

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри

д.н.держ.упр., доцент

Рябець К.А.

(підпис)

«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТРЕСОСТІЙКІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи МОАм-1-24-1.4д

Бурлаченко Олена

Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., професорка

Кожем'якіна Світлана Миколаївна,

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Бурлаченко О. О.

Управління стресостійкістю персоналу організації в умовах воєнного стану

Робота складається зі вступу, трьох розділів, перший розділ містить три підрозділи, другий розділ містить три підрозділи, третій розділ містить два підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, містить 11 таблиць, 9 ілюстрацій, 3 додатки, а також 52 використаних джерела. У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до визначення стресу та стресостійкості персоналу, охарактеризовано чинники впливу стресу та сучасні методи його діагностики. У другому розділі проаналізовано діяльність НЦ «МАНУ» та Музею науки, досліджено соціально-демографічні характеристики персоналу й визначено потребу у вивченні рівня стресостійкості. Проведено емпіричну діагностику за методиками PSS-10 та Комплексним тестом на визначення рівня стресостійкості, що дало змогу встановити помірний рівень стресу, ознаки емоційного та фізіологічного напруження й знижену самоефективність працівників. Третій розділ містить розроблену комплексну стратегію підвищення стресостійкості персоналу, яка включає освітні, психологічні, організаційні та моніторингові заходи, а також оцінювання ефективності їх впровадження.

Ключові слова: управління, стрес, стресостійкість, управління персоналом, організація, діагностика стресу, воєнний стан.

ANNOTATION

Burlachenko O. O.

Management of personnel stress resilience in an organization under martial law

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, references, and appendices. The total volume is 90 pages and includes 11 tables, 9 illustrations, 3 appendices, and 52 sources. The first chapter summarizes theoretical approaches to stress and stress resilience, factors influencing employees' psychological responses, and modern diagnostic methods. The second chapter analyzes the activities of the National Center “Junior Academy of Sciences of Ukraine” and the Science Museum, examines personnel characteristics, and justifies the need for stress resilience assessment. Empirical diagnostics (PSS-10 and a stress resilience test) revealed a moderate stress level, emotional and physiological tension, and reduced self-efficacy. The third chapter proposes a comprehensive strategy for enhancing stress resilience, combining educational, psychological, organizational, and monitoring measures, along with an evaluation of their effectiveness.

Keywords: management, stress, stress resistance, Human Resources Management, organization, stress diagnostics, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОСТІЙКІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІ.....	8
1.1. Поняття стресостійкості, ознаки та фактори впливу на неї.....	8
1.2. Причини стресу в організаціях та його вплив на працівників.....	15
1.3. Методики діагностики стресостійкості персоналу.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «МАЛОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації.....	28
2.2. Дослідження потреби аналізу рівня стресостійкості персоналу в організації.....	42
2.3. Визначення рівня стресостійкості персоналу в організації в умовах воєнного стану.....	47
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «МАЛОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	54
3.1. Стратегії профілактики та управління стресом персоналу.....	54
3.2. Оцінювання ефективності рекомендацій щодо підвищення стресостійкості персоналу.....	63
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сьогоденних українських реаліях, особливо в період воєнного стану, питання управління стресостійкістю працівників організацій стає надзвичайно важливим. Постійні повітряної тривоги, загроза ракетних обстрілів, руйнування звичного ритму життя, невизначеність завтрашнього дня генерують безпрецедентний рівень психологічного тиску на співробітників. Відповідно до даних Міністерства охорони здоров'я України, від початку повномасштабного вторгнення рівень тривожних станів та депресивних розладів серед населення збільшився в 2-3 рази, що безпосередньо позначається на ефективності праці.

Потреба в безперервній адаптації бізнес-процесів до нестабільних умов, вимушена евакуація персоналу, скорочення чи перепрофілювання діяльності організацій, праця в умовах обмеженого енергопостачання — все це спричиняє значне зростання стресового навантаження на працівників. Водночас здатність організацій успішно функціонувати в таких умовах безпосередньо залежить від вміння персоналу справлятися зі стресовими факторами та підтримувати високий рівень продуктивності.

За даними дослідження, проведеного Київською школою економіки разом із Центром ментального здоров'я НаУКМА у 2023 році, понад 65% українських працівників повідомили про відчутне підвищення рівня стресу, а 47% відмітили значне зменшення своєї продуктивності через психологічне виснаження. У той же час, лише 23% підприємств впровадили сталі програми підтримки ментального здоров'я своїх співробітників. Це вказує на суттєву невідповідність між запитами персоналу та дійсними управлінськими підходами більшості українських організацій.[15]

Актуальність дослідження підкреслюється ще й тим, що ефективне управління стресостійкістю персоналу в умовах воєнного стану вимагає розробки та впровадження нових стратегій, які беруть до уваги особливості поточної ситуації. Звичні методи управління стресом, які показали свою ефективність у мирний час, потребують перегляду та адаптації до нових викликів. Крім того,

обмеженість ресурсів багатьох організацій в умовах економічної нестабільності зумовлює необхідність пошуку оптимальних та економічно виправданих рішень для підтримки стресостійкості працівників.

Вивчення міжнародного досвіду у сфері управління стресостійкістю персоналу в країнах, які переживали подібні кризові явища, та його адаптація до українських реалій також має велике наукове та практичне значення. Дослідження цієї проблематики дасть змогу сформулювати конкретні рекомендації для бізнесу в Україні щодо розробки дієвих систем протидії стресу персоналу в умовах воєнного часу.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає у розробці теоретичних основ, а також практичних рекомендацій стосовно управління стресостійкістю персоналу організації в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети, визначено наступні завдання:

1. Узагальнити існуючі теоретичні підходи до сутності стресостійкості, її складових та чинників, що впливають.
2. Визначити специфічні причини стресу в організаціях в умовах воєнного стану та механізми їх впливу на співробітників.
3. Проаналізувати сучасні методики для діагностики рівня стресостійкості персоналу та обґрунтувати їхню відповідність умовам війни.
4. Проаналізувати організаційно-економічні особливості діяльності Національного центру «Мала академія наук України» в умовах воєнного стану.
5. Дослідити потребу в аналізі рівня стресостійкості персоналу та визначити чинники, що впливають на її зниження.
6. Провести діагностику рівня стресостійкості працівників організації та визначити основні проблемні зони.
7. Розробити практичні рекомендації та стратегії підвищення стресостійкості персоналу, а також оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом НЦ «МАНУ», зокрема Музею науки, що перебуває під впливом підвищеного стресового навантаження, викликаного війною.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління стресостійкістю персоналу організації НЦ «МАНУ», зокрема Музею науки в умовах війни.

Методи дослідження. Для забезпечення достовірності результатів та обґрунтування висновків, в роботі використано комбінацію загальнонаукових та спеціальних методів:

- методи аналізу та синтезу – для визначення сутності стресостійкості та систематизації теоретичних підходів до її вивчення;
- порівняльний метод – для зіставлення різних методик діагностики стресостійкості та виявлення їх сильних та слабких сторін;
- статистичні методи – для обробки та аналізу кількісних даних щодо рівня стресу працівників та показників ефективності діяльності організації, що з цим пов'язані;
- соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання) – для вивчення суб'єктивного сприйняття стресових факторів співробітниками, а також оцінки ефективності наявних методів управління стресостійкістю;
- метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямків покращення системи управління стресостійкістю персоналу;
- системний підхід – для створення стратегій профілактики та управління стресом, з урахуванням взаємозв'язків між її складовими;
- економіко-математичні методи – для оцінки ефективності запропонованих заходів з управління стресостійкістю персоналу.

Практична значущість. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення та методичні рекомендації, розроблені в роботі, створюють комплексну систему науково обґрунтованих заходів для управління стресостійкістю персоналу організації в умовах воєнного стану.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління стресостійкістю персоналу організацій, а саме: досліджується поняття стресостійкості, її основні складові та фактори впливу, аналізуються причини

виникнення стресу в організаціях та його вплив на співробітників, а також систематизуються методи діагностики стресостійкості персоналу.

Другий розділ присвячено аналізу стану стресостійкості персоналу в умовах воєнного стану, використовуючи приклад НЦ «МАНУ». В ньому наведено організаційно-економічну характеристику організації, проаналізовано потребу в діагностиці стресу в організації під час війни, а також проведено діагностику та інтерпретацію результатів.

У третьому розділі представлено рекомендації щодо підвищення стресостійкості персоналу, включаючи стратегії профілактики та управління стресом, а також оцінку їх ефективності.

На основі проведеного магістерського дослідження були опубліковані тези у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України» на тему: «Теоретичні аспекти управління стресостійкістю персоналу організації в умовах воєнного стану» [49].

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що містять вісім підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел, 11 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки. Повний обсяг магістерської роботи складає – 90 сторінок. Список використаних джерел складає 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОСТІЙКІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття стресостійкості, ознаки та фактори впливу на неї

У сучасних українських умовах, особливо в період воєнного стану, питання управління стресостійкістю працівників організацій набуває критичної важливості. Постійні сигнали повітряних тривог, загроза ракетних атак, дестабілізація звичного ритму життя й невизначеність майбутнього створюють безпрецедентний психологічний тиск на співробітників. За даними Міністерства охорони здоров'я України, з моменту початку повномасштабної війни рівень тривожних станів та депресій серед населення збільшився в 2-3 рази, що негативно впливає на ефективність праці.

Дослідження стресу та способів його подолання має глибоке коріння в науковій сфері. Першим у систематизації знань про стрес став канадський фізіолог Ганс Сельє. У 1936 році він ввів поняття «стрес» у науковий обіг, описуючи його як «неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги». Сельє розробив концепцію загального адаптаційного синдрому, який включає три стадії реакції організму на стрес: тривогу, опір і виснаження. [1 с. 32]

З плином часу концепція стресу значно розширилась, перейшовши з вузького біологічного аналізу до більш комплексного підходу. У 1984 році Річард Лазарус представив когнітивну теорію стресу, яка акцентує увагу не лише на самій події, але і на її суб'єктивному сприйнятті. Лазарус визначив два види оцінки стресових ситуацій: первинну, яка стосується встановлення значущості події, та вторинну, яка полягає в оцінці власних ресурсів для подолання стресу. [2]

У 1990-х роках Стівен Хобфолл представив теорію збереження ресурсів, яка пояснює стрес як наслідок загрози фактичної втрати ресурсів або неефективності інвестицій у ці ресурси. Ця теорія особливо важлива для аналізу стресу в організаціях, де працівники часто змушені управляти обмеженими ресурсами [3].

Поняття "стресостійкість" з'явилося як закономірний розвиток дослідження стресу і пов'язане з індивідуальними варіаціями в реакціях на стресори. У 1979 році С. Кобаса ввела термін "hardiness" або "життестійкість", який визначає здатність людей ефективно справлятися зі стресом. У 1980 році Дж. Блок висунув концепцію "ego-resilience" або "психологічна пружність", що описує здатність адаптуватися до змінних обставин і стресових ситуацій[4 с. 76; 5].

У вітчизняній науковій практиці вивчення стресостійкості розвивалося в контексті концепцій емоційної (П. Б. Зільberman), психологічної (Л.М. Аболін), нервово-психічної стійкості (В. О. Бодров). Сучасні українські дослідники, зокрема Н. Є. Водоп'янова, Т. В. Зайчикова, Л. М. Карамушка, розглядають стресостійкість як критичну професійну якість, особливо у контексті професійного вигорання.

Аналіз наукової літератури вказує на розмаїття підходів до визначення поняття "стресостійкість". Узагальнюючи різні погляди, можливо виокремити ключові підходи до розуміння цього феномену[6; 7]:

1. Стресостійкість як здатність до адаптації. Згідно з цим підходом, трактується як здатність індивіда адаптуватися до стресових умов, підтримуючи оптимальний рівень функціонування. В. О. Бодров визначає стресостійкість як "інтегративну властивість людини, що характеризується необхідним ступенем адаптації індивіда до екстремальних умов діяльності та життя".

2. Стресостійкість як емоційна стабільність. П. Б. Зільberman трактує це як "інтегративну властивість особистості, яка визначається взаємодією емоційних, вольових, інтелектуальних та мотиваційних компонентів психічної діяльності, що забезпечують успішне досягнення мети в складних емоційних умовах".

3. Стресостійкість як копінг-стратегії. Р. Лазарус та С. Фолкман розглядають через призму ефективності копінг-стратегій — специфічних методів подолання стресу.

4. Стресостійкість як ресурсний потенціал. С. Хобфолл та Н. Є. Водоп'янова розглядають стресостійкість у контексті наявності та ефективного використання особистісних та соціальних ресурсів.

5. Стресостійкість як інтегративна характеристика. На думку Т. М. Титаренко – це "інтегративна характеристика особистості, що визначає здатність протистояти стресовим факторам, зберігаючи успішність діяльності та гармонійний розвиток особистості".

На основі аналізу різних поглядів, пропонується наступне визначення: стресостійкість персоналу організації – це інтегрована властивість співробітників, що визначається здатністю зберігати оптимальний психофізіологічний стан та продуктивність у професійній діяльності в стресових умовах, адаптуватися до змін та відновлювати ресурси після стресового впливу.

Структуру стресостійкості можливо представити як сукупність взаємопов'язаних складових, що забезпечують цілісну реакцію особистості на стрес (рис. 1.1).

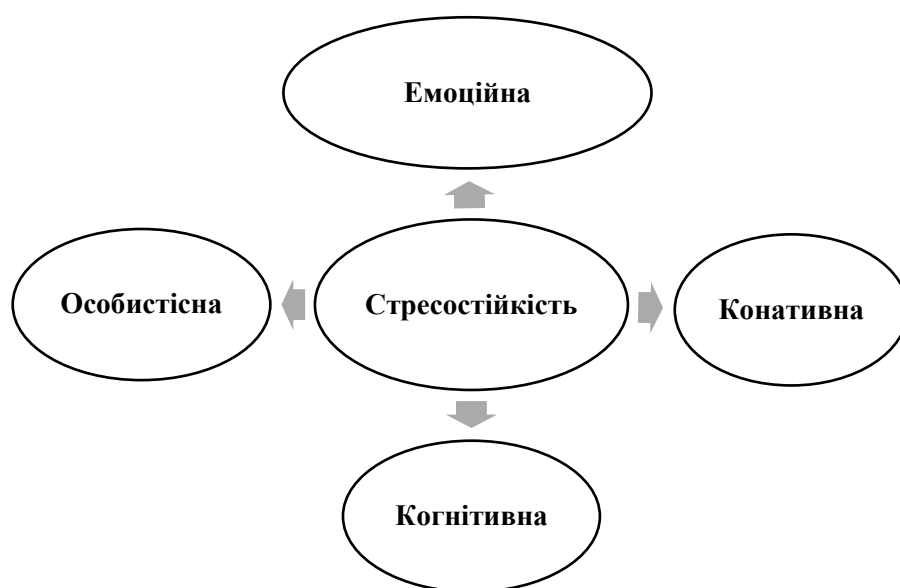


Рис. 1.1. Складові стресостійкості як взаємопов'язана система.

Джерело: розроблено автором.

На основі аналізу наукових робіт І. В. Малкіної-Пих, О. М. Кокуна, В. О. Бодрова та інших дослідників, можна виділити наступні структурні компоненти стресостійкості[8; 9; 10]:

Психофізіологічний компонент охоплює нейродинамічні характеристики, особливості нервової системи, тип темпераменту, рівень активації вегетативної нервової системи, що визначають базову реакцію організму на стрес. Дослідження Б. М. Теплова та В. Д. Небиліцина показали, що особи з сильною нервовою системою демонструють більшу стійкість до стресових впливів.

Емоційно-вольовий компонент включає здатність до саморегуляції емоційних станів, емоційну стабільність, наполегливість, самоконтроль, цілеспрямованість. О. А. Конопкін зазначає, що високий рівень саморегуляції сприяє ефективному подоланню негативних емоційних впливів.

Когнітивний компонент включає специфіку сприйняття та оцінки стресової ситуації, стиль мислення, рівень розвитку інтелекту, здатність до аналізу проблеми та пошуку рішень. За А. Еллісом, ірраціональні переконання значно знижують стресостійкість особистості. На основі цього можемо виділити кілька підходів до типології стресостійкості персоналу.

1. За рівнем стресостійкості виділяють:

- високий рівень – характеризується стабільною ефективністю діяльності в стресових умовах, швидким відновленням, адаптивними копінг-стратегіями.
- середній рівень – тимчасове зниження ефективності в стресових ситуаціях з подальшим відновленням, комбінування адаптивних та неадаптивних копінг-стратегій.
- низький рівень – значне зниження ефективності під впливом стресорів, тривалий період відновлення, переважання неадаптивних копінг-стратегій.

2. За типом реагування на стрес за Р. Розенманом та М. Фрідманом[11 с. 71]:

- тип А – характеризується високою амбіційністю, імпульсивністю, нетерплячістю, схильністю до конкуренції. Люди цього типу часто мають високу вразливість до стресу через надмірну залученість та емоційність.

- тип Б – пояснюється врівноваженістю, терплячістю, розсудливістю. Представники цього типу зазвичай демонструють вищу стресостійкість завдяки здатності дистанціюватися від стресової ситуації.

- змішаний тип – поєднує риси типів А і Б в різних пропорціях.

3. За домінуючими копінг-стратегіями за Р. Лазарусом і С. Фолкманом[13]:

- проблемно-орієнтований тип – характеризується спрямованістю на вирішення проблеми, аналіз ситуації, пошук інформації та ресурсів.

- емоційно-орієнтований тип – спрямований на регуляцію емоційних реакцій, пошук емоційної підтримки, вираження почуттів.

- уникаючий тип – передбачає відсторонення від проблеми, відволікання, заперечення.

- комбінований тип – гнучке використання різних стратегій залежно від ситуації.

4. За механізмами психологічного захисту за А. Фрейдом[12]:

- витіснення – несвідоме усунення травматичних або загрозливих подій з пам'яті.

- заперечення – ігнорування стресових подій, відмова визнавати їх існування.

- раціоналізація – пошук логічних пояснень для неприємних ситуацій, виправдання власних дій.

- проекція – приписування власних неприйнятних думок, почуттів іншим людям.

- сублимація – перенаправлення енергії стресу в соціально прийнятні форми діяльності.

- компенсація – подолання реальних або уявних недоліків через розвиток інших якостей.

Стресостійкість персоналу організації формується під впливом численних факторів, які можна класифікувати на три основні групи: індивідуально-особистісні, організаційні та соціально-демографічні.[6; 14]

1. Індивідуально-особистісні фактори:

- біологічні характеристики: генетична схильність, стан здоров'я, вік, особливості нервової системи, гормональний фон.
- психологічні особливості: тип темпераменту, характер, самооцінка, локус контролю, рівень тривожності, емоційний інтелект.
- когнітивні характеристики: стиль мислення, рівень інтелекту, гнучкість мислення, когнітивні схеми, переконання.
- досвід попереднього подолання стресу: наявність успішних стратегій вирішення проблем.
- особистісні ресурси: життєстійкість, оптимізм, почуття гумору, здатність до рефлексії.

2. Організаційні фактори:

- характеристики робочого середовища: фізичні умови праці, ергономіка робочого місця, рівень шуму, освітлення, температурний режим.
- організаційна культура: цінності, норми, традиції, стиль керівництва, система комунікації.
- специфіка професійної діяльності: складність завдань, рівень відповідальності, режим роботи, емоційна насиченість.
- соціально-психологічний клімат: якість міжособистісних відносин, наявність конфліктів, рівень взаємної підтримки.
- система управління стресом в організації: наявність програм профілактики стресу, психологічна підтримка, тренінги з розвитку стресостійкості.
- організаційні зміни: реструктуризація, зміна керівництва, впровадження інновацій, невизначеність щодо майбутнього організації.

3. Соціально-демографічні фактори:

- вік: дослідження показують нелінійну залежність між віком та стресостійкістю – молоді працівники та працівники передпенсійного віку часто демонструють нижчу здатність протидії стресу.

- стать: відмінності у фізіологічних реакціях на стрес та схильності до певних копінг-стратегій.
- освіта: вищий рівень освіти часто корелює з більшим арсеналом когнітивних стратегій подолання стресу.
- сімейний стан: наявність підтримки з боку сім'ї може підвищувати стресостійкість, але сімейні конфлікти – знижувати.
- соціально-економічний статус: фінансова стабільність, житлові умови, доступ до ресурсів для відновлення.
- культурні особливості: різні культури формують різні патерни реагування на стрес та його подолання.

4. Ситуаційні фактори (особливо актуальні в контексті воєнного стану):

- інтенсивність стресора: сила та тривалість впливу стресових факторів.
- передбачуваність стресової ситуації: можливість підготуватися до стресу підвищує стресостійкість.
- контрольованість ситуації: відчуття можливості впливати на ситуацію значно посилює стресостійкість.
- новизна стресора: незнайомі стресові ситуації зазвичай сприймаються важче.
- соціальна підтримка: наявність емоційної, інформаційної та інструментальної підтримки з боку оточення.

Взаємодія цих факторів створює унікальний профіль стресостійкості кожного працівника та колективу в цілому. Важливо зазначити, що дані фактори можуть як підвищувати, так і знижувати рівень стресостійкості залежно від їх індивідуального прояву та комбінації. Таким чином, стресостійкість персоналу організації є ключовим ресурсом успішного функціонування підприємств в умовах кризи, особливо в період воєнного стану. Розуміння сутності, структури та факторів формування створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління стресом та підвищення адаптаційного потенціалу персоналу організації.

1.2. Причини стресу в організаціях та його вплив на працівників

Розуміння багатфакторної природи професійного стресу та механізмів його впливу на персонал є фундаментальною основою для розробки ефективних стратегій управління стресом в організаціях. Організаційний стрес являє собою багатовимірне явище, що формується під впливом складної взаємодії різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Систематизація та глибинне дослідження цих факторів дозволяє розкрити комплексну природу стресових станів у професійному контексті.

Проведений аналіз наукових джерел дає підстави виділити декілька ключових груп стресогенних факторів у організаційному середовищі. Основні з них узагальнено подано на рисунку 1.2[16;18]:



Рис. 1.2. Основні фактори організаційного стресу.

Джерело: розроблено автором.

1. Структурно-організаційні фактори - значне навантаження на нервову систему працівників спричиняють: надмірний обсяг роботи, що не відповідає часовим ресурсам та можливостям виконавців; неоптимальний розподіл

обов'язків між працівниками; необґрунтовано стислі терміни виконання завдань; непродумані або занадто ригідні організаційні процеси.

Особливо гострою проблемою сучасних організацій є неефективний розподіл відповідальності та повноважень. Ситуація невизначеності професійної ролі або, навпаки, наявності ролевих конфліктів, коли до працівника висувуються суперечливі вимоги, призводить до формування стійкого психоемоційного напруження. Нечіткість посадових інструкцій та відсутність конкретних критеріїв оцінки результативності створюють постійне відчуття невпевненості, що значно підвищує рівень тривожності персоналу.

2. Корпоративно-культурні фактори - корпоративна культура, будучи унікальною системою цінностей, норм та моделей поведінки, притаманних конкретній організації, може як зменшувати, так і підсилювати стресове навантаження на працівників.

Серед деструктивних культурних паттернів, що провокують стрес, варто відзначити[17]:

- культ надмірної зайнятості та трудового героїзму, коли тривалість робочого дня стає неформальним показником лояльності до компанії;
- атмосферу внутрішньої конкуренції замість співпраці і взаємодопомоги;
- відсутність культури визнання та відзначення професійних досягнень працівників;
- неповагу до приватного часу співробітників через неформальну вимогу постійної доступності поза робочим часом;
- закриту комунікаційну культуру, де інформація є інструментом влади, а не спільним ресурсом.

Особливої уваги заслуговує проблема психологічної безпеки в колективі. Наше дослідження дозволяє стверджувати, що відсутність атмосфери довіри та взаємної підтримки, наявність проявів колективного психологічного тиску чи булінгу на робочому місці призводять до формування хронічного стресу високої

інтенсивності, що має особливо деструктивні наслідки для психоемоційного стану працівників.

3. Лідерсько-управлінські фактори - авторитарний стиль управління з надмірним контролем, обмеженням ініціативи та креативності працівників, а також відсутністю зворотного зв'язку створює атмосферу напруження та невпевненості.

Неефективність керівника у вирішенні конфліктів, нездатність забезпечити чітку постановку завдань та справедливий розподіл ресурсів також виступають потужними стресорами. Особливо небезпечним є феномен "токсичного лідерства", коли керівник вдається до маніпуляцій, приниження підлеглих, емоційного тиску та інших деструктивних практик управління.

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що відсутність емоційного інтелекту та недостатня управлінська компетентність керівників середньої ланки часто стають каталізаторами стресових ситуацій в організаціях. При цьому відзначимо, що саме від безпосереднього керівника значною мірою залежить формування психологічного клімату в підрозділі, а отже, і рівень психологічного комфорту працівників.

4. Комунікаційні фактори - недостатня прозорість інформаційних потоків, відсутність своєчасного інформування про зміни в організації, неефективні канали комунікації призводять до формування інформаційного вакууму, який швидко заповнюється чутками і домислами, що підвищує загальний рівень тривожності в колективі.

Варто підкреслити, що як інформаційне голодування, так і інформаційне перевантаження однаково шкідливі для психологічного благополуччя працівників. Постійний потік повідомлень, вимога миттєвої реакції на електронні листи, нескінченні наради і неструктурований інформаційний шум створюють значне когнітивне навантаження, що виснажує психічні ресурси особистості та викликає стрес.

5. Технологічно-інформаційні фактори - швидка зміна технологічних платформ та інформаційних систем вимагає від персоналу перманентного

навчання і розвитку нових навичок, що за відсутності належної підтримки та адаптаційного періоду перетворюється на джерело значного стресу. Особливо гостро ця проблема стоїть перед працівниками старшого віку, для яких темп технологічних змін часто виявляється надто інтенсивним.

Іншим аспектом технологічно-інформаційного стресу є розмивання меж між робочим та особистим життям внаслідок поширення мобільних технологій. Постійна доступність для робочих комунікацій через смартфони та інші пристрої створює ситуацію "невидимого офісу", коли працівник фактично не має можливості повністю абстрагуватися від робочих питань навіть у вільний час.

6. Соціально-економічні фактори - зовнішнє середовище організації також формує потужний вплив на рівень стресу її працівників. Нестабільність економіки, інфляційні процеси, загострення конкуренції на ринку праці створюють загальний фон тривожності та невпевненості у майбутньому.

Глобальні кризові явища, такі як пандемія COVID-19, політична нестабільність, військові конфлікти, також суттєво впливають на рівень стресу в організаціях. Вони не лише створюють загальний фон тривожності, але й призводять до організаційних трансформацій (скорочення персоналу, зміна бізнес-моделей, перехід на дистанційні форми роботи), що вимагають від працівників значних адаптаційних зусиль.

Організаційний стрес характеризується комплексним впливом на різні аспекти професійного та особистого життя працівників. Систематизований аналіз наслідків стресу дозволяє оцінити масштаб цієї проблеми та обґрунтувати необхідність впровадження системних підходів до управління стресом в організаціях.

Найбільш очевидним і безпосереднім проявом організаційного стресу є його вплив на психоемоційну сферу працівників. Хронічне перебування в стресовому стані призводить до формування таких негативних психологічних станів як [19 с. 83-88]:

- підвищена тривожність, що проявляється у постійному відчутті загрози та надмірному занепокоєнні щодо робочих ситуацій;

- дратівливість і емоційна лабільність, які негативно впливають на міжособистісні стосунки як на роботі, так і в особистому житті;
- зниження самооцінки та впевненості у власних силах через постійне відчуття неспроможності впоратись з професійними викликами;
- апатія та втрата інтересу до роботи, що раніше приносила задоволення.

Наше дослідження дозволяє стверджувати, що професійне вигорання є не індивідуальною проблемою окремих працівників, а системним наслідком неефективного управління стресом в організації, що вимагає комплексного підходу до вирішення.

Стрес має виражений негативний вплив на когнітивні функції працівників, що безпосередньо позначається на якості виконання професійних обов'язків. Зокрема, спостерігаються такі когнітивні порушення[20]:

- зниження концентрації уваги та здатності до тривалого фокусування на завданні;
- погіршення пам'яті, особливо оперативної, що ускладнює одночасне виконання кількох завдань;
- зниження швидкості обробки інформації та прийняття рішень;
- зниження креативності та здатності до інноваційного мислення.

У довгостроковій перспективі це призводить до значного зниження інтелектуального потенціалу організації та її здатності до інновацій, що є критично важливим фактором конкурентоспроможності в сучасній економіці знань.

Стрес суттєво модифікує поведінкові патерни працівників, що відображається у таких проявах:

- збільшення кількості помилок, особливо в завданнях, що вимагають високої концентрації уваги;
- прокрастинація та уникнення складних завдань;
- агресивні прояви у комунікації з колегами та клієнтами;

- зниження ініціативності та готовності брати на себе додаткову відповідальність;

- збільшення кількості конфліктів у колективі.

Хронічний організаційний стрес має виражений негативний вплив на фізичне здоров'я працівників, що проявляється у:

- підвищенні ризику серцево-судинних захворювань через постійну активацію симпатичної нервової системи та підвищення рівня кортизолу;

- зниженні імунітету та, як наслідок, підвищенні частоти інфекційних захворювань;

- розвитку або загостренні психосоматичних розладів (гіпертонічна хвороба, виразкова хвороба шлунка, синдром подразненого кишківника, бронхіальна астма, нейродерміти тощо);

- порушеннях сну, що призводять до хронічної втоми та виснаження;

- головних болях та мігренях;

Вважаємо за необхідне підкреслити, що соматичні прояви стресу часто не пов'язуються працівниками та керівництвом з організаційними факторами, що ускладнює їх своєчасну ідентифікацію та корекцію. Однак саме фізіологічні наслідки стресу мають найбільш відчутний економічний вплив на організацію через збільшення кількості лікарняних, зниження працездатності та передчасне професійне вигорання цінних спеціалістів.

На рівні організації наслідки хронічного стресу працівників проявляються у:

- зниженні загальної продуктивності праці та якості продукції або послуг;

- збільшенні плинності кадрів, особливо серед висококваліфікованих спеціалістів;

- зростанні витрат на рекрутинг та адаптацію нових працівників;

- погіршенні соціально-психологічного клімату в колективі;

- збільшенні кількості професійних помилок та виробничих інцидентів;

- зниженні інноваційного потенціалу організації через пригнічення креативності працівників;
- погіршенні репутації компанії як роботодавця.

Особливої уваги заслуговує проблема "епідемічного" поширення стресу в організації. Стрес має властивість "заражати" - працівники, що перебувають у стресовому стані, через зміну комунікації та поведінки створюють стресогенні ситуації для своїх колег, запускаючи таким чином "каскад стресу" в колективі.

За оцінками міжнародних дослідницьких організацій, економічні втрати від організаційного стресу можуть сягати 3-4% ВВП розвинених країн. На рівні окремих підприємств витрати, пов'язані зі стресом працівників, можуть становити від 7% до 10% фонду оплати праці, що робить управління стресом не лише соціально відповідальною практикою, але й економічно обґрунтованим напрямком організаційного розвитку.[20]

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про комплексну природу організаційного стресу, який формується під впливом взаємодії численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Виявлені закономірності формування та проявів організаційного стресу обґрунтовують необхідність розробки та впровадження комплексних програм управління стресом, які б враховували всі аспекти цього феномену та були інтегровані в загальну систему організаційного розвитку та управління персоналом.

1.3. Методики діагностики стресостійкості персоналу

У процесі розвитку психологічної науки та практики управління персоналом було розроблено значну кількість методологічних підходів до діагностики стресостійкості працівників. Дослідження цього феномену потребує комплексного інструментарію, який дозволяє всебічно оцінити здатність людини протистояти стресовим чинникам у професійному середовищі. Сучасні методики діагностики стресостійкості персоналу можна класифікувати за кількома основними напрямками.

Одним із фундаментальних інструментів діагностики залишається методика визначення стресостійкості й соціальної адаптації, розроблена американськими дослідниками Т. Холмсом та Р. Раге. Автори створили шкалу, що дозволяє визначити рівень стресового навантаження на особистість через аналіз життєвих подій, які мали місце протягом останнього року. Цінність даної методики полягає у можливості прогнозування ризику розвитку психосоматичних захворювань унаслідок надмірного стресового навантаження. В контексті управління персоналом методика Холмса-Раге дозволяє виявити співробітників, які перебувають у зоні підвищеного ризику професійного вигорання.[22 с. 213-216]

Не менш важливою для практичного застосування є "Шкала сприйняття стресу" (PSS-10), розроблена С. Коеном. Особливістю цього діагностичного інструменту є фокус на суб'єктивному сприйнятті стресу та оцінці власних ресурсів для його подолання. Методика дозволяє визначити, наскільки працівник відчуває себе перевантаженим, неспроможним контролювати важливі для нього аспекти професійного життя. Результати дослідження за цією шкалою можуть бути ефективно використані для розробки індивідуальних програм психологічної підтримки персоналу.[23]

Вагомий внесок у розвиток діагностичного інструментарію зробив Ю.В. Щербатих, запропонувавши комплексний тест на визначення рівня стресостійкості. Цінність цієї методики полягає в багатовимірному аналізі реакцій людини на стрес, включаючи когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Крім того, тест дозволяє визначити конструктивність обраних особистістю стратегій подолання стресових ситуацій, що має практичну значущість для прогнозування успішності професійної діяльності в умовах підвищеного психоемоційного напруження.[24]

Важливе місце в системі діагностики стресостійкості займає методика "Прогноз", розроблена для визначення рівня нервово-психічної стійкості та ризику дезадаптації в стресових умовах. Опитувальник дозволяє виявити схильність до нервово-психічних зривів та прогнозувати успішність адаптації до нових умов діяльності.

В останні роки значного поширення набули також проєктивні методики діагностики стресостійкості, серед яких особливе місце займає колірний тест М. Люшера. Ця методика дозволяє діагностувати психоемоційний стан людини, рівень її тривожності та наявність внутрішніх конфліктів, обходячи при цьому захисні механізми свідомості. Результати тесту можуть бути використані для ранньої діагностики професійного стресу та профілактики емоційного вигорання.

Сучасні інноваційні підходи до діагностики стресостійкості включають також використання комп'ютерних симуляцій та віртуальної реальності. Такі методики дозволяють створювати стандартизовані стресові ситуації і спостерігати за реакціями людини в умовах, максимально наближених до реальних. Перевагою цього підходу є можливість об'єктивної оцінки поведінкових реакцій та прийняття рішень у стресових ситуаціях, що особливо важливо для посад, пов'язаних з високою відповідальністю.

Важливим інструментом в арсеналі фахівців з управління персоналом є також методика оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера. Хоча ця методика безпосередньо не вимірює рівень стресостійкості окремих працівників, вона дозволяє оцінити загальний рівень психологічної напруженості в колективі, що є важливим контекстуальним фактором для аналізу індивідуальної стресостійкості [25 с. 99-100].

Особливої уваги заслуговує методика "Стратегії подолання стресових ситуацій" (SACS) С. Хобфолла, яка дозволяє визначити поведінковий патерн у стресовій ситуації. Методика базується на багатоосьовій моделі "подолання стресу" і дає можливість оцінити дев'ять моделей копінг-поведінки: асертивні дії, входження в соціальний контакт, пошук соціальної підтримки, обережні дії, імпульсивні дії, уникнення, непрямі дії, асоціальні дії та агресивні дії. Використання цієї діагностики дозволяє не лише визначити характер реагування на стрес, але й розробити індивідуальну програму розвитку конструктивних копінг-стратегій.

У контексті діагностики професійного стресу важливе значення має також методика "Диференційована оцінка станів зниженої працездатності" (ДОРС),

розроблена А. Леоною та С. Величківською. Ця методика дозволяє оцінити психічний стан працівника за чотирма основними показниками: психічна втома, монотонія, психічне перенасичення та стрес. Особливістю методики є можливість виявлення початкових стадій професійної дезадаптації та своєчасного впровадження відповідних профілактичних заходів.

Комплексний підхід до діагностики стресостійкості персоналу передбачає також використання методики "Рівень суб'єктивного контролю" (РСК) Дж. Роттера в адаптації Є. Бажина. Ця методика дозволяє оцінити рівень інтернальності-екстернальності особистості, тобто схильність приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім чинникам або власним зусиллям. Високий рівень інтернальності часто корелює з вищою стресостійкістю та ефективністю в умовах психоемоційного напруження.[26]

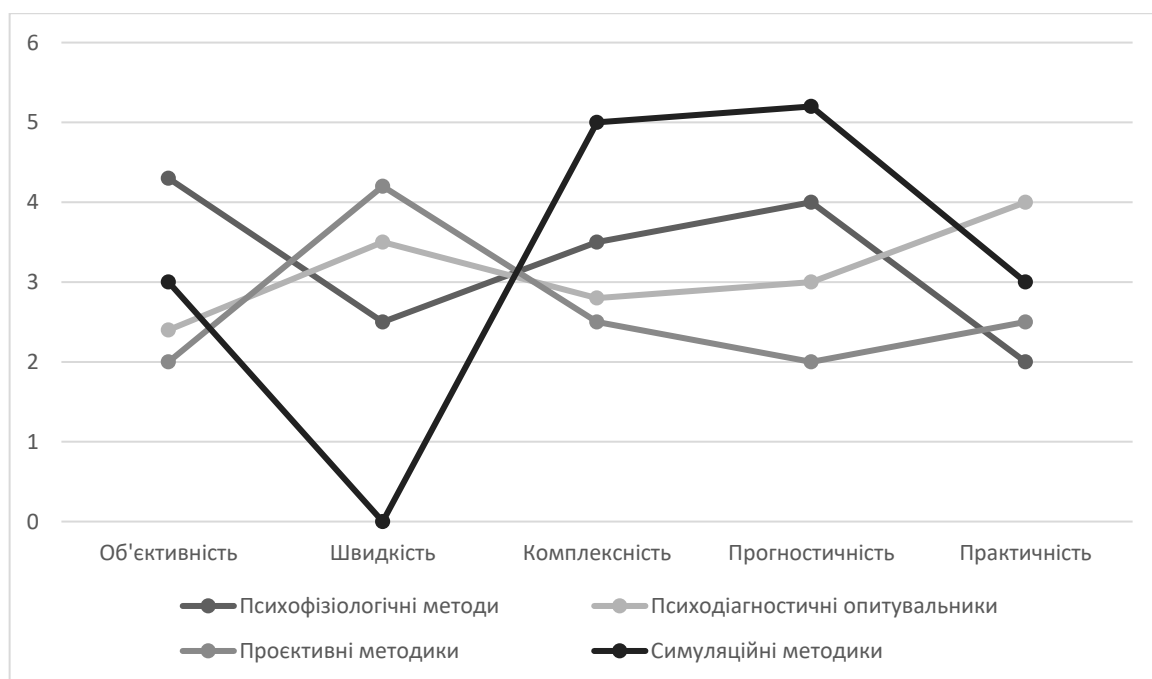


Рис. 1.3. Порівняльна характеристика методик діагностики стресостійкості персоналу.

Джерело: розроблено автором.

Інноваційним напрямом у діагностиці стресостійкості є використання багатовимірних психодіагностичних методик, серед яких особливе місце посідає "Багаторівнева особистісна методика" (БОО), адаптована В. Г. Леонтьєвим. Ця

методика дозволяє оцінити різні рівні невротоподібних розладів, психопатизації, соціальної дезадаптації та шкал дисимуляції. У контексті професійного відбору та атестації персоналу особливу цінність представляють шкали, що дозволяють виявити схильність до невротичних реакцій в умовах стресу та провести диференційну діагностику між ситуативними реакціями та особистісними розладами.[27]

У сучасній практиці управління персоналом все більшого поширення набуває також комплексна методика "Індивідуальний стиль саморегуляції поведінки" (ССП), розроблена В. І. Моросановою. Ця методика дозволяє оцінити загальний рівень саморегуляції та окремі її компоненти: планування, моделювання, програмування, оцінка результатів, а також гнучкість і самостійність. Високі показники за даною методикою корелюють з успішністю діяльності в екстремальних умовах та стресостійкістю.[28]

Варто зазначити, що в умовах цифровізації бізнес-процесів особливого значення набувають також автоматизовані системи оцінки стресостійкості персоналу, які поєднують різні діагностичні методики та забезпечують комплексний аналіз результатів. Такі системи дозволяють не лише оперативно оцінювати психоемоційний стан працівників, але й відстежувати динаміку змін, що особливо важливо для моніторингу ефективності програм з профілактики професійного стресу.

Таким чином, сучасний арсенал методик діагностики стресостійкості персоналу представлений широким спектром інструментів, що дозволяють всебічно оцінити здатність працівників протистояти стресовим чинникам. Комплексне використання психодіагностичних опитувальників та психофізіологічних методів забезпечує отримання об'єктивної інформації про індивідуальні особливості реагування на стрес та адаптаційні ресурси особистості.

Аналіз розглянутих методик показує, що найбільш інформативними є комплексні підходи, які поєднують оцінку різних аспектів стресостійкості – від психофізіологічних реакцій до когнітивних та поведінкових стратегій подолання стресу. Кожна з розглянутих груп методик має свої переваги та обмеження, що

обумовлює необхідність їх комбінованого застосування для отримання повної картини стресостійкості персоналу.

Важливо відзначити, що ефективна діагностика стресостійкості персоналу має базуватися на системному підході та враховувати специфіку професійної діяльності працівників, організаційну культуру компанії та актуальні стресогенні фактори робочого середовища. Результати комплексної діагностики створюють надійне підґрунтя для розробки цільових програм психологічної підтримки працівників та профілактики професійного вигорання, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

Перспективним напрямком розвитку інструментарію діагностики стресостійкості персоналу є інтеграція традиційних психодіагностичних методик з сучасними цифровими технологіями та створення комплексних автоматизованих систем моніторингу психологічного стану працівників. Такий підхід дозволить не лише оптимізувати процес діагностики, але й забезпечити своєчасне виявлення ознак професійного стресу та впровадження відповідних профілактичних заходів.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було теоретично обґрунтовано сутність стресу і стресостійкості персоналу в сучасних умовах воєнного стану в Україні. Показано, що хронічний стрес, спричинений воєнними діями, невизначеністю майбутнього, економічною нестабільністю та трансформаціями робочого середовища, перетворюється на системний чинник, який істотно знижує ефективність праці та психоемоційне благополуччя працівників. На основі концепцій Г. Сельє, Р. Лазаруса, С. Хобфолла та сучасних вітчизняних дослідників розкрито еволюцію підходів до розуміння стресу та виокремлено стресостійкість як інтегровану властивість особистості й персоналу організації, пов'язану із здатністю адаптуватися, зберігати продуктивність та відновлювати ресурси.

Узагальнення наукових підходів дозволило запропонувати авторське визначення стресостійкості персоналу організації та представити її структуру як

систему психофізіологічних, емоційно-вольових і когнітивних компонентів, доповнених різними типами реагування, копінг-стратегіями та механізмами психологічного захисту. Показано, що рівень стресостійкості формується під впливом комплексу індивідуально-особистісних, організаційних, соціально-демографічних і ситуаційних факторів, серед яких в умовах воєнного стану особливого значення набувають інтенсивність та неконтрольованість стресорів, а також наявність соціальної підтримки.

Розкрито причини організаційного стресу та його багатовимірний вплив на психоемоційну, когнітивну, поведінкову та соматичну сфери працівників, а також на ключові параметри функціонування організації: продуктивність, плинність кадрів, інноваційний потенціал, соціально-психологічний клімат і економічні результати. Обґрунтовано, що стрес і професійне вигорання є наслідком не лише індивідуальних особливостей працівників, а й недоліків системи управління персоналом і організаційної культури. Узагальнення сучасного діагностичного інструментарію показало доцільність комплексного, багатометодного підходу до оцінювання стресостійкості персоналу, результати якого слугують підґрунтям для розробки цільових програм профілактики професійного стресу та підвищення адаптаційного потенціалу працівників, що і стане предметом подальших розділів роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «МАЛОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

Національний центр «Мала академія наук України» (НЦ «МАНУ») - це освітньо-наукова організація, що сприяє розвитку обдарованих учнів та популяризації науки серед молоді. Головна мета МАН полягає у виявленні, підтримці та розвитку талановитих учнів у галузі науки та досліджень [29].

МАН проводить широкий спектр заходів, спрямованих на заохочення інтересу учнів до наукової діяльності, розвиток їх науково-пізнавальних здібностей та вмінь. У рамках програм МАН проводяться науково-дослідницькі роботи, конкурси, конференції, семінари, літні та зимові табори, науково-практичні дослідницькі проекти, а також міжнародні наукові форуми та олімпіади.

Основні напрями діяльності НЦ «МАНУ» включають [30]:

- Підтримка талановитих учнів у галузі природничих, точних, гуманітарних та соціальних наук.
- Організація та проведення науково-популярних заходів, конкурсів та олімпіад для стимулювання інтересу до науки.
- Співпраця з вченими, педагогами та науковими установами для обміну досвідом та знаннями.
- Підготовка учнів до участі в наукових конференціях та змаганнях на міжнародному рівні.
- Розвиток науково-технічної культури та інноваційного мислення серед молоді.

На нашу думку, МАН відіграє важливу роль у підготовці майбутніх науковців та сприяє розвитку наукових досліджень в Україні.

Основна інформація з Єдиного державного реєстру щодо НЦ «МАНУ» наведена у Додатку А. Описано повне найменування, код ЄДРПОУ, організаційно-правова форма, дата реєстрації, види діяльності, уповноважені особи та місцезнаходження – для характеристики організації.

Розглянемо організаційну структуру НЦ «МАНУ». На рисунку 2.1 представлена ієрархічна організаційна структура. Вона поділена на три рівні: всеукраїнський, регіональний та міський. На зображенні можна також побачити стрілки, які вказують на напрямок комунікації та зв'язки між різними рівнями управління. Загалом, рисунок дозволяє отримати загальне уявлення про організаційну структуру та взаємозв'язки між її складовими частинами. Ця структура дозволяє забезпечити ефективне управління та координацію діяльності всіх рівнів організації.

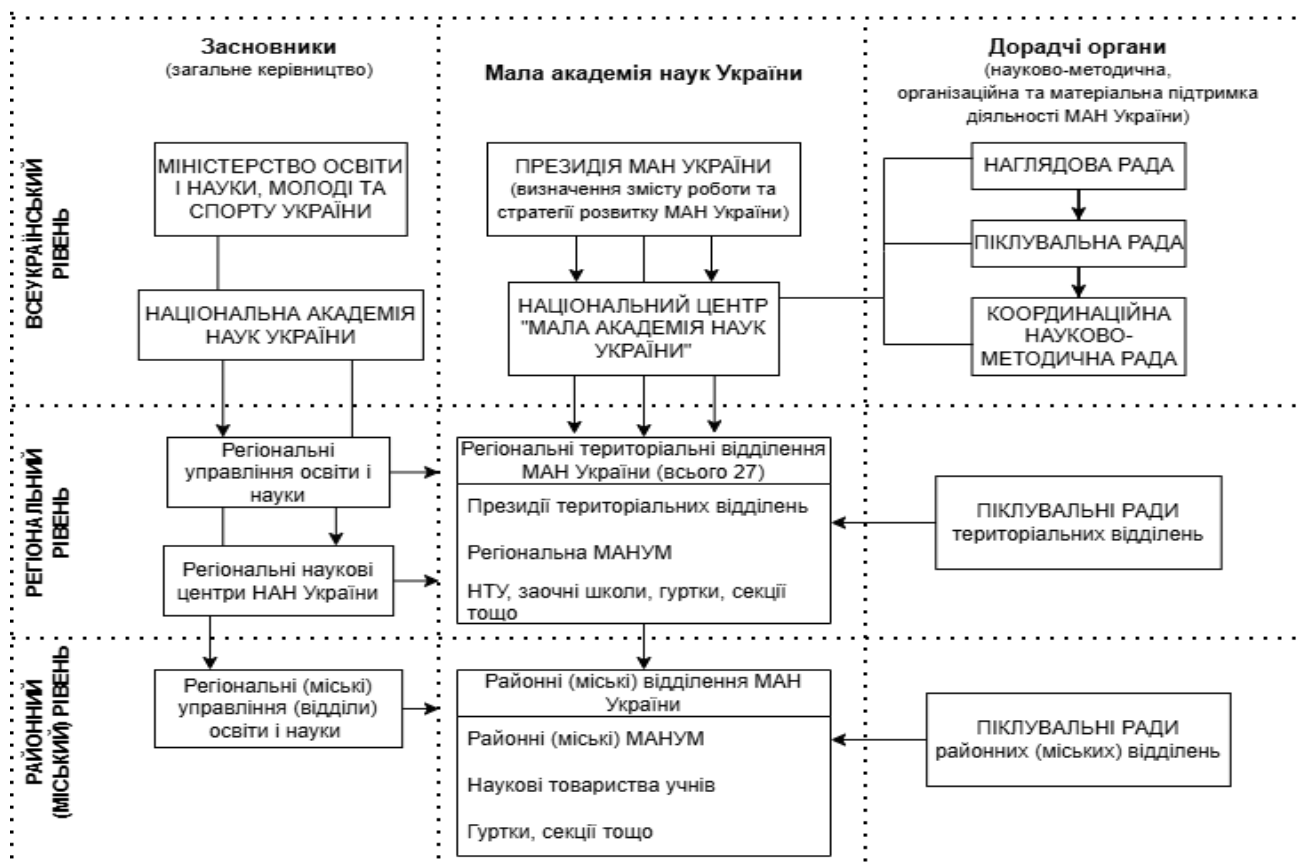


Рис. 2.1. Організаційна структура НЦ «МАНУ».

Джерело: розроблено на основі [32].

Фінансово-економічна діяльність Національного центру «Мала академія наук України» характеризується значною залежністю від державного фінансування, оскільки організація функціонує як неприбуткова бюджетна установа (табл. 2.1). Основними джерелами надходжень виступають: кошти державного бюджету, спрямовані на підтримку освітніх та наукових програм; міжнародні гранти (UNESCO, UNICEF, фонди ЄС та інші організації), що забезпечують реалізацію окремих наукових і освітніх проєктів; благодійні внески та спонсорська допомога від партнерських організацій. У довоєнний період домінуючим залишалося державне фінансування, однак починаючи з 2023 року помітною стала тенденція до збільшення ролі міжнародних грантів, що позитивно впливає на фінансову стійкість установи.

У 2021 році обсяг доходів становив 185 млн грн, що включало переважно бюджетне фінансування програм МАН України. У 2022 році доходи скоротилися до 170 млн грн (індекс зміни 91,9%; абсолютне відхилення –15 млн грн). Причинами такого падіння були: перерозподіл державних коштів у зв'язку з воєнним станом, призупинення окремих програм і зниження активності зовнішніх донорів.

Значне покращення спостерігається з 2023 року: доходи зросли до 200 млн грн (індекс зміни 117,6%), що пов'язано з відновленням бюджетного фінансування та активізацією грантової підтримки з боку міжнародних організацій (UNESCO, UNICEF). У 2024 році обсяг доходів збільшився до 230 млн грн (індекс зміни 115,0%), а у 2025 році — до 250 млн грн (індекс зміни 108,7%). Зростання у 2024–2025 рр. забезпечували як державні кошти, так і грантові програми, спрямовані на освітні інновації та підтримку STEM-ініціатив.

Таким чином, за 2021–2025 рр. загальний приріст доходів склав 65 млн грн, або 35,1%. Це свідчить про стабілізацію фінансових потоків і розширення джерел фінансування після кризового 2022 року.

Витратна частина бюджету НЦ «МАНУ» також зазнала значних змін. У 2021 році витрати становили 180 млн грн, у 2022 році — 165,2 млн грн (індекс зміни 91,8%), що було спричинено оптимізацією діяльності, скороченням

проектних видатків і тимчасовим зменшенням кількості програм через воєнні обставини.

У 2023 році витрати суттєво зросли — до 196 млн грн (індекс зміни 118,6%). Це зростання відображає як відновлення проектної діяльності, так і збільшення видатків на оплату праці, соціальні внески, організацію освітніх і дослідницьких заходів. Подальше збільшення витрат у 2024 році (до 226 млн грн) та у 2025 році (до 245 млн грн) свідчить про інтенсивний розвиток програмної діяльності та розширення партнерських проєктів у рамках міжнародних грантів.

Загальний приріст витрат за період 2021–2025 рр. становить 65 млн грн, або 36,1%. Порівняння зі зростанням доходів демонструє збалансовану фінансову політику організації.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2021–2025 рр. дозволяє зробити висновок, що НЦ «МАНУ» демонструє високу адаптивність і стійкість у фінансовому управлінні, незважаючи на зовнішні кризові фактори. Після скорочення фінансування у 2022 році організація швидко відновилася завдяки поєднанню державної підтримки та активному залученню міжнародних грантів. Зростання доходів і витрат в останні роки відображає розширення освітньо-наукової діяльності та реалізацію масштабних програм.

Диверсифікація джерел фінансування, збалансованість бюджетної політики та стійка динаміка ключових фінансових показників свідчать про ефективність управління фінансовими ресурсами та забезпечують сприятливі передумови для подальшого розвитку інноваційних та освітніх проєктів НЦ «МАНУ».

Таблиця 2.1

Динаміка доходів і витрат НЦ «МАНУ» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Доходи, тис. грн	185 000	170 000	200 000	230 000	250 000
Індекс зміни доходів, %	—	91,9	117,6	115,0	108,7
Абсолютна зміна доходів, тис. грн	—	–15 000	+30 000	+30 000	+20 000
Витрати, тис. грн	180 000	165 200	196 000	226 000	245 000
Індекс зміни витрат, %	—	91,8	118,6	115,3	108,4

Абсолютна зміна витрат, тис. грн	–	–14 800	+30 800	+30 000	+19 000
-------------------------------------	---	------------	---------	---------	---------

Джерело: узагальнено на основі відкритих фінансових даних OpenDataBot та аналітичних матеріалів освітніх установ України.

На рисунку 2.2 наведено динаміку доходів, витрат та індексів зміни за 2021-2025 рр.

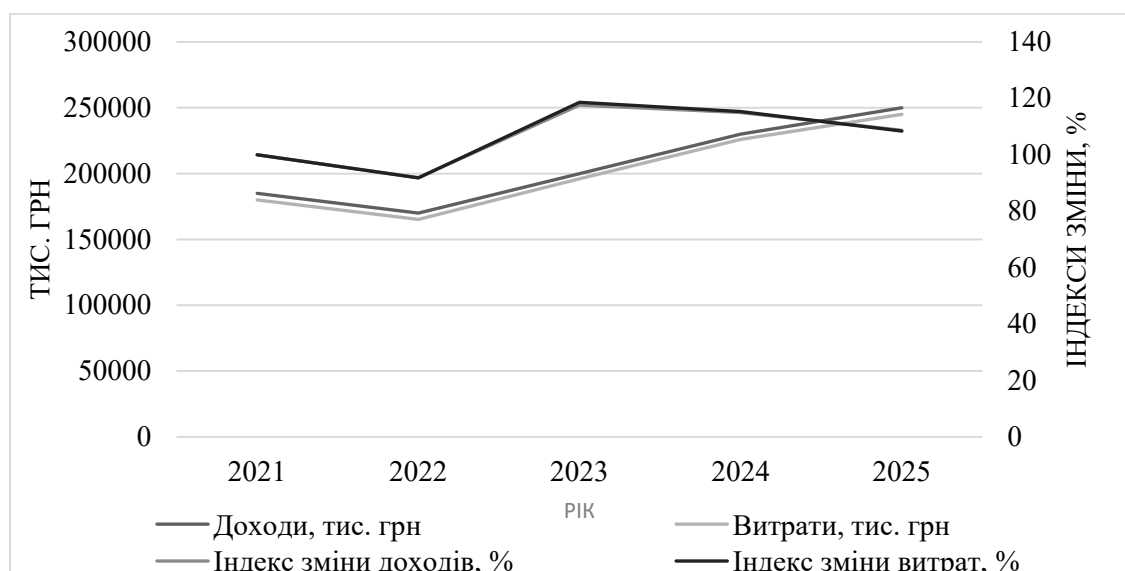


Рис. 2.2. Динаміка доходів, витрат та індексів їх зміни у НЦ «МАНУ» у 2021-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 2.1.

Розглянемо публічні фінанси НЦ «МАНУ» за 2025 р. (табл. 2.2).

Структура видатків свідчить про те, що найбільшу частку займають заробітна плата працівників, науково-дослідні проєкти та соціальні внески. Це є типовим для бюджетних освітніх установ і демонструє орієнтацію на підтримку кадрового потенціалу та освітніх ініціатив.

Таблиця 2.2

Структура витрат НЦ «МАНУ», 2025 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Частка у загальних витратах, %
Заробітна плата та компенсації	86 716	35,4
Дослідження і розробки, програмні заходи	60 294	24,6
Єдиний соціальний внесок	28 147	11,5
Податок на доходи фізичних осіб	22 231	9,1

Оплата послуг (крім комунальних)	10 993	4,5
Обслуговування та ремонт	5 726	2,3
Відрядження та навчальні заходи	5 961	2,4
Соціальні пільги та допомоги	5 518	2,2
Інші витрати	4 367	1,9
Разом	245 000	100

Джерело: складено за даними OpenDataBot [47].

Далі розглянемо перелік видів матеріальної та нематеріальної мотивації НЦ «МАНУ» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Види мотивації працівників у НЦ «МАНУ»

Матеріальна мотивація		Нематеріальна мотивація
Грошова	Негрошова	
Заробітна плата - фінансова винагорода за виконану роботу. Наприклад, аванс та зарплата кожного місяця.	Професійні навички - проведення курсів, тренінгів, семінарів для підвищення кваліфікації, які компенсує компанія.	Визнання та похвала - підтримка та похвала за досягнення та успіхи. Наприклад, подяки від керівництва, нагороди.
Премії - спеціальні винагороди, які надаються працівникам за виняткові досягнення або результати, які перевищують очікування. Наприклад, річна премія, премія за інноваційний внесок у розвиток компанії.		Можливість розвитку - шанс розвивати професійні навички та кар'єрні можливості. Наприклад, професійне зростання, підвищення в посаді, переведення в інший підрозділ.
		Можливість розвитку - шанс розвивати професійні навички та кар'єрні можливості. Наприклад, професійне зростання, підвищення в посаді, переведення в інший підрозділ.
		Гнучкий графік роботи – за потреби є можливість працювати за гнучким графіком (ставка 0,5, або 0,75)

Джерело: розроблено автором.

Діяльність НЦ «МАНУ» має значний соціальний вплив та формує передумови для економічного зростання країни через підготовку наукової та інтелектуальної молоді майбутнього України.

Щодо соціальної характеристики НЦ «МАНУ», то вона включає в себе різні аспекти, такі як соціалізацію та інтелектуальний розвиток обдарованої молоді, створення соціальних спільнот, підтримку в умовах війни, розвиток педагогічного кадрового потенціалу та інше. Тут ми зосередимося на деяких ключових аспектах [33]:

1.1. Соціалізація та інтелектуальний розвиток обдарованої молоді:

- Масштаб діяльності: НЦ «МАНУ» охоплює близько 90 тисяч учнів, що займаються в понад 5 тисячах гуртків, секцій та 1253 наукових товариствах. Це свідчить про значний соціальний вплив та доступність освітніх послуг для молоді з різних регіонів України.
- Профорієнтація та професійне самовизначення: структура складається з 12 наукових відділень та 69 секцій, забезпечуючи широкий спектр можливостей для виявлення та розвитку інтересів учнів у різних галузях знань, сприяючи свідомому вибору майбутньої професії.
- Формування наукової спільноти: система Всеукраїнських конкурсів (наприклад, конкурс-захист науково-дослідницьких робіт, «InventorUA», «GENIUS Olympiad Ukraine») виконує функцію соціального ліфту, виявляючи та підтримуючи найталановитіших дітей.

1.2. Створення соціальних спільнот:

- Об'єднання однодумців: проекти, як-от Всеукраїнські наукові профільні та літні школи, створюють унікальне середовище для комунікації, обміну ідеями та формування професійних зв'язків серед обдарованої молоді з усієї України.
- Інтеграція в міжнародний простір: участь у Міжнародних конкурсах (GENIUS Olympiad, Destination Imagination) та навчання в провідних світових центрах (CERN, XLab) сприяє соціалізації української молоді на глобальному рівні та розвитку міжкультурної комунікації.

1.3. Соціальна інклюзія та підтримка в умовах війни:

- Адаптація освітніх форматів: переведення заходів в онлайн-режим (наприклад, конкурс-захист Destination Imagination) забезпечило безперервність

освітнього процесу та соціально-психологічну підтримку учнів під час воєнного стану.

- Просвітницька діяльність: робота Музею науки НЦ «МАНУ», включаючи його евакуацію та створення нових просторів у Львові, Чернівцях і Полтаві, виконує важливу соціальну місію з популяризації науки та підтримки дітей в складний період.

1.4. Розвиток педагогічного кадрового потенціалу:

- Підвищення кваліфікації: наявність власної розробленої системи професійного розвитку (понад 70 програм, якими охоплено понад 25 000 педагогів) свідчить про системний вплив НЦ «МАНУ» на якість освіти в цілому, підвищуючи соціальний статус і професійну компетентність вчителів.

Економічна значущість НЦ «МАНУ» полягає не в прямому отриманні прибутку, а в створенні довгострокових інтелектуальних та інноваційних активів для економіки України [33]:

2.1. Інвестиції в людський капітал:

- Формування кадрового резерву: підготовка учнів у галузях STEM (науки, технології, інженерії, математики), де частка учнів становить понад 53% (27,8% - фізико-математичний та технічний профіль; 25,3% - природничий), безпосередньо спрямована на забезпечення майбутньої економіки висококваліфікованими фахівцями – інженерами, ІТ-спеціалістами, вченими, технологами.

- Розвиток інноваційного потенціалу: конкурси та проєкти, зокрема «InventorUA», спрямовані на формування в дітей навичок проєктної діяльності та вирішення прикладних завдань, що є основою для майбутніх технологічних стартапів і винаходів.

2.2. Створення інноваційної інфраструктури:

- Мережа науково-освітніх просторів: створення та розширення мережі інтерактивних Музеїв науки, «IT-School», «Ex Lab», «МАНЛаб» є інвестицією в матеріально-технічну базу для раннього залучення дітей до дослідницької діяльності, що є передумовою для майбутніх інновацій.

– Участь у глобальних наукових проєктах: унікальна участь у програмі SSEP (Student Spaceflight Experiments Program) та відправка експериментів на МКС не лише підвищують рівень української науки, але й створюють безпрецедентні можливості для практичної діяльності учнів у сфері високих технологій.

2.3. Економічні ефекти від міжнародної діяльності:

– «Освітня дипломатія»: як національний оператор з участі у міжнародних заходах, НЦ «МАНУ» сприяє позитивному іміджу України як країни з високим інтелектуальним потенціалом, що може сприяти залученню інвестицій та міжнародній співпраці.

– Нетворкінг та трансфер технологій: участь учнів у міжнародних виставках (I-FEST, INOVA, Mostratec) створює умови для потенційного комерційного впровадження їхніх розробок та налагодження контактів з міжнародними партнерами.

2.4. Видавнича та методична діяльність:

– Розробка та видання понад 550 навчально-методичних матеріалів є формою інвестування в якість освіти. Це забезпечує стандартизацію знань та поширення найкращих педагогічних практик, що в довгостроковій перспективі підвищує ефективність всього освітнього сектору.

Національний центр «Мала академія наук України» виконує ключову соціально-економічну функцію в державі. Його соціальна роль проявляється у масштабній роботі з соціалізації, підтримки та розвитку обдарованої молоді, формуванні наукової спільноти та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів. В економічному аспекті НЦ «МАНУ» є стратегічним інститутом, що забезпечує формування якісного людського капіталу, створення інноваційної інфраструктури та інтеграцію України в глобальний науково-технологічний простір. Таким чином, діяльність центру є вагомим внеском у забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

До НЦ «МАНУ» належить Музей науки, у ньому ж і будемо проводити дослідження у наступних пунктах та розділах цієї роботи. Музей науки НЦ

«МАНУ» – це простір для експериментів, досліджень та відкриттів. Працівники показують, як молодшому, так і старшому поколінню, що наука – це не нудно. Наука – інтерактивна, захоплююча, прекрасна [34].

У контексті нашого дослідження доцільно розглянути працівників Музею науки, а саме кількість осіб, розподіл за статтю, віком, освітою та досвідом роботи.

На рисунку 2.3 зображений розподіл працівників за посадами станом на 2025 рік. Зокрема у Музеї науки працює близько 69 працівників, з них:

- 8 охоронців;
- 5 адміністраторів;
- 2 касири;
- 25 інтерпретаторів;
- 9 менеджерів;
- 1 директор;
- 9 працівників технічної служби;
- 10 працівників інженерної служби.

Як видно з розподілу, найбільшу групу персоналу складають інтерпретатори (36,2%), що цілком закономірно для Музею, орієнтованого на інтерактивну взаємодію з відвідувачами. Значні частки інженерної та технічної служб (разом понад 27%) підкреслюють технологічну складову та необхідність обслуговування складних експонатів. Керівний склад (директор та менеджери) становить 14,4%, що вказує на структуровану систему управління.

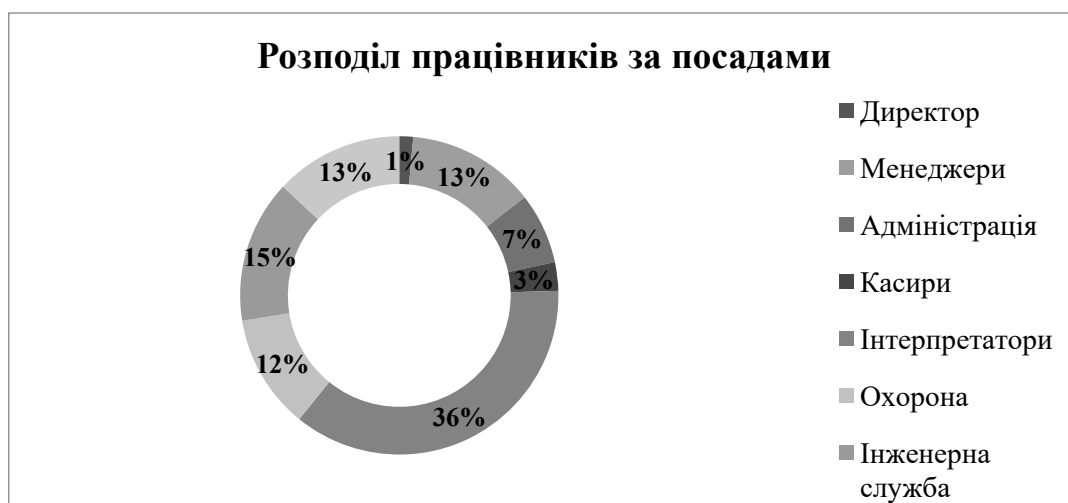


Рис. 2.3. Структура працівників Музею науки НЦ «МАНУ» за посадами.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних Музею науки НЦ «МАНУ».

Крім того, розглянемо розподіл працівників за статтю (таблиця 2.4). Як видно з розподілу, у Музеї науки НЦ «МАНУ» переважають жінки, які складають 62,3% колективу. Чоловіки становлять 37,7% штату.

Також можна простежити певну гендерну специфіку за посадами:

- Традиційно «чоловічі» позиції в музеї: охоронці (100% чоловіків) та інженерна служба (100% чоловіків).
- Традиційно «жіночі» позиції: адміністратори, касири, менеджери та директор (100% жінок).
- На позиціях інтерпретаторів і технічної служби також переважають жінки (72% та 89% відповідно).

Таблиця 2.4

Розподіл працівників за статтю Музею науки НЦ «МАНУ»

Посада	Чоловіки	Відсоток чоловіків від загального штату	Жінки	Відсоток жінок від загального штату
Охоронці	8	11,6	0	0
Адміністратори	0	0	5	7,2
Касири	0	0	2	2,9
Інтерпретатори	7	10,1	18	26,1
Менеджери	0	0	9	13
Директор	0	0	1	1,4
Технічна служба	1	1,4	8	11,6
Інженерна служба	10	14,5	0	0
Разом	26	37,7	43	62,3

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних Музею науки НЦ «МАНУ».

Щодо розподілу за віком, то у досліджуваній організації наявна така структура:

- Переважно молоді працівники (до 30 років): менеджери, адміністратори, інтерпретатори.
- Середній вік (до 45 років): директор, інженерна служба.

- Переважно старші (до 65 років): охорона, касири, технічна служба.

Розподіл працівників за рівнем освіти показує, що:

- Вища освіта: більшість працівників мають вищу освіту, або зараз перебувають у процесі її здобування.

- Середня спеціальна освіта: менша кількість працівників мають середню спеціальну освіту у таких категоріях, як охорона, технічна служба.

Щодо структури працівників за показником наявного досвіду роботи, то вона є наступною:

- Переважно молоді спеціалісти (досвід до 5 років): менеджери, адміністратори, інтерпретатори.

- Більш досвідчені працівники (від 5 років і більше): директор, касири, інженерна служба, охоронці, технічна служба.

Якщо розглянути характеристику щодо попередніх місць роботи, то працівники Музею науки НЦ «МАНУ» працювали у:

- Освітніх закладах: 23 (33%).

- Музеях: 17 (25%).

- Інше: 29 (42%).

Найбільша частка працівників (42%) прийшла з інших галузей, що може свідчити про міждисциплінарність музею та залучення фахівців з різних сфер. Однак, значна частка співробітників має досвід роботи в освітніх закладах (33%), що цілком відповідає освітній місії Музею науки НЦ «МАНУ». Кожний четвертий співробітник (25%) раніше працював в інших музеях, що сприяє збагаченню професійного досвіду команди та впровадженню найкращих музейних практик.

Далі важливо розглянути показник плинності кадрів у Музеї науки НЦ «МАНУ» у 2021-2025 рр. (табл. 2.5).

У 2021–2023 роках плинність кадрів у Музеї науки НЦ «МАНУ» залишалася на помірному рівні (6,7–12,9%), що свідчить про відносну стабільність колективу у довоєнний період.

Однак починаючи з 2024 року, показники різко зросли до 22,7%, а у 2025 році — до 18,8%, що зумовлено пошуком працівниками кращих умов праці, вищої заробітної плати та стабільнішого середовища.

Водночас відбулося активне оновлення штату, коли на місце звільнених приходили молоді співробітники без значного досвіду, що тимчасово вплинуло на ефективність роботи.

Крім того, загальна чисельність персоналу у 2025 році (69 осіб) менша, ніж у довоєнний період (75 осіб у 2021 році), що свідчить про оптимізацію штату в умовах воєнного часу.

Таким чином, плинність кадрів у 2024–2025 рр. відображає структурні зміни у кадровій політиці та адаптацію Музею до нових реалій функціонування.

Таблиця 2.5

Показники плинності кадрів у Музеї науки НЦ «МАНУ» у 2021–2025 рр.

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Кількість звільнених, осіб	Кількість прийнятих, осіб	Рівень плинності кадрів, %*
2021	75	5	4	6,7
2022	70	9	7	12,9
2023	68	7	8	10,3
2024	66	15	16	22,7
2025	69	13	16	18,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних Музею науки НЦ «МАНУ».

Розглянемо динаміку середньої заробітної плати працівників у Музеї науки НЦ «МАНУ» у 2021-2025 рр. (табл. 2.6).

Динаміка заробітної плати працівників Музею науки НЦ «МАНУ» демонструє виражене підвищення у 2023 році (на 20,3%), що стало реакцією керівництва на інфляційні процеси та зростання навантаження у воєнних умовах.

У 2024 році рівень зарплат залишився незмінним, а у 2025 році відбулася зміна системи оплати праці з позмінної на погодинну, що дозволило гнучкіше розподіляти навантаження між співробітниками.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається поступове зниження відхилення середньої заробітної плати працівників Музею науки від середнього

рівня у сфері освіти. Якщо у 2023 році вона перевищувала середню по галузі майже на 29%, то у 2025 році — лише на 0,6%. Така динаміка свідчить про негативну тенденцію, пов'язану із втратою привабливості рівня оплати праці порівняно з іншими закладами освіти.

Таблиця 2.6

Динаміка середньої заробітної плати працівників Музею науки НЦ
«МАНУ» у 2021–2025 рр.

Рік	Середня заробітна плата, грн/міс.	Темп зростання до попереднього року, %	Середня зарплата у сфері освіти по Україні, грн/міс.	Відхилення від середнього по сфері, %
2021	12 800	–	11 812,75	+8,4
2022	13 300	103,9	12 006,25	+10,8
2023	16 000	120,3	12 440,75	+28,6
2024	16 000	100	14 605,75	+9,5
2025	17 000	104,9	16 901,00	+0,6

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних Музею науки НЦ «МАНУ» та даних з Мінфіну [48].

Аналіз структури персоналу за показниками займаних посад, статі, віку, рівня освіти, досвіду роботи та попередніх місць роботи засвідчив, що штат Музею науки НЦ «МАНУ» станом на 2025 рік формується з таких категорій працівників: охоронці, адміністратори, касири, інтерпретатори, менеджери, працівники технічної та інженерної служб, а також керівник установи. Загальна чисельність персоналу становить 69 осіб, із яких 37,7% (26 осіб) – чоловіки та 62,3% (43 особи) – жінки.

Також у досліджуваній організації працюють переважно молоді працівники (до 30 років) з вищою освітою із досвідом до 5 років у Музеї науки НЦ «МАНУ». Характерною рисою кадрового складу є переважання фахівців із досвідом роботи в освітніх закладах (33%) та музеях (25%), що сприяє збагаченню професійного досвіду команди та впровадженню найкращих музейних практик.

Разом із тим, аналіз плинності кадрів показав підвищену динаміку звільнень у 2024–2025 рр., що пов'язано зі складною соціально-економічною ситуацією, підвищенням конкуренції на ринку праці та прагненням працівників до кращих

умов оплати. Незважаючи на постійне оновлення складу, колектив зберігає високий рівень професійної адаптивності.

Щодо оплати праці, середній рівень заробітної плати у Музеї науки у 2021–2025 рр. має тенденцію до поступового зростання, однак темпи цього зростання значно падають починаючи з 2023 р. Унаслідок цього спостерігається зменшення позитивного відхилення від середньої заробітної плати по галузі, що може свідчити про обмежені можливості підвищення оплати праці в умовах воєнного стану та нестабільного фінансування. Водночас рівень заробітної плати залишається конкурентним для позашкільного освітньо-наукового закладу. Зміна системи оплати праці у 2025 році з позмінної на погодинну сприяла підвищенню гнучкості та прозорості нарахунків, а також кращому узгодженню з реальним навантаженням працівників.

Отримані соціально-демографічні, професійні та економічні характеристики є ключовими для розробки ефективної системи управління персоналом, спрямованої на зменшення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників і збереження стійкої ефективності діяльності організації.

2.2. Дослідження потреби аналізу рівня стресостійкості персоналу в організації

Проблема стресу та формування стресостійкості працівників набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли звичне середовище праці доповнюється високим рівнем невизначеності, тривожності та емоційного напруження. Здатність працівників зберігати внутрішню рівновагу, ефективність та психологічну стабільність у складних ситуаціях безпосередньо впливає на результативність діяльності організації.

Музей науки, як частина Національного центру «Малої академії наук України», виконує важливу суспільно-просвітницьку функцію — популяризацію науки серед дітей, молоді та широкої громадськості. Діяльність працівників

Музею вимагає не лише високого рівня професійних знань, а й емоційної врівноваженості, комунікабельності, креативності та психологічної гнучкості. У період воєнного стану ці вимоги значно ускладнюються через постійний вплив стресових факторів: інформаційний тиск, безпекові ризики, зміни формату роботи, емоційне виснаження, невизначеність майбутнього. Саме тому проведення діагностики рівня стресу та стресостійкості персоналу Музею науки є доцільним і своєчасним кроком.

Діагностика дозволить виявити індивідуальні та колективні відмінності у сприйнятті стресу, визначити ступінь адаптаційних можливостей працівників, а також сприятиме розробленню рекомендацій щодо підвищення їх психологічної стійкості. Це, у свою чергу, забезпечить покращення соціально-психологічного клімату, зниження рівня емоційного виснаження та підвищення ефективності професійної діяльності.

Для проведення дослідження обрано дві валідні та надійні методики: Шкалу сприйняття стресу (PSS-10), розроблену С. Коеном, та Комплексний тест на визначення рівня стресостійкості.

Перша методика (PSS-10) дозволяє оцінити рівень суб'єктивного сприйняття стресу, тобто наскільки часто людина відчуває напруження, роздратування чи відчуття втрати контролю над ситуацією. Вона є універсальною, легкою у використанні та підходить для аналізу психоемоційного стану персоналу в реальних умовах праці [35].

Друга методика — спрямована на визначення загального рівня стресостійкості, тобто здатності людини зберігати ефективність діяльності, самоконтроль і психологічну рівновагу під впливом стресових факторів [36]. Використання обох методик у комплексі забезпечує можливість одночасно оцінити як рівень стресу, так і потенціал особистості до його подолання.

Проведення такого дослідження дозволить:

1. Визначити рівень стресу та стресостійкості працівників — з'ясувати, наскільки персонал схильний до психоемоційного напруження, та виявити групи ризику.

2. Ідентифікувати основні стресори в робочому середовищі — чинники, які найбільше впливають на емоційний стан працівників у воєнних умовах.

3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення стресостійкості працівників, запобігання професійному виснаженню, удосконалення системи психологічної підтримки.

Таким чином, діагностика стресу серед працівників Музею науки НЦ «МАН України» під час воєнного стану є важливим етапом у забезпеченні психологічного добробуту колективу, підвищенні ефективності управління персоналом та створенні умов для стабільного функціонування організації у кризовий період.

Для досягнення поставленої мети було розроблено авторське анонімне опитування, яке включає 61 питання, які склалися із вступної частини (3 питання), основної частини (58 питань). Опитування наведено у Додатку Б.

У результаті було опитано 25 респондентів, які працюють у Музеї науки НЦ «МАНУ». Відповідно до рисунку 2.4 у опитуванні брали участь переважно респонденти від 20 до 30 років, ця частка дорівнювала 80% (20 із 25 осіб). 12 % - це від 31 до 40 років (3 із 25 осіб), 4% - це до 20 років (1 із 25 осіб) та 4% - це понад 50 років (1 із 25 років).



Рис. 2.4. Розподіл працівників за віковою групою Музею науки НЦ «МАНУ».

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування.

Як бачимо з рисунку 2.5, працівники працюють на таких посадах, як менеджери – 36% (9 осіб), адміністратори – 12% (3 особи), інтерпретатори – 48% (12 осіб) та касири – 4% (1 особа).

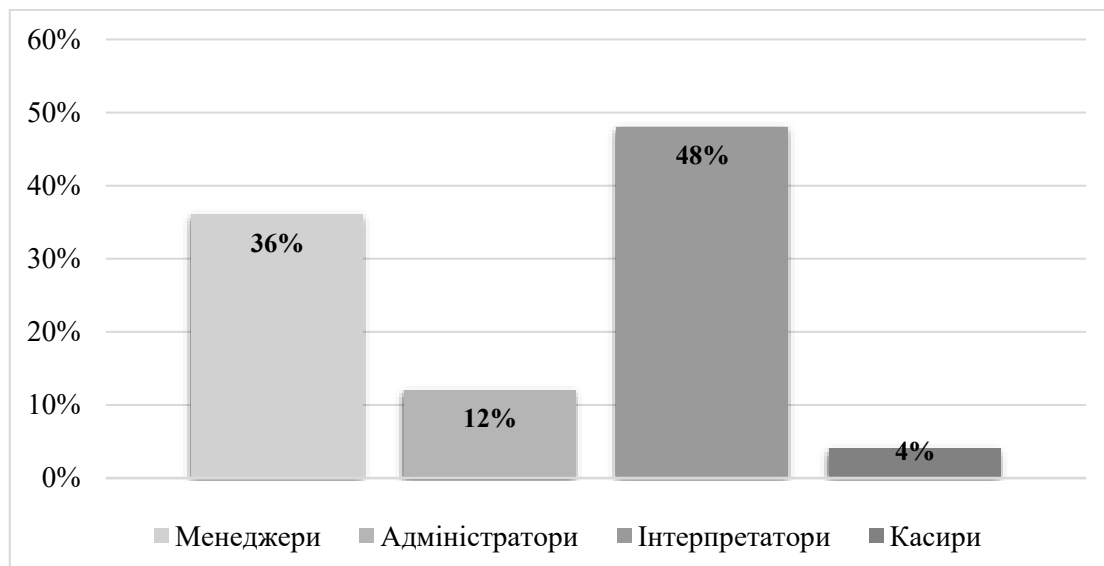


Рис. 2.5. Розподіл працівників за посадами Музею науки НЦ «МАНУ».

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування.

На рисунку 2.6 зображено, що досвід роботи співробітників на поточному місці розподілився наступним чином: до 6 місяців – 20% (5 осіб), від 6 місяців до 1 року – 20% (5 осіб), від 1 до 2 років – 12% (3 особи), від 2 до 3 років – 24% (6 осіб), від 3 до 4 років – 8% (2 особи), від 4 до 5 років – 8% (2 особи) та понад 5 років – 8% (2 особи).

Аналіз показує, що колектив поділяється на три ключові групи: працівники з невеликим досвідом (до 1 року – 40%), з середнім стажем (від 1 до 3 років – 36%) та з довшим досвідом роботи (понад 3 років – 24%). Така структура свідчить про збалансованість команди, де поєднується притік нових кадрів, працівники, що закріпилися, і досвідчене ядро. Подібна динаміка може бути пов'язана з тим, що частина посад є початковими кар'єрними сходинками з гнучким графіком, які сприяють певній ротації, водночас створюючи умови для формування стабільного професійного колективу.



Рис. 2.6. Розподіл працівників за досвідом роботи Музею науки НЦ «МАНУ».

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування

Як підсумок, проведене дослідження складу персоналу Музею науки НЦ «МАНУ» чітко ідентифікує низку ключових факторів, що обумовлюють нагальну потребу в системній діагностиці рівня стресу та стресостійкості серед працівників в умовах воєнного стану.

По-перше, вікова структура колективу є критично важливим фактором ризику: переважна більшість (80%) респондентів належить до вікової категорії 20-30 років. Ця група, з одного боку, є найбільш адаптивною, але з іншого – може бути особливо вразливою до тривалого стресу, пов'язаного з невизначеністю майбутнього, змінами життєвих планів, а також прямими наслідками війни (мобілізація, переміщення). Молоді співробітники часто ще не мають сформованих механізмів психологічного захисту для протидії таким тривалим кризовим явищам.

По-друге, посадова структура та характер роботи вказують на можливі джерела професійного стресу. Майже половина опитаних (48%) – це інтерпретатори, чия робота безпосередньо пов'язана з інтенсивною комунікацією з відвідувачами, що в умовах воєнного часу може включати роботу з

травмованими дітьми та дорослими, що вимагає високих емоційних витрат і створює ризик емоційного вигорання.

По-третє, динаміка трудового стажу свідчить про специфічне навантаження на різні групи працівників. Значна частка співробітників (40%) має досвід роботи менше року. Ці працівники поєднують стреси адаптації до нового колективу та професійних обов'язків із загальнодержавною кризою, що може призводити до підвищеної тривожності. Водночас, досвідчені працівники (24% працюють понад 3 роки) несе на собі тягар відповідальності за підтримку функціонування Музею в екстремальних умовах, збереження його місії та наставництво для нових кадрів, що також є потужним стресогенним чинником.

Отже, сукупність цих факторів – молодий вік більшості працівників, їх пряма включеність в емоційно навантажену комунікацію, а також наявність груп з різним рівнем адаптації до організації та кризи – створює комплексну картину високого ризику стресових станів у колективі. Це підтверджує необхідність професійної діагностики стресу, результати якої мають стати основою для розробки цільової програми з управління стресостійкістю персоналу Музею науки НЦ «МАНУ».

2.3. Визначення рівня стресостійкості персоналу в організації в умовах воєнного стану

Діагностика рівня стресостійкості працівників є важливим етапом у вивченні психологічного стану персоналу, особливо в умовах воєнного стану, коли навантаження, емоційна напруга та невизначеність значно зростають. Саме своєчасне виявлення рівня стресу та здатності до його подолання дає змогу розробити ефективні стратегії підтримки працівників, попередити емоційне виснаження та зберегти їхню професійну продуктивність.

З метою дослідження рівня стресу та стресостійкості серед працівників Музею науки НЦ «МАНУ» було проведено опитування, яке складалося з двох основних блоків:

– Шкала сприйнятого стресу (PSS-10), розроблена С. Коеном, що дозволяє оцінити суб'єктивний рівень стресу, тобто наскільки людина відчуває ситуації свого життя як напружені або неконтрольовані;

– Комплексний тест на визначення рівня стресостійкості (48 питань), спрямований на оцінку індивідуальних особливостей реагування на стрес, уміння контролювати емоції, адаптивність до складних ситуацій і внутрішні ресурси особистості.

Аналіз даних надає можливість сформувати цілісне уявлення про психологічний стан колективу Музею науки НЦ «МАНУ» у період воєнного стану, визначити потенційні групи ризику та розробити рекомендації для підвищення рівня стресостійкості персоналу. Такий підхід сприятиме не лише збереженню психоемоційного здоров'я працівників, але й забезпеченню стабільності та ефективності роботи Музею в умовах підвищеної соціальної напруги.

Розпочнемо аналіз із блоку 1 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати опитування «Дослідження рівня стресостійкості працівників Музею науки НЦ «МАНУ» під час воєнного стану» (питання 1-10)

Питання	Відповіді	
1. Як часто останнього місяця Ви турбувалися через непередбачені події?	0 – 4% (1 особа)	2 – 44% (11 осіб)
	1 – 8% (2 особи)	3 – 28% (7 осіб)
	4 – 16% (4 особи)	
2. Як часто за останній місяць Вам видавалося складним контролювати важливі в Вашому житті речі?	0 – 20 % (5 осіб)	2 – 32% (8 осіб)
	1 – 28% (7 осіб)	3 – 16% (4 особи)
	4 – 4% (1 особа)	
3. Як часто за останній місяць Ви відчували нервову напругу чи стрес?	0 – 0%	2 – 44% (11 осіб)
	1 – 4% (1 особа)	3 – 28% (7 осіб)
	4 – 24% (6 осіб)	
4. Як часто за останній місяць Ви відчували впевненість у тому, що впораєтеся з вирішенням Ваших особистих проблем?	0 – 0%	2 – 8% (2 особи)
	1 – 0%	3 – 60% (15 осіб)
	4 – 32% (8 осіб)	

5. Як часто за останній місяць Ви відчували, що все йде так, як Ви цього хотіли?	0 – 0%	2 – 56% (14 осіб)
	1 – 4% (1 особа)	3 – 32% (8 осіб)
	4 – 8% (2 особи)	
6. Як часто останнього місяця Ви думали, що не зможете впоратися з усім тим, що Вам було треба зробити?	0 – 12% (3 особи)	2 – 40% (10 осіб)
	1 – 28% (7 осіб)	3 – 16% (4 особи)
	4 – 4% (1 особа)	
7. Як часто останнього місяця Ви могли дати собі раду з Вашою дратівливістю?	0 – 0%	2 – 24% (6 осіб)
	1 – 4% (1 особа)	3 – 60% (15 осіб)
	4 – 12% (3 особи)	
8. Як часто останнього місяця Ви відчували, що володієте ситуацією?	0 – 0%	2 – 48% (12 осіб)
	1 – 0%	3 – 40% (10 осіб)
	4 – 12% (3 особи)	
9. Як часто останнього місяця Ви відчували роздратування через те, що події, які відбуваються, виходили з-під Вашого контролю?	0 – 16% (4 особи)	2 – 36% (9 осіб)
	1 – 16% (4 особи)	3 – 16% (4 особи)
	4 – 16% (4 особи)	
10. Як часто останнього місяця Вам здавалося, що труднощів нагромаджується стільки, що Ви не в змозі їх контролювати?	0 – 20% (5 осіб)	2 – 20% (5 осіб)
	1 – 32% (8 осіб)	3 – 24% (6 осіб)
	4 – 4% (1 особа)	

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування.

Для того, щоб отримати результати блоку 1, необхідно розрахувати середнє значення по кожному питанню (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок середнього значення по кожному питанню Шкали
сприйнятого стресу (PSS-10)

Номер питання	Розрахунок середнього значення
1	$\frac{0 * 1 + 1 * 2 + 2 * 11 + 3 * 7 + 4 * 4}{25} = 2,44$
2	$\frac{0 * 5 + 1 * 7 + 2 * 8 + 3 * 4 + 4 * 1}{25} = 1,56$
3	$\frac{0 * 0 + 1 * 1 + 2 * 11 + 3 * 7 + 4 * 6}{25} = 2,72$
4	$\frac{4 * 0 + 3 * 0 + 2 * 2 + 1 * 15 + 0 * 8}{25} = 0,76$
5	$\frac{4 * 0 + 3 * 1 + 2 * 14 + 1 * 8 + 0 * 2}{25} = 1,56$

6	$\frac{0 * 3 + 1 * 7 + 2 * 10 + 3 * 4 + 4 * 1}{25} = 1,72$
7	$\frac{4 * 0 + 3 * 1 + 2 * 6 + 1 * 15 + 0 * 3}{25} = 1,2$
8	$\frac{4 * 0 + 3 * 0 + 2 * 12 + 1 * 10 + 0 * 3}{25} = 1,36$
9	$\frac{0 * 4 + 1 * 4 + 2 * 9 + 3 * 4 + 4 * 4}{25} = 2$
10	$\frac{0 * 5 + 1 * 8 + 2 * 5 + 3 * 6 + 4 * 1}{25} = 1,6$
Сума	16,92

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування.

За результатами опитування за методикою PSS-10 середній показник сприйнятого стресу працівників Музею науки НЦ «МАНУ» становить 16,92 бала, що відповідає помірному (середньому) рівню стресу. Аналіз підшкал показав, що індекс сприйняття неконтрольованості (безпорадності) дорівнює 12,04 (із можливих 24), що свідчить про помірне відчуття емоційної напруги та невизначеності. Натомість показник самоефективності (питання 4, 5, 7, 8) становить 4,88 (із можливих 16), що вказує на відносно низький рівень відчуття власного контролю і здатності справлятися зі стресовими ситуаціями.

Отже, хоча загальний рівень стресу серед персоналу є помірним, наявність низької самоефективності вказує на потребу в заходах, спрямованих на підвищення внутрішніх ресурсів та навичок саморегуляції працівників, щоб запобігти переходу помірного стресу у хронічні проблеми.

Далі перейдемо до результатів блоку 2 (Комплексний тест на визначення рівня стресостійкості), який охоплює чотири основні групи показників: інтелектуальні, поведінкові, емоційні та фізіологічні ознаки стресу. Опитування дозволило оцінити, наскільки респонденти схильні до стресових реакцій у різних сферах життєдіяльності. У Додатку В розраховано показники для підсумування опитування.

Загальний середній показник становить 22,14 бали, що відповідно до інтерпретаційної шкали методики свідчить про досить виражене напруження емоційних і фізіологічних систем організму, яке виникає у відповідь на дію

сильних стресорних факторів. Таке напруження свідчить, що адаптаційні можливості працівників частково виснажені, а механізми психологічної компенсації не повністю забезпечують ефективне подолання стресових ситуацій.

Найвищі показники отримано за емоційними (6,9) та фізіологічними (6,48) ознаками стресу, що може свідчити про переважно емоційне реагування на труднощі, а також вплив стресу на фізичний стан (втома, напруга, зниження енергії). Дещо нижчі, але також помірно виражені, результати за інтелектуальними (4,36) та поведінковими (4,4) ознаками свідчать про зниження концентрації уваги, ефективності діяльності та зміни у звичній поведінці (наприклад, уникання складних завдань, імпульсивність у спілкуванні).

Отже, результати за даною методикою вказують, що у працівників спостерігається стан підвищеного емоційного та фізіологічного напруження, який є наслідком тривалого впливу стресогенних чинників (зокрема, воєнного стану, психологічного навантаження та соціальної нестабільності). Це свідчить про потребу у застосуванні спеціальних методів психологічної підтримки та програм розвитку стресостійкості серед персоналу.

Таким чином, результати двох методик свідчать про помірний рівень стресу із проявами емоційного виснаження, фізичного перевантаження та частковою втратою відчуття контролю над ситуацією. Стан працівників можна охарактеризувати як адаптаційне напруження, що виникає у відповідь на складні умови професійної діяльності в період воєнного стану.

На основі проведеного дослідження можна виокремити основні проблемні зони, які потребують подальшої роботи в межах розроблення рекомендацій:

1. Зниження рівня самоефективності — недостатня віра працівників у власну здатність впоратися зі стресовими ситуаціями;
2. Емоційне виснаження та напруження — підвищена емоційна чутливість, дратівливість, схильність до перевтоми;
3. Фізіологічні прояви стресу — зниження життєвого тону, енергетичних ресурсів, часте відчуття втоми;

4. Погіршення концентрації уваги та продуктивності діяльності, зниження мотивації;

5. Вплив зовнішніх стресорів (воєнний стан, соціальна невизначеність, інформаційне перевантаження), які ускладнюють процеси адаптації.

Отже, проведене опитування засвідчило, що працівники Музею науки НЦ «МАНУ» у більшості випадків демонструють середній рівень стресостійкості, проте існують ознаки емоційного виснаження та часткового виснаження адаптаційних ресурсів. Важливо зазначити, що турбота про ментальне здоров'я не передбачає одноразових заходів [37, с. 45], тому ми вважаємо за потрібне розробити комплексні рекомендації для покращення рівня стресостійкості працівників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних та соціально-демографічних характеристик НЦ «МАНУ» та Музею науки як бази дослідження стресостійкості персоналу в умовах воєнного стану. Показано, що НЦ «МАНУ» виконує стратегічну соціально-економічну функцію — формує людський капітал, підтримує обдаровану молодь, розвиває наукову культуру та інноваційний потенціал країни. Аналіз фінансових показників за 2021–2025 рр. засвідчив відносну стійкість установи до зовнішніх кризових факторів: після падіння доходів у 2022 році відбулося стабільне зростання та диверсифікація джерел фінансування за рахунок поєднання бюджетної підтримки та міжнародних грантів. Структура витрат підтвердила пріоритетну орієнтацію на кадровий потенціал та програмну діяльність. Водночас динаміка заробітної плати й плинності кадрів відображає зростання конкуренції на ринку праці та часткову втрату привабливості рівня оплати праці, що посилює ризики кадрової нестабільності.

Соціально-демографічний аналіз персоналу Музею науки НЦ «МАНУ» показав, що колектив є молодим та професійно орієнтованим на освітньо-наукову та музейну діяльність. Переважають працівники до 30 років із вищою освітою та

досвідом роботи до 5 років, найбільшу частку становлять інтерпретатори, чия діяльність пов'язана з інтенсивною комунікацією й емоційним навантаженням. Зростання плинності кадрів у 2024–2025 рр., поєднання молодих співробітників на старті кар'єри з досвідченим «ядром» колективу, а також специфіка роботи в умовах війни формують підвищені ризики розвитку професійного стресу та емоційного виснаження.

Обґрунтовано доцільність і необхідність проведення психодіагностики стресу та стресостійкості персоналу Музею науки в умовах воєнного стану. Для цього було застосовано Шкалу сприйнятого стресу (PSS-10) та Комплексний тест на визначення рівня стресостійкості. Результати опитування PSS-10 показали помірний рівень сприйнятого стресу (16,92 бала) у поєднанні з відносно низьким рівнем самоефективності, що свідчить про недостатню віру у власні ресурси подолання напружених ситуацій. За Комплексним тестом виявлено підвищене емоційне та фізіологічне напруження, ознаки втоми, емоційної чутливості, зниження концентрації уваги та продуктивності. Отримані дані дозволяють охарактеризувати стан персоналу як адаптаційне напруження в умовах тривалого впливу стресогенних чинників воєнного часу та підтверджують необхідність розробки цілеспрямованої системи заходів з управління стресостійкістю, що стане предметом третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «МАЛОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Стратегії профілактики та управління стресом персоналу

На основі результатів проведеного емпіричного дослідження визначено, що серед працівників Музею науки НЦ «МАНУ» спостерігається середній рівень стресу із тенденцією до емоційного та фізіологічного виснаження, зниження самоефективності та труднощів у саморегуляції. З огляду на це, розроблення ефективної стратегії профілактики та управління стресом є необхідною умовою підтримання психологічного благополуччя персоналу, підвищення їх стресостійкості та збереження продуктивності діяльності в умовах воєнного стану.

В основі запропонованої стратегії лежить системний підхід до управління стресом, який передбачає поетапну реалізацію комплексу заходів, спрямованих на формування індивідуальної та колективної психологічної стійкості.

Стратегія включає п'ять ключових етапів: діагностично-аналітичний, освітньо-профілактичний етап, корекційно-відновлювальний етап, організаційно-управлінський етап та моніторингово-оціночний етап. Запропонована стратегія має етапний характер, що дозволяє послідовно переходити від діагностики до профілактики, корекції, управління та оцінки результатів.

На діагностично-аналітичному етапі головна увага приділяється виявленню рівня стресу та визначенню індивідуальних особливостей реагування працівників. Це дає змогу сформувати групи ризику і створити персоналізовані плани психологічної допомоги. Саме цей етап було розроблено, впроваджено та описано у другому розділі роботи.

Освітньо-профілактичний етап спрямований на підвищення психологічної грамотності персоналу та розвиток самоефективності. Працівники мають можливість усвідомити власні реакції на стрес, навчитися використовувати

техніки саморегуляції, тайм-менеджменту та емоційного інтелекту. Важливою складовою цього етапу є інтеграція майндфулнес-практик, які допомагають знижувати рівень тривожності, підвищують здатність зосереджувати увагу й підтримують емоційну стабільність.

На корекційно-відновлювальному етапі реалізуються індивідуальні та групові заходи, спрямовані на зменшення емоційного та фізіологічного напруження. Доцільним є проведення індивідуальних консультацій із психологом, практик усвідомленого дихання, релаксаційних технік, медитацій, а також арт-терапії. Ці методи сприяють зниженню симптомів виснаження та відновленню внутрішніх ресурсів працівників.

Організаційно-управлінський етап передбачає створення умов, що мінімізують вплив зовнішніх стресорів. Важливими напрямками є розвиток підтримувального соціально-психологічного клімату, гнучке планування робочого часу, можливість дистанційної роботи, регулярні зустрічі з HR-фахівцями та психологом. Такі дії сприяють формуванню корпоративної культури, орієнтованої на психоемоційне благополуччя персоналу.

Завершальний моніторингово-оціночний етап дозволяє відстежити ефективність впроваджених заходів і коригувати програму відповідно до змін у психоемоційному стані працівників. Періодична діагностика та аналіз зворотного зв'язку допоможуть забезпечити сталі результати та підтримувати високий рівень стресостійкості персоналу в довгостроковій перспективі.

Тобто надано п'ять етапів для розробки цілісної стратегії профілактики та управління стресом персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комплексна стратегія підвищення стресостійкості персоналу Музею науки
НЦ «МАНУ»

Етап	Ціль	Основні завдання	Методи та інструменти	Очікувані результати
I. Діагностично-аналітичний етап	Виявлення рівня стресу, факторів напруження та індивідуальних	- Оцінка рівня стресостійкості; - Визначення тригерів стресу;	- Опитування за шкалами PSS-10, «Комплексний тест на	- Створення бази даних психологічного стану персоналу;

	особливостей працівників.	- Формування психологічного профілю працівників.	визначення рівня стресостійкості»; - Індивідуальні інтерв'ю з психологом; - Самооцінювальні анкети.	- Визначення груп ризику та пріоритетів подальшої роботи.
II. Освітньо-профілактичний етап	Формування усвідомленого ставлення до власного психоемоційного стану та підвищення самоефективності.	- Ознайомлення з природою стресу та його впливом; - Розвиток навичок саморегуляції; - Підвищення впевненості у власних силах.	- Просвітницькі тренінги «Стрес як ресурс розвитку»; - Онлайн-курс «Майндфулнес на роботі»; - Воркшопи з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту.	- Зростання рівня самоефективності; - Зниження тривожності; - Формування навичок контролю власних реакцій.
III. Корекційно-відновлювальний етап	Зниження рівня емоційного та фізіологічного напруження.	- Відновлення енергетичного ресурсу; - Зменшення проявів втоми та роздратованості; - Покращення емоційного балансу.	- Індивідуальні психологічні консультації; - Майндфулнес-практики (дихальні техніки, медитація усвідомленості, метод «сканування тіла»); - Групові заняття з арт-терапії або тілесно-орієнтованої терапії.	- Зниження показників емоційного виснаження; - Покращення фізичного самопочуття; - Відновлення працездатності.
IV. Організаційно-управлінський етап	Оптимізація умов праці та мінімізація зовнішніх стресорів.	- Аналіз внутрішнього клімату в колективі; - Формування системи психологічної підтримки; - Підвищення адаптивності до стресових факторів війни.	- Впровадження корпоративної програми «Психологічне здоров'я на роботі»; - Регулярні зустрічі з HR та психологом; - Гнучкий графік, можливість віддаленої роботи.	- Поліпшення соціально-психологічного клімату; - Зниження конфліктності; - Підвищення продуктивності та лояльності.
V. Моніторингово-оціночний етап	Оцінка ефективності впроваджених заходів та	- Періодичний контроль рівня стресу; - Аналіз змін у поведінці та	- Повторна діагностика за тими ж методиками (PSS-10, комплексний	- Підтвердження позитивних змін у психоемоційному стані;

	корекція програми.	емоційному стані працівників; - Оцінка ефективності програм.	тест); - Опитування задоволеності працівників.	- Можливість адаптації програми під нові умови.
--	--------------------	---	---	---

Джерело: розроблено автором.

Пропонуємо детально розібрати методи та інструменти, які плануємо використовувати під час комплексної стратегії підвищення рівня стресостійкості персоналу:

1. Просвітницькі тренінги «Стрес як ресурс розвитку».

Одним із ключових напрямів роботи зі стресом є освіта, що спрямована на формування усвідомленого ставлення до власного психоемоційного стану та розуміння механізмів стресу. Тренінги «Стрес як ресурс розвитку» передбачають ознайомлення працівників із природою стресових реакцій, типологією стресу, а також з техніками їх подолання. У ході занять учасники навчаються:

- розпізнавати власні фізіологічні та емоційні сигнали стресу;
- використовувати техніки короточасного відновлення (дихальні вправи, релаксаційні методики, когнітивну переоцінку ситуації);
- перетворювати напруження на мотиваційний ресурс для досягнення цілей;
- формувати проактивну позицію в ситуаціях невизначеності.

Такі тренінги рекомендуємо проводити у форматі міні-груп (8–12 осіб), що сприяє довірчій атмосфері та взаємопідтримці серед учасників. Оптимальна тривалість програми — 3–4 заняття по 1-1,5 години, з можливістю подальшого індивідуального супроводу психолога. Очікуваний результат — підвищення рівня самоефективності, зниження відчуття безпорадності та розвиток навичок емоційної саморегуляції.

2. Онлайн-курс «Майндфулнес на роботі».

З огляду на сучасні підходи до профілактики стресу та підтримання психоемоційної рівноваги, важливою складовою стратегії є впровадження майндфулнес-практик. Майндфулнес - це практика свідомого та невимушеного

зосередження на теперішньому моменті без осуду. Ця практика передбачає усвідомлення своїх думок, почуттів без прагнення їх змінити чи контролювати [38]. Тобто онлайн-курс «Майндфулнес на роботі» спрямований на розвиток навичок усвідомленої присутності у поточному моменті, підвищення концентрації уваги та зниження реактивності на стресові фактори.

Програма курсу включає:

- щоденні короткі практики усвідомленого дихання та спостереження за власними думками;
- вправи з управління увагою та тілесною релаксацією;
- розвиток емпатії та доброзичливого ставлення до себе й колег (практика «Loving Kindness» [39, с. 1264]);
- навички паузи перед реакцією, що допомагає запобігти імпульсивним або емоційно забарвленим відповідям.

Курс можна реалізувати у форматі чотиритижневої онлайн-програми із щоденними 10–15-хвилинними практиками та щотижневими груповими зустрічами під модерацією психолога або коуча. Результатом участі є зниження рівня емоційного напруження, покращення концентрації уваги, підвищення усвідомленості у прийнятті рішень та взаємодії в колективі.

3. Воркшопи з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту.

Суттєвий вплив на рівень стресу мають особливості організації праці та вміння управляти власним часом і емоціями. Воркшопи з тайм-менеджменту та розвитку емоційного інтелекту мають на меті формування навичок ефективного планування робочого навантаження, попередження перевтоми та вдосконалення комунікативних стратегій у колективі.

Зміст занять включає:

- методи раціонального розподілу робочого часу (матриця Ейзенхауера, принципи «Pomodoro» і т. д.) [52, с. 108-109];
- аналіз власних «енергетичних піків» та ефективне планування дня;
- розвиток емоційної грамотності — розпізнавання власних емоцій і станів колег, конструктивне управління конфліктами;

- практичні вправи з асертивної комунікації та зворотного зв'язку.

Тривалість одного воркшопу становить 1,5–2 години, рекомендовано проводити серію з трьох тематичних занять із залученням внутрішнього HR-фахівця або зовнішнього експерта. Очікуваний результат — зниження рівня робочого перевантаження, підвищення концентрації уваги, ефективності діяльності та покращення психологічного клімату в команді.

4. Індивідуальні психологічні консультації.

Індивідуальна психологічна підтримка є важливою складовою комплексної системи управління стресом [51]. Консультації спрямовані на поглиблене розуміння особистих причин стресу, виявлення індивідуальних копінг-стратегій та формування ефективних способів реагування на стресові ситуації.

Під час індивідуальної роботи психолог допомагає працівнику:

- усвідомити власні емоційні реакції та деструктивні переконання;
- навчитися використовувати адаптивні моделі поведінки в складних умовах;
- відновити баланс між робочим і особистим життям;
- сформувати внутрішні ресурси для самопідтримки.

Рекомендовано проводити 1 консультацію тривалістю 45–60 хвилин один раз на два тижні протягом двох місяців, залежно від запиту. Для забезпечення конфіденційності та довіри доцільно залучати внутрішнього або запрошеного психолога, який має досвід роботи в організаційному консультуванні. Очікуваний результат — зниження рівня особистісної тривожності, підвищення самоефективності та покращення емоційної стабільності працівників.

5. Майндфулнес-практики (дихальні техніки, медитація усвідомленості, метод «сканування тіла»).

Майндфулнес-підхід (mindfulness) у контексті розвитку стресостійкості базується на ідеї усвідомленого прийняття власних переживань без оцінки. Регулярна практика усвідомленості сприяє стабілізації нервової системи, підвищує концентрацію уваги та допомагає запобігати емоційному виснаженню [40].

Рекомендовані техніки:

- Дихальні практики (mindful breathing) — короткі вправи на спостереження за диханням, які дозволяють швидко знизити рівень напруження у стресовій ситуації [41].
- Медитація усвідомленості (mindfulness meditation) — спрямована на фокусування уваги на теперішньому моменті, розвиток прийняття власних думок і почуттів [42].
- Метод «сканування тіла» (body scan) — техніка, що полягає у послідовному усвідомленні відчуттів у різних частинах тіла, сприяє глибокому розслабленню та зниженню соматичних проявів стресу [43].

Практики можуть проводитися у форматі коротких щоденних занять (10–15 хвилин) на початку або наприкінці робочого дня, а також у рамках групових сесій із фасилітатором. Очікуваний ефект — зниження рівня емоційного та фізіологічного напруження, покращення якості сну, підвищення концентрації уваги й здатності до усвідомленого прийняття рішень.

6. Групові заняття з арт-терапії або тілесно-орієнтованої терапії.

Арт-терапія та тілесно-орієнтована терапія належать до експресивних форм психологічної допомоги, які сприяють м'якому вивільненню накопичених емоцій, розвитку самоприйняття та покращенню внутрішньої гармонії [44]. Такі заняття особливо ефективні в умовах підвищеного емоційного навантаження та соціальної напруги, адже дозволяють учасникам безпечно виразити власні почуття через творчість або тілесне усвідомлення.

Заняття можуть проходити у двох форматах:

- Арт-терапія — використання малювання, колажування, глини, музики чи руху для самовираження та відновлення емоційної рівноваги.
- Тілесно-орієнтована терапія — вправи на відчуття тіла, усвідомлення м'язової напруги, техніки розслаблення та балансування енергії.

Оптимальний формат проведення — щотижневі групові сесії (1,5 години) під керівництвом кваліфікованого психолога або арт терапевта. Очікувані

результати — покращення емоційного стану, зниження проявів психосоматичного напруження, зміцнення почуття єдності та підтримки в колективі.

7. Впровадження корпоративної програми «Психологічне здоров'я на роботі».

Комплексна корпоративна програма «Психологічне здоров'я на роботі» передбачає системну підтримку ментального добробуту працівників через об'єднання освітніх, психологічних та організаційних заходів [50]. Програма може включати такі складові:

- інформаційні кампанії про важливість психічного здоров'я;
- серію коротких тренінгів або вебінарів з тем саморегуляції, профілактики емоційного вигорання, розвитку емоційного інтелекту;
- доступ до консультацій психолога чи коуча;
- щорічні опитування щодо рівня стресостійкості та задоволеності роботою.

Метою програми є формування культури відкритого обговорення психологічних труднощів та зменшення стигматизації теми ментального здоров'я в колективі. Запровадження такої програми в Музеї науки сприятиме підвищенню рівня лояльності працівників, зниженню плинності кадрів і покращенню загального соціально-психологічного клімату.

8. Регулярні зустрічі з HR та психологом.

Організація регулярних зустрічей з представником відділу кадрів (HR) та психологом є важливою практикою підтримки внутрішньої комунікації та раннього виявлення проблем у колективі. Такі зустрічі мають на меті:

- своєчасно виявляти симптоми емоційного виснаження або конфліктні ситуації;
- надавати індивідуальні рекомендації працівникам;
- зміцнювати довіру між персоналом і керівництвом;
- підвищувати відчуття залученості та підтримки.

Формат зустрічей може бути як груповим (наприклад, щомісячні «психологічні п'ятниці»), так і індивідуальним — за запитом працівника.

Регулярна практика таких зустрічей забезпечує профілактику конфліктів, емоційного вигорання та професійної ізоляції, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли загальне психологічне напруження є підвищеним [45, с. 4].

9. Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи.

Одним із ключових факторів стресу серед сучасних працівників є порушення балансу між роботою та особистим життям. Запровадження гнучких форм організації праці (гнучкий графік, часткова віддалена робота, гібридний формат) дозволяє працівникам самостійно регулювати навантаження та розподіляти робочий час, що позитивно впливає на їхнє психологічне самопочуття [46, с. 332-333].

Основні переваги цього підходу:

- зменшення рівня хронічної втоми та перевантаження;
- підвищення задоволеності працею та мотивації;
- зміцнення довіри між керівництвом і персоналом;
- розвиток культури відповідальності та самоменеджменту.

Для працівників Музею науки, діяльність яких часто пов'язана з комунікацією, творчими завданнями та проєктною роботою, можливість часткового дистанційного режиму або адаптивного графіка може стати ефективним інструментом підтримки емоційної рівноваги та продуктивності.

Загалом, реалізація гнучких умов праці сприятиме формуванню безпечного, гуманного та адаптивного робочого середовища, здатного підтримувати працівників навіть у періоди зовнішньої нестабільності.

3.2. Оцінювання ефективності рекомендацій щодо підвищення стресостійкості персоналу

Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо підвищення стресостійкості персоналу є важливим завершальним етапом реалізації програми управління психологічним благополуччям працівників організації. Цей етап дозволяє визначити, наскільки дієвими та прийнятними для колективу виявилися розроблені методи.

У сучасних умовах воєнного стану, коли працівники стикаються з підвищеним психологічним навантаженням, особливо важливо не лише впроваджувати заходи підтримки, а й системно аналізувати їх результативність, щоб забезпечити сталі позитивні зміни.

У цьому підрозділі представлено оцінку ефективності запропонованих методів та інструментів підвищення стресостійкості персоналу Музею науки НЦ «МАНУ». Результати узагальнено у таблиці 3.2, де наведено опис кожної рекомендації, місце її проведення, відповідальних осіб, орієнтовну вартість, терміни реалізації, а також очікувану ефективність для вирішення виявлених проблем працівників. Суми наведено орієнтовно для неприбуткової освітньої організації. При реалізації на практиці можливе залучення партнерів (наприклад, тренерів або психологів на волонтерських умовах), що зменшить загальні витрати.

Таблиця 3.2

Оцінювання ефективності впровадження рекомендацій щодо підвищення стресостійкості персоналу Музею науки НЦ «МАНУ».

Назва заходу	Формат / місце проведення	Відповідальні особи	Орієнтовна вартість впровадження	Термін реалізації	Очікувана ефективність
Просвітницький тренінг «Стрес як ресурс розвитку»	Очний тренінг у Музеї	HR	Без додаткових витрат	1 місяць	Підвищення обізнаності про природу стресу, розвиток базових навичок саморегуляції

Онлайн-курс «Майндфулнес на роботі»	Онлайн (Google Classroom / Moodle)	Психолог, HR	5 000–7 000 грн. (розробка матеріалів)	1–2 місяці	Зниження емоційного напруження, розвиток навичок усвідомленості та концентрації
Воркшопи з тайм- менеджменту та емоційного інтелекту	Змішаний формат (очно / онлайн)	Запрошений тренер, HR	12 000–15 000 грн. (6 год. розбиті на сесії)	2 місяці	Поліпшення концентрації, керування емоціями, підвищення продуктивності діяльності
Індивідуальні психологічні консультації	Очні або онлайн	Практичний психолог	700–1 000 грн. / 1 сесія, приблизно 10 000 грн./міс. при 10–12 консультаціях	На постійній основі	Зниження тривожності, підвищення самоєфективност і, стабілізація емоційного стану
Майндфулнес- практики (дихальні техніки, медитація, «сканування тіла»)	Щотижневі 30-хв сесії в Музеї	Психолог, тренер з майндфулнесу	5 000 грн. / міс.	1–3 місяці	Відновлення емоційного балансу, зменшення фізичних проявів стресу
Групові заняття з арт- терапії або тілесно- орієнтованої терапії	Тренінгова кімната / коворкінг- зона	Психотерапев т, HR	6 000–8 000 грн / цикл (4 заняття)	2–3 місяці	Зняття емоційного напруження, покращення взаємодії у колективі
Корпоративна програма «Психологічне здоров'я на роботі»	Весь колектив (очно / онлайн)	HR	Без додаткових витрат	6–12 місяців	Формування культури турботи про психологічне благополуччя, профілактика вигорання
Регулярні зустрічі з HR/психолого м	Щомісяця	HR, психолог	Без додаткових витрат	Постійно	Моніторинг психологічного стану, раннє виявлення проблем, своєчасна підтримка
Гнучкий графік, можливість	За погодження м з	Керівництво, HR	Без додаткових витрат	За потреби	Зменшення перевтоми, покращення балансу між

віддаленої роботи	керівництво м				роботою та особистим життям
-------------------	---------------	--	--	--	-----------------------------

Джерело: розроблено автором.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що всі запропоновані заходи та рекомендації мають потенціал бути ефективними для підвищення рівня стресостійкості працівників Музею науки НЦ «МАНУ». Вони спрямовані на розвиток навичок саморегуляції, зниження рівня емоційного напруження, покращення психологічного клімату в колективі та формування культури підтримки психічного здоров'я на робочому місці.

Важливо забезпечити постійний моніторинг ефективності впроваджених заходів, адже в умовах воєнного стану рівень стресових навантажень може змінюватися. Це дозволить своєчасно коригувати програми, адаптувати їх до актуальних потреб персоналу та забезпечити сталі результати у підвищенні стресостійкості.

Очікується, що реалізація розроблених рекомендацій сприятиме зниженню рівня емоційного та фізіологічного виснаження, покращенню концентрації уваги, підвищенню загальної працездатності та задоволеності працівників своєю діяльністю. Зокрема, практичне застосування майндфулнес-підходів, психологічних консультацій і корпоративних програм психічного благополуччя має створити передумови для стабілізації емоційного стану працівників і посилення їхнього внутрішнього відчуття контролю над життєвими та професійними ситуаціями.

Важливою складовою дослідження є також думка самих працівників щодо доцільності та очікуваної ефективності запропонованих заходів. З цією метою було проведено коротке анонімне опитування серед персоналу Музею науки НЦ «МАН України». У ньому взяли участь 25 респондентів. Результати опитування наведені у таблиці 3.3 та відображають рівень сприйняття працівниками запропонованих ініціатив, їхню готовність до участі у програмах розвитку стресостійкості та оцінку потенційної користі від впровадження таких заходів.

Таблиця 3.3

Очікувана ефективність запропонованих заходів щодо профілактики та підвищення стресостійкості персоналу Музею науки НЦ «МАНУ»

Назва заходу	Відповіді на питання: Чи вважаєте Ви, що впровадження заходу, який був наведений для підтримки здоров'я працівників, є актуальним наразі? (Так/Ні)	Загальна оцінка ефекту у відсотковому співвідношенні
Просвітницький тренінг «Стрес як ресурс розвитку»	Так – 22 Ні – 3	88%
Онлайн-курс «Майндфулнес на роботі»	Так – 20 Ні – 5	80%
Воркшопи з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту	Так – 24 Ні – 1	96%
Індивідуальні психологічні консультації	Так – 22 Ні – 3	88%
Майндфулнес-практики (дихальні техніки, медитація, «сканування тіла»)	Так – 18 Ні – 7	72%
Групові заняття з арт-терапії або тілесно-орієнтованої терапії	Так – 16 Ні – 9	64%
Корпоративна програма «Психологічне здоров'я на роботі»	Так – 22 Ні – 3	88%
Регулярні зустрічі з HR/психологом	Так – 23 Ні – 2	92%
Гнучкий графік, можливість віддаленої роботи	Так – 25 Ні – 0	100%

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування.

Згідно з результатами опитування (табл. 3.3), більшість працівників Музею науки НЦ «МАНУ» високо оцінили актуальність запропонованих заходів для підтримки психологічного здоров'я. Найбільш позитивно сприйнятою ініціативою став гнучкий графік роботи та можливість віддаленого виконання завдань — 100% респондентів визнали цей захід важливим у сучасних умовах. Високу підтримку також отримали воркшопи з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту (96%), регулярні зустрічі з HR/психологом (92%).

Дещо нижчий рівень підтримки отримали майндфулнес-практики (72%) та групові заняття з арт-терапії або тілесно-орієнтованої терапії (64%), що може

свідчити про недостатню поінформованість персоналу щодо їх користі або про індивідуальні відмінності у ставленні до подібних форм психологічної роботи.

Загалом результати підтверджують доцільність комплексного підходу до управління стресостійкістю персоналу, який поєднує як організаційні заходи (гнучкий графік, зустрічі з HR, корпоративні програми), так і психологічні інструменти (тренінги, консультації, майндфулнес-практики). Це свідчить про високу ефективність і реальну актуальність запропонованих рекомендацій для забезпечення стійкості та благополуччя працівників у воєнний період.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі на основі результатів емпіричного дослідження було розроблено комплексну стратегію підвищення стресостійкості персоналу Музею науки НЦ «МАНУ» в умовах воєнного стану. Вихідною точкою для формування рекомендацій стали виявлені особливості психоемоційного стану працівників: помірний (середній) рівень стресу у поєднанні з тенденцією до емоційного та фізіологічного виснаження, зниженням відчуття самоефективності та частковим виснаженням адаптаційних ресурсів. Запропонована стратегія має системний, етапний характер і охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: діагностично-аналітичний, освітньо-профілактичний, корекційно-відновлювальний, організаційно-управлінський та моніторингово-оціночний. Такий підхід дозволяє послідовно переходити від виявлення проблем до формування навичок саморегуляції, змін у організаційному середовищі та оцінювання стійкості отриманих результатів.

На індивідуальному рівні запропоновано використання просвітницьких тренінгів («Стрес як ресурс розвитку»), онлайн-курсу «Майндфулнес на роботі», воркшопів із тайм-менеджменту та емоційного інтелекту, індивідуальних психологічних консультацій, майндфулнес-практик та групових форм роботи (арт- і тілесно-орієнтована терапія). На організаційному рівні акцент зроблено на впровадженні корпоративної програми «Психологічне здоров'я на роботі»,

регулярних зустрічах з HR та психологом, а також гнучких форматах організації праці, включно з можливістю часткової віддаленої роботи. Оцінювання ефективності запропонованих заходів показало їх високу очікувану результативність та підтримку з боку працівників: найбільш затребуваними виявилися гнучкий графік, воркшопи, регулярні зустрічі з фахівцями та просвітницькі заходи. Отримані дані підтверджують практичну значущість комплексного підходу до управління стресостійкістю персоналу, який поєднує психологічні інструменти та організаційні зміни і може розглядатися як ефективний напрям підвищення стійкості Музею науки НЦ «МАНУ» до викликів воєнного часу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження:

Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стресостійкість» як інтегративної властивості особистості, що забезпечує здатність ефективно діяти в умовах стресових навантажень. Розкрито її основні компоненти — емоційну врівноваженість, когнітивну гнучкість, мотиваційну спрямованість і фізіологічну стабільність, які забезпечують збереження продуктивності діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх стресорів. Проаналізовано класичні та сучасні наукові підходи до проблеми стресу і стресостійкості, зокрема моделі Г. Сельє, Р. Лазаруса С. Кобаси та інших, що стали основою для розуміння механізмів реагування людини на стресові фактори. Підкреслено значення стресостійкості як однієї з ключових професійно важливих якостей працівників освітньої сфери, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає роль психологічної стабільності, здатності до саморегуляції та збереження ефективності діяльності в умовах невизначеності.

Визначено основні фактори організаційного стресу: структурно-організаційні, корпоративно-культурні, лідерсько-управлінські, комунікаційні, технологічно-інформаційні, соціально-економічні. Доведено, що зовнішні стресори безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу, знижуючи його мотивацію, концентрацію уваги та рівень задоволеності працею.

Проаналізовано сучасні методики діагностики рівня стресостійкості, серед яких обґрунтовано доцільність використання Комплексного тесту на визначення рівня стресостійкості як інструменту, що дає можливість оцінити емоційні, поведінкові, фізіологічні та інтелектуальні аспекти реагування на стрес. Також обґрунтовано доцільність використання Шкали сприйняття стресу (PSS-10), розроблену С. Коеном, яка дозволяє оцінити рівень суб'єктивного сприйняття стресу. Застосування даних методик дозволило отримати достовірні дані щодо рівня стресостійкості працівників Музею науки НЦ «МАНУ» та виявити основні проблемні зони.

Проаналізовано організаційно-економічну характеристику організації НЦ «МАНУ». А саме розглянуто основні напрями діяльності, організаційну структуру, фінансову динаміку доходів і витрат, публічні фінанси, види мотивації, соціальну характеристику. Також проаналізовано Музей науки, як частину НЦ «МАНУ» та досліджено кількість працівників, розподіл за статтю, віком, освітою, досвідом роботи, плинність кадрів та динаміку середньої заробітної плати. Отримані соціально-демографічні, професійні та економічні характеристики є ключовими для розробки ефективної системи управління стресостійкістю персоналу.

Проведено емпіричне дослідження рівня стресостійкості працівників Музею науки НЦ «МАНУ». Результати тестування показали, що в колективі спостерігається середній рівень емоційного та фізіологічного напруження, що свідчить про потребу у впровадженні спеціальних заходів психологічної підтримки. Серед основних проблем ідентифіковано: зниження рівня самоефективності, емоційне виснаження та напруження, фізіологічні прояви стресу, погіршення концентрації уваги, продуктивності праці, зниження мотивації та вплив зовнішніх стресорів.

Розроблено стратегію підвищення стресостійкості персоналу, яка передбачає п'ять етапів — діагностично-аналітичний, освітньо-профілактичний, корекційно-відновлювальний, організаційно-управлінський та моніторингово-оціночний. До системи практичних рекомендацій увійшли такі методи: просвітницький тренінг «Стрес як ресурс розвитку», онлайн-курс «Майндфулнес на роботі», воркшопи з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту, індивідуальні психологічні консультації, групові заняття з арт-терапії, майндфулнес-практики (дихальні техніки, медитації, «сканування тіла»), а також впровадження корпоративної програми «Психологічне здоров'я на роботі», регулярні зустрічі з HR/психологом і гнучкий графік роботи.

Проведено оцінювання ефективності розроблених рекомендацій. За результатами опитування 25 працівників Музею науки НЦ «МАНУ» встановлено, що найбільш ефективними та актуальними заходами визнано гнучкий графік

роботи (100%), воркшопи з тайм-менеджменту та емоційного інтелекту (96%), регулярні зустрічі з HR та психологом (92%). Загалом ініціативи отримали високий рівень підтримки, що підтверджує їх ефективність і доцільність реалізації.

Отже, результати магістерського дослідження свідчать, що управління стресостійкістю персоналу є невід'ємною складовою ефективного функціонування організації, особливо в умовах воєнного стану. Комплексна система підтримки, що включає діагностику, психологічну допомогу та організаційні зміни, сприяє підвищенню психологічної стійкості, мотивації та залученості працівників.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів у Музеї науки НЦ «МАНУ» сприятиме не лише покращенню психологічного клімату, а й підвищенню продуктивності праці, створенню атмосфери підтримки та взаєморозуміння в колективі. У перспективі це забезпечить підвищення ефективності діяльності організації та зміцнення її кадрового потенціалу навіть у складних соціально-економічних умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орос, М. М., & Гал, А. В. (2021). Стрес, дистрес, його види та корекція. *Ліки України*, (7(253), 32–35. [https://doi.org/10.37987/1997-9894.2021.7\(253\).245660](https://doi.org/10.37987/1997-9894.2021.7(253).245660)
2. Lazarus R. Stress, appraisal, and coping Monography. New York, 1984. 445 p.
3. Everyday life experiences for evaluating post-traumatic stress disorder symptoms / L. Liang et al. *European Journal of Psychotraumatology*. 2023. Vol. 14, no. 2. URL: <https://doi.org/10.1080/20008066.2023.2238584> (date of access: 29.04.2025).
4. Alexander D. A., Klein S. Ambulance personnel and critical incidents: Impact of accident and emergency work on mental health and emotional well-being. *The British Journal of Psychiatry*. 2001. № 178. P. 76–81. <https://doi.org/10.1192/bjp.178.1.76>
5. Kobasa S. C. Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982.
6. Slobodianyk N. V. Stress resistance as a psychological resource of the personality in the situation of changes. *Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University, series Psychology*. 2024. No. 4. P. 91–95. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/14> (date of access: 29.04.2025).
7. Купчишина В., Янцаловський О., Заводна О. Психологічні особливості підвищення стресостійкості осіб зрілого віку. *Psychology Travelogs*. 2023. № 3. С. 178–192. URL: <https://doi.org/10.31891/pt-2023-3-17> (дата звернення: 29.04.2025).
8. Коkun, Олег Матвійович (orcid.org/0000-0003-1793-8540) and Мельничук, Т.І. (orcid.org/0000-0002-5205-9958) (2023) *The Resilience Handbook: a practical manual*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна. ISBN 978-617-7745-24-1

9. Kozihora M. Conceptual boundaries of the concepts "stress", "prolonged traumatic stress", "post-traumatic stress disorder". *Science and Education a New Dimension*. 2021. Vol. IX(246), no. 97. P. 56–58. URL: <https://doi.org/10.31174/send-pp2021-246ix97-13> (date of access: 29.04.2025).
10. Тюріна В. О., Солохіна Л. О. Вплив військових конфліктів на психічне здоров'я людини: короткий огляд зарубіжних 138 досліджень. *Особистість, Суспільство, Війна*. Харків, 2022. С. 116–118.
11. Кузнєцов М.А. Емоційне вигорання вчителів: основні закономірності динаміки. Харків: ХНПУ, 2011. 206 с.
12. Freud, A. Defense Mechanisms / A. Freud // *Encyclopedia Britanika*, v. 7. – London. – P. 172-173.
13. Lazarus R., Folkman S. *Stress appraisal and coping*. N.Y. : Springer, 1984. P. 22–46.
14. Каськов І. Теоретичні аспекти формування стресостійкості студентів внз до негативних чинників навколишнього середовища. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Т. 54, № 1. С. 104–113. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-104-113> (дата звернення: 29.04.2025).
15. Загальна сума прямих збитків інфраструктури вже перевищує \$105.5 млрд - Kyiv School of Economics. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-infrastrukturi-vzhe-perevishhuye-105-5-mlrd/> (дата звернення: 30.04.2025).
16. Гансен І. Я можу! Як опанувати стрес, впоратися з викликами та управляти конфліктами / Гансен Імке. ; худ.-оформ. С. Рунова; редкол.: Т. Донцова, М. Мойсеєнко, Ю. Красільникова [та ін.] 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: «Libereco - Partnership for Human Rights», «Восток-SOS», 2022. 120 с.
17. Дробот О.В. Наукові підходи до дослідження психологічної структури професійного спілкування. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. Серія: *Психологія*. № 2(44) 2024. С. 1297-1306. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-1297-1306](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-1297-1306).

18. Prevention of deviations of personality development in difficult life circumstances - Digital Library NAES of Ukraine. Welcome to - Digital Library NAES of Ukraine. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742767> (date of access: 30.04.2025).

19. Mekshun L. Implementing stress-management on the practice of people and hr management in the mind of viyni. *Problems and prospects of economics and management*. 2023. No. 2(34). P. 77–87. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87) (date of access: 30.04.2025).

20. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmChamDeloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf.

21. Ресурсна психологія та психотерапія. Стрес під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arpp.com.ua/blog/stress-during-the-war>.

22. Holmes T. H., Rahe R. H. The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*. 1967. №11 (2). С. 213–218.

23. Холодова, В. М. Соціально-психологічні аспекти вагітності. *Вісник наукових досліджень*. 2022. 18(2). С. 42-46.

24. Щербатих Ю. В. Психологія стресу та методи корекції. 2006. 256 с.

25. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, Молодий вчений. 2017. №4 (44).С. 98-102.

26. Локус контролю як особистісний ресурс подолання стресу кваліфікованих спортсменок / С. Федорчук та ін. *Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія*. 2023. № 1. С. 28–34. URL: <https://doi.org/10.32652/spmed.2023.1.28-34> (дата звернення: 30.04.2025).

27. Дубасенюк О., Вознюк О. Формування комунікативної компетентності учителів початкової школи засобами інтерактивних технологій. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2022. С. 211–222.

URL: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2021-60-211-222> (дата звернення: 30.04.2025).

28. Бурбан Н. В. Психодіагностика адаптивних здібностей до стресу. Практична психологія та соціальна робота, 2019. № 1. С. 105-116.

29. Мала академія наук України. *JAS.Ukraine*. URL: <https://man.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

30. Довгий С. О. Про діяльність Національного центру "Мала академія наук України" (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 2 березня 2016 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 4. С. 47–52.

31. Національний центр мала академія наук україни: вся інформація про компанію - 32827468, дата реєстрації, власники | vkursi.pro. *Vkursi*. URL: <https://vkursi.pro/card/nts-manu-32827468> (дата звернення: 10.10.2025).

32. Національний центр "Мала академія наук України" (МАН). Міністерство освіти і науки України (МОН). URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/pozashkilna-osvita/derzhavni-centri-pozashkilnoyi-osviti/mala-akademiya-nauk-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2025).

33. Національний центр "Мала академія наук України" (МАН). *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/pozashkilna-osvita/derzhavni-tsentr-pozashkilnoi-osviti/natsionalniy-tsentr-mala-akademiya-nauk-ukraini-man> (дата звернення: 12.10.2025).

34. МАН України під егідою ЮНЕСКО. Музей науки. *JAS.Ukraine*. URL: <https://man.gov.ua/museums/muzej-nauki> (дата звернення: 12.10.2025).

35. Cohen S, Kamarck T, Mermelstein R. A global measure of perceived stress. *J Health Soc Behav*. 1983 Dec;24(4):385-96. PMID: 6668417.

36. Основні концептуальні теорії та підходи до вивчення феномена стресостійкості особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 22. С. 493–509. URL: <https://doi.org/file:///C:/Users/User/Downloads/159588-Текст%20статті-348647-1-10-20190314.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).

37. Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень / С. Г. Рудакова та ін. *Соціально – трудові відносини: теорія та практика*. 2020. Т. 10, № 2. С. 43–50. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.10\(2\).2020.05](https://doi.org/10.21511/slntp.10(2).2020.05).
38. Романчук О. І. Майндфулнес-орієнтована КППТ – новий ефективний метод попередження рецидиву депресії. *НейроNews*. 2012. № 3. С. 40–45.
39. Медитація як чинник саморозвитку особистості / О. Марциняк-Дорош та ін. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 3(49). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-3\(49\)-1258-1267](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-3(49)-1258-1267) (дата звернення: 09.11.2025).
40. Христук О. Л. Сучасні виміри психологічної практики: майндфулнес-підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2023. № 1. С. 153–161. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/103> (дата звернення: 09.11.2025).
41. Vasylenko M., Omelchenko T., Kornieva Y. Breathing exercises influence on psychoemotional state in different age groups. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University. Series 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports)*. 2024. No. 3K(176). P. 144–149. URL: [https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2024.3k\(176\).31](https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2024.3k(176).31) (date of access: 09.11.2025).
42. Мотрук Т. О. Практика майндфулнес у психотерапевтичній практиці. *Sloboda scientific journal. psychology*. 2023. № 2. С. 30–34. URL: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2023.2.5> (дата звернення: 09.11.2025).
43. Вейландє Л. В.-В. Mindfulness як інструмент зниження симптомів птср у дітей, які пережили травматичний досвід: результати емпіричного дослідження. *Актуальні дослідження в соціальній сфері*. 2025. С. 76–82. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ff83385a-378c-4626-a467-6c56cd49dcc3/content> (дата звернення: 09.11.2025).

44. Вознесенська О. Л. Арт-терапія як засіб психосоціального відновлення особистості. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки* / ред. О. Л. Вознесенська. К., 2015. Т. 3. С. 40–47.

45. Єремія Г., Смик О., Підгірна В. Роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу: hr стратегії та психологічні підходи (на прикладі басара coffee). *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-141> (дата звернення: 09.11.2025).

46. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 328-336. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

47. 32827468 – НЦ МАНУ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32827468?from=search> (дата звернення: 12.11.2025).

48. Середня місячна заробітна плата за галузями (2020-2025). *Ставки, індекси, тарифи*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 13.11.2025).

49. Бурлаченко О. О., Кожем'якіна С. М. Теоретичні аспекти управління стресостійкістю персоналу організації в умовах воєнного стану. *Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України* : Зб. матеріалів Всеукр. науково-практ. онлайн конф., м. Київ, 21 трав. 2025 р. Київ, 2025. С. 10–14. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/Diyalnist/Konferentsiyi_FEU/Zbirnyk_tez_konferentsiyi_21.05.2025.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

50. Ровенська В., Смирнова І., Рагуліна Н. Впровадження комплексної програми роботи з внутрішнім станом персоналу в контексті концепції well-being як фактор підвищення операційної ефективності та продуктивності праці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-101> (дата звернення: 04.12.2025).

51. Лук'янчук Н. Psychological support for the individual during the war in ukraine. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2025. № 1(77). С. 513–520. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-513-520> (дата звернення: 04.12.2025).

52. Мистецтво управління часом як ефективний інструмент у роботі керівника закладу освіти / І. Карук та ін. *Мистецтво в культурі сучасності: теорія та практика навчання*. 2025. Т. 2, № 5. С. 105–111. URL: [https://doi.org/10.31652/3041-1017-2025\(5-2\)-29](https://doi.org/10.31652/3041-1017-2025(5-2)-29) (дата звернення: 04.12.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основна інформація із Єдиного державного реєстру щодо НЦ «МАНУ»

Таблиця А.1

Анкета НЦ «МАНУ»

Повне найменування	Національний центр «Мала академія наук України»
Код ЄДРПОУ	32827468
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Дата реєстрації	16.02.2004
Види діяльності	Основний: 85.59 - Інші види освіти, н.в.і.у. (основний) Інші: 85.60 - Допоміжна діяльність у сфері освіти 58.14 - Видання журналів і періодичних видань 72.11 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій 72.19 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 72.20 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук
Уповноважені особи	Квачевська Олена Олексіївна - керівник
Місцезнаходження	01021, місто Київ, узвіз Кловський, будинок 8

Джерело: розроблено автором на основі [31].

ДОДАТОК Б

**Анонімне опитування «Дослідження рівня стресостійкості працівників
Музею науки НЦ «МАНУ під час воєнного стану»**

Шановний(а) респонденте!

Запрошую Вас взяти участь в опитуванні, яке проводиться з метою дослідження рівня стресостійкості працівників Музею науки НЦ «МАНУ» в умовах воєнного стану.

Ваші відповіді є надзвичайно важливими для розуміння психологічного стану персоналу, а отримані результати допоможуть розробити рекомендації щодо підвищення ефективності роботи, запобігання емоційному виснаженню та підтримки добробуту працівників.

Нижче подано дві методики для оцінки рівня стресу та стресостійкості. Будь ласка, уважно ознайомтеся з твердженнями та дайте відповідь на кожне питання.

Опитування є анонімним, а результати будуть використані в узагальненому вигляді виключно для наукових цілей.

Дякую Вам за щирість, час і співпрацю!

1. Вікова група:

- ☐ до 20 років;
- ☐ від 20 до 30 років;
- ☐ від 31 до 40 років;
- ☐ від 41 до 50 років;
- ☐ понад 50 років.

2. Посада:

Розгорнута відповідь.

3. Досвід на поточному робочому місці:

- ☐ до 6 місяців;
- ☐ від 6 місяців до 1 року;
- ☐ від 1 до 2 років;
- ☐ від 2 до 3 років;
- ☐ від 3 до 4 років;

- від 4 до 5 років;
- понад 5 років.

Основна частина поділена на два блоки: блок 1 – Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) розроблена С. Коеном (10 питань), блок 2 – Комплексний тест на визначення рівня стресостійкості (48 питань).

Блок 1 містить наступні питання:

1. Як часто останнього місяця Ви турбувалися через непередбачені події?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

2. Як часто за останній місяць Вам видавалося складним контролювати важливі в Вашому житті речі?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

3. Як часто за останній місяць Ви відчували нервову напругу чи стрес?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

4. Як часто за останній місяць Ви відчували впевненість у тому, що впораєтеся з вирішенням Ваших особистих проблем?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

5. Як часто за останній місяць Ви відчували, що все йде так, як Ви цього хотіли?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

6. Як часто останнього місяця Ви думали, що не зможете впоратися з усім тим, що Вам було треба зробити?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

7. Як часто останнього місяця Ви могли дати собі раду з Вашою дратівливістю?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

8. Як часто останнього місяця Ви відчували, що володієте ситуацією?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

9. Як часто останнього місяця Ви відчували роздратування через те, що події, які відбуваються, виходили з-під Вашого контролю?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

10. Як часто останнього місяця Вам здавалося, що труднощів нагромаджується стільки, що Ви не в змозі їх контролювати?

Ніколи;

Майже ніколи;

Інколи;

Доволі часто;

Часто.

Блок 2 містить наступні питання:

Інтелектуальні ознаки стресу

11. Переважання негативних думок.

○ Так;

○ Ні.

12. Труднощі зосередження.

○ Так;

○ Ні.

13. Погіршення показників пам'яті.

○ Так;

○ Ні.

14. Постійне і безплідне обертання думок навколо однієї проблеми.

○ Так;

○ Ні.

15. Підвищена відволікання.

- Так;
- Ні.
- 16. Труднощі прийняття рішень, тривалі коливання при виборі.
 - Так;
 - Ні.
- 17. Погані сни, кошмари.
 - Так;
 - Ні.
- 18. Часті помилки, збої в обчисленнях.
 - Так;
 - Ні.
- 19. Пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого.
 - Так;
 - Ні.
- 20. Порухення логіки, сплутане мислення.
 - Так;
 - Ні.
- 21. Імпульсивність мислення, поспішні і необґрунтовані рішення.
 - Так;
 - Ні.
- 22. Звуження «поля зору», коли “бачиться” менше можливих варіантів дій.
 - Так;
 - Ні.

Поведінкові ознаки стресу

- 23. Втрата апетиту або переїдання.
 - Так;
 - Ні.
- 24. Зростання помилок при виконанні звичних дій.
 - Так;
 - Ні.

25. Більш швидка або, навпаки, уповільнена мова.
- Так;
 - Ні.
26. Тремтіння голосу.
- Так;
 - Ні.
27. Збільшення конфліктних ситуацій на роботі або в сім'ї.
- Так;
 - Ні.
28. Хронічна нестача часу.
- Так;
 - Ні.
29. Зменшення часу, що приділяється на спілкування з близькими і друзями.
- Так;
 - Ні.
30. Втрата уваги до свого зовнішнього вигляду, недоглянутість.
- Так;
 - Ні.
31. Антисоціальна, конфліктна поведінка.
- Так;
 - Ні.
32. Низька продуктивність діяльності.
- Так;
 - Ні.
33. Порушення сну або безсоння.
- Так;
 - Ні.
34. Більш інтенсивне куріння і вживання алкоголю.
- Так;

- Ні.

Емоційні симптоми

35. Занепокоєння, підвищена тривожність.

- Так;
- Ні.

36. Підозрілість.

- Так;
- Ні.

37. Похмурий настрій.

- Так;
- Ні.

38. Відчуття постійної туги, депресія.

- Так;
- Ні.

39. Дратівливість, напади гніву.

- Так;
- Ні.

40. Емоційна «тупість», байдужість.

- Так;
- Ні.

41. Цинічний, недоречний гумор.

- Так;
- Ні.

42. Зменшення почуття впевненості в собі.

- Так;
- Ні.

43. Зменшення задоволеності життям.

- Так;
- Ні.

44. Почуття відчуженості, самотності.

- Так;
- Ні.

45. Втрата інтересу до життя.

- Так;
- Ні.

46. Зниження самооцінки, поява почуття провини або невдоволення собою або своєю роботою.

- Так;
- Ні.

Фізіологічні симптоми

47. Болі в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі.

- Так;
- Ні.

48. Підвищення або зниження артеріального тиску.

- Так;
- Ні.

49. Прискорений або неритмічний пульс.

- Так;
- Ні.

50. Порушення процесів травлення (запор, діарея, підвищене газоутворення).

- Так;
- Ні.

51. Порушення свободи дихання.

- Так;
- Ні.

52. Відчуття напруги в м'язах.

- Так;
- Ні.

53. Підвищена стомлюваність.

- Так;
 - Ні.
54. Тремтіння в руках, судоми.
- Так;
 - Ні.
55. Поява алергії чи інших шкірних висипань.
- Так;
 - Ні.
56. Підвищена пітливість.
- Так;
 - Ні.
57. Швидке збільшення або втрата ваги тіла.
- Так;
 - Ні.
58. Зниження імунітету, часті нездужання.
- Так;
 - Ні.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Розрахунок середніх значень та загальних балів блоку 2 (питання 12-58)

Номер питання	Середнє значення	Загальний бал
12	$(1*10+0*15)/25=0,4$	Інтелектуальні ознаки стресу: 4,36 (з 12 можливих)
13	$(1*14+0*11)/25=0,56$	
14	$(1*14+0*11)/25=0,56$	
15	$(1*17+0*8)/25=0,68$	
16	$(1*18+0*7)/25=0,72$	
17	$(1*4+0*21)/25=0,16$	
18	$(1*5+0*20)/25=0,2$	
19	$(1*7+0*18)/25=0,28$	
20	$(1*3+0*22)/25= 0,12$	
21	$(1*7+0*18)/25=0,28$	
22	$(1*10+0*15)/25=0,4$	
23	0,56	Поведінкові ознаки стресу: 4,4 (з 12 можливих)
24	0,2	
25	0,36	
26	0,16	
27	0,24	
28	0,68	
29	0,76	
30	0,36	
31	0,08	
32	0,32	
33	0,4	
34	0,32	
35	0,84	Емоційні ознаки стресу: 6,9 (з 18 можливих)
36	0,42	
37	0,84	
38	0,54	

39	0,66	
40	0,54	
41	0,42	
42	0,54	
43	0,6	
44	0,48	
45	0,18	
46	0,84	
47	0,96	Фізіологічні ознаки стресу: 6,48 (з 24 можливих)
48	0,64	
49	0,48	
50	0,72	
51	0,64	
52	0,56	
53	0,4	
54	0,32	
55	0,4	
56	0,32	
57	0,24	
58	0,8	

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного опитування.