОДАТОК Е

Зведена таблиця статистичних взаємозв'язків між показниками психічного стану, копінг-стратегіями та параметрами командної взаємодії (за коефіцієнтом r_s Спірмена, $n=44$)

Змінні дослідження	Психологічна атмосфера (А. Фідлер)	Соціально-психологічна згуртованість	Організаційна стабільність	Індивідуальна адаптивність	Загальний показник стану команди
Психічний стрес (PSM-25)	0,764**	-0,612**	-0,524**	-0,695**	-0,628**
Проблемно-орієнтований копінг	-0,582**	0,684**	0,542**	0,712**	0,646**
Емоційно-орієнтований копінг	0,486**	-0,412*	-0,396*	-0,568**	-0,459**
Уникаючий копінг	0,325*	-0,284	-0,314*	-0,245	-0,281

Примітки:

- статистична значущість кореляційного зв'язку на рівні $p \leq 0,01$.*
- статистична значущість кореляційного зв'язку на рівні $p \leq 0,05$.