



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Psychological Resilience of Teams and Leaders During Prolonged Crises

Anna Marmulyak ^{1*} • Katerina Antonenko ² • Vadym Pienov ³

¹ Lviv State University of Life Safety (Ukraine). Lecturer at the Department of Ukrainian Studies and Intercultural Communication, PhD in Management.

² European University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Logistics, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Odesa I. I. Mechnikov National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Physiology, Human Health and Safety, and Natural Sciences Education, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: anya.marmulyak@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2026.1.18](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.1.18)

Received:

12 December 2025

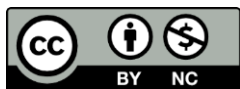
Accepted:

18 January 2026

Published online:

22 January 2026

Copyright © 2026 by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



ABSTRACT

The article is devoted to the study of the psychological resilience of teams and leaders in the context of protracted crises and the justification of management mechanisms for its formation and support as a key factor in ensuring organizational effectiveness in conditions of chronic uncertainty. Special attention is paid to the implementation of systemic management tools for the development of psychological resilience, in particular, the integration of programs to support the mental well-being of personnel, the development of the emotional intelligence of managers, the formation of a culture of psychological safety and the construction of effective internal communications. The need to institutionalize these mechanisms within the framework of the general strategy of anti-crisis management is justified in order to ensure long-term adaptability and stability of organizations. The research aims to theoretically support the nature of psychological fortitude in leaders and groups within the management framework and to devise academic and practical suggestions for cultivating and sustaining its appropriate degree during prolonged adversities to guarantee organizational proficiency, flexibility, and the strategic steadiness of the firm. During the scholarly inquiry, general scientific techniques of understanding were employed, notably: examination and combination; inference and conclusion; generalization and specification; contrasting; systematic methodology; structural-functional review; and simulation. The advance of academic perspectives on grasping mental toughness in the domain of management and related areas is reviewed. The foundational components of an executive's inner strength are pinpointed, and their impact on the caliber of managerial decisions. The elements for group cohesion are explored, notably the role of trust, emotional safety, unity, and proficient interaction in bolstering organizational performance. Management strategies boosting psychological resilience are set forth, ensuring enduring flexibility for the team during drawn-out hardships. Actionable advice to leaders regarding the cultivation of robust teams and preserving individual mental capability amid prolonged uncertainty is offered.

KEYWORDS

crisis, team, leader, psychological resilience, anti-crisis leadership, management decisions, effective management, psychological safety.



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Психологічна стійкість команд і лідерів під час тривалих криз

Анна С. Мармуляк ^{1*} • Катерина В. Антоненко ² • Вадим В. Пенюк ³

¹ Львівський державний університет безпеки життєдіяльності (Україна). Викладач кафедри українознавства та міжкультурної комунікації, д-р філософії.

² ПВНЗ «Європейський університет» (Україна). Доцент кафедри менеджменту та логістики, канд. екон. наук, доцент.

³ Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна). Доцент кафедри фізіології, здоров'я і безпеки людини та природничої освіти, канд. пед. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: anya.marmulyak@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2026.1.18](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.1.18)

Отримана:

12.12.2025 р.

Прийнята:

18.01.2026 р.

Опублікована:

22.12.2026 р.

Авторське право ©

2026 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

Стаття присвячена вивченню психологічної стійкості команд та лідерів у контексті тривалих криз. Особлива увага акцентується на запровадженні системних управлінських інструментів розвитку психологічної стійкості. Обґрунтовується потреба інституціоналізації цих механізмів у межах загальної стратегії антикризового урядування з метою гарантування довгострокової пристосованості та стабільності установ. Завдання дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні суті психологічної стійкості лідерів і колективів у системі урядування та розробленні науково-практичних порад щодо творення й підтримання її належного рівня в умовах тривалих криз задля забезпечення організаційної дієвості, пристосованості та стратегічної стабільності підприємства. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез; індукція та дедукція; абстрагування та конкретизація; порівняння; системний підхід; структурно-функціональний аналіз; моделювання. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування психологічної стійкості (resilience) у контексті менеджменту та суміжних дисциплін, уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Систематизовано теоретичні моделі лідерства, важливі для умов тривалих криз, та окреслити їхні управлінські наслідки стосовно гарантування психологічної стабільності колективу. Визначено складові психологічної стійкості. Досліджено чинники стійкості команди, зокрема значення довіри, психологічного захисту, єдності та дієвої взаємодії у збереженні організаційної спроможності. Оцінено вплив тривалих криз на керівні процеси та моделі поведінки лідерів і колективів. Виявлено управлінські інструменти підвищення психологічної стійкості, що гарантують тривалу пристосовність організації за умов тривалих криз. Створено модель управління психологічною стійкістю організації. Сформульовано практичні поради для керівників щодо формування витривалих колективів та збереження індивідуальної психологічної дієвості за умов затяжної кризи.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

криза, команда, лідер, психологічна стійкість, антикризове лідерство, управлінські рішення, ефективне управління, психологічна безпека.

1. Introduction

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою турбулентністю, що проявляється у послідовності та накладанні одна на одну економічних, геополітичних, соціальних і технологічних криз. На відміну від короткострокових шоків, тривалі кризи формують стан хронічної невизначеності, у якому організації змушені функціонувати протягом невизначено довгого періоду. За таких умов ключовим ресурсом стає не лише фінансовий чи технологічний потенціал, а передусім психологічна стійкість лідерів і команд, здатних забезпечувати безперервність управління, підтримувати мотивацію персоналу та приймати виважені рішення під тиском стресових факторів [11, с. 80].

Управлінська практика останніх років демонструє, що традиційні інструменти антикризового менеджменту, орієнтовані переважно на оптимізацію витрат і реструктуризацію бізнес-процесів, є недостатніми без урахування людського чинника. Тривалий стрес призводить до професійного вигорання керівників, когнітивного перевантаження, зниження якості управлінських рішень, погіршення командної взаємодії та втрати організаційної згуртованості [3, с. 114]. Відтак проблема формування та підтримки психологічної стійкості набуває стратегічного значення в системі сучасного менеджменту.

2. Literature Review

Питання психологічної стійкості команд і лідерів під час тривалих криз є достатньо дослідженим у вітчизняній літературі. Значний внесок у дослідження цієї теми зробила

L. Komarnitska [11, с. 80], яка розглядала психологічну стійкість як інтегративну здатність підтримувати функціональність у відповідь на стресові чинники та трансформаційні зміни, що включає когнітивну гнучкість, емоційну регуляцію, позитивну самоідентичність і соціальну підтримку. V. Brych [3, с. 76] виділила структуру механізмів побудови резильєнтності всередині організацій: безперервне навчання й розвиток компетенцій співробітників, корпоративна культура благополуччя, адаптивні організаційні структури. A. Tereshchenko [21, с. 114] аналізує розвиток емоційної стійкості в умовах війни та тривалих стресових ситуацій, демонструючи значимість спеціальних програм підтримки та онлайн-підходів для підвищення рівня психологічної адаптації. V. Barko et al. [2, с. 252] розглядали професійну резильєнтність менеджерів у діяльності силових структур. L. Malimon, V. Parkhomenko [13, с. 132] вивчали ресурси психологічної стійкості в людей із травматичним досвідом. O. Vasylenko, O. Naumova [22, с. 210] аналізували наукові підходи до структури психологічної стійкості.

Y. Bai et al. [1] акцентували на лідерах, які відіграють ключову роль у формуванні організаційної резильєнтності через стиль управління, комунікацію, підтримку співробітників і розвиток командної культури. Як зазначають дослідники, трансформаційне лідерство, зокрема, сприяє інноваційності та адаптивності організації в умовах змін. J. Świąkała et al. [5] підкреслювали вплив емоційного інтелекту на стійкість лідерів і команд: високий рівень емоційної компетентності сприяє кращій адаптації до стресу, підтримці внутрішньої мотивації та розвитку міжособистісних зв'язків у колективі. Авторами досліджено, як інклюзивне лідерство сприяє психологічній стійкості працівників у складних ситуаціях через організаційний клімат та відчуття належності. L. Xintian, P. Peng [24] досліджували, як інклюзивне лідерство сприяє психологічній стійкості працівників у складних ситуаціях через організаційний клімат та відчуття належності. J. Kuntz et al. [12, с. 456] аналізували роль індивідуальної та організаційної стійкості і факторів, що сприяють їх розвитку. J. Zhang et al. [25] досліджували вплив кризового лідерства на психологічну стійкість працівників під час кризових ситуацій, простежуючи механізми впливу resilient leadership на resilience у працівників.

Попри суттєву кількість літератури, котра описує психологічну витривалість колективів та керівників у часі тривалих криз, відчувається брак упорядкованих досліджень. Переважна більшість наявних праць зосереджуються чи то на окремих складових стійкості, чи то на нетривалих кризових обставинах, що звужує потенціал практичного використання здобутків у довготривалих та постійно мінливих умовах роботи фірм.

3. Problem Statement

Мета дослідження полягає у теоретичному дослідженні психологічної стійкості керівників і колективів у системі управління, а також у виробленні науково-практичних порад щодо її становлення та підтримування в умовах тривалих криз для забезпечення стратегічної сталості підприємств.

4. Methods and Materials

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних теоретичних методів, що відповідають меті та логіці наукового пошуку. Методологічну основу склали аналіз і синтез наукових джерел, індукція та дедукція, узагальнення й систематизація підходів до тлумачення психологічної стійкості, лідерства та антикризового керування. Для уточнення змісту та структури досліджуваних категорій застосовано порівняльний, структурно-функціональний та концептуальний аналіз. Це дало змогу комплексно досягнути теоретичні засади проблеми та сформулювати цілісну модель керування психологічною стійкістю організації.

5. Results and Discussion

Сучасне ділове оточення вирізняється високою динамічністю, невизначеністю та безперервними змінами, які зумовлюють стан хронічної нестійкості. Світові економічні коливання, геополітичні протистояння, технологічні перетворення, пандемії та суспільні негаразди формують обставини, де звичні керівні методи виявляються не надто дієвими. Дослідження останніх років показують, що високий рівень психологічної стійкості дозволяє зберегти ефективність управлінських процесів, підтримувати корпоративну культуру, знижувати ризики професійного вигорання та втрату ключових компетенцій персоналу [2, с. 252]. Водночас брак систематизованих знань про механізми формування та підтримки психологічної стійкості в умовах тривалих криз ускладнює розробку практичних інструментів антикризового менеджменту.

Тривалі кризи не лише підвищують ризики професійного вигорання, когнітивного перевантаження та демотивації, але й трансформують саму логіку управління. У таких умовах традиційні адміністративні інструменти виявляються недостатніми, а на перший план виходять механізми підтримки людського капіталу, розвиток адаптивного лідерства та формування командної резиліентності. Саме тому дослідження психологічної стійкості команд і лідерів у площині управлінського виміру є актуальним як з теоретичного, так і з практичного погляду [1].

Концепція психологічної стійкості, або resilience, у теорії управління пройшла складний еволюційний шлях від психолого-педагогічних досліджень до інтегрованого підходу у менеджменті організацій (табл.1).

Таблиця 1. Еволюція концепції психологічної стійкості (resilience) у теорії управління

Період	Основний фокус	Підхід до resilience	Ключові характеристики
1970–1980-ті роки	Індивідуальна стійкість	Психологічний, особистісний	Емоційна регуляція, оптимізм, когнітивна гнучкість, здатність відновлюватися після стресу
1990–2000-ті роки	Командна та групова стійкість	Соціально-психологічний	Довіра в команді, психологічна безпека, спільне прийняття рішень
2010–2020-ті роки	Організаційна стійкість	Системний, міждисциплінарний	Інтеграція людських, технологічних і процесних ресурсів; корпоративна культура; адаптивність
2022–2026 роки	Динамічна та контекстно-залежна стійкість	Комплексна, інтегрована	Індивідуальна, командна та організаційна resilience; інтеграція в антикризовий менеджмент; довгострокова адаптивність

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [1; 11, с. 80; 25].

Еволюція концепції resilience у теорії управління демонструє поступовий перехід від її трактування як індивідуального психологічного феномену до розуміння як комплексної, багаторівневої системної характеристики. У сучасному науковому дискурсі вона охоплює міжособистісні взаємодії, організаційні процеси та управлінські механізми, виступаючи

визначальним чинником результативності в умовах хронічної турбулентності. Водночас системна стійкість організації неможлива без надійної індивідуальної основи, адже саме особистісні ресурси керівника задають тон управлінській взаємодії та визначають характер стратегічних рішень [13, с. 132]. У цьому контексті індивідуальна психологічна стійкість лідера є ключовим чинником ефективного управління організацією в умовах тривалих криз та хронічної невизначеності. Індивідуальна психологічна стійкість лідера є ключовим чинником ефективного управління організацією в умовах тривалих криз та хронічної невизначеності. Вона визначає здатність керівника зберігати продуктивність, приймати стратегічно обґрунтовані рішення та підтримувати команду під час стресових впливів (табл. 2).

Таблиця 2. Структура індивідуальної стійкості лідера

Компонент стійкості	Зміст	Індикатори
Емоційна регуляція	Здатність керувати власними емоціями та зберігати спокій у стресових ситуаціях	Контроль стресових реакцій, стабільність настрою, впевненість у кризових умовах
Когнітивна гнучкість	Здатність швидко адаптуватися до нових умов і знаходити альтернативні рішення	Швидкість прийняття рішень, здатність коригувати плани, адаптивність мислення
Проактивність	Ініціативність, активне передбачення проблем і готовність діяти	Ініціативність у роботі, передбачення ризиків, активний пошук рішень
Толерантність до невизначеності	Здатність діяти та приймати рішення у ситуаціях високої невизначеності	Прийняття ризику, ефективність у нестабільних умовах, стійкість до непередбачуваних змін

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [11, с.80; 13, с. 132].

Аналіз структури індивідуальної стійкості лідера дозволяє окреслити внутрішній психологічний фундамент управлінської ефективності в умовах тривалих криз. Когнітивний компонент забезпечує стратегічну гнучкість і здатність працювати з невизначеністю, емоційний – підтримує саморегуляцію та стабільність у стресових ситуаціях, мотиваційний – сприяє збереженню внутрішньої енергії та орієнтації на розвиток, а соціальний – формує довіру й підтримку в команді [3, с. 76]. Сукупність цих елементів створює потенціал для відповідального й зваженого управління навіть за умов високої турбулентності.

Однак індивідуальна стійкість не функціонує ізольовано – вона проявляється через конкретні управлінські дії, стиль взаємодії та спосіб організації спільної діяльності. Особистісні ресурси лідера трансформуються у практику управління через певну модель лідерської поведінки, яка визначає характер прийняття рішень, рівень залучення команди та механізми реагування на кризові виклики. Саме стиль лідерства стає каналом, через який внутрішня стійкість набуває організаційного виміру [2, с. 252].

Командна стійкість формується на основі індивідуальної стійкості учасників команди та взаємодії між ними, що дозволяє команді досягати колективних цілей навіть у складних обставинах. Командна стійкість є багаторівневим та динамічним явищем, що визначається як індивідуальними ресурсами членів команди, так і соціально-психологічними механізмами взаємодії. Формування довіри, психологічної безпеки, згуртованості та адаптивності є критично важливим для забезпечення продуктивності та ефективності команди у тривалих кризових умовах [12, с.456].

Сучасне ділове середовище вирізняється високою динамічністю, невизначеністю та частими кризовими явищами. За таких умов результативність установи значною мірою залежить від стилю та навичок провідників, які спроможні забезпечувати сталість та зростання колективу. Концепції лідерства в площині нестабільності окреслюють декілька головних напрямків: адаптивне, трансформаційне та антикризове лідерство (табл. 3).

Психологічна стійкість лідера є ключовим фактором ефективності управління та результативності діяльності організації у довготривалих кризовій та нестабільній обстановці. Вона визначає здатність керівника залишатися продуктивним, приймати стратегічно обґрунтовані рішення та підтримувати команду навіть у високому ступені невизначеності. Психологічна стійкість лідера є ключовим фактором ефективного управління організацією в умовах хронічної невизначеності та тривалих криз [4, с. 48]. Вона визначає здатність керівника зберігати продуктивність, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати команду під час стресових ситуацій.

Таблиця 3. Типи лідерства в умовах нестабільності

Тип лідерства	Основна мета	Ключові характеристики	Механізми впливу на команду та організацію
Адаптивне лідерство	Забезпечення гнучкої адаптації до змін	Розпізнавання складних проблем, підтримка навчання, баланс між поточними завданнями та стратегічними цілями	Стимулює навчання команди, підвищує здатність до адаптації та прийняття рішень у нестабільності
Трансформаційне лідерство	Мотивація та надихання команди на досягнення стратегічних цілей	Ідеалізований вплив, натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага	Підвищує згуртованість, мотивацію та психологічну стійкість команди
Антикризове лідерство	Управління організацією під час кризових явищ	Швидка оцінка ризиків, прийняття рішень в умовах невизначеності, комунікація для психологічної безпеки, превентивні стратегії	Забезпечує стійкість організації та команди, мінімізує негативні наслідки криз

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [4, с. 48; 10, с.28; 17, с. 42; 20].

У сучасній науці виділяють кілька структурних компонентів індивідуальної стійкості, які взаємопов'язані та комплексно впливають на управлінські процеси: емоційна регуляція, когнітивна гнучкість, проактивність і толерантність до невизначеності. Таблиця 4 систематизує ці компоненти та демонструє їхній вплив на якість прийняття рішень і результативність діяльності організації.

Таблиця 4. Структурні компоненти психологічної стійкості лідера та їхнього впливу на управлінські рішення і результативність діяльності в умовах невизначеності

Компонент стійкості	Зміст	Вплив на управлінські рішення	Вплив на результативність діяльності
Емоційна регуляція	Здатність контролювати власні емоції, зберігати спокій і впевненість у стресових ситуаціях	Зменшує вплив паніки та емоційного виснаження, дозволяє об'єктивно оцінювати ризики та ресурси	Підтримує стабільність виконання завдань та ефективність командної роботи
Когнітивна гнучкість	Здатність адаптувати мислення, швидко змінювати стратегії та знаходити альтернативні рішення	Дозволяє генерувати нестандартні рішення, адаптувати плани та прогнозувати наслідки	Підвищує здатність організації швидко реагувати на зміни ринку та зовнішнього середовища
Проактивність	Ініціативність, активне передбачення проблем і готовність діяти наперед	Забезпечує своєчасне прийняття рішень, зменшує втрати від непередбачуваних подій	Підвищує конкурентоспроможність організації та ефективність процесів
Толерантність до невизначеності	Здатність діяти та приймати рішення у ситуаціях високої невизначеності без втрати продуктивності	Зменшує параліч у прийнятті рішень, сприяє адекватній оцінці ризиків і можливостей	Підтримує стабільність операцій, адаптує процеси під мінливі умови, забезпечує досягнення цілей організації

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [1; 8, с. 134; 25].

Кожен із структурних компонентів психологічної стійкості лідера відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень і стабільності організаційної діяльності. Емоційна регуляція зменшує вплив стресу на процеси прийняття рішень, когнітивна гнучкість дозволяє швидко адаптувати стратегії, проактивність забезпечує своєчасну реакцію на ризики, а толерантність до невизначеності підтримує стабільність функціонування організації навіть у складних умовах. У комплексі ці компоненти формують динамічну систему resilience лідера, яка підвищує адаптивність команди та організації в цілому, забезпечуючи довгострокову ефективність та конкурентоспроможність [17, с. 42].

Командна стійкість у кризових умовах визначається сукупністю соціально-психологічних та організаційних. Серед ключових детермінант виділяють:

1. Довіра. Високий рівень довіри підвищує готовність членів команди ділитися інформацією, делегувати завдання та приймати ризики, необхідні для оперативного реагування на кризові [15, с. 156].

2. Психологічна безпека створює середовище, де учасники відчують себе впевнено у висловленні ідей, запитань чи побоювань без страху осуду чи покарання. У контексті тривалих

криз вона дозволяє команді виявляти проблеми на ранніх стадіях, генерувати інноваційні рішення та швидко коригувати стратегії [6].

3. Згуртованість команди. Згуртованість відображає міру емоційного та соціального зв'язку між учасниками групи. Сильні міжособистісні зв'язки зменшують рівень конфліктності під час стресових умов і стимулюють колективну відповідальність. Підкреслював, що команди на стадії «формування та нормування» ефективно закріплюють внутрішні правила, що дозволяє швидше адаптуватися у кризових умовах [16].

4. Дієва комунікація необхідна для збереження командної стійкості; допомагає знизити невизначеність, гарантує узгодженість дій у кризових ситуаціях.

Тривалі кризи радикально змінюють динаміку управління та взаємодію в командах, ставлячи під сумнів усталені моделі поведінки та робочі процеси. Ефект кризової тривалості проявляється як на стратегічному, так і на психологічному рівні, створюючи серйозні ризики для організаційної ефективності. Одночасно тривала невизначеність та високий рівень стресу формують серйозні психологічні ризики для персоналу, включно з вигоранням, когнітивним перевантаженням та де мотивацією [15, с. 156].

На відміну від короткострокових кризових ситуацій, пролонгована нестабільність трансформує саму логіку управління. У таких умовах змінюються й поведінкові моделі лідерів. Хронічний стрес може спричиняти підвищення директивності, схильність до централізації рішень або, навпаки, до уникнення відповідальності. Під впливом когнітивного перевантаження зростає ризик спрощення управлінських рішень, використання шаблонних підходів і зниження стратегічної глибини аналізу [17, с. 42]. Водночас за наявності розвиненої психологічної стійкості лідер демонструє здатність до збереження емоційної рівноваги, підтримки довіри та консолідації команди навколо спільних цілей.

Рис.1 наочно ілюструє, як тривалі кризи впливають на управлінські процеси, поведінкові моделі лідерів і команд та створюють потенційні психологічні ризики.

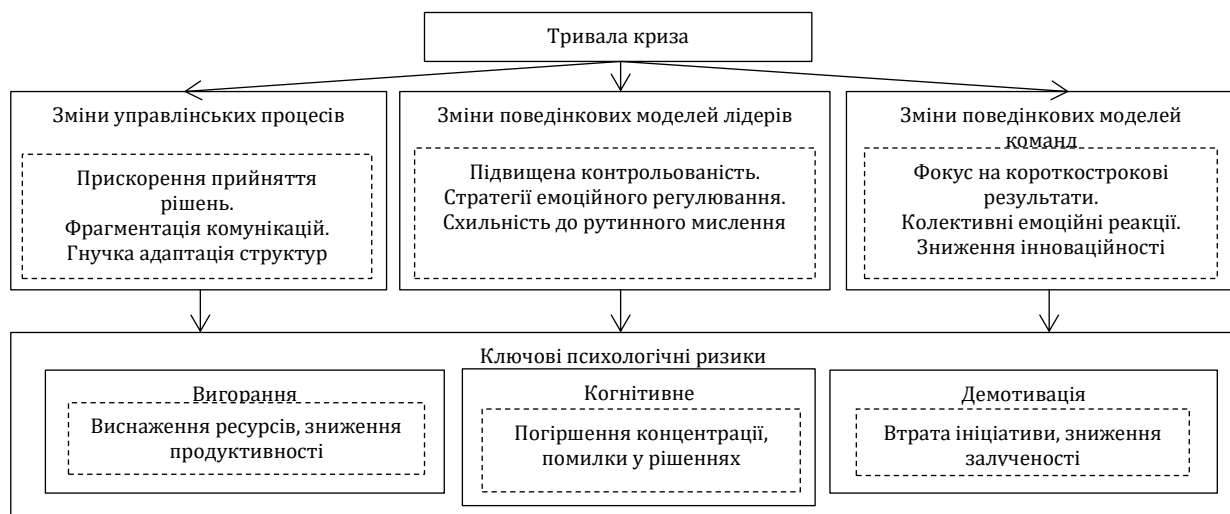


Рис.1. Вплив тривалих криз на управлінські процеси та поведінкові моделі лідерів і команд

Джерело: побудовано авторами на основі [9; 14, с. 1; 23].

Тривалі кризи не лише ставлять під виклик класичні управлінські моделі, а й змінюють психологічну динаміку команд і лідерів. Ефективне управління у таких умовах потребує поєднання стратегічної гнучкості, прозорої комунікації та активного моніторингу психологічного стану співробітників для запобігання вигоранню, перевантаженню та де мотивації [16]. Для забезпечення довготривалої пристосованості організації потрібно застосовувати комплекс керівних механізмів, спрямованих на збільшення психологічної стійкості провідів і колективів:

1. Відкрита комунікація, прозорість рішень керівництва сприяють зменшенню страху помилок і стимулюють ініціативність членів команди. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін і підтримує ефективну колективну роботу навіть у кризових умовах [19, с. 404].

2. Управління робочим навантаженням та когнітивним перевантаженням. Дієвий розподіл завдань і моніторинг робочого навантаження убезпечують від вигорання. Застосування цифрових засобів для автоматизації буденних процесів знижує когнітивне перевантаження і збільшує продуктивність. Ротація ролей і делегування завдань допомагають команді ефективно справлятися з непередбачуваними викликами [7].

3. Організаційні програми психологічної підтримки, доступ до коучів та корпоративних психологів дозволяють зменшити рівень стресу серед співробітників. Система регулярного визнання досягнень і матеріальної чи нематеріальної винагороди підтримує мотивацію та зміцнює позитивний емоційний клімат, що сприяє довгостроковій продуктивності [25].

4. Лідери мають демонструвати гнучкість у прийнятті рішень і залучати команду до вироблення стратегій реагування на кризові ситуації [25].

5. Зміцнення командної згуртованості та комунікаційної ефективності підвищує обмін знаннями та сприяє колективній адаптивності, що дозволяє організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [18, с. 188].

Однак для системного управління стійкістю організації необхідно перейти від окремих інструментів і практик до комплексної моделі, яка інтегрує психологічну стійкість у загальну систему антикризового менеджменту. Така модель дозволить формалізувати процеси, встановити ключові показники ефективності та забезпечити скоординовану роботу всіх рівнів управління в умовах тривалих криз [8, с. 134]. У зв'язку з цим наступним логічним кроком є розробка моделі управління психологічною стійкістю організації, яка буде інтегрована в систему антикризового менеджменту та здатна забезпечити стійку адаптивність організації до зовнішніх і внутрішніх кризових факторів.

Управління психологічною стійкістю організації в умовах тривалих криз потребує системного та інтегрованого підходу, що поєднує управлінські, соціально-психологічні та організаційні механізми. Сучасні кризи характеризуються високою тривалістю, невизначеністю та інтенсивністю змін, що створює підвищене навантаження на керівників і команди. У таких умовах психологічна стійкість перестає бути індивідуальною характеристикою окремих працівників і набуває статусу стратегічного ресурсу організації [9].

З огляду на зазначене, забезпечення психологічної стійкості не може обмежуватися фрагментарними заходами або ситуативними управлінськими рішеннями. Воно потребує концептуально вибудованої системи, яка б інтегрувала принципи психологічної безпеки в корпоративну культуру, передбачала механізми превенції ризиків, підтримки емоційного балансу та розвитку адаптивних компетентностей лідерів і команд. Лише структурований підхід дозволяє синхронізувати дії на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, забезпечуючи узгодженість управлінських впливів і сталість організаційного функціонування в умовах пролонгованої нестабільності [10, с. 28].

Завданням моделі є побудова всеохоплюючої системи, що гарантує тривалу пристосованість установи за умов затяжних криз, зменшує психологічні загрози (перегорання, розумове перевантаження, втрата мотивації) та посилює дієвість адміністративних рішень. Модель вбудовує психологічну витривалість на усіх рівнях кермування та окреслює взаємодію стратегічних, тактичних і робочих процесів. Водночас ефективність такої моделі посилюється завдяки використанню інструментів підтримки прийняття рішень, що зменшують рівень управлінської невизначеності та когнітивного навантаження керівників. Зокрема, у дослідженні [26, с. 204] запропоновано систему підтримки прийняття рішень для ініціювання проєктів медичного та соціального розвитку регіонів, яка дозволяє структуровано оцінювати альтернативи, враховувати множинні критерії та підвищувати якість управлінського планування [26, с. 204]. Інтеграція подібних аналітичних інструментів у систему управління психологічною стійкістю сприяє формалізації процесів оцінювання ризиків, оптимізації ресурсного забезпечення та зниженню імовірності помилкових рішень в умовах невизначеності.

Ключові компоненти моделі управління психологічною стійкістю подано у табл. 5. Такий формат дозволяє структуровано відобразити взаємозв'язок між антикризовим керівництвом, психологічною безпекою, управлінням навантаженням, мотиваційною підтримкою та системою моніторингу ефективності, що в сукупності формують цілісну систему забезпечення довгострокової адаптивності організації.

Таблиця 5. Модель управління психологічною стійкістю

Компоненти моделі	Основні елементи	Інструменти та механізми	Очікуваний результат
Антикризове керівництво та адаптивне лідерство	Ролі та відповідальність керівників. Розвиток резиліентного лідерства. Оцінка психологічного стану персоналу	Тренінги, коучинг, симуляції кризових сценаріїв, регулярні оцінки команд	Забезпечення ефективного прийняття рішень та підтримка команд під час криз
Психологічна безпека та довіра	Відкрита комунікація. Прозорість управлінських рішень. Регулярні командні рефлексії	Регулярні наради, зворотний зв'язок, платформи для анонімних пропозицій	Підвищення довіри, зниження страху помилок, стимулювання ініціативності
Управління навантаженням та ресурсами	Планування робочого навантаження. Використання цифрових інструментів. Ротація ролей та делегування завдань	Системи управління завданнями, автоматизація рутинних процесів, ротація проектів	Зменшення когнітивного перевантаження, профілактика вигорання
Мотивація та підтримка емоційної стійкості	Визнання досягнень і винагороди. Програми психологічної підтримки. Моніторинг емоційного клімату	Корпоративні програми, коучинг, тренінги зі стрес-менеджменту, опитування настрою	Підтримка мотивації, збереження позитивного емоційного клімату, зниження демотивації
Система моніторингу та оцінки ефективності	Визначення ключових показників. Регулярний аналіз показників. Коригування процесів	KPI, опитування, регулярні звіти, аналітичні панелі, оцінка продуктивності та стійкості команди	Контроль ефективності та своєчасна адаптація управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

Підвищення психологічної стійкості не може бути результатом одноразових заходів або локальних управлінських рішень. Воно потребує інтеграції відповідних механізмів у систему антикризового менеджменту на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Взаємодія адаптивного лідерства, психологічної безпеки, раціонального управління ресурсами, мотиваційної підтримки та системного моніторингу створює умови для зниження ризиків вигорання, когнітивного перевантаження й де мотивації [20].

Тривала криза змінює характер управління. Саме тому формування стійких команд і підтримання особистої психологічної ефективності керівника стають ключовими управлінськими завданнями. Насамперед керівнику важливо створити середовище психологічної безпеки. Команда повинна мати можливість відкрито висловлювати думки, ставити запитання та повідомляти про труднощі без страху осуду чи покарання [21, с. 114]. У кризових умовах помилки є неминучими, тому їх варто розглядати як ресурс для навчання, а не як підставу для санкцій. Такий підхід знижує рівень тривожності та стимулює ініціативність співробітників.

Не менш значущою є системна та прозора комунікація. Навіть у складних ситуаціях відкритість формує довіру, а довіра є основою командної стійкості. Окрему увагу слід приділяти управлінню робочим навантаженням. У періоди тривалої нестабільності обсяг завдань часто зростає, тоді як ресурси залишаються обмеженими [14, с. 1]. Періодичний перегляд пріоритетів, делегування повноважень та зменшення надмірної багатозадачності допомагають уникнути когнітивного перевантаження та професійного вигорання. Раціональний розподіл роботи підтримує продуктивність без виснаження персоналу.

Створення стабільного колективу також включає розвиток згуртованості. Водночас керівник повинен усвідомлювати власну відповідальність за підтримання особистої психологічної ефективності. Постійне перебування в режимі кризового реагування виснажує емоційні ресурси. Тому необхідно свідомо планувати відновлення, встановлювати межі між роботою та особистим життям і контролювати рівень власного стресу. Регулярна рефлексія, розвиток навичок саморегуляції та звернення за професійною підтримкою за потреби допомагають зберігати управлінську ясність і стабільність [4, с. 48].

Отже, стратегія посилення організаційної стійкості мусить охоплювати не лише розвиток групових механізмів підтримки, а й усвідомлене розпорядження емоційними ресурсами керівника. Лише за умови з'єднання цих двох напрямів можливо гарантувати довготривалу адаптацію підприємства в умовах затяжних криз.

6. Conclusions

Таким чином, аналіз кризового впливу на управлінську діяльність дозволив ідентифікувати базові психологічні загрози. Криза змінює логіку управлінських рішень, підвищує рівень емоційного виснаження та обмежує можливості довгострокового планування.

Розгляд управлінських важелів збільшення психологічної витривалості засвідчив, що тривала еластичність підприємства досягається через злиття засад психологічної безпеки у ділову культуру, впорядкування завантаження, формування гнучкого керівництва, запровадження способів періодичного визначення психоемоційного статусу персоналу та побудови сприятливого комунікаційного середовища. Взаємодія цих чинників закладає підвалини для сталої роботи у часи тривалого неспокою.

Визначення основних керівних важелів розвитку психологічної стійкості засвідчило, що гнучка пристосовуваність підприємства спирається на збіг кількох площин: закріпленні психологічної безпеки як надбання ділової культури, обґрунтованому розподілі завантаження, розвитку гнучких управлінських здібностей, періодичному контролю психоемоційного стану та творенні сприятливого інформаційно-комунікаційного простору. Лише сукупне впровадження цих кроків забезпечує незмінність діяльності за умов тривалої хиткості.

Вивчення керівних важелів підсилення психологічної стійкості засвідчило, що тривала інституційна спроможність досягається через включення психологічної безпеки до системи службових надбань, діяльне урядування робочих тягарів, зростання гнучкого проводу, впровадження засобів моніторингу психоемоційного стану колективу та формування відкритої сприятливої комунікаційної атмосфери. Лише їхнє сукупне з'єднання формує певну підвалину для сталої праці в обставинах тривалого скруту.

Інтегрована в антикризову систему менеджменту модель управління психологічною стійкістю дає змогу впорядкувати управлінські впливи на всіх рівнях – стратегічному, тактичному та операційному. Використання цієї моделі забезпечує синхронність дій керівництва, оперативне реагування на психологічні ризики та підтримку рівноваги між продуктивністю організації і захистом людських ресурсів.

References

1. Bai, Y., You, X., & Sun, Y. (2025). Transformational leadership, dual innovation, and organizational resilience. *Current Psychology*, (44), 17455–17473. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08478-4>
2. Barko, V., Yevdokimova, O., & Ostapovych, D. (2025). Professional resilience of the national police of Ukraine managers of departments and units and its correlation with the level and structure of professionally important individual traits. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*, 110(3), 252–269. <https://doi.org/10.32631/v.2025.03.21>
3. Brych, V. (2025). Formation of strategic resilience of enterprises based on personnel development. *Innovative Economy*, (4), 76–83. <https://doi.org/10.37332/>
4. Chiwisa, C. (2024). The role of leadership in crisis management: A literature review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(3), 48–65. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2844>
5. Ćwiąkała, J., Gajda, W., Ćwiąkała, M., Górka, E., Baran, D., Wojak, G., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Ręcajski, P., & Piwnik, J. (2025). The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.07004>
6. Dekate, S., & Mehta, P. (2025). Team adaptive performance in the metaverse workspace: Team cohesion as a mediator. *Computers in Human Behavior*, (165). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108535>
7. Elshaer, I. A. (2024). Come and Gone! Psychological Resilience and Organizational Resilience in Tourism Industry Post COVID-19 Pandemic: The Role of Life Satisfaction. *Sustainability*, 16(2), 939. <https://doi.org/10.3390/su16020939>
8. Jasubhai, S. (2025). Leadership dynamics: The interplay of cognition, emotion, and resilience. *International Journal of Research in Medical and Clinical Science*, 3(1), 134–140. <https://doi.org/10.70829/ijrmcs.v03.i01.014>
9. Khan, H., Chughtai, S. M., & Zhiqiang, M. (2025). Empowering leadership and occupational burnout: the moderated mediation model. *BMC Psychology*, (13), 378. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02492-8>
10. Klevchik, L. (2025). Transformational leadership as a driver of organizational change. *Scientific Journal of Yuriy*

- Fedkovich Chernivtsi National University. *Economics*, (4), 28–32. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-5>
11. Komarnitska, L. M. (2025). Psychological resilience as a resource for adaptation to extreme conditions. *Inclusion and Society*, 2(10), 80–85. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-2-10>
 12. Kuntz, J., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
 13. Malimon, L., & Parkhomenko, V. (2024). Peculiarities of resilience of women with traumatic experience of loss as a result of warfare. *Psychological Prospects Journal*, (43), 132–142. <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2025-45-mal>
 14. Müller, M., Kubátová, J. (2025). A systematic review of managerial burnout and personal crisis: Navigating the interplay of individual, organizational, and environmental factors. *German Journal of Human Resource Management*, 40(186), 1–41. <https://doi.org/10.1177/23970022251315650>
 15. Paulus, P. (2023). The role of psychological safety in team communication: Implications for human resource Practices. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 156–166. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.399>
 16. Ratan, J. S. et al. (2026). Impact of organizational culture on employee psychological safety perception: The pivotal role of trust in top management across 18 societies. *International Business Review*, 35(1). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102523>
 17. Rudenko, O. (2024). Leadership and anti-crisis management as factors of effective management. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*, 25(73(2), 42–50. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.320725](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.320725)
 18. Shcherban, T., Bretzko, I., Bizhko, R., & Voitovych, V. (2025). Psychological resilience as a prerequisite for preserving the motivational potential of future managers in crisis situations. *Psychological Prospects Journal*, (45), 188–198. <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2025-45-shc>
 19. Siami, S., Gorji, M., & Martin, A. (2023). Psychosocial safety climate and supportive leadership as vital enhancers of personal hope and resilience during the COVID-19 pandemic. *Stress Health*, 39(2), 404–413. <https://doi.org/10.1002/smi.3192>
 20. Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
 21. Tereshchenko, A. (2025). Mechanisms of development of emotional resilience of personality in conditions of military actions and armed conflict. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Psychology*, 2(67), 114–118. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.2.17>
 22. Vasilenko, O., & Naumova, O. (2024). Features of psychological resilience development of future psychologists. *Psychology Travelogs*, (3), 210–218. <https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-20>
 23. Wei, Z., Wang, J., Gao, Q. (2026). Too drained to help? How work overload fuels psychological strain and why proactive personality functions as a buffer. *Frontiers in Psychology*, (16). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1705661>
 24. Xintian, L. & Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, (14), 1127780. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1127780>
 25. Zhang, J., Xie, C., & Huang, S. (2024). The effect of resilient leadership on employee resilience during a crisis in tourism & hospitality firms: A self-determination perspective. *International Journal of Hospitality Management*, (122), 103886. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103886>
 26. Tryhuba, A., Malanchuk, O., Tryhuba, I., Marmulyak, A. (2024). Decision support system for initiating projects of medical and social development in regions. In *Proceedings of the 5nd International Workshop IT Project Management (ITPM 2024)* (pp. 204–218). CEUR Workshop Proceedings. <https://ceur-ws.org/Vol-3709/paper17.pdf>