ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет фармації, психології та менеджменту
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
магістра
на тему

«РОЗВИТОК СТРЕСОСТІЙКОСТІ МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»

Виконала: магістрантка групи ПД-2403
заочної форми навчання
напряму підготовки (спеціальності) 053
Психологія
Супрун Ірина Олександрівна
Науковий керівник: Кураєва Антоніна
Анатоліївна, магістерка психології,
асистенка кафедри психології ПВНЗ
«Київський медичний університет»
Рецензент: Чижма Діана, кандидатка
психологічних наук, доцентка кафедри
психології Університету Григорія
Сковороди в Переяславі

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1.Стресостійкість як проблема у сучасній психології праці та психології управління.....7

1.2.Психологічна структура та критерії розвитку стресостійкості управлінця.....10

1.3. Психологічні особливості роботи мідл-менеджерів в комерційній діяльності.....18

Висновки до розділу 1.....25

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Методи та організація дослідження.....27

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....30

Висновки до розділу 2……...…….37

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ У МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1.Методи і психологічна програма розвитку стресостійкості у мідл-менеджерів.....
....39

3.2.Рекомендації для керівників та мідл-менеджерів щодо підвищення стресостійкості в комерційній діяльності.....50

Висновки до розділу 3……...…….53

ВИСНОВКИ…….....55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…….58

ВСТУП

Дослідження розвитку стресостійкості мідл-менеджерів у комерційній діяльності обумовлена високою динамікою ринкового середовища та значним зростанням психоемоційного навантаження, що є невід'ємною частиною сучасного українського бізнесу. В умовах значної невизначеності, економічної нестабільності, постійного психоемоційного тиску та загроз безпеці, важливою для компаній є здатність забезпечувати розвиток стресостійкості та ефективності своєї діяльності. Ключову роль у цьому відіграють мідл-менеджери, які є сполучною ланкою між стратегічним керівництвом та командами підлеглих. Зокрема, мідл-менеджери з продажу в комерційних компаніях перебувають під тиском щодо виконання планів продажів в умовах зниженої купівельної спроможності та необхідності підтримувати мотивацію своїх команд і зберігати психоемоційну рівновагу в реаліях сьогодення. Це призводить до критичного зростання рівня професійного стресу, вигорання та, як наслідок, до зниження продуктивності та високої плинності кадрів у цьому сегменті. Відсутність цілеспрямованих прикладних методик розвитку стресостійкості, адаптованих для цієї професійної групи, підтверджує наукову та практичну значущість обраної теми.

Забезпечення розвитку психологічної стійкості в комерційній діяльності привертає значну увагу як класиків зарубіжної психології (Г. Сельє, С. Мадді), так і провідних вітчизняних дослідників, чиї праці зосереджені на аспектах подолання стресових ситуацій та життєстійкості. Аналіз наукового доробку українських психологів свідчить про зміщення акцентів у дослідженні розвитку стресостійкості менеджерів середньої ланки: від розуміння її як статичної риси до трактування як динамічного ресурсу професійного здоров'я. Л.М.Карамушка та К.В.Терещенко у своїх працях розглядають стресостійкість у контексті забезпечення психологічного здоров'я персоналу. Дослідники наголошують, що для менеджерів комерційних організацій, які працюють в умовах високої конкуренції та невизначеності, критично важливим є розвиток толерантності до

невизначеності. Вони виокремлюють організаційні чинники стресу, серед яких домінують інтенсивність праці та необхідність мультизадачності [1, с. 34–41]. Цікавий підхід пропонує О. М. Кокун, у своїх новітніх роботах він пов’язує рівень стресостійкості з поняттям «життєстійкості». Науковець стверджує, що здатність менеджера ефективно діяти під тиском залежить від сформованості навичок саморегуляції та вміння сприймати стресові події не як загрозу, а як виклик [2, с. 215]. Специфіку комерційного сектору детально висвітлює О. В. Лазорко. Автор акцентує увагу на тому, що професійна безпека та стресостійкість мідл-менеджерів корелюють з їхньою особистісною зрілістю та ціннісними орієнтаціями. Згідно з її дослідженнями, низький рівень стресостійкості у цій ланці управління часто призводить до професійних деформацій та вигорання, що напряму впливає на економічні показники компанії [3, с. 163].

Окремий пласт сучасних досліджень (І. А. Бурлакова) присвячено емпіричному вивченню копінг-стратегій менеджерів. Встановлено, що ефективні керівники середньої ланки частіше використовують стратегії планування вирішення проблем та позитивного переоцінювання, тоді як менш стійкі схильні до емоційно-орієнтованих копінгів [4, с. 102–111.].

Незважаючи на значний обсяг теоретичних напрацювань, наявні корпоративні програми розвитку часто ігнорують необхідність розвитку стресостійкості як внутрішнього ресурсу особистості. Таким чином, наявна теоретична база створює необхідне підґрунтя для переходу від діагностики до розробки практичних методик розвитку, що є метою цієї кваліфікаційної роботи.

Мета - теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити розвиток стресостійкості мідл-менеджерів в комерційній діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено список завдань, відповідно до трьох розділів кваліфікаційної роботи:

- здійснити теоретичний аналіз наукових джерел та показати, яке місце займає стресостійкість в контексті менеджерів комерційних компаній;
- визначити та обґрунтувати комплекс психодіагностичних методик, що забезпечують валідне вимірювання життєстійкості та рівня організаційного стресу;
- провести емпіричне дослідження рівня психологічної стійкості та її взаємозв'язку із показниками професійного стресу у вибірці мідл-менеджерів;
- провести аналіз отриманих результатів та їх інтерпретацію;
- сформувати практичні рекомендації щодо застосування результатів дослідження та впровадження розробленої програми у практику для комерційних компаній.

Об'єкт дослідження - психологічна стресостійкість мідл-менеджерів у комерційній діяльності.

Предмет дослідження - розвиток стресостійкості мідл-менеджерів у комерційній діяльності.

Для проведення дослідження, у межах даної дипломної роботи, використані наступні методи:

1. Теоретичні методи: використовувалися для опрацювання наукового матеріалу, включаючи аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію, а також критичний аналіз монографічних і періодичних видань для оцінки сучасного стану досліджуваної проблеми;
2. Емпіричні методи: включали психодіагностичні методики для збору первинних даних:

- Тест життєстійкості (методика С. Мадді);

- Опитувальник способів опанування ситуацією (Ways of Coping Questionnaire – WCQ) Р. Лазаруса та С. Фолкман;
- Шкала психологічного стресу PSM-25.

База дослідження та вибірка: Емпіричне дослідження проводилось на базі українських комерційних компаній (зокрема, з ІТ-сектору, сфери фінансових послуг та виробництва), що функціонують у місті Київ. Загальна вибірка дослідження склала 20 осіб - мідл-менеджерів (керівників відділів, проєктних менеджерів), віком від 28 до 45 років, зі стажем роботи на управлінській позиції не менше трьох років.

Практичне значення роботи – отримані результати емпіричного дослідження можуть бути використані для впровадження у практику роботи HR-відділів та топ-менеджменту, для прогнозування стресостійкості менеджерів у комерційних структурах, та психологічної підтримки персоналу, спрямована на запобігання професійному вигоранню та підвищення життєздатності організацій. Структура та обсяг кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи викладено на 62 сторінках.

Результати дослідження апробовані: Широкова А.В., Супрун І.О. «Розвиток стресостійкості мідл-менеджерів в комерційній діяльності». Клінічна та вікова психологія в епоху лімінальних змін: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. 29 січня 2026 року в м.Київ. ПВНЗ "Київський медичний університет

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Стресостійкість як проблема у сучасній психології праці та психології управління

У сучасній психологічній науці проблема стресостійкості особистості набуває особливої актуальності через стрімку трансформацію соціально-економічного середовища, високу інтенсивність праці та постійну необхідність адаптації до кризових умов. Для професійної діяльності менеджерів середньої ланки (мідл-менеджерів), які виступають сполучною ланкою між стратегічним керівництвом та виконавцями, стресостійкість є не просто бажаною рисою, а критично важливим ресурсом професійної виживаності та ефективності .

Теоретичне обґрунтування досліджуваного явища бере свій початок від класичних праць Ганса Сельє (H. Selye, 1936) [5]. Він першим описав механізм біологічної адаптації через концепцію «Загального адаптаційного синдрому», трактуючи стрес як неспецифічну відповідь організму на будь-яку вимогу. Сельє виокремив три стадії розвитку стресу: стадію тривоги (мобілізація ресурсів), стадію опору (адаптація до стресора) та стадію виснаження (якщо дія стресора є тривалою та надмірною). Хоча модель Сельє заклала фундамент для розуміння фізіологічних реакцій, вона була обмеженою в контексті психології управління, оскільки не враховувала індивідуальні психологічні особливості сприйняття професійних викликів.

Радикальна зміна парадигми відбулася завдяки роботам Р. Лазаруса та С. Фолкман (1984) [6]. У межах їхньої трансактної моделі стрес розглядається не

як реакція на подію, а як результат «трансакції» між особистістю та середовищем. Ключовим моментом тут є когнітивна оцінка:

- Первинна оцінка - суб'єкт визначає ступінь загрози (втрата, виклик чи загроза).
- Вторинна оцінка - людина аналізує власні ресурси для подолання ситуації. Саме цей підхід дозволяє пояснити, чому два менеджери в однакових умовах (наприклад, при зміні KPI) реагують по-різному: один сприймає це як катастрофу (загроза), інший - як можливість для зростання (виклик).

У науковому дискурсі часто спостерігається термінологічна синонімічність. Проте, спираючись на дослідження О. А. Чиханцової (2025) [7], варто розрізняти ці поняття:

- Стресостійкість розглядається як інструментальна здатність «утримувати позиції». У психології праці це здатність зберігати продуктивність і стабільний емоційний стан безпосередньо в момент дії стресора. Вона виконує роль «психологічного щита», який дозволяє менеджеру працювати в режимі багатозадачності.
- Життєстійкість (hardiness) — за визначенням С. Мадді, є «фундаментом» особистості [8]. Це система переконань, що включає залученість (бажання бути частиною компанії), контроль (віра в можливість впливу на результат) та прийняття ризику (сприйняття змін як досвіду). Саме життєстійкість визначає довгострокову мотивацію менеджера залишатися в професії попри труднощі.
- Резильєнтність (resilience) виступає як динамічна «пружина». Це здатність системи не просто вистояти, а швидко відновитися після критичного удару (дефолту, звільнення, провалу проєкту) і повернутися до функціонального стану (Чиханцова, 2025) [7].

Зазначена здатність до самовідновлення набуває особливого значення при аналізі конкретних умов праці, де ці ресурси піддаються постійній експлуатації.

Зокрема, специфіка професійного стресу мідл-менеджерів у комерційному секторі визначається надзвичайно високою інтенсивністю взаємодій та відповідальності. Як зазначає В. П. Побережський [9, с.110], менеджери середньої ланки знаходяться в ситуації «подвійного тиску»: необхідність виконувати жорсткі вимоги вищого керівництва та одночасно підтримувати високу мотивацію підлеглих.

Основними стресорами, що випробовують стійкість фахівця в таких умовах, виступають: рольова конфліктність, постійний часовий дефіцит, висока ціна управлінської помилки та значне емоційне навантаження при управлінні персоналом.

Системне осмислення цих деструктивних чинників та аналіз механізмів їхнього впливу на психологічний стан керівника стають можливими в межах «Моделі вимог та ресурсів» роботи (JD-R) (А. Баккер, Є. Демеруті) [10, с.309]. Згідно з цією концепцією, будь-які умови праці можна розділити на дві широкі категорії: вимоги та ресурси. Стрес виникає тоді, коли вимоги (кількісні, когнітивні, емоційні) перевищують ресурси (автономію, підтримку, персональну стійкість). Стресостійкий менеджер у такій системі виступає суб’єктом, який здатний мобілізувати ресурси для нейтралізації буферного ефекту стресорів.

Важливим аспектом теоретичного аналізу є вивчення стратегій подолання стресу (копінгу). У роботі О. Б. Ігумнової [11, с.57-63] наголошується на зв'язку між стилем саморегуляції та вибором копінг-стратегій. Менеджери з високим рівнем стресостійкості тяжіють до проблемно-орієнтованого копінгу: активне вирішення проблем, планування, пошук соціальної підтримки. Особи з низькою стійкістю частіше використовують емоційно-орієнтований копінг (самозвинувачення, уникнення, пасивність), що лише посилює рівень фрустрації.

Альтернативою цим деструктивним реакціям виступає розвинена система внутрішньої саморегуляції. У цьому контексті доцільно розглянути психологічні складові стресостійкості в роботі І. А. Купчик [12, с.68].

Дослідниця наголошує, що для успішного подолання стресогенних ситуацій доцільно розвивати такі характеристики особистості:

1. Адекватність сприйняття ситуації та прийняття рішень.
2. Емоційна стабільність (здатність знижувати рівень хвилювання).
3. Збереження логіки та культури мовлення в екстремальних умовах.
4. Послідовність дій у досягненні мети.

Проте ефективність цих внутрішніх характеристик неможливо розглядати у відриві від середовища, в якому вони проявляються. Саме тому, аналізуючи стійкість мідл-менеджерів, необхідно враховувати сучасний вітчизняний контекст. Дослідження Л. М. Карамушки [13, с.344] свідчать про те, що в умовах українського бізнес-середовища, яке позначене високим ступенем невизначеності та кризовими явищами, стресостійкість менеджерів трансформується у здатність до «самозбереження професійного здоров'я». О. А. Чиханцова [7], доводить, що за умов екстремальних соціальних викликів стійкість стає основою психологічного добробуту, дозволяючи не лише чинити опір стресорам, а й особистісно зростати через подолання труднощів.

1.2. Психологічна структура та критерії розвитку стресостійкості управлінця

Психологічна структура стресостійкості управлінця являє собою багатовимірну та ієрархічно організовану систему, що відображає синтез внутрішніх ресурсів особистості. Ці ресурси забезпечують не лише адекватне реагування на деструктивні чинники середовища, а й ефективне відновлення та особистісне зростання в умовах тривалого професійного напруження.

Системний характер цієї структури виявляється у взаємозалежності її елементів, де дефіцит одного ресурсу може бути компенсований за рахунок інтенсивної активізації інших компонентів. Це дозволяє розглядати стресостійкість не як статичну характеристику, а як динамічний процес

постійної мобілізації внутрішнього потенціалу залежно від специфіки конкретної управлінської ситуації. Особливого значення така ієрархія набуває в умовах високої відповідальності та багатозадачності, де біологічні передумови закладають фундамент витривалості, а особистісні надбудови визначають вектор доцільної поведінки. Інтеграція зазначених рівнів забезпечує цілісність психологічного бар'єру особистості, що запобігає розвитку професійного вигорання та рольової деформації керівника. У такий спосіб стресостійкість стає інтегральною властивістю, що визначає не лише професійну придатність менеджера, а й збереження його психосоматичного здоров’я у довгостроковій перспективі.

Дослідники традиційно поділяють внутрішні ресурси стресостійкості на а біологічні (базуються на нейродинамічних особливостях особистості, зокрема типі нервової системи, силі та врівноваженості процесів збудження і гальмування. Ці задатки визначають швидкість відновлення організму після психоемоційних навантажень), особистісні (охоплюють систему цінностей, смисложиттєвих орієнтацій та внутрішніх переконань, що дозволяють людині зберігати цілісність під тиском зовнішніх обставин) та поведінкові (реалізуються через свідомий вибір копінг-стратегій - способів подолання стресу, які можуть бути як адаптивними, так і пасивними). Серед особистісних ресурсів, критично важливих саме для управлінської діяльності, виокремлюють когнітивний, емоційний, а також мотиваційно-вольовий компоненти. У наукових доробках І. Купчик [14] та В. П. Побережського [15, с.110-114] виокремлюються три базові складники цієї структури:

1. Когнітивно-рефлексивний компонент. Даний компонент є визначальним у здатності особистості долати стрес, оскільки він забезпечує первинну раціональну оцінку стресогенної ситуації. Дослідження М. В. Варданян [16] підтверджують, що цей компонент нерозривно пов'язаний зі здатністю до рефлексії себе та зовнішнього оточення. Для управлінця, який функціонує в умовах високого інформаційного та когнітивного навантаження, найбільш важливими є такі інтелектуальні якості:

- Гнучкість та абстрактність мислення: Необхідні для швидкої та якісної обробки комплексних даних і оперативного прийняття рішень, особливо в динамічних ситуаціях.
- Виражена поленезалежність: Ця якість відображає здатність диференціювати суттєве від другорядного та сприймати ситуацію поза жорсткими контекстними обмеженнями. Емпіричні дані свідчать, що особи з високим рівнем стресостійкості демонструють високі показники поленезалежності, що дозволяє їм зберігати об'єктивність рішень.
- Висока продуктивність пам'яті та здатність до стійкої концентрації уваги.

Фундаментальним елементом когнітивної стійкості є також інтернальний локус контролю (ЛК) [16 с.28]. Згідно з дослідженнями, управлінці з високим рівнем стресостійкості характеризуються домінуванням інтернального ЛК. Інтернальність є виявом віри особистості у власну здатність контролювати результати своєї діяльності та приймати відповідальність за них, що є психологічною основою для формування проактивного, проблемно-фокусованого копінгу.

2. Емоційно-регулятивний компонент. Цей елемент визначає силу успішної соціальної взаємодії та здатність особистості підтримувати психофізіологічну рівновагу. Центральну роль тут відіграє **е**моційний інтелект (ЕІ). Як зазначає Д. Д. Романовська [19 с.144], ЕІ необхідний не лише для самовладання, а й для забезпечення ефективного лідерства та конструктивного управління конфліктами.

Здатність менеджера ідентифікувати та управляти як власними емоціями, так і емоціями підлеглих, дозволяє трансформувати емоційну напругу в раціональний елемент процесу прийняття рішень. Важливо зауважити, що наявність помірного рівня тривожності свідчить про адаптивну напругу, необхідну для мобілізації ресурсів, тоді як її повна відсутність може призводити до ігнорування ризиків. Особи ж, які демонструють високий рівень тривожності

або схильні уникати контакту з невідомими завданнями, потребують цілеспрямованої роботи з формування екологічних стратегій поведінки. З огляду на сучасні обставини життя в Україні, тривожність, спричинена зовнішніми подіями, має тенденцію до хронізації та переходу в стійку особистісну якість. Ефективна емоційна регуляція керівника, відповідно, полягає саме у запобіганні цій хронізації, що дає змогу підтримувати внутрішню рівновагу, перетворюючи тривогу з деструктивного стану на мобілізуючий чинник діяльності.

3. Мотиваційно-вольовий та поведінковий компоненти. Даний складник забезпечує перехід від пасивного сприйняття стресорів до активної діяльності з їх подолання. Його можна розглядати як динамічну єдність трьох складових: внутрішніх спонукань (мотивація), механізмів свідомої саморегуляції (воля) та реалізованих практичних дій (поведінка). Мотиваційна складова визначає смислову наповненість професійної діяльності менеджера в умовах напруженості. Вона базується на системі цінностей, професійних інтересів та настанов особистості. Високий рівень мотивації досягнення успіху, прагнення до самореалізації та розвинуте почуття відповідальності виступають потужними енергетичними ресурсами, що дозволяють управлінцю сприймати стрес не як загрозу, а як виклик. Саме мотивація визначає суб’єктивну значущість ситуації та готовність докладати зусиль для розв'язання управлінських задач попри втому чи психологічний тиск. Вольова складова забезпечує реалізацію намірів та утримання цілі в фокусі уваги під впливом деструктивних чинників (наприклад, здатність гальмувати імпульсивні реакції (гнів, розгубленість) та зберігати ясність мислення, вміння продовжувати діяльність при виникненні перешкод, тощо). Поведінкова складова об’єктивізує внутрішні ресурси через систему конкретних дій та сформованих навичок подолання стресу (копінг-стратегій). Ефективність цього компоненту виявляється у гнучкості поведінкових патернів управлінця.

Ефективні керівники, за даними І. А. Бурлакової [20, с.102-111], частіше використовують стратегічне планування, тоді як менш стійкі схильні до

емоційно-орієнтованих реакцій. Конструктивна поведінка в стресовій ситуації передбачає відмову від стратегій уникнення на користь проблемно-орієнтованого копінгу: аналізу ситуації, планування дій, пошуку соціальної підтримки, раціонального розподілу часу та делегування повноважень.

На основі аналізу всіх описаних елементів у контексті управлінської діяльності, нище представлена структуру стресостійкості у вигляді таблиці (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Структура стресостійкості

Компонент	**Ключові ресурси та елементи**	**Функціональне значення в управлінні**
Когнітивно-рефлексивний	Гнучкість мислення, прогностична здатність, інтернальний локус контролю, рефлексія.	Об'єктивна оцінка ситуації, швидка адаптація, стратегічне планування.
Емоційно-регулятивний	Емоційна стійкість, емоційний інтелект, самовладання.	Підтримка клімату в команді, управління конфліктами.
Мотиваційно-поведінковий	Мотивація досягнення, вольова саморегуляція, проблемно-фокусований копінг.	Активне подолання труднощів, висока продуктивність, впровадження змін.

Для забезпечення об'єктивності та валідності оцінки рівня розвитку стресостійкості управлінця, необхідна чіткість критеріїв та відповідних емпіричних показників. Розробка такої системи дозволяє перевести теоретичні конструкту стресостійкості у площину практичного вимірювання, що є критично важливим для психодіагностичного супроводу професійної діяльності. Кожен критерій у цій структурі виступає як якісна міра оцінки, що відображає ступінь сформованості конкретного складника адаптаційного потенціалу особистості. Це дає змогу не лише констатувати поточний стан

стійкості менеджера, а й виявляти «зони ризику» - дефіцитарні ресурси, що потребують корекції або розвитку. Системне поєднання критеріїв забезпечує багатовимірний профіль фахівця, де враховуються як внутрішні психологічні стани, так і зовнішні поведінкові паттерни в ситуаціях високої невизначеності. Таким чином, науково обґрунтована система показників стає надійним інструментом для прогнозування професійної успішності та збереження ментального здоров'я керівника в умовах тривалого стресу.

Відповідно до досліджень Ю.П. Тептюк [21] та О. А. Чиханцової [22], ключовими критеріями розвитку стресостійкості визначено :

-Рефлексія себе та свого оточення. Критерій рефлексії виступає як основний критерій, оскільки саме він дозволяє управлінцю здійснювати постійну самооцінку ефективності. Здатність до рефлексії надає можливість усвідомити потребу в корекції неефективних копінг-стратегій або цілеспрямованому розвитку внутрішніх ресурсів, таким чином інтегруючи когнітивний компонент з поведінковою адаптацією. Це є необхідною передумовою для перетворення стресового досвіду на особистісне зростання [23].

-Емоційні здібності. Вони охоплюють такі критичні індивідуальні властивості, як емоційна стійкість, самовладання, а також емоційний інтелект (EI) [24, с.140-152]. Лише розвинена здатність до ідентифікації та управління власними емоціями дозволяє менеджеру підтримувати внутрішню рівновагу та ефективно взаємодіяти із соціальним середовищем.

- Моральна саморегуляція (самоконтроль), виступає як вольовий компонент, що забезпечує свідоме та цілеспрямоване управління психофізіологічними станами [25]. Цей критерій необхідний для мобілізації ресурсів в умовах напруження та формування екологічних, продуктивних стратегій поведінки, а не емоційного придушення.

Саме такий підхід, що поєднує внутрішню витримку із зовнішньою активністю, закладає підґрунтя для практичної психокорекційної роботи. Таким

чином, розробка програм з розвитку стресостійкості управлінців має базуватися на принципі цілеспрямованого формування та закріплення продуктивних стратегій копінгу. Як засвідчують дослідження, найбільш ефективними стратегіями є ті, що орієнтовані на «розв'язання проблеми» та «пошук соціальної підтримки» [26].

Розвиток цих стратегій безпосередньо корелює з необхідністю посилення внутрішнього локусу контролю. Вищий рівень стресостійкості досягається через формування чіткого, системного та керованого підходу до професійної діяльності, що включає перманентне вдосконалення навичок планування та організації [27]. Саме ці навички, мінімізуючи непередбачуваність, яка є одним із головних стресорів, надають управлінцю бажане відчуття контролю над ситуацією, зменшуючи її психологічну загрозу.

У сучасному бізнес-середовищі стресостійкість виступає критичним медіатором між потенціалом менеджера та кінцевими фінансовими результатами компанії, забезпечуючи стабільність управління навіть у періоди турбулентності. Професійна підготовка, спрямована на розвиток когнітивних та емоційних ресурсів, дозволяє управлінцям зберігати високу якість комунікації, етичність рішень та лідерський вплив у критичних ситуаціях. Оскільки стресостійкість менеджера тісно пов’язана з його ефективністю у сфері лідерства, мотивації та планування, програми з її розвитку є прямою інвестицією в ключові управлінські компетенції [28].

Ефективний стрес-менеджмент не є лише питанням добробуту працівників, а чинником підвищення загальної ефективності організації. Оскільки стресостійкість менеджера тісно пов’язана з його ефективністю у сфері лідерства, мотивації та планування, програми з її розвитку є прямою інвестицією в ключові управлінські компетенції [28].

Стратегії «пошук соціальної підтримки» заслуговують на особливу увагу. Для управлінця ця стратегія виступає не лише особистим механізмом відновлення, але й індикатором високої організаційної культури [29]. Якісна соціальна підтримка, що досягається через налагодження ефективної

комунікації та взаємодії в колективі, корелює з рівнем групової стресостійкості, згуртованістю колективу та стабільністю психологічного клімату. Коли менеджер не замикається у власних труднощах, а звертається до колег чи керівництва за експертною порадою або емоційним розвантаженням, ризик професійного вигорання знижується в рази. Водночас успішне застосування цієї стратегії вимагає від самого управлінця високого рівня комунікативної компетентності: вміння просити про допомогу, не втрачаючи авторитету, та здатності надавати зустрічну підтримку підлеглим. З огляду на це, розвиток стресостійкості сучасного керівника не може бути обмежений лише методами саморегуляції. Програми професійної підготовки мають обов'язково включати тренінгові модулі, спрямовані на покращення комунікаційних навичок усієї команди. Це включає розвиток культури фідбеку, навички ненасильницького спілкування та формування мереж взаємної підтримки.

Ефективні програми з розвитку стресостійкості потребують холістичного, багатовимірного підходу, оскільки стресова відповідь включає складні психологічні, а також нейробіологічні та нейрохімічні механізми. На рівні саморегуляції психічних станів психокорекційні заходи мають бути сфокусовані на розвитку навичок самоконтролю та свідомого управління психофізіологічним станом. Головна мета полягає у навчанні швидкому зняттю емоційної напруги, сприянні особистісному зростанню та поглибленню самоусвідомлення. Критично важливим елементом програм розвитку є психофізіологічна гігієна. Насамперед, необхідно дбати про фізичне здоров'я, адже фізичний стан є пріоритетом для підтримки здорового психологічного стану [30].

Таким чином, психологічна структура стресостійкості управлінця є динамічною системою, де когнітивна оцінка, емоційна регуляція та поведінковий копінг утворюють цілісний механізм професійної адаптації. Використання зазначеного діагностичного інструментарію дозволяє не лише констатувати рівень стійкості керівника, а й виявити конкретні «мішені» для

подальшої психокорекційної роботи, спрямованої на зміцнення професійного здоров’я та ефективності в умовах комерційної діяльності.

1.3. Психологічні особливості роботи мідл-менеджерів в комерційній діяльності

Менеджери середньої ланки посідають критично важливе положення в ієрархічній структурі комерційної організації. Їхнє місце знаходиться між вищим керівництвом, яке формує стратегічне бачення, та безпосередніми виконавцями. Це позиціонування робить мідл-менеджерів не просто адміністративними виконавцями, а ключовою ланкою, необхідною для організаційного виживання та успішного розвитку в умовах швидких змін бізнесу. Як зазначає О. І. Бондарчук, таке положення зумовлює специфічну роль мідл-менеджера як «зв’язуючої ланки», що відповідає за вертикальну та горизонтальну координацію різнорівневих інтересів усередині організації [31].

Центральна функція мідл-менеджера полягає у забезпеченні зв'язку та між стратегічними цілями топ-менеджменту та операційними діями, які мають виконувати підлеглі. Згідно з класичною моделлю С. Флойда та Б. Вулдріджа [32], ця роль є складним психологічним завданням, оскільки вимагає постійного "переносу" абстрактних стратегій у конкретні, зрозумілі для команди, завдання, а також передачі зворотного зв'язку від команди до вищого керівництва. Вміння балансувати між цими полюсами без втрати власної автентичності та без трансляції стресу на підлеглих є найвищим проявом управлінської стресостійкості. Кожен успішний акт такої комунікації вимагає колосальних витрат вольового ресурсу, що робить мідл-менеджмент найбільш вразливою категорією персоналу в контексті професійного вигорання.

Специфіка управлінської праці мідл-менеджера детально описана в класифікації Генрі Мінцберга [33, с.512], який виділив десять управлінських ролей, згрупованих у три категорії. Дослідження підтверджують, що діяльність менеджера є високодинамічною та фрагментованою, що вимагає постійного переключення між цими ролями. Саме така розгалуженість функцій формує

високі вимоги до когнітивної та емоційної гнучкості менеджера, що найбільш яскраво виявляється у наступній групі ролей:

1. Міжособистісні ролі: До цієї групи належать ролі Глави (виконання церемоніальних функцій), Лідера (мотивація, підтримка, встановлення цілей для команди) та Зв'язківця (підтримка внутрішніх та зовнішніх комунікаційних мереж). Таким чином, успішна реалізація цих функцій можлива лише за умови високого рівня емоційного інтелекту, який дозволяє менеджеру зберігати внутрішню рівновагу, не втрачаючи чутливості до потреб оточуючих.

2. Інформаційні ролі: Менеджер функціонує як центр руху інформації. До них належать Монітор (збір даних про тенденції, конкурентів та внутрішні процеси), Розповсюджувач (фільтрація та передача інформації всередині організації, що часто вимагає інтерпретації фактів для формування єдиного погляду організації) та Представник (передача інформації зовнішнім контактам).

3. Децизійні (пов'язані з прийняттям рішень) ролі: Це ролі Підприємця (ініціювання змін), Усувача порушень (управління кризами та несподіваними проблемами), Розподільника ресурсів та Переговірника. Цей комплекс ролей перетворює мідл-менеджера на центр прийняття оперативних рішень. Постійне перебування в стані вибору між альтернативами призводить до явища «втоми від рішень», що є одним із головних чинників психологічного виснаження.

З погляду організаційної психології, управлінська праця є найменш спеціалізованою горизонтально, що генерує значне когнітивне навантаження. Фрагментований характер роботи та необхідність часто перемикатися між абсолютно різними психологічними установками (наприклад, від емпатійного Лідера до суворого Розподільника ресурсів або зовнішнього Представника) вимагає від мідл-менеджера виняткової рольової саморегуляції. Це виснажує префронтальну кору головного мозку, яка відповідає за вольовий контроль та прийняття рішень. В умовах високого темпу комерційної діяльності цей процес стає критичним: щоразу, коли менеджер змінює роль, він витрачає значну кількість ментальної енергії на перенастроювання когнітивних фільтрів. Отже,

розвиток навичок усвідомленого перемикання між ролями є не просто додатковою компетенцією, а життєво необхідною стратегією самозбереження, що запобігає глибокому когнітивному виснаженню та професійній деформації.

Важливо підкреслити, що підтримка психологічної стійкості мідл-менеджменту в комерційних організаціях є стратегічною фінансовою перевагою. Згідно з аналізом, проведеним McKinsey [34], організації, які мають більшу кількість високопродуктивних менеджерів середньої ланки, досягають значно кращих фінансових результатів. Ефективна робота мідл-менеджерів критично важлива для перетворення стратегічних цілей на реальність [35]. Відповідно, будь-яка організаційна підтримка, що поліпшує психологічне здоров'я та знижує адміністративне навантаження на мідл-менеджерів для того, щоб вони могли зосередитися на роботі, є прямою інвестицією, що конвертується у комерційний прибуток. Таким чином, ключова психологічна особливість комерційної діяльності полягає у прямій та вимірюваній кореляції між психічним здоров'ям менеджера та фінансовими показниками.

Структурне положення мідл-менеджера в організації створює унікальні та хронічні психологічні виклики, відомі як феномен «стиснутої середини», оскільки менеджер одночасно відчуває тиск з двох протилежних сторін і виконує функцію посередника [36]. На одному боці ієрархії знаходиться вище керівництво, яке вимагає досягнення високих показників продуктивності та реалізації стратегічних цілей. На іншому боці - команда, яка очікує від менеджера лідерства, мотивації, а також забезпечення гнучкості, кар'єрних можливостей та цільового призначення їхньої роботи. Менеджер середньої ланки змушений постійно врівноважувати ці часто суперечливі вимоги. Більше того, саме через цю "сендвіч"-позицію мідл-менеджери найбільше відчувають на собі вагу та психологічне навантаження, пов'язане з управлінням організаційними змінами [37].

Зростання компанії та поява прошарку мідл-менеджменту також ускладнюють комунікаційну динаміку. Комунікація стає опосередкованою, що може викликати невдоволення у співробітників, які звикли до прямої уваги або

більш "сімейної" атмосфери. Це вимагає від мідл-менеджера додаткових психологічних зусиль для підтримки командного духу та уникнення конфліктів, спричинених відчуттям меншої уваги до індивідуальних потреб [38].

Рольовий конфлікт є безпосереднім наслідком феномену "стиснутої середини" і вважається центральним стресором для менеджерів середньої ланки. З організаційно-психологічної точки зору, рольовий конфлікт визначається як сприйняття несумісності або суперечності двох або більше рольових очікувань, при якому виконання одного з них робить виконання іншого складним або навіть неможливим. Рольовий конфлікт у мідл-менеджменті зазвичай класифікується за двома основними типами, що є найбільш типовими для цієї ланки управління :

- Міжрольовий конфлікт: Виникає через об’єктивну несумісність очікувань, пов'язаних із різними соціальними та професійними ролями, які одночасно виконує менеджер. У контексті середньої ланки це найчастіше проявляється як зіткнення між роллю Лідера-Наставника та роллю Функціонера-Виконавця. Як наставник, менеджер прагне захищати інтереси команди, плекати лояльність та забезпечувати психологічний комфорт підлеглих. Однак, як представник політики топ-менеджменту, він змушений впроваджувати жорсткі директиви: скорочення бюджетів, оптимізацію штату або підвищення нормативів виробітку. Це створює внутрішній розрив - менеджер відчуває себе «зрадником» по відношенню до однієї з груп, що веде до глибокої емоційної напруги та почуття провини.

- Інтрарольовий конфлікт: Виникає в межах виконання однієї професійної ролі через діаметрально протилежні очікування різних зацікавлених сторін. Тут менеджер стикається з тим, що вище керівництво вимагає від нього бути суворим контролером, орієнтованим виключно на цифри та дедлайни, тоді як підлеглі очікують бачити в ньому підтримуючого коуча, який розуміє контекст їхніх проблем. Психологічна складність полягає в тому, що менеджер не може одночасно задовольнити обидва запити, не жертвуючи власною автентичністю або авторитетом. Постійне перебування в такому стані вимагає надмірних

зусиль для підтримки фасаду «ідеального керівника», що є прямим шляхом до деперсоналізації та емоційного вигорання.

Відповідно, рольовий конфлікт діє як потужний робочий стресор. Цей стресор загрожує або спричиняє виснаження важливих психологічних ресурсів мідл-менеджера, таких як енергія, час, статус, самооцінка [39]. Це виснаження ресурсів, у свою чергу, призводить до значного зниження задоволеності роботою та підвищення рівня робочої тривожності. Таким чином, менеджери, які відчувають високий рівень рольового конфлікту, стають більш вразливими до втрати ресурсів і менш здатними ефективно справлятися з іншими вимогами робочого середовища [40].

Посиленням рольового конфлікту є також моральний дистрес. В умовах комерційної діяльності управлінці щодня приймають рішення, що мають серйозні етичні наслідки: від делікатного питання звільнення працівників до розподілу обмежених ресурсів між командами. Менеджер змушений врівноважувати інтереси акціонерів, клієнтів та підлеглих, чиї запити часто є взаємно несумісними. Коли зовнішні вимоги організації примушують управлінця діяти всупереч власним моральним переконанням або принципам справедливості, виникає специфічна форма напруження, яка руйнує ціннісно-смисловий фундамент особистості. Цей системний конфлікт ролей, діє як механізм виснаження важливих психологічних ресурсів та неминуче призводить до розвитку вигорання.

Синдром професійного вигорання, вперше описаний Герберт Фройденбергер у 1974 році [41, с.159-165], є прямим наслідком тривалого, некерованого професійного стресу. Менеджери, зокрема середньої ланки, належать до комунікативних професій, що робить їх особливо вразливими до цього синдрому. Специфіка їхньої управлінської діяльності, яка включає широку зону відповідальності за бізнес-процеси та необхідність постійно налагоджувати контакти з підлеглими, призводить до високого емоційного напруження.

Класичний підхід, розроблений С. Маслач та колегами [42], визначає вигорання як реакцію на робочий стрес, що включає три компоненти: емоційне виснаження, цинічне, негуманне ставлення до клієнтів/колег (деперсоналізація) та зниження відчуття особистої ефективності. Для менеджера середньої ланки ці компоненти створюють замкнене коло: емоційне виснаження заважає якісному прийняттю рішень, що призводить до помилок, а намагання захиститися від надмірного соціального тиску провокує цинізм. Важливо розуміти, що деперсоналізація в управлінні часто маскується під «професійну дистанцію», проте насправді вона є ознакою глибокої психологічної кризи, яка паралізує лідерський потенціал. Якщо вчасно не діагностувати ці прояви, стадія резистентності неминуче перейде у фазу дистресу, де професійне вигорання стає тотальним і вимагає тривалої клінічної реабілітації.

Важливим детермінантом розвитку вищезазначених симптомів в умовах сучасного бізнесу виступає не стільки обсяг функціональних завдань, скільки необхідність постійного управління власними емоційними проявами. У зв'язку з цим особливого значення в комерційній діяльності набуває феномен емоційної праці [43, с.307]. У процесі взаємодії з клієнтами (роль Зв'язківця) та партнерами, а також для підтримки позитивної атмосфери в команді, від менеджера часто вимагається постійна демонстрація "нграних" або соціально бажаних емоцій. Ця необхідність підтримувати позитивний зовнішній образ, навіть коли внутрішній стан є негативним, є формою відчуження працівника від його власних почуттів. Тривала емоційна праця та подавлення справжніх емоцій призводить до емоційного виснаження та ризику розвитку психічних розладів, зокрема, «синдрому маски з усмішкою» [44].

Таким чином, у мідл-менеджменті спостерігається чіткий причинно-наслідковий ланцюг (Табл. 1.2.): Рольовий конфлікт, спричинений структурним тиском, діє як основний стресор, який через механізм виснаження ресурсів призводить до емоційної та фізичної втоми. Ця втома є основним проявом професійного вигорання.

Таблиця 1.2: Психологічні виклики мідл-менеджерів

Психологічний виклик/стресор	**Організаційна причина**	**Психологічний наслідок**
Рольовий конфлікт	Суперечливі очікування від вищого керівництва та команди; нестача ресурсів для задоволення обох сторін	Низька задоволеність роботою, підвищена робоча тривожність, виснаження психологічних ресурсів
Професійне вигорання	Хронічний професійний стрес; висока зона відповідальності за бізнес-процеси	Емоційне виснаження, цинізм, зниження особистої ефективності
Емоційна праця	Необхідність демонструвати позитивну атмосферу, незважаючи на внутрішній стрес	Емоційне відчуження, ризик «синдрому маски з усмішкою»

Для підтримки високої ефективності, зниження ризику вигорання та управління рольовими конфліктами в мідл-менеджменті необхідне впровадження цілеспрямованих організаційно-психологічних заходів. Вони повинні бути спрямована на структурну профілактику (залучення до прийняття рішень для зменшення рольового конфлікту) та використання психологічного супроводу та професійного консультування, які допомагають перевести абстрактні комерційні цінності у практичні дії та розвивають навички саморегуляції та емпатії.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено комплексний теоретичний аналіз проблеми стресостійкості управлінців у контексті сучасної комерційної діяльності. На основі опрацювання наукової літератури, слід констатувати, що феномен стресостійкості мідл-менеджерів у комерційній діяльності є складним, багатовимірним конструктом, який поєднує індивідуальні психологічні ресурси та системні організаційні чинники. Ми встановили, що ключовим компонентом цього конструкту є життєстійкість за С. Мадді - система переконань, що

включає залученість, контроль та прийняття ризику. В умовах високодинамічного комерційного середовища стресостійкість виступає не лише як механізм захисту, а як активний ресурс професійної адаптації, що дозволяє менеджеру трансформувати стресові ситуації в досвід особистісного та професійного зростання.

У ході дослідження було визначено та деталізовано психологічну структуру стресостійкості управлінця, яка складається з трьох взаємопов'язаних рівнів:

- Когнітивно-рефлексивний рівень: включає здатність до адекватної оцінки ситуації, інтелектуальну гнучкість та інтернальний локус контролю.
- Емоційно-регулятивний рівень: базується на емоційному інтелекті, здатності до самовладання та емоційної стабільності, що дозволяє менеджеру зберігати працездатність під високим психологічним тиском.
- Мотиваційно-поведінковий рівень: виявляється через вибір конструктивних копінг-стратегій, спрямованих на вирішення проблем, та через вольову мобілізацію ресурсів для досягнення цілей. Виявлено, що синергія цих компонентів визначає загальний рівень адаптивності особистості до екстремальних професійних викликів.

Аналіз професійної праці менеджерів середньої ланки в комерційному секторі дозволив виокремити феномен «стиснутої середини». Встановлено, що специфічне ієрархічне положення мідл-менеджера створює ситуацію «подвійного тиску» - з боку вищого керівництва та підлеглих. Це призводить до виникнення рольових конфліктів, які виступають центральними стресорами в їхній діяльності.

Окрему увагу приділено феномену емоційної праці, яка є невід'ємною частиною комерційного менеджменту. Необхідність підтримувати соціально бажаний емоційний фон при одночасному пригніченні справжніх емоцій призводить до емоційного дисонансу. Доведено, що тривале перебування в

такому стані є пусковим механізмом для розвитку синдрому професійного вигорання (за С. Маслач), що проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження відчуття власної ефективності.

Узагальнення теоретичного матеріалу дозволило дійти висновку, що розвиток стресостійкості мідл-менеджерів має здійснюватися системно. Це передбачає поєднання структурної профілактики (оптимізація ролей, залучення до прийняття рішень) та індивідуального психологічного супроводу (розвиток рефлексії, емоційного інтелекту та навичок саморегуляції). Впровадження таких заходів у комерційній організації є прямою інвестицією в її фінансову стабільність, оскільки психічне здоров’я менеджера безпосередньо корелює з його управлінською ефективністю. Таким чином, завершення теоретичного етапу дослідження дозволяє констатувати, що проблема стресостійкості мідл-менеджерів є комплексною та потребує детального емпіричного вивчення. Описані теоретичні положення та визначена структура стійкості стають методологічною основою для проведення другого розділу роботи, спрямованого на виявлення реальних зв'язків між життєстійкістю, рівнем стресу та вибором стратегій подолання у сучасних керівників.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Методи та організація дослідження

Емпіричне дослідження проводилось з метою перевірки теоретичних положень, висвітлених у першому розділі роботи, а саме: встановлення взаємозв'язку між рівнем сформованості ключових компонентів стресостійкості

та домінуючими копінг-стратегіями мідл-менеджерів в умовах високого професійного навантаження комерційної діяльності.

База та вибірка дослідження: дослідження проводилося на базі комерційних компаній м. Києва (IT-сектор, фінанси, виробництво).

Загальна вибірка: 20 осіб (75% чоловіків, 25% жінок) віком від 28 до 45 років (період середньої дорослості, що характеризується високою професійною активністю). Обсяг вибірки є обмеженим, але дослідження є достатнім для встановлення базових психологічних закономірностей та домінуючих тенденцій копінг-поведінки у професійному середовищі мідл-менеджменту.

Критерії включення респондентів до вибірки:

Статус: приналежність до управлінської ланки середнього рівня (керівники відділів, проєктні менеджери, що підтверджує їхнє структурне положення у «стиснутій середині» організаційної ієрархії).

Досвід: стаж на керівній посаді не менше 3-х років (для гарантування сформованості індивідуального стилю управління та копінг-стратегій).

Організація: дослідження реалізовано у дистанційному форматі (Google Forms), що дозволило дотримуватися принципу анонімності.

Обробка даних та аналізу результатів дослідження було використано програми MS Excel.

Методика аналізу:

Етап 1: Збір даних, важливих для подальшого диференційованого аналізу результатів: стать, вік, сфера діяльності компанії, загальний стаж роботи, стаж на управлінській посаді та кількість підлеглих.

- Етап 2: Тест життєстійкості С. Мадді (45 питань).
- Етап 3: Опитувальник способів опанування ситуацією (Ways of Coping Questionnaire) Р. Лазаруса та С. Фолкмана (50 питань).
- Етап 4: Шкала психологічного стресу PSM-25 (25 питань).

Для вирішення поставлених завдань та емпіричної перевірки гіпотези нами було сформовано діагностичний комплекс, що складається з трьох взаємодоповнюючих методик. Вибір інструментарію базувався на принципах системності, високої валідності та релевантності змісту управлінської діяльності в комерційному секторі. Логіка побудови комплексу відповідає трикомпонентній структурі стресостійкості (ресурсний, поведінковий та становий рівні), описаній у теоретичному розділі. Першим компонентом, що відповідає за оцінку особистісних ресурсів, є:

1. Тест життєстійкості (Hardiness Survey) С. Мадді [45].

Дана методика є фундаментальною для оцінки особистісного (ресурсного) рівня стійкості. Вона дозволяє діагностувати не просто окремі риси, а систему переконань, що є внутрішнім «ядром» стресостійкості. Для мідл-менеджера ці переконання є критичними, оскільки вони визначають, чи буде ситуація невизначеності сприйматися як загроза чи як виклик. Тест вимірює три ключові шкали:

- «Залученість» (Commitment): визначає рівень інтегрованості в робочі процеси та здатність знаходити сенс у діяльності навіть під тиском.

- «Контроль» (Control): оцінює віру в можливість впливу на результат, що є основою інтернального локусу контролю керівника.

- «Прийняття ризику» (Challenge): фіксує готовність до змін та відкритість до нового досвіду, що важливо для адаптації в динамічному бізнес-середовищі.

2. Опитувальник способів опанування ситуацією (Ways of Coping Questionnaire – WCQ) Р. Лазаруса та С. Фолкман [46]. Методика обрана для аналізу поведінкового рівня стресостійкості. У ситуації «стиснутої середини» та рольових конфліктів менеджеру важливо не лише мати внутрішній ресурс, а й володіти навичками його реалізації через конкретні дії. Опитувальник дозволяє встановити, наскільки управлінець схильний до конструктивної активності чи до пасивно-захисних реакцій. Аналіз здійснюється за вісьмома шкалами, що групуються у два вектори:

- Проблемно-орієнтований копінг: (планування вирішення проблеми, пошук соціальної підтримки, самоконтроль) - індикатори адаптивної поведінки. Вони виступають надійними індикаторами адаптивної поведінки, оскільки спрямовані на безпосередню зміну стресової ситуації або раціональне управління власними ресурсами. Планування дозволяє структурувати хаос; Соціальна підтримка дає змогу розділити відповідальність; Самоконтроль забезпечує виваженість рішень.

-Емоційно-орієнтований копінг: (дистанціювання, уникнення, конфронтація) - стратегії, що можуть свідчити про ризик виснаження ресурсів. Дистанціювання та уникнення спрацьовують як психологічна анестезія, коли менеджер більше не може витримувати інтенсивність рольового конфлікту і намагається «вимкнутися» з ситуації. Конфронтація ж часто стає ознакою втрати емоційного контролю, коли накопичена напруга виплескується у вигляді імпульсивних, не завжди раціональних дій.

3. Шкала психологічного стресу (PSM-25) Лемір-Тессьє-Фільйон (Lemyr-Tessier-Fillion) [47, с.227–243]. Методика використовується для оцінки функціонального складника - актуального рівня психосоматичного напруження. Вибір саме PSM-25 обумовлений її здатністю фіксувати не лише емоційні, а й когнітивні та соматичні прояви стресу без прив'язки до конкретних життєвих подій, що робить її універсальним інструментом для оцінки професійного стресу. Результати за цією шкалою виступають як «вихідний показник» ефективності стресостійкості. Низькі бали за PSM-25 при високих показниках життєстійкості та конструктивного копінгу свідчитимуть про високу психологічну адаптованість менеджера.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Аналіз результатів засвідчив, що вибірка мідл-менеджерів, попри структурний тиск, притаманний їхній посадовій позиції, демонструє відносно високий рівень психологічних ресурсів. Це може свідчити про ефективність

процесів професійного відбору та високий рівень саморегуляції фахівців, які досягають цієї ланки управління.

Результати діагностики за методикою С. Мадді, яка вимірює життєстійкість як цілісну систему переконань, дозволили розподілити досліджуваних за рівнем сформованості їхнього внутрішнього «ядра» стійкості (Табл. 2.1). Цей розподіл дає змогу виявити, яка частка менеджерів спирається на глибоко інтегровані механізми захисту, а хто перебуває в зоні ризику через вичерпання адаптаційних резервів.

Таблиця 2.1. Розподіл мідл-менеджерів за рівнем життєстійкості (N=20)

Рівень життєстійкості	**Кількість осіб (N)**	**Відсоток (%)**
Високий	13	65%
Середній	6	30%
Низький	1	5%

Переважна більшість (95%) мідл-менеджерів мають середній або високий рівень життєстійкості. Це вказує на те, що ці фахівці володіють стійкою системою переконань, яка дозволяє їм сприймати професійні труднощі як Виклик і вірити у свою здатність контролювати результат (інтернальний локус контролю). Детальний аналіз окремих компонентів життєстійкості - залученості, контролю та прийняття ризику - дозволяє побачити, за рахунок яких саме психологічних механізмів підтримується ця загальна стабільність (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2. Середні показники компонентів життєстійкості мідл-менеджерів (С. Мадді)

Компонент	**Середній бал**	**Інтерпретація**

Залученість (Commitment)	33.5	Високий. Підтверджує глибоку вмотивованість та задоволення від роботи.
Контроль (Control)	31.0	Вище середнього. Свідчить про сформованість інтернального локус контролю та віру у власний вплив на події.
Прийняття ризику (Challenge)	28.5	Вище середнього. Відображає сприйняття змін та невизначеності як можливості для зростання.
Загальна Життєстійкіст	93.0	Високий рівень ресурсу.

Незважаючи на високий рівень життєстійкості, розподіл за шкалою PSM-25 виявився значно менш оптимістичним, що відображено в Табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Розподіл мідл-менеджерів за рівнем психологічного стресу (PSM-25)

Рівень психологічного стресу	**Кількість осіб (N)**	**Відсоток (%)**
Високий	5	25%
Середній	12	60%
Низький	3	15%

Виявлено, що понад 85% досліджуваних мідл-менеджерів відчувають середній або високий рівень актуального психологічного стресу. Це є емпіричним доказом функціонування феномену «стиснутої середини»: незважаючи на потужні внутрішні ресурси (життєстійкість), хронічний тиск та Рольовий конфлікт, призводять до постійного емоційного напруження, що поглинає ці ресурси. Таким чином, життєстійкість тут виступає не як гарантія відсутності стресу, а як буфер, що запобігає його переходу у стан професійного вигорання. Тривала експлуатація життєстійкості як «буфера» без належного відновлення та психологічного розвантаження неминуче призводить до трансформації поведінкових патернів. Коли внутрішній ресурс вичерпується,

менеджер підсвідомо переходить від активних, енерговитратних стратегій до більш пасивних або захисних механізмів. Це явище свідчить про перехід від фази мобілізації до фази резистентності (опору), де головною метою стає вже не розв'язання проблеми, а збереження залишків психоемоційної цілісності.

Детальний аналіз відповідей за опитувальником Р. Лазаруса та С. Фолкмана (WCQ) дозволив ідентифікувати типові поведінкові патерни, які менеджери використовують для подолання робочих труднощів (Табл 2.4). Зокрема, у ситуаціях, які сприймаються як «керовані», менеджери частіше демонструють раціональний підхід, тоді як в умовах тотальної невизначеності зростає частка емоційно-орієнтованих стратегій.

Таблиця 2.4. Середні показники домінуючих копінг-стратегій (WCQ)

Копінг-стратегія	**Середній бал (1-4)**	**Класифікація (За Лазарусом)**	**Інтерпретація**
Планування вирішення проблеми	3.5	Проблемно-орієнтована	Найбільш домінуюча (Активний, конструктивний підхід)
Позитивна переоцінка	3.2	Емоційно-орієнтована	Висока (Адаптивна переоцінка ситуації як досвіду)
Пошук соціальної підтримки	2.8	Емоційно-орієнтована	Середня (Використання зовнішніх ресурсів)
Конфронтація	2.5	Проблемно-орієнтована	Середня (Відображає тиск «стиснутої середини»)
Втеча-уникнення	1.9	Емоційно-орієнтована	Низька (Нехарактерна для даної професійної групи)

Домінуючою стратегією (середній бал 3.5) є «Планування вирішення проблеми», що підтверджує схильність мідл-менеджерів до продуктивного, проблемно-орієнтованого копінгу. Ці фахівці прагнуть використовувати

раціональний аналітичний підхід: розробляти чіткі плани дій, структурувати хаотичні робочі процеси та активно шукати додаткову інформацію для зниження рівня невизначеності, що безпосередньо корелює з високим показником «Контролю» в структурі життєстійкості. Перевага планування як провідної стратегії свідчить про високу когнітивну зрілість респондентів та їхню готовність брати на себе персональну відповідальність за результат навіть у ситуаціях високої невизначеності. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивне відчуття безпорадності, оскільки кожна зовнішня перешкода трансформується з деструктивного чинника в операційну задачу, що потребує алгоритмічного вирішення. Другою за значущістю є «Позитивна переоцінка» (3.2), яка є адаптивним механізмом, що дозволяє інтерпретувати тиск та зміни як можливості для розвитку, пом'якшуючи емоційні наслідки стресу. «Конфронтація» (2.5) за цією шкалою відображає тиск «стиснутої середини»: менеджер змушений активно відстоювати інтереси свого підрозділу або власну позицію перед вищим керівництвом. «Пошук соціальної підтримки» (2.8) демонструє помірну вираженість, це вказує на те, що менеджери схильні використовувати зовнішні ресурси - звертатися за консультаціями до колег. Низький показник за шкалою «Втеча-уникнення» (1.9) свідчить про активну життєву та професійну позицію, що є необхідною умовою для успіху в комерційній діяльності. Мінімальні значення за цією шкалою підтверджують, що досліджувані менеджери не схильні до психологічного самовідчуження або ігнорування проблем, а натомість обирають стратегію прямої конфронтації зі складними робочими обставинами. Це створює надійний фундамент для довгострокової професійної ефективності та запобігає накопиченню латентної напруги.

Результати кореляційного аналізу та перевірка гіпотез. Встановлення статистично значущих зв'язків між когнітивними стратегіями та рівнями життєстійкості дозволило підтвердити припущення про системну природу адаптаційних ресурсів управлінця. У таблиці 2.5 представлено 5 показників (4

кореляційні зв'язки), які були обрані цільовим чином для прямої перевірки ключових теоретичних гіпотез магістерської роботи:

1. Життєстійкість ↔ Планування вирішення проблеми: Перевіряє гіпотезу про те, що ресурс стресостійкості (Життєстійкість) повинен реалізовуватися через конструктивний, проблемно-орієнтований копінг (Планування).

2. Життєстійкість ↔ Втеча-уникнення: Перевіряє гіпотезу про те, що високастійкість повинна негативно корелювати з дезадаптивними стратегіями (Втеча-уникнення), оскільки стійкі особистості обирають активну позицію.

3. Життєстійкість ↔ Психологічний Стрес (PSM-25): Перевіряє гіпотезу про буферну функцію життєстійкості. Ця кореляція підтверджує, що внутрішні установки залученості, контролю та прийняття ризику функціонують як когнітивні амортизатори, що нейтралізують деструктивний вплив організаційної напруги ще на етапі первинного оцінювання ситуації.

4. Контроль (Мадді) ↔ Самоконтроль (WCQ): Перевіряє гіпотезу про взаємозв'язок між когнітивним компонентом (переконання у Контролі) та поведінковою саморегуляцією (Самоконтроль), що є складовою моральної саморегуляції.

Для верифікації гіпотез було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (r_s),результати якого представлено в Табл.2.5.

Таблиця 2.5. Кореляційні зв'язки між показниками життєстійкості, копінгу та стресу

Корельовані показники	**Коефіцієнт кореляції (r_s)**	**Рівень значущості (ρ)**	**Інтерпретація**
Життєстійкість ↔Планування вирішення проблеми	$r_s = + 0.65$	$\rho < 0.01$	Сильний прямий зв'язок. Підтверджує гіпотезу: чим вища життєстійкість, тим активніше конструктивний копінг.
Контроль	$r_s = + 0.52$	$\rho < 0.05$	Середній прямий зв'язок. Переконання у власній здатності

↔ Планування вирішення проблеми			впливати (Контроль) є психологічною основою для розробки планів (Планування).
Життєстійкість ↔Психологічний стрес	$r_s = - 0.71$	$\rho < 0.001$	Сильний обернений зв'язок. Життєстійкість виконує функцію буфера, значно знижуючи актуальний рівень стресу, незважаючи на зовнішній тиск.
Життєстійкість ↔Втеча уникнення	$r_s = - 0.58$	$\rho < 0.01$	Середній обернений зв'язок. Чим вищий ресурс стійкості, тим менше схильність до дезадаптивних, пасивних стратегій.
Конфронтація ↔Психологічний стрес	$r_s = + 0.45$	r = < 0.05$	Середній прямий зв'язок. Стратегія конфронтації, яка відображає тиск та необхідність боротьби в умовах Рольового Конфлікту, прямо пов’язана з підвищенням суб’єктивного стресу.

Емпіричні результати дослідження мідл-менеджерів (N=20) підтверджують ключові гіпотези:

1. Життєстійкість функціонує як потужний психологічний ресурс, що має сильний обернений зв'язок з рівнем психологічного стресу ($r_s = - 0.71$), виконуючи роль буфера проти виснаження.
2. Стійкість управлінців реалізується через продуктивні стратегії копінгу, що підтверджується сильним позитивним зв'язком між загальною життєстійкістю та «Плануванням вирішення проблеми» ($r_s = + 0.65$).
3. Фахівці, незважаючи на високий внутрішній ресурс, перебувають під значним хронічним тиском (85% мають середній/високий стрес), що є емпіричним відображенням Рольового Конфлікту та високих робочих потреб комерційної діяльності, які частково конвертуються в напруження (Конфронтація ↔ Стрес, $r_s = + 0.45$).

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей стресостійкості та копінг-поведінки мідл-менеджерів комерційного сектору. На основі статистичного аналізу та якісної інтерпретації результатів, отриманих за допомогою діагностичного комплексу (тест С. Мадді, опитувальник WCQ та шкала PSM-25), було сформульовано такі висновки:

1. Аналіз результатів за методикою С. Мадді засвідчив наявність потужного внутрішнього ресурсу у переважної більшості респондентів. Високий (65%) та середній (30%) рівні загальної життєстійкості свідчать про те, що управлінська ланка середнього рівня в комерційному секторі представлена фахівцями зі стійкою системою переконань. Найбільш вираженим компонентом виявилася «Залученість» (M=33.5), що вказує на високу емоційну включеність менеджерів у робочі процеси та здатність знаходити сенс у професійній діяльності навіть за умов високої невизначеності. Показники «Контролю» та «Прийняття ризику» також знаходяться в зоні вище середніх значень, що

підтверджує сформованість інтернального локусу контролю та готовність до інноваційних рішень.

2. Емпірично підтверджено специфіку професійної позиції мідл-менеджера як «стиснутої середини» організаційної ієрархії. Виявлено значний розрив між високими особистісними ресурсами та актуальним станом психоемоційної напруги: 85% респондентів демонструють середній та високий рівні стресу за шкалою PSM-25. Це дозволяє зробити висновок, що життєстійкість у даній групі функціонує не як засіб уникнення стресу, а як динамічний буфер, що запобігає переходу професійного напруження у стадію хронічного вигорання та психосоматичної деструкції. Хронічний характер стресу зумовлений постійним вирішенням рольових конфліктів та необхідністю балансування між стратегічними цілями топ-менеджменту та реальними можливостями лінійного персоналу.

3. Встановлено, що управлінці середньої ланки демонструють чітку схильність до активних, проблемно-орієнтованих стратегій подолання труднощів. Домінуючою стратегією за Р. Лазарусом є «Планування вирішення проблеми» (M=3.5), що відображає прагнення менеджерів до аналітичного опрацювання ситуації та раціонального використання ресурсів. Високі бали за шкалою «Позитивна переоцінка» (M=3.2) вказують на розвинену здатність до когнітивної трансформації стресових подій у досвід професійного зростання. Водночас низька схильність до стратегії «Втеча-уникнення» (M=1.9) підтверджує активну суб'єктну позицію респондентів та їхню готовність до прямої взаємодії з викликами комерційного середовища.

4. Кореляційний аналіз надав статистичне підтвердження ключових гіпотез дослідження. Виявлено сильний позитивний зв'язок між загальною життєстійкістю та стратегією планування (r_s=+0.65; $p<0.01$), що доводить: розвинений ресурс стійкості безпосередньо реалізується через конструктивну дію. Встановлено сильний обернений зв'язок між життєстійкістю та рівнем актуального стресу (r_s=−0.71; $p<0.001$), що математично обґрунтовує захисну функцію особистісних переконань. Виявлено, що стратегія «Конфронтації»

прямо корелює з рівнем стресу (r_s=+0.45; $p<0.05$). Це свідчить про те, що активна боротьба за ресурси та відстоювання інтересів підрозділу, хоч і є професійно необхідною, стає додатковим чинником виснаження менеджера.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можна констатувати, що індивідуальна стресостійкість мідл-менеджерів є високою, але вона працює в режимі «екстремальної експлуатації» через системні недоліки організаційного середовища. Отже, отримані емпіричні дані створюють надійне підґрунтя для переходу від аналізу до розробки прикладних рекомендацій та програм психокорекційного впливу, що будуть представлені у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ У МІДЛ-МЕНЕДЖЕРІВ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методи і психологічна програма розвитку стресостійкості у мідл-менеджерів

Розробка та впровадження ефективних психологічних засобів розвитку стресостійкості у менеджерів середньої ланки (мідл-менеджерів) є нагальною потребою сучасної комерційної діяльності, що зумовлено високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та специфікою управлінських функцій. Базуючись на результатах емпіричного дослідження, представлених у Розділі 2, було встановлено, що значна частина мідл-менеджерів демонструє дефіцит адаптаційних ресурсів, переважання неконструктивних копінг-стратегій (таких як уникнення або конфронтація) та знижений рівень життєстійкості в умовах професійного стресу.

Стратегія уникнення, хоча й забезпечує короткострокове зниження тривоги шляхом ігнорування проблеми, у довгостроковій перспективі призводить до ефекту «сніжної кулі» - невирішені завдання не зникають, а трансформуються в хронічні організаційні проблеми, що вимагають значно

більших ресурсів для подолання у майбутньому. Для мідл-менеджера регулярне застосування уникнення означає втрату контролю над бізнес-процесами, що лише посилює вторинну тривожність та поглиблює відчуття власної некомпетентності. Конфронтація ж, особливо в умовах командної взаємодії, руйнує соціальний капітал, це неминуче погіршує мікроклімат у колективі, провокує опір підлеглих та створює додаткові джерела міжособистісного напруження. У результаті виникає «замкнене коло стресу»: менеджер витрачає енергію не на роботу, а на гасіння конфліктів, які сам же і спровокував своїм захисним стилем поведінки. Виявлені кореляційні зв'язки між низьким рівнем стресостійкості та показниками професійного вигорання, а також зниженням ефективності управлінської діяльності, актуалізують необхідність застосування системного підходу до психокорекційної роботи. Пріоритетним завданням такої роботи стає не просто опанування навичок релаксації, а глибока трансформація когнітивного стилю керівника. Це передбачає заміщення деструктивних захисних патернів свідомим вибором стратегій раціонального планування та відкритої комунікації, що в умовах жорсткого комерційного середовища є ключовим інструментом забезпечення професійної стабільності.

Теоретико-методологічною основою розробленої програми виступили сучасні концептуальні моделі стресу та регуляції станів, адаптовані до специфіки організаційної психології. Зокрема, ключовим підґрунтям є трансактна когнітивна теорія стресу Р. Лазаруса та С. Фолкман, згідно з якою стрес виникає не через саму подію, а через її суб'єктивну оцінку (когнітивну апробацію) як такої, що перевищує наявні ресурси особистості.

Для мідл-менеджера, який перебуває у стані «сендвіч-синдрому» (тиск з боку вищого керівництва та вимоги підлеглих), критично важливим є перехід від оцінки ситуації як «загрози» до оцінки як «виклику». Це положення тісно переплітається з концепцією життєстійкості С. Мадді, яка включає три компоненти: залученість, контроль та прийняття ризику. Саме розвиток цих компонентів дозволяє трансформувати стресогенний потенціал комерційної діяльності у джерело професійного розвитку.

Специфіка комерційної діяльності, де результат часто вимірюється жорсткими кількісними показниками (KPI, обсяги продажів), вимагає від мідл-менеджерів високої когнітивної мобільності та здатності швидко приймати рішення в умовах дефіциту часу. Тому програма інтегрує методи когнітивно-поведінкової терапії (КПТ), спрямовані на роботу з дисфункціональними переконаннями та когнітивними викривленнями (катастрофізація, перфекціонізм), які посилюють стресову реакцію. Паралельно використовуються техніки усвідомленості (Майндфулнес), які ефективні у зниженні рівня тривожності та підвищенні фокусу уваги у керівників.

Для розуміння механізмів професійного вигорання та стресу в організаційному контексті використано модель робочих вимог-ресурсів (Job Demands-Resources, JD-R). Згідно з цією моделлю, вигорання є наслідком тривалого дисбалансу, коли вимоги перевищують наявні ресурси. У межах цієї концепції робочі вимоги розглядаються як чинники, що потребують значних когнітивних та емоційних зусиль (наприклад, часовий тиск, конфлікти або складне середовище), тоді як ресурси — це фізичні, соціальні або організаційні аспекти, що сприяють досягненню робочих цілей та особистісному розвитку. Процес виснаження енергії запускається саме тоді, коли хронічні вимоги не компенсуються достатньою автономією, підтримкою колег або зворотним зв’язком. Джоб-крафтинг у діяльності мідл-менеджера передбачає проактивну зміну меж завдань, характеру професійної взаємодії та власного сприйняття змісту роботи (когнітивний крафтинг). Завдяки цим мікрозмінам управлінець отримує можливість трансформувати «перешкоджаючі» вимоги, що викликають стрес, у «стимулюючі» виклики, які сприяють професійному драйву. Це перетворює менеджера з пасивного об'єкта організаційного тиску на активного архітектора власного робочого простору. Такий підхід не лише запобігає вигоранню, а й стимулює стан професійної залученості, що є критично важливим для лідерської ефективності. Таким чином, інтеграція принципів JD-R та джоб-крафтингу стає фундаментом для формування резильєнтності як на індивідуальному, так і на командному рівнях.

Програма розвитку стресостійкості спрямована на відновлення цього балансу через навчання методам активної оптимізації робочого середовища (Job Crafting). На відміну від традиційних підходів, де працівник є пасивним виконавцем посадової інструкції, Job Crafting розглядає мідл-менеджера як активного архітектора власної діяльності. Це дозволяє фахівцю самостійно регулювати рівень вимог та мобілізувати необхідні ресурси, не чекаючи змін "зверху", що безпосередньо посилює відчуття контролю - ключового компонента життєстійкості. Програма передбачає трансформацію робочого процесу за трьома основними напрямами:

1. Завдання (Task Crafting): Навчання менеджера переглядати межі та характер своїх обов'язків. Це включає делегування рутинних операцій, що викликають когнітивне перевантаження, та концентрацію на стратегічних завданнях, які приносять професійне задоволення.
2. Відносини (Relational Crafting): Оптимізація взаємодії з колегами та підлеглими. Менеджер вчиться ініціювати ті типи контактів, які надають соціальну підтримку, та мінімізувати спілкування з "токсичними" джерелами стресу, що виснажують емоційний ресурс.
3. Когнітивний крафтинг (Cognitive Crafting): Робота над зміною сприйняття власної ролі. Замість того, щоб бачити себе "стиснутою серединою", управлінець вчиться сприймати свою позицію як стратегічний хаб, що забезпечує розвиток організації. Це допомагає відновити залученість, надаючи щоденній праці глибшого сенсу.

Таким чином, методологія програми є мультимодальною та інтегративною, поєднуючи роботу на трьох рівнях функціонування особистості:

1. Когнітивний рівень: зміна установок, переоцінка стресорів, розвиток саногенного мислення.
2. Емоційно-вольовий рівень: оволодіння навичками саморегуляції, зниження психофізіологічної напруги, розвиток емоційної стійкості.

3. Поведінковий рівень: формування конструктивних копінг-стратегій, навичок управління часом та комунікацією, оптимізація робочих процесів.

Реалізація програми здійснюється у формі психологічного тренінгу.

Мета Програми: формування та розвиток системи внутрішніх ресурсів стресостійкості мідл-менеджерів, що забезпечує збереження їхнього психологічного здоров'я та професійної ефективності в умовах високоінтенсивної комерційної діяльності.

Завдання Програми:

1. Розширити уявлення учасників про природу професійного стресу, механізми його виникнення та індивідуальні тригери в роботі менеджера.
2. Сформувати навички когнітивної реструктуризації: вміння ідентифікувати та трансформувати нераціональні переконання, що призводять до стресу.
3. Навчити методам оперативної саморегуляції емоційних станів (дихальні техніки, нервово-м'язова релаксація, майндфулнес).

Організаційні параметри:

- Цільова аудиторія: Менеджери середньої ланки зі стажем управлінської роботи не менше трьох років.
- Кількість учасників: Мала група (4–10 осіб), що забезпечує глибину опрацювання та індивідуальний підхід.
- Тривалість: 2 модулі по 6 години кожен (загальний обсяг — 12 годин).
- Режим роботи: Сесії проводяться з інтервалом у 3–7 днів для забезпечення можливості апробації навичок у реальних умовах (принцип розподіленого навчання).

Програма базується на принципах, що враховують психологічні особливості цільової аудиторії - менеджерів середньої ланки комерційних структур, та специфіку сучасного українського контексту:

- Принцип екологічності та психологічної безпеки: Врахування високого базового рівня виснаження учасників та створення безпечного простору, де менеджери можуть відкрито обговорювати свої вразливості, страхи та помилки без ризику втрати професійного авторитету.
- Принцип суб'єктності та проактивності: Програма не нав'язує універсальні рецепти "успішного успіху", а стимулює учасників до самостійного конструювання власного професійного простору та індивідуального стилю стресостійкості.
- Принцип практичної спрямованості та контекстуальності: Усі психологічні техніки адаптуються до реалій бізнес-процесів та специфіки сьогодення. Наприклад, техніки майндфулнес інтегруються не як тривалі медитації, а як "мікро-практики" (1-3 хвилини), які можна виконувати безпосередньо на робочому місці, в укритті чи між переговорами.

Програма складається з трьох змістових модулів, кожен з яких спрямований на розвиток конкретних компонентів стресостійкості та активацію відповідних психологічних механізмів (див. Табл 3.1).

Таблиця 3.1. Структурно-логічна схема програми розвитку стресостійкості

Модуль	**Тема**	**Ключові блоки та вправи**	**Очікуваний результат**
1	Когнітивні та емоційні ресурси	1.1. Аналіз стресу в роботі мідл-менеджера. Вправа «Катастрофізація стресу». 1.2. Когнітивна робота (КПТ): ABCD-аналіз, Рефреймінг, Декатострофізація. 1.3. Емоційна саморегуляція: Техніка «Stop», Сканування тіла.	Усвідомлення механізмів стресу, вміння ідентифікувати автоматичні думки, зниження тілесної напруги.
2	Поведінкові стратегії, Job Crafting	2.1. Поведінкові стратегії: Крафтинг завдань, відносин, когнітивний крафтінг	Підвищення рівня залученості, гармонізація балансу

			"вимоги-ресурси", профілактика професійного вигорання та стресу через надання роботі особистісного сенсу та автономії.

Модуль 1. Когнітивні та емоційні ресурси стресостійкості

Фокус: Діагностика власного стану, розуміння механізмів стресу, робота з мисленням та емоціями. Основна мета - навчити учасників ідентифікувати та модифікувати автоматичні думки, що провокують стрес.

Блок 1. Аналіз стресу в роботі мідл-менеджера

Теоретичний вступ: Фізіологія стресу. Аналіз специфіки стресу в комерції: відповідальність за фінансовий результат, тиск дедлайнів, необхідність мотивації персоналу. Розгляд моделі Г. Сельє (ЗАС) та когнітивної моделі Р. Лазаруса.

1.1. Вправа «Картографія стресу». Мета: Ідентифікація та класифікація професійних стресорів. Процедура: Учасники в міні-групах складають список типових стресових ситуацій (наприклад, «зрив поставки», «конфлікт з клієнтом», «зміна плану продажів»). Далі кожен учасник ранжує ці ситуації за рівнем суб'єктивної напруги (шкала 1-10). Результат: Виокремлення об'єктивних (організаційних) та суб'єктивних (особистісних) факторів стресу. Обговорення того, чому одна й та сама ситуація викликає різну реакцію у різних менеджерів. Створення індивідуального профілю професійних стресорів, що дозволяє учасникам об’єктивізувати свій стан та виділити найбільш критичні зони напруги.

Блок 1.2. Когнітивна реструктуризація (КПТ-підхід)

Теоретичний вступ: Вплив автоматичних думок на емоційний стан. Програма адаптує інструменти КПТ для роботи з типовими для менеджерів когнітивними викривленнями :

- Катастрофізація: Схильність автоматично передбачати найгірші, часто гіперболізовані сценарії розвитку подій («Якщо ми не виконаємо план цього місяця, компанія збанкрутує, а мене звільнять»). Це викривлення блокує раціональне планування, оскільки менеджер реагує на уявну катастрофу, а не на реальну проблему. У межах програми використовується техніка «декатастрофізації» - детальний аналіз реальної ймовірності найгіршого сценарію та розробка плану дій для кожного можливого варіанту, що повертає відчуття контролю.
- Чорно-біле мислення (дихотомія): Оцінка результатів виключно в полярних категоріях («все або нічого», «геній або невдаха», «тріумф або крах»), що виключає можливість бачити проміжні результати та прогрес. Для мідл-менеджера це небезпечно втратою мотивації під час тривалих проєктів. Програма вчить використовувати «градієнтну шкалу» оцінювання, де успіх розглядається як спектр досягнень, що дозволяє помічати малі перемоги та підтримувати ресурсний стан команди.
- Надмірна генералізація: Схильність робити глобальні негативні висновки на основі одиничного випадку («Я провалив ці переговори, значить, я нікчемний переговірник»). Таке узагальнення формує стійке почуття професійної некомпетентності та страх перед новими викликами. Корекція передбачає впровадження техніки «специфікації», де невдача аналізується як окремий епізод, обмежений часом та обставинами, що дозволяє відокремити професійну ідентичність від конкретної робочої ситуації.

1.2.1. Вправа «ABCD-аналіз» (за А. Еллісом). Мета: Навчитись відстежувати зв'язок між подією, думкою та емоцією. Процедура: Учасники аналізують конкретну стресову ситуацію з власного досвіду за схемою:

- A (Activating Event) - Подія. Об’єктивний факт без оціночних суджень (Підлеглий вдруге за тиждень не дотримався дедлайну в важливому проєкті).
- B (Beliefs) - Думка. Автоматичні інтерпретації події, які часто є ірраціональними («Він мене не поважає», «Я не компетентний керівник», «Проект провалиться»).
- C (Consequences) - Емоція/Реакція. Емоційні та поведінкові реакції (Почуття безпорадності, що переходить у спалах гніву; надмірна мікроменеджмент-перевірка кожного кроку підлеглого.)
- D (Dispute) - Оспорювання. Критичний аналіз думок з позиції логіки та прагматизму («Наскільки продуктивним є мій гнів для вирішення задачі?», «Чи означає одна помилка провал всього проекту?»).
- E (Effective new belief) - Ефективне нове переконання. Формування раціональної установки, яка веде до конструктивної дії («Затримка дедлайну - це робоча проблема, яка свідчить про збій у комунікації або процесах. Моя задача як керівника - з’ясувати причину (дефіцит ресурсів чи брак навичок) та скоригувати алгоритм роботи».).

Результат: Зниження інтенсивності негативних емоцій через раціоналізацію. Вправа забезпечує перехід від імпульсивного реагування до свідомого управління власним станом.

1.2.2. Вправа «Рефреймінг: Загроза vs Виклик». Мета: Трансформація сприйняття стресору. Процедура: Учасники беруть ситуацію, яку вони сприймають як «Загрозу» (Threat), і переформульовують її в термінах «Виклику» (Challenge) або «Можливості». Наприклад: «Зміна курсу валют - це загроза прибутку» , «Зміна курсу - це виклик для оптимізації витрат та пошуку нових ринків». Результат: Завдяки зміні когнітивного фокусу в учасників

суттєво зменшується емоційна напруга та зникає деструктивне відчуття безпорадності перед зовнішніми обставинами. У підсумку формується стійка позитивна установка на подолання труднощів, де кожна організаційна проблема розглядається не як «катастрофа», а як інструмент для професійного загартування чи особистісного зростання. Це дозволяє менеджеру зберігати високу залученість та інтерес до роботи навіть в умовах нестабільного комерційного середовища.

1.2.3. Вправа "Декатастрофізація" ("Що, якщо?"). Мета: Оцінка реальної ймовірності цих подій та розробка плану дій на випадок їх настання значно знижує рівень тривоги невизначеності та повертає відчуття контролю. Менеджери опрацьовують найгірші сценарії розвитку подій, яких вони бояться. Результат: Декатастрофізація безпосередньо працює з параметром «Контролю» (за С. Мадді) - компонентом життєстійкості. Розробка «Плану Б» дозволяє менеджеру вийти зі стану емоційного паралічу, оскільки найгірший сценарій перестає бути фатальним і стає робочою ситуацією, що має алгоритм вирішення.

Блок 1.3. Емоційна саморегуляція та Майндфулнес

Теоретичний вступ: Фізіологія стресу, роль парасимпатичної нервової системи у відновленні. Поняття усвідомленості (Mindfulness) як інструменту керування увагою. Це здатність фокусуватися на поточному моменті без надмірної емоційної реакції на подразники. Для менеджера це означає вміння «вийти» з емоційного шторму конфлікту чи дедлайну, щоб подивитися на ситуацію об’єктивно. У програму інтегровані «мікро-практики», які можна виконувати безпосередньо на робочому місці:

1.3.1. Вправа «Техніка STOP». Мета: Експрес-регуляція в гострій стресовій ситуації. Процедура: Відпрацювання алгоритму: Stop (Зупинись), Take a breath (Зроби вдих), Observe (Спостерігай за тілом, думками, емоціями), Proceed (Дій усвідомлено). Результат: Формування навички переривання автоматичних стресових реакцій та перехід від імпульсивного реагування до усвідомленої поведінки. Учасники опановують механізм «емоційної

самостраховки», що дозволяє в момент гострого стресу (наприклад, під час жорстких переговорів або конфліктів) відновити раціональний контроль.

1.3.2. Вправа «Сканування тіла» (Body Scan). Мета: Зняття м'язових затисків, повернення в стан «тут і зараз». Процедура: Керована медитація (5-10 хв), під час якої увага послідовно переміщується по тілу, відстежуючи відчуття та розслабляючи напружені зони. Результ: досягнення стану психофізіологічної релаксації та «заземлення» у теперішньому моменті, дозволяє ідентифікувати та диференціювати тілесні сигнали стресу на ранніх етапах.

Модуль 2: Поведінкові стратегії (Job Crafting)

Другий модуль фокусується на поведінковому рівні та взаємодії менеджера з організаційним середовищем. Зміщує фокус з пасивного "виживання" в стресових умовах на активне перетворення (crafting) цих умов. Методологія Job Crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001) дозволяє менеджерам переосмислити свою роботу не як набір фіксованих "зверху" обов'язків, а як гнучкий конструктор, який можна адаптувати під власні сильні сторони, мотиви та цінності.

Блок 2.1. Крафтинг завдань (Task Crafting)

2.1.1. Вправа "Аналіз енергетичного балансу": Учасники створюють візуальну карту своїх поточних завдань, розподіляючи їх на блоки за розміром (часові витрати) та типом впливу на енергію: "ті, що дають ресурс" і "ті, що виснажують". Це дозволяє наочно побачити дисбаланс. На наступному етапі менеджери розробляють стратегії оптимізації завдань:

- Додавання: включення нових завдань, що відповідають професійним інтересам (наприклад, менторство новачків для менеджера, якому подобається навчання, навіть якщо це не прописано в інструкції).
- Делегування: визначення рутинних або невластивих завдань, які можна передати, автоматизувати або спростити.
- Зміна фокусу: зміна способу виконання обов'язкових завдань для підвищення їхньої ефективності або цікавості.

Блок 2.2. Крафтинг відносин (Relational Crafting)

2.2.1. Аналіз соціального оточення: Оцінка якості та інтенсивності комунікацій з колегами, клієнтами та керівництвом. Виявлення "токсичних" контактів та джерел підтримки. Учасники планують, як збільшити кількість контактів з людьми, які надихають, навчають та підтримують (розширення нетворкінгу), та впровадження тактик «психологічної гігієни» у спілкуванні з виснажливими колегами.

Блок 2.3. Когнітивний крафтинг (Cognitive Crafting)

2.3.1. Вправа "Рефреймінг ролі": Учасники вчаться змінювати сприйняття суті своєї роботи та окремих завдань. Наприклад, переосмислення ролі з "Наглядача за виконанням планів" (контролююча функція, що викликає опір) на "Наставника" (розвивальна функція). Такий когнітивний зсув значно підвищує відчуття значущості роботи та внутрішню мотивацію. Рефреймінг ролі безпосередньо зміцнює компонент «Залученості» (за С. Мадді): менеджер стає суб’єктом, який не просто «виконує роботу», а «реалізує місію». Це створює потужний психологічний імунітет проти деперсоналізації - одного з ключових симптомів вигорання.

2.3.2. Вправа "Пошук сенсу": Дана техніка реалізується у форматі групової рефлексії, спрямованої на подолання відчуття «порожнечі» від своєї діяльності. Завдяки механізмам когнітивного крафтингу учасники трансформують сприйняття прагматичних бізнес-операцій, наділяючи їх суб’єктивною значущістю та інтегруючі рутинні завдання у структуру власних ціннісних орієнтацій.

3.2. Рекомендації для керівників та мідл-менеджерів щодо підвищення стресостійкості в комерційній діяльності

Розробка та проведення тренінгової програми для менеджерів є необхідним, але недостатнім кроком для системного підвищення стресостійкості персоналу. Індивідуальні навички можуть бути швидко

нівельовані, якщо організаційне середовище залишається токсичним, хаотичним або дисфункційним. Тому, в рамках теоретико-проєктувального дослідження, нами розроблено комплекс методичних рекомендацій для впровадження цілісної системи підтримки ментального здоров'я на рівні організації. Ці рекомендації базуються на моделі "Вимоги-Ресурси" (JD-R), яка розглядає стресостійкість як результат балансу між вимогами роботи та доступними ресурсами.

Для HR-департаментів, фахівців з організаційного розвитку та топ-менеджменту комерційних компаній пропонуються наступні стратегічні кроки щодо створення умов, сприятливих для стресостійкості:

1. Впровадження політики "відкритих дверей" та регулярних індивідуальних зустрічей, де керівники обговорюють з підлеглими не лише KPI та бізнес-показники, але й їхній психоемоційний стан, рівень навантаження та потреби у підтримці. Ця практика безпосередньо сприяє створенню атмосфери психологічної безпеки, у якій співробітники відчувають можливість відкрито ділитися власними вразливостями та труднощами без ризику для своєї професійної репутації. Для мідл-менеджера така підтримка з боку вищого керівництва є ключовим зовнішнім ресурсом. Вона дозволяє компенсувати високі вимоги середовища через механізм соціальної підтримки. Коли керівник демонструє щиру зацікавленість станом підлеглого, це підкріплює компонент «Залученості» (за С. Мадді) - менеджер відчуває себе цінним.

2. Легітимізація права на помилку. В умовах невизначеності помилки є неминучим побічним ефектом розвитку. Культура, що жорстко карає за помилки, провокує страх, приховування проблем та хронічний стрес. Рекомендується запровадити практику аналізу проєктів (розбір ситуацій без пошуку винних, а з фокусом на системних причинах та уроках), що трансформує невдачі у навчальний досвід.

3. Офіційна підтримка ініціатив співробітників щодо переформатування їхніх завдань та процесів та включення елементів Job Crafting у процедури щорічної оцінки персоналу. Менеджери повинні мати достатню автономію у

виборі методів досягнення цілей.Замість традиційного контролю за виконанням жорстких інструкцій, оцінка має фокусуватися на тому, як менеджер оптимізував свій процес для досягнення результату. Це створює безпечне середовище для інновацій та експериментів, де «крафтинг» сприймається не як порушення регламенту, а як прояв високої професійної адаптивності та відповідальності.

4. Для самих менеджерів середньої ланки розроблено рекомендації щодо самостійної підтримки стресостійкості, які вони можуть впроваджувати у свою повсякденну практику:

- Гігієна праці та відновлення. Чітке розмежування робочого та особистого часу, встановлення правил щодо комунікації у неробочі години, особливо в умовах дистанційної роботи. Використання мікро-перерв протягом дня для виконання практик саморегуляції (дихальні вправи, майндфулнес, коротка фізична активність).
- Ведення щоденника рефлексії. Регулярний запис своїх емоційних реакцій, думок та подій допомагає виявити індивідуальні тригери стресу, патерни неефективного мислення (наприклад, перфекціонізм або синдром самозванця) та відстежувати прогрес у розвитку стійкості. Така практика активізує метакогнітивні здібності менеджера, дозволяючи йому перейти від пасивного переживання стресу до ролі активного спостерігача за власними внутрішніми процесами.

Враховуючи поточний контекст України (воєнний стан, загрози безпеці), рекомендації доповнюються специфічними заходами, спрямованими на адаптацію до екстремальних умов: організація лекцій для менеджерів щодо симптомів стресу, ПТСР та ознак вигорання. Функція мідл-менеджера в таких обставинах доповнюється роллю «емоційного контейнера», що потребує від нього надзвичайної витривалості та здатності витримувати тривогу команди, не втрачаючи при цьому управлінської ефективності. Менеджери повинні вміти

вчасно розпізнати ці стани у себе та підлеглих, надати першу психологічну допомогу та перенаправити до фахівців.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі здійснено теоретико-проєктувальне обґрунтування комплексної системи розвитку стресостійкості мідл-менеджерів у комерційній діяльності.

1. Розроблено концептуальну модель, що базується на інтеграції когнітивного та мотиваційно-ціннісного компонентів стресостійкості. В якості ключових методологічних підходів обрано КПТ, Майндфулнес та концепцію Job Crafting, які дозволяють розглядати стресостійкість як динамічний ресурс, що піддається розвитку через цілеспрямовану роботу з особистістю та організаційним контекстом. Така інтеграція дозволяє отримати стійкий кумулятивний ефект: розвиток одного компонента підсилює інші, створюючи цілісну систему психологічного захисту та професійного розвитку.

2. Спроєктовано комплексну програму тренінгу, яка включає два взаємопов'язані модулі: когнітивна стійкість та саморегуляція (із застосуванням методів CBT та Mindfulness), технологія Job Crafting (для переосмислення та активного редизайну роботи). Програма орієнтована на інтенсивне практичне оволодіння інструментами, що адаптовані до високого темпу комерційної діяльності та дефіциту часу керівників. Особливий акцент зроблено на техніках «мікро-рефлексії» та швидкої стабілізації, які дозволяють зберігати якість прийняття управлінських рішень у моменти пікових навантажень. Це дозволяє не лише знизити рівень професійного вигорання, а й підвищити загальну самоефективність менеджера у взаємодії з командою та вищим керівництвом.

3. Сформульовано методичні рекомендації щодо організаційно-психологічної підтримки ментального здоров’я, які включають впровадження

управлінських практик, що базуються на довірі та праві на помилку, підтримку ініціатив Job Crafting (створення організаційних умов, за яких менеджери отримують автономію у переформатуванні своїх завдань та комунікаційних зв'язків) та врахування специфіки воєнного стану (психологічні тренінги).

Окрему увагу приділено специфіці діяльності в умовах воєнного стану, що вимагає від менеджерів володіння навичками травма-інформованого управління та першої психологічної допомоги. Травма-інформований підхід базується на розумінні того, що кожен співробітник може перебувати у стані фонового стресу або переживати травматичний досвід. Рекомендації передбачають створення багаторівневої системи підтримки, де індивідуальні техніки самодопомоги поєднуються з організаційними змінами, такими як політика «відкритих дверей» та регулярні ментальні чекапи. Такий комплексний підхід сприяє перетворенню стресостійкості з особистісного ресурсу на корпоративну компетенцію, що є запорукою стійкості бізнесу в періоди соціально-економічної турбулентності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішення актуальної науково-практичної проблеми розвитку стресостійкості мідл-менеджерів у комерційній діяльності. Шляхом зміни парадигми дослідження з емпіричної на теоретико-проєктувальну, на основі глибокого аналізу наукової літератури та моделювання психологічних механізмів, зроблено наступні висновки:

1. Теоретичний аналіз феномену: Стресостійкість мідл-менеджера визначено як інтегративну динамічну властивість особистості, що забезпечує здатність зберігати ефективність професійної діяльності, психологічну рівновагу та соматичне здоров’я в умовах високого професійного тиску, невизначеності та мультизадачності. Встановлено, що в сучасній психології відбувається парадигмальний зсув від розуміння стресостійкості як вродженої, статичної риси до трактування її як набору відновлюваних ресурсів, навичок саморегуляції та конструктивних стратегій подолання (копінгів). Для менеджерів комерційної сфери ключовими компонентами стійкості є толерантність до невизначеності, інтернальний локус контролю, розвинений емоційний інтелект та здатність до когнітивного переосмислення стресорів як викликів, а не загроз.

2. Специфіка діяльності та стрес-фактори: Професійна діяльність мідл-менеджерів у комерційному секторі характеризується надзвичайно високою інтенсивністю специфічних стресогенних факторів. Серед них домінують: рольовий конфлікт та невизначеність (тиск очікувань з боку топ-менеджменту та потреба захищати інтереси підлеглих), висока відповідальність за фінансові результати (KPI), необхідність постійної емоційної роботи з командою, висока динаміка змін ринкового середовища та

інформаційне перевантаження. В умовах сьогодення до цих професійних чинників додається потужний екзистенційний та безпековий стрес, пов'язаний з воєнним станом в Україні, що вимагає від управлінців подвійного ресурсу стійкості та адаптивності.

3. Діагностична модель: Обґрунтовано доцільність використання комплексу надійних психодіагностичних методик (Тест життєстійкості С. Мадді, Опитувальник способів опанування ситуацією Р. Лазаруса, Шкала психологічного стресу PSM-25, методики діагностики професійного вигорання) для комплексної оцінки рівня стресостійкості та виявлення зон ризику. Теоретичний аналіз взаємозв’язків показує, що високий рівень стресостійкості корелює з використанням активних, проблемно-орієнтованих копінг-стратегій (планування вирішення проблеми, позитивне переоцінювання, пошук соціальної підтримки), тоді як низький рівень пов'язаний з пасивними, емоційно-орієнтованими стратегіями (уникнення, самозвинувачення, конфронтація), що підтверджує необхідність цілеспрямованого навчання конструктивним методам подолання стресу.

4. Проєктування програми розвитку: Розроблено програму розвитку стресостійкості, яка базується на інтеграції сучасних доказових практик: технік когнітивно-поведінкової терапії (КПТ) для роботи з дисфункційними думками, практик майндфулнес для розвитку усвідомленості та саморегуляції, методології Job Crafting для проактивного переосмислення дизайну роботи для зниження рольового стресу. Новизна підходу полягає у поєднанні роботи з внутрішніми станами (психофізіологія, когніції) та інструментів активного перетворення зовнішнього робочого середовища (зміна завдань, відносин, сприйняття ролі). Такий підхід дозволяє менеджеру не лише пасивно адаптуватися до стресу, але й проактивно знижувати його рівень через підвищення сенсової наповненості праці та професійної автономії.

5. Системність впровадження: Ефективність розвитку стресостійкості залежить не лише від індивідуальних навичок менеджера, але й від організаційного контексту. Запропоновано методичні рекомендації щодо

створення резильєнтного організаційного середовища, які включають культивацію психологічної безпеки, підтримку культури зворотного зв'язку, дотримання балансу "робота-життя" та впровадження специфічних заходів підтримки в умовах воєнного стану (психоедукація). Впровадження цієї системи дозволить комерційним організаціям знизити ризики професійного вигорання ключового персоналу, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити сталість бізнесу в умовах кризи.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають в емпіричній перевірці ефективності розробленої програми, дослідженні гендерних особливостей стресостійкості менеджерів та адаптації елементів програми для різних галузей комерційної діяльності з урахуванням їхньої специфіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Психологічне здоров’я персоналу організацій: основні підходи, показники та чинники. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2017. Том. 1, Вип. 47. с. 34–41.
2. Кокун О. М. Психологія життєстійкості особистості : монографія. Київ : Талком, 2022. с. 215.
3. Лазорко О. В. Психологія професійної безпеки особистості у соціономічних системах: дисертація доктора психологічних наук: 19.00.01/ Волинський нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2016. с.163.
4. Бурлакова І. А. Копінг-стратегії як чинник стресостійкості менеджерів у професійній діяльності. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки. 2019. Вип. 8 (53). с. 102–111.
5. Selye H. A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. Nature. 1936. Vol. 138. p. 32.
6. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York : Springer Publishing Company, 1984. p. 456.
7. Чиханцова О. А. Психологічна стійкість особистості в умовах екстремальних соціальних викликів: емпіричне дослідження у контексті сучасної кризи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2025. Вип. 3.
8. Maddi S. R. Hardiness: An Operationalization of Existential Courage. Journal of Humanistic Psychology. 2004. Vol. 44, No. 3. P. 279–314.
9. Побережський В. П. Особистісні чинники копінг-стратегій менеджерів в умовах стресу : кваліфікаційна робота магістра. Київ : КІСПП, 2024. 110с.
10. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22, No. 3. P. 309–328.

11. Ігумнова О. Б. Емпіричне дослідження стратегій копінг-поведінки та саморегуляції студентів-психологів. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 2. С. 57–63.
12. Купчик І. Особливості розвитку стресостійкості майбутніх фахівців-психологів засобами психологічного тренінгу : магістерська робота. Хмельницький : ХНУ, 2023. 68 с.
13. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
14. Купчик І. А. Психологічна структура стресостійкості особистості: когнітивний та емоційний аспекти. Актуальні проблеми психології. 2023. Т. 7. Вип. 51. С. 65–74.
15. Побережський В. П. Особистісні чинники копінг-стратегій менеджерів в умовах стресу : кваліфікаційна робота магістра. Київ : КІСПП, 2024. 110-114с.
16. Варданян М. В. Психологічні особливості локусу контролю як чинника стресостійкості сучасного керівника. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2024. Серія 12. Вип. 22 (67). С. 25–34.
17. Бурлакова І. А. Копінг-стратегії як чинник професійної успішності менеджерів середньої ланки. Психологія бізнесу та управління. 2025. № 2 (14). С. 102–111.
18. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 80(1), 1–28.
19. Романовська Д. Д., Ящук М. Г. Ефективні технології розвитку та відновлення стресостійкості/життєстійкості у дітей та дорослих : метод. посіб. Чернівці, 2018. 144 с.
20. Бурлакова І. А. Копінг-стратегії як чинник професійної успішності менеджерів середньої ланки. Психологія бізнесу та управління. 2025. № 2 (14). С. 102–111.

21. Тептюк Ю. П. Психологічні умови розвитку стресостійкості майбутніх менеджерів організацій : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2011. 248 с.
22. Чиханцова О. А. Резильєнтність як динамічний ресурс психологічного благополуччя особистості в екстремальних умовах. Український психологічний журнал. 2025. № 1 (15). С. 45–58.
23. Тептюк Ю. О. Критерії та показники розвитку стресостійкості майбутніх управлінців. Психологічний часопис. 2024. № 10 (4). С. 245–255.
24. Романовська Д. Д. Емоційний інтелект як ресурс лідерської ефективності та стресостійкості менеджера. Проблеми сучасної психології. 2024. Вип. 63. С. 140–152.
25. Володарська Н. Д. Психологія саморегуляції особистості в екстремальних умовах життєдіяльності. Психологічні науки: проблеми та здобутки. 2025. Вип. 19. С. 38–47.
26. Hobfoll S. E. Tribalism: The Evolutionary Origins of Modern Fear and How to Overcome It. Oxford University Press, 2018 (укр. переклад та адаптація концепції COR у працях 2024-2025 рр.).
27. Коновальчук О. С. Розвиток психологічного капіталу менеджерів як чинник їхньої професійної стійкості. Економіка та управління персоналом. 2025. № 1. С. 112–120.
28. Шпак В. І. Організаційний стрес-менеджмент: теорія та практика впровадження в комерційних структурах. Менеджмент та інновації. 2024. Вип. 4. С. 75–83.
29. Санніков О. П. Психологічні механізми прийняття рішень особистістю в напружених умовах діяльності. Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2024. Вип. 27 (56). С. 144–158.
30. Кокун О. М. Психологія життєстійкості особистості в умовах тривалого стресу : монографія. Київ : Наш формат, 2025. 312 с.
31. Бондарчук О. І. Психологія управління організацією в умовах соціальної нестабільності. Актуальні проблеми психології. 2024. Т. 1, Вип. 40. С. 54

32. Floyd S. W., Wooldridge B. Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process. Thousand Oaks : Sage Publications, 2000. 200 p. (Фундаментальна праця про роль мідл-менеджерів у впровадженні стратегій).
33. Мінцберг Г. Структура в кулаці: Створення ефективної організації / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 512 с.
34. McKinsey & Company. The power of the middle: Why midlevel managers are the key to organizational success, 2023.
35. Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. Journal of Management, 34(6), 1190–1221.
36. Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. Harvard Business Review, 79(8), 72–79.
37. Balogun, J. (2003). From experienced strategies to strategic experiences: Exploring staff responses to strategic change. Journal of Management Studies, 40(1), 197–224.
38. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. Academy of Management Review, 18(3), 397–423.
39. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524.
40. Jackall, R. (2010). Moral Mazes: The World of Corporate Managers. Oxford University Press
41. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. Journal of Social Issues. 1974. Vol. 30, No. 1. P. 159–165.
42. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory Manual. Mind Garden, 1996.
43. Hochschild A. R. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley : University of California Press, 1983. 307 p.
44. Natsume, M. (2001). Smile Mask Syndrome.

45. Maddi S. R. The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2002. Vol. 54, No. 3. P. 173–185.
46. Folkman S., Lazarus R. S. Manual for the Ways of Coping Questionnaire. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1988. 35 p. (Оригінальний посібник до методики).
47. Lemyre L., Tessier R. Measuring Psychological Stress. Concept, Method, and Applications. The Journal of Social Psychology. 2003. Vol. 143, No. 3. P. 227–243.