**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації**

**Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Психологічні чинники управління змінами в бізнес-просторі**

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМз-24-2 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія
бізнесу» **Семенченко Д.І**

_____
*підпис здобувача вищої освіти*

Науковий керівник _____ **Готра О.О.,**
**канд. істор. наук, доцент,**
**доцент кафедри психології,**
**педагогіки та суспільних**
**дисциплін**

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Ткачук Т.А.,**
*підпис керівника ОПП* **доктор психологічних**
**наук, професор,**
**професор кафедри**

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «5» 12 2025 р. № 6

Завідувач кафедри _____ **Пєтухова І. О.,**
*підпис* к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 8 09.02.2026 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ _____ _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 85 4,5 B _____ _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ А. Масюк

(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ Кобаленко Т. Е.

_____ Ткачук Т. А.

_____ О. Т. Любінська

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**
**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

**Затверджую:**
Завідувач кафедри
психології, педагогіки та
суспільних дисциплін
_____ І. О. Пєтухова

**Завдання на кваліфікаційну роботу**
**здобувача вищої освіти**
**Семенченко Дарії Ігорівни**

*Тема кваліфікаційної роботи*: **Психологічні чинники управління змінами в бізнес-просторі**

Затверджена наказом ректора від 25.11.2024 № 1761

*Термін подачі закінченої роботи*:

Цільова установка: Комплексний аналіз психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі та розробка практичних рекомендацій і тренінгових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільності.

Мета роботи: Теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники управління організаційними змінами в бізнес-просторі.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати наукові підходи до проблеми управління організаційними змінами в контексті організаційної та управлінської психології.
2. Здійснити емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційних змін у бізнес-просторі.
3. Розробити практичні рекомендації та тренінгову програму психологічного управління організаційними змінами.

Об'єктом дослідження є: Організаційні зміни в бізнес-просторі.

Предметом дослідження є: Психологічні чинники управління організаційними змінами.

База дослідження виступає: ТОВ «К.текс».

Вихідні дані до роботи: результати психодіагностичного дослідження (тест ВЗК за Г. Шубертом, опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» К. Фрайлінгера, І. Фішера), анкетування, тренінгова програма.

Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці, 2 діаграми, 2 додатків.

## Календарний план виконання роботи

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|---|---|---|---|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи | 30.12.2024 | 30.12.2024 |
| 2. | Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику | 20.03.2025 | 20.03.2025 |
| 3. | Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику | 15.09.2025 | 15.09.2025 |
| 4. | Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику | 23.11.2025 | 23.11.2025 |
| 5. | Попередній захист роботи | 05.12.2025 | 05.12.2025 |
| 6. | Подача робіт на перевірку наявності академічного плагіату | до 25.12.2025 | до 25.12.2025 |
| 7. | Отримання відгуку керівника роботи | 18.01.2026 | 18.01.2026 |
| 8. | Отримання зовнішньої рецензії | 18.01.2026 | 18.01.2026 |
| 9. | Допуск роботи зав. кафедри до захисту | 30.01.2026 | 30.01.2026 |
| 10. | Захист кваліфікаційної роботи | Лютий 2026 | Лютий 2026 |

1. Дата видачі завдання «18» жовтня 2024 р.

2. Керівник кваліфікаційної роботи О.О. Готра

3. Гарант освітньо-професійної програми Т.А. Ткачук

4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Д.І. Семенченко

# АННОТАЦІЯ

Психологічні чинники управління змінами в бізнес-просторі

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі, зважаючи на умови воєнної нестабільності та зростання психологічного навантаження на персонал.

Завданнями роботи є: проаналізувати наукові підходи до проблеми управління організаційними змінами; здійснити емпіричне дослідження психологічних особливостей ставлення працівників до змін та їхньої готовності до ризику; розробити практичні рекомендації та тренінгову програму психологічного супроводу організаційних змін.

Предметом дослідження є психологічні чинники управління організаційними змінами.

Об’єктом дослідження виступають організаційні зміни в бізнес-просторі.

Базою дослідження виступає ТОВ «К.текс».

За результатами дослідження уточнено психологічні чинники управління змінами в умовах війни, встановлено взаємозв’язки між ставленням до змін і готовністю до ризику, а також розроблені практичні рекомендації та тренінгова програма психологічної підготовки працівників.

Одержані результати можуть бути використані керівниками та HR-фахівцями для підвищення ефективності планування та реалізації організаційних змін, а також у навчальному процесі підготовки фахівців з організаційної психології.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 2 рисунка, 2 таблиці, список використаних джерел з 53 найменувань, 2 додатків.

Ключові слова: організаційні зміни, психологічні чинники, управління змінами, ставлення до змін, готовність до ризику, психологічний супровід.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025

Рік захисту роботи: 2026

# ANNOTATION

Psychological Factors of Change Management in the Business Environment

The purpose of this qualification paper is to provide a theoretical justification and conduct an empirical study of psychological factors influencing organizational change management in the business environment, taking into account the conditions of wartime instability and the increased psychological burden on personnel.

The objectives of the study are to analyze scientific approaches to the problem of organizational change management; to conduct an empirical investigation of employees' attitudes toward change and their risk readiness; and to develop practical recommendations and a training program for the psychological support of organizational change.

The subject of the study is the psychological factors of organizational change management.

The object of the study is organizational change in the business environment.

The empirical base of the study is LLC "K.tex".

The findings of the research clarify the psychological factors of change management under wartime conditions, identify relationships between attitudes toward change and risk readiness, and provide practical recommendations along with a training program aimed at the psychological preparation of employees.

The obtained results may be used by managers and HR professionals to improve the effectiveness of planning and implementing organizational change, as well as in the educational process of training specialists in organizational psychology.

The qualification paper comprises 76 pages, 2 figures, 2 tables, a list of 53 references, and 2 appendices.

Keywords**:** organizational change, psychological factors, change management, attitudes toward change, risk readiness, psychological support.

Year of completion of the qualification paper: 2025

Year of defense: 2026

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**…….. 7

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ** 11

1.1. Управління організаційними змінами в організації як психологічний процес 11

1.2. Організаційні зміни як психологічний феномен у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях 14

1.3. Сучасні організаційні зміни в бізнес-просторі в умовах війни та нестабільності 17

Висновки до розділу 1 ……. 20

**РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В БІЗНЕС-ПРОСТОРІ** **22**

2.1. Методика та організація емпіричного дослідження 22

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей організаційних змін в бізнес-просторі 28

Висновки до 2 розділу……. 37

**РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В БІЗНЕС-ПРОСТОРІ** 39

3.1. Практичні рекомендації для керівництва щодо психологічного супроводу організаційних змін 39

3.2. Форми психологічного супроводу під час організаційних змін 41

3.3. Тренінгова програма психологічної підготовки працівників до організаційних змін 44

Висновки до 3 розділу ……. 59

**ВИСНОВКИ**..... 61

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…… 63

**ДОДАТКИ**…… 68

# ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними трансформаціями, які охоплюють організаційні структури, управлінські процеси та способи взаємодії з персоналом. Зміни зумовлюються розвитком цифрових технологій, динамікою економічних процесів, зростанням конкурентного тиску та нестабільністю зовнішніх умов функціонування підприємств. У таких обставинах організаційні зміни перестають бути разовими управлінськими рішеннями і набувають характеру безперервного процесу.

В українських реаліях ці процеси суттєво ускладнюються впливом повномасштабною війною, яка супроводжується високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів, трансформацією ринку праці та зростанням психологічного навантаження на працівників. Воєнні умови не лише змінюють зовнішній контекст діяльності підприємств, а й впливають на внутрішні психологічні процеси в організаціях, зокрема на ставлення персоналу до управлінських рішень і нововведень[1; 12; 23].

Практика управління свідчить, що впровадження організаційних змін часто супроводжується напруженням у трудових колективах, труднощами адаптації до нових вимог і неоднозначними реакціями працівників. За таких умов результативність змін визначається не лише якістю стратегічного планування або структурних рішень, а й психологічними чинниками, серед яких особливу роль відіграють готовність персоналу до змін, здатність діяти в ситуаціях невизначеності та ставлення до ризику.

Аналіз наукових публікацій показує, що в дослідженнях проблеми управління організаційними змінами переважає зосередження на економічних, управлінських і процедурних аспектах трансформацій. Водночас психологічні складові процесу змін, зокрема установки персоналу щодо нововведень і поведінкові реакції в умовах ризику, залишаються недостатньо інтегрованими в єдину систему аналізу. Це обмежує можливості прогнозування реакцій персоналу та знижує ефективність практичних управлінських рішень.

Особливої значущості психологічний вимір управління організаційними змінами набуває в умовах воєнної нестабільності, коли тривалий стрес, порушення звичних форм організації праці та загроза безпеці посилюють чутливість працівників до будь-яких трансформацій. У такому контексті виникає потреба у поглибленому теоретичному осмисленні та емпіричному дослідженні психологічних чинників управління організаційними змінами з урахуванням реальних умов функціонування бізнесу[5; 38].

Отже, актуальність даного дослідження визначається необхідністю комплексного аналізу психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі та розробки практичних рекомендацій і тренінгових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільності.

***Об'єкт дослідження*** – організаційні зміни в бізнес-просторі.

***Предмет дослідження*** – психологічні чинники управління організаційними змінами.

***Мета дослідження*** – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники управління організаційними змінами в бізнес-просторі.

**Інформаційну основу роботи** склали праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері психології управління та організаційної психології. Серед авторів, які внесли найбільш відчутний вклад у рішення проблеми, слід виділити: Адізеса І.[1], Коттера Дж. [23], Фрайлінгера К., Фішера І., Шуберта Г. [43], Карамушку Л. М. та Москальова М. В.[18], Артемова В. Ю. та Сингаївську І. В. [2] та інших. Нормативну базу дослідження становлять Конституція України та основні закони й нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств в умовах воєнного стану [11].

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

– проаналізувати та узагальнити теоретичні основи психологічних чинників управління організаційними змінами.

– здійснити емпіричне дослідження психологічних чинників управління організаційними змінами та виявити їх особливості в бізнес-просторі.

– розробити практичні рекомендації для керівництва та обґрунтувати тренінгову програму психологічного управління організаційними змінами.

У процесі дослідження використано комплекс методів, які підходять меті та завданням роботи. Теоретичні методи включали аналіз, узагальнення та систематизацію наукових джерел з психології управління та організаційної психології. Емпіричні методи охоплювали психодіагностичні методики, зокрема тест RSK для визначення готовності до ризику (Г. Шуберт) [43] та опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер)[26], а також анкетування. Для обробки результатів застосовано методи описової статистики та кореляційний аналіз із використанням Microsoft Excel.

**Наукова новизна роботи** полягає в уточненні психологічних чинників управління організаційними змінами в умовах воєнної нестабільності; емпіричному дослідженні ставлення працівників до змін і готовності до ризику як складових адаптивної поведінки; встановленні взаємозв’язків між цими показниками; розробці практичних рекомендацій і тренінгової програми психологічного супроводу змін.

**Експериментальна база дослідження**: емпіричне дослідження проводилося на базі ТОВ «К.текс», підприємства, що спеціалізується на виробництві нетканих матеріалів та розташоване у місті Ірпінь Київської області. Теоретичні положення роботи можуть бути впроваджені в діяльність інших підприємств, організацій та установ бізнес-простору України.

**Практичне значення дослідження** полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності керівників і HR-фахівців під час планування та реалізації організаційних змін, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців у галузі організаційної психології та психології управління.

**Результати дослідження апробовано** під час XIV-го Міжнародного наукового семінару «СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАТИКИ В УПРАВЛІННІ, ЕКОНОМІЦІ, ОСВІТІ, ПОДОЛАННІ НАСЛІДКІВ ЧОРНОБИЛЬСЬКОЇ

КАТАСТРОФИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ» (Київ-Світязь, 30.06-4.07 2025 року)

**Структура кваліфікаційної роботи:** кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У Вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено об'єкт, предмет, мету, завдання, наукову новизну та практичне значення. У Розділі 1 викладено теоретичні основи психологічних чинників управління організаційними змінами. Розділ 2 присвячено емпіричному дослідженню особливостей цих чинників у бізнес-просторі. У Розділі 3 розроблено практичні рекомендації та тренінгову програму. У Висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано основні положення.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

## 1.1. Управління організаційними змінами в організації як психологічний процес

Управління організаційними змінами в сучасній організації доцільно трактувати не тільки як набір управлінських рішень і структурних перетворень, а як процес, у межах якого персонал переосмислює звичні умови праці та перебудовує способи взаємодії[4]. Будь-яка трансформація втручається у сформовану «звичність» робочого середовища: змінює правила, ролі, очікування та неформальні домовленості. Саме тому зміни активізують психологічні механізми адаптації, а інколи й опору, незалежно від того, наскільки раціонально обґрунтованим є управлінське рішення[24].

З психологічної перспективи організаційні зміни впливають на систему відносин «працівник – організація», зокрема на відчуття передбачуваності, контролю та безпеки. Реакція персоналу в таких умовах визначається не лише оцінкою користі або ефективності нововведень, а тим, як працівник інтерпретує їх для себе: чи бачить він у змінах загрозу статусу, навичкам, стабільності, чи навпаки – можливість зберегти робоче місце, підвищити ефективність або спростити процеси[16]. Навіть необхідні для виживання організації трансформації можуть викликати напруження, якщо вони сприймаються як несправедливі, непередбачувані або такі, що руйнують звичні опори щоденної роботи.

Психологічний зміст управління змінами проявляється у взаємопов’язаних площинах реагування персоналу. По-перше, когнітивна площина пов’язана з розумінням сутності змін: працівники намагаються з’ясувати причини, цілі та можливі наслідки нововведень для організації й власної професійної ролі. За дефіциту інформації, суперечливих повідомлень або відсутності пояснення «навіщо» зміни легко набувають образу загрози, що підсилює тривожність і зменшує готовність до співпраці[39]. По-друге, емоційна площина включає переживання, які супроводжують трансформації: від страху невизначеності та

втрати стабільності до інтересу й очікування позитивних результатів. Саме емоційний фон часто визначає загальне ставлення до нововведень, випереджаючи раціональні аргументи. По-третє, мотиваційна площина стосується готовності докладати зусиль і приймати нові правила[29]. Вона залежить від того, чи бачить працівник у змінах особистий сенс, чи має відчуття впливу на процес і чи очікує справедливих умов адаптації. По-четверте, поведінкова площина відображає конкретні дії: підтримку змін, пасивне дистанціювання або різні форми опору – як відкритого, так і прихованого, коли працівник формально погоджується, але фактично не включається в реалізацію нових підходів[18].

У класичних моделях управління змінами психологічний вимір особливо помітний через роль комунікації, лідерства та залучення персоналу. Зокрема, у підході Дж. Коттера впровадження змін передбачає формування усвідомлення необхідності трансформацій, створення спільного бачення, активне інформування та закріплення нових практик у культурі організації[23; 49]. Водночас практична результативність цих кроків залежить від психологічних умов: рівня довіри до керівництва, відчуття включеності працівників у процес та наявності психологічної безпеки. За відсутності таких умов зміни можуть залишатися декларативними або супроводжуватися латентним опором, який не завжди помітний на ранніх етапах.

Психологічну природу змін також підкреслює підхід І. Адізеса, який розглядає організацію як систему, що розвивається і переживає кризові етапи[1; 45]. У цьому контексті трансформації постають не як разові управлінські акти, а як частина життєвого циклу, де важливо зберігати баланс між потребою в порядку та необхідністю гнучкості. Для персоналу цей баланс проявляється у щоденному досвіді: надмірний контроль або різкі нововведення можуть підвищувати напруження, знижувати довіру та погіршувати взаємодію в колективі, тоді як продумана поетапність і зрозумілі правила адаптації сприяють прийняттю змін.

Важливою для психологічного аналізу є також концепція психологічного контракту, згідно з якою взаємини працівника й організації включають не лише формальні умови праці, а й неявні очікування: стабільність, справедливість,

підтримку, можливість розвитку[27]. Організаційні зміни часто зачіпають саме ці неформальні очікування, тому можуть переживатися як «порушення домовленостей», що призводить до зниження лояльності, мотивації та готовності інвестувати зусилля в нововведення.

У вітчизняній психології управління значна увага приділяється поняттю психологічної готовності персоналу до змін. Готовність розглядається як інтегральне утворення, що охоплює усвідомлення змін, емоційне прийняття, наявність ресурсів для адаптації та здатність діяти в умовах невизначеності[21]. Такий підхід дозволяє аналізувати не тільки загальне ставлення до трансформацій, а й те, наскільки працівники можуть виконувати нові вимоги, приймати рішення та брати відповідальність за оновлені способи роботи.

Окремо слід підкреслити роль організаційного клімату та стилю управління у психологічному супроводі змін. Підтримувальний стиль керівництва, відкритість комунікації, пояснення причин нововведень і створення можливостей для участі працівників у прийнятті рішень сприяють зниженню тривожності та зменшенню опору[3; 20]. Натомість дефіцит інформації, непослідовність управлінських кроків і жорстко директивні підходи можуть посилювати напруження й недовіру, ускладнюючи реалізацію трансформацій навіть за наявності об’єктивної необхідності змін.

Отже, управління організаційними змінами як психологічний процес є багатовимірним явищем, у якому поєднуються інтерпретації, переживання, мотиваційні рішення та поведінкові стратегії персоналу. Усвідомлення психологічної природи змін дозволяє розглядати трансформації як процес, що потребує цілеспрямованої роботи з людським фактором: через комунікацію, підтримку, залучення та створення психологічної безпеки. Це формує основу для подальшого розгляду організаційних змін як психологічного феномену у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях, що висвітлюється в наступному підрозділі.

## 1.2. Організаційні зміни як психологічний феномен у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях

У сучасних наукових дослідженнях організаційні зміни дедалі частіше розглядаються як багатовимірний психологічний феномен, що виходить за межі суто управлінських або економічних інтерпретацій. У фокусі уваги дослідників перебувають внутрішні процеси, які супроводжують трансформації: сприйняття змін працівниками, їхні емоційні реакції, установки щодо нововведень і поведінкові стратегії адаптації або опору[26]. Такий підхід дозволяє пояснити, чому формально правильно сплановані зміни не завжди призводять до очікуваних результатів на практиці.

У зарубіжній психології управління організаційні зміни традиційно аналізуються з позицій поведінки персоналу та ролі лідерства у трансформаційних процесах. Значна кількість досліджень присвячена вивченню того, як працівники інтерпретують зміни, які когнітивні та емоційні чинники впливають на їхню готовність приймати нові правила та яким чином формується опір нововведенням[51]. У цьому контексті зміни розглядаються як ситуація порушення психологічної рівноваги, що потребує адаптації як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

Поширеним у зарубіжних дослідженнях є підхід, у межах якого організаційні зміни розглядаються як поетапний процес. У таких моделях наголошується на необхідності поступового формування готовності персоналу до трансформацій, забезпечення зрозумілої комунікації та створення спільного бачення майбутнього[47]. Психологічний зміст цих підходів полягає в усвідомленні того, що опір змінам є не відхиленням від норми, а природною реакцією на невизначеність, втрату звичних орієнтирів і відчуття контролю. Відповідно, ефективне управління змінами передбачає не придушення опору, а роботу з його психологічними причинами.

Інший напрям зарубіжних досліджень ґрунтується на системному та динамічному підходах до аналізу організацій. У межах цих концепцій організація розглядається як соціально-психологічна система, що перебуває в постійному розвитку та періодично проходить кризові етапи. Зміни в такому контексті постають як закономірний елемент життєвого циклу, а їхній психологічний вимір пов’язується

зі здатністю організації підтримувати баланс між стабільністю та необхідністю оновлення. Особлива увага приділяється ролі керівника як суб'єкта, який забезпечує психологічну інтеграцію колективу та узгодження інтересів різних груп персоналу в умовах трансформацій[18; 23].

У сучасній зарубіжній літературі організаційні зміни активно досліджуються з позицій психології стресу та адаптації. Радикальні трансформації, такі як реструктуризація, зміна організаційної культури або впровадження цифрових технологій, розглядаються як значущі стресові події, що впливають на емоційний стан, професійну ідентичність та мотивацію працівників. Емпіричні дослідження свідчать, що за відсутності психологічного супроводу зміни можуть призводити до зростання емоційного виснаження, зниження залученості та підвищення плинності кадрів. Водночас організації, які приділяють увагу психологічній підтримці персоналу, демонструють вищий рівень адаптивності та стійкості до криз.

Окреме місце в зарубіжних дослідженнях займає концепція психологічної готовності до змін. Готовність трактується як багатокомпонентне утворення, що включає когнітивне розуміння змін, емоційне ставлення до них і поведінкову налаштованість на участь у трансформаціях. При цьому підкреслюється, що готовність не є сталою характеристикою особистості, а формується під впливом попереднього досвіду, організаційного контексту та стилю управління[51]. Такий підхід дозволяє розглядати готовність до змін як динамічний процес, що змінюється на різних етапах організаційних трансформацій.

У вітчизняних дослідженнях психологічні аспекти організаційних змін аналізуються переважно в межах організаційної та бізнес-психології з акцентом на психологічне здоров'я персоналу, організаційний клімат і готовність до інновацій. Українські науковці звертають увагу на те, що зміни в організаціях відбуваються в умовах підвищеної соціальної напруги, економічної нестабільності та невизначеності, що посилює психологічну вразливість працівників і ускладнює процеси адаптації[12; 15].

Значний пласт вітчизняних досліджень присвячений проблемі психологічної готовності персоналу та керівників до діяльності в умовах трансформацій. У таких роботах готовність розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує мотиваційні установки, рівень усвідомлення змін, наявність професійних і психологічних ресурсів, а також особистісні якості, які сприяють або перешкоджають адаптації[16; 21]. Особлива роль відводиться керівнику як носію управлінських і психологічних функцій, здатному формувати сприятливий клімат та впливати на ставлення персоналу до нововведень.

Окремий напрям вітчизняних досліджень стосується аналізу психологічних чинників опору організаційним змінам. Опір розглядається не як суто негативне явище, а як форма психологічного захисту, що сигналізує про невраховані потреби, страхи або дефіцит інформації[24; 33]. У цьому контексті наголошується на важливості діагностики причин опору та використання психологічних методів його зниження, зокрема через розвиток комунікації, залучення працівників до ухвалення рішень і формування довіри в колективі.

Сучасні українські дослідження також акцентують увагу на впливі кризових соціальних умов на психологічний зміст організаційних змін. Воєнний стан, економічні ризики та міграційні процеси формують специфічний контекст, у якому зміни часто сприймаються не як стратегічна можливість, а як додаткове навантаження[17; 35]. Це зумовлює необхідність адаптації класичних зарубіжних моделей управління змінами до вітчизняних реалій з урахуванням психологічного стану персоналу та умов функціонування організацій.

Таким чином, аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень дозволяє розглядати організаційні зміни як складний психологічний феномен, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти реагування персоналу. Інтеграція зарубіжних теоретичних моделей із вітчизняними підходами до аналізу готовності та опору створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження психологічних чинників управління організаційними змінами в умовах сучасної нестабільності, що логічно підводить до розгляду специфіки змін у бізнес-просторі України в умовах війни.

## 1.3. Сучасні організаційні зміни в бізнес-просторі в умовах війни та нестабільності

Сучасні організаційні зміни в українському бізнес-просторі відбуваються в умовах тривалої соціальної нестабільності, воєнного стану та системних економічних ризиків, що суттєво трансформує їхній психологічний зміст. На відміну від відносно стабільних періодів розвитку, у яких формувалися класичні моделі управління змінами, сучасний контекст характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та хронічним психологічним напруженням персоналу[38]. За таких умов організаційні трансформації накладаються на загальний кризовий фон і сприймаються працівниками крізь призму загроз, а не можливостей.

Воєнний стан істотно впливає на психоемоційний стан працівників, формуючи специфічне тло для сприйняття будь-яких змін у професійному середовищі. Тривалий досвід небезпеки, втрат, вимушених адаптацій та інформаційного перенавантаження призводить до зростання тривожності, емоційного виснаження та зниження когнітивної гнучкості[46; 53]. У такому психологічному стані персонал частіше орієнтується на збереження стабільності та мінімізацію ризиків, що знижує готовність до активного залучення у трансформаційні процеси.

Одним із ключових психологічних чинників, що визначають характер реагування на організаційні зміни в умовах війни, є суб’єктивне відчуття невизначеності. Втрата прогнозованості майбутнього, нестабільність економічної ситуації та загрози фізичній безпеці послаблюють відчуття контролю над професійним життям[5; 9]. За таких умов будь-які додаткові зміни можуть сприйматися як фактор підвищення ризику, навіть якщо вони об’єктивно спрямовані на стабілізацію або розвиток організації. Це зумовлює зростання латентного опору та формального прийняття рішень без внутрішньої готовності до їх реалізації.

Емоційний аспект сприйняття організаційних змін у воєнних умовах набуває особливої значущості. Тривалий стрес і психологічна втома знижують здатність працівників до емоційної регуляції, що посилює негативні реакції на нововведення[14; 52]. Зміни можуть асоціюватися з додатковим навантаженням, загрозою втрати стабільності або необхідністю виходу за межі адаптаційних можливостей. За відсутності психологічної підтримки це сприяє зниженню залученості персоналу та ускладнює реалізацію управлінських рішень.

Важливу роль у сприйнятті змін в умовах нестабільності відіграє організаційний клімат. Зниження рівня довіри до керівництва, дефіцит відкритої та послідовної комунікації, часті зміни управлінських рішень підсилюють відчуття психологічної небезпеки. У такому середовищі працівники схильні інтерпретувати організаційні зміни як загрозу, що посилює скептичне ставлення до нововведень і знижує готовність до співпраці[28]. Таким чином, психологічний клімат стає активним чинником, який безпосередньо впливає на ефективність змін.

Когнітивний аспект реагування на зміни в умовах війни характеризується звуженням часової перспективи. Орієнтація на короткострокове виживання та вирішення нагальних проблем обмежує здатність працівників усвідомлювати стратегічні цілі організації та розглядати зміни як інвестицію в майбутнє[2; 6]. Це ускладнює процес формування усвідомленої готовності до трансформацій і знижує ефективність управлінських комунікацій, навіть за наявності чітко сформульованих стратегічних намірів.

Разом із тим, навіть у кризових умовах воєнного часу виокремлюються психологічні чинники, що сприяють готовності до організаційних змін. До них належать резилієнтність персоналу, здатність до саморегуляції, підтримувальний стиль лідерства та наявність зрозумілої смислової рамки діяльності. Працівники, які відчувають психологічну підтримку з боку керівництва та усвідомлюють значущість своєї ролі в організації, демонструють вищу адаптивність і готовність до участі в змінах навіть за умов нестабільності[8; 25].

Специфікою сучасного українського бізнес-простору є активізація різних копінг-стратегій у відповідь на кризові обставини. Активні копінг-стратегії, орієнтовані на пошук альтернативних рішень, взаємну підтримку та колективну взаємодію, сприяють формуванню готовності до змін. Натомість пасивні стратегії уникання, емоційного відсторонення або зниження професійної залученості посилюють опір трансформаціям і ускладнюють впровадження нововведень[22; 40]. У цьому контексті копінг-поведінка персоналу виступає важливим індикатором психологічної готовності організації до змін.

Особливу роль у воєнних умовах відіграє стиль лідерства. Керівники, які демонструють емоційну стабільність, відкритість до діалогу та здатність враховувати психологічний стан працівників, сприяють зниженню тривожності та формуванню довіри[7; 44]. У кризовому контексті лідерство набуває не лише управлінського, а й психологічного виміру, оскільки керівник виступає джерелом відчуття стабільності та орієнтиром для персоналу в умовах невизначеності.

Отже, сучасні організаційні зміни в бізнес-просторі України в умовах війни та нестабільності характеризуються зростанням ролі психологічних чинників, зокрема тривожності, довіри, резилієнтності, мотивації та організаційного клімату. Усвідомлення цих особливостей дозволяє розглядати управління змінами не лише як сукупність управлінських рішень, а як комплексну психологічну задачу, що потребує адаптації класичних моделей до кризового контексту та створює підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження психологічних чинників управління організаційними змінами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичний аналіз проблеми управління організаційними змінами з позицій психологічного підходу, що дозволило розглянути трансформаційні процеси як складне багатовимірне явище, зумовлене не лише управлінськими рішеннями, а й особливостями сприйняття, емоційного реагування та поведінки персоналу. Узагальнення

наукових підходів підтвердило провідну роль психологічних чинників у забезпеченні ефективності організаційних змін.

У підрозділі 1.1 управління організаційними змінами проаналізовано як психологічний процес, що розгортається на рівні когнітивних, емоційних, мотиваційних і поведінкових реакцій працівників. Показано, що будь-які трансформації порушують усталені професійні ролі, очікування та відчуття стабільності, активізуючи механізми адаптації або опору. Обґрунтовано, що готовність персоналу до змін є інтегральним утворенням, яке визначає характер залученості працівників до трансформаційних процесів і значною мірою впливає на успішність управлінських рішень.

У підрозділі 1.2 здійснено аналіз організаційних змін як психологічного феномену у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Встановлено, що сучасні наукові підходи дедалі частіше акцентують увагу на психологічних аспектах змін, зокрема на сприйнятті невизначеності, рівні довіри до керівництва, організаційному кліматі та психологічній готовності персоналу. Узагальнено, що опір змінам розглядається не як виключно негативне явище, а як форма психологічної реакції на порушення відчуття безпеки та контролю. Вітчизняні дослідження доповнюють зарубіжні моделі, підкреслюючи значення психологічного здоров’я, резилієнтності та внутрішніх ресурсів персоналу в умовах соціальної нестабільності.

У підрозділі 1.3 розкрито специфіку сучасних організаційних змін у бізнес-просторі України в умовах війни та нестабільності. Обґрунтовано, що воєнний контекст істотно трансформує психологічний зміст змін, посилюючи тривожність, емоційне виснаження та відчуття невизначеності. Показано, що за таких умов організаційні трансформації часто сприймаються працівниками як додатковий стресор, що знижує готовність до змін і підвищує ризик латентного або пасивного опору. Водночас визначено психологічні чинники, які сприяють адаптації, зокрема резилієнтність персоналу, підтримувальний стиль лідерства, ефективну комунікацію та використання активних копінг-стратегій.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що управління організаційними змінами в сучасному бізнес-просторі доцільно розглядати як комплексну психологічну задачу, ефективність якої визначається взаємодією індивідуальних і організаційних психологічних чинників. Класичні моделі управління змінами потребують адаптації до умов воєнної та соціально-економічної нестабільності з урахуванням психологічного стану персоналу та контексту функціонування організацій.

Отримані теоретичні положення створюють концептуальне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження психологічних чинників управління організаційними змінами, обґрунтовують вибір психодіагностичних методик та визначають ключові змінні, пов’язані з готовністю і опором персоналу до трансформаційних процесів, що буде реалізовано в наступному розділі роботи.

# РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В БІЗНЕС-ПРОСТОРІ

## 2.1. Методика та організація емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження було спрямоване на вивчення психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі, зокрема особливостей ставлення працівників до змін та їхньої готовності до ризику в умовах нестабільності. Дослідження мало прикладний характер і ґрунтувалося на поєднанні кількісних психодіагностичних методів із аналізом організаційного контексту діяльності підприємства.

Метою емпіричного дослідження є виявлення особливостей психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі шляхом аналізу ставлення працівників до змін та рівня їхньої готовності до ризику, а також визначення потенційних психологічних передумов готовності або опору трансформаційним процесам в організації.

Емпіричне дослідження проводилося на базі *ТОВ «К.текс»*, підприємства, що спеціалізується на виробництві нетканих матеріалів та здійснює діяльність у сфері промислового виробництва. Підприємство розташоване у місті Ірпінь Київської області та функціонує в умовах воєнного стану, логістичних обмежень і підвищеної економічної нестабільності[11], що робить його показовим прикладом для аналізу психологічних аспектів організаційних змін у сучасному українському бізнес-просторі.

Дослідження проводилося у форматі *онлайн-опитування*, що дало змогу забезпечити добровільність участі, анонімність відповідей та знизити вплив соціально бажаних відповідей. Онлайн-формат також був обумовлений безпековими умовами та організаційними обмеженнями воєнного часу.

У дослідженні взяли участь *75 працівників підприємства ТОВ “К.ТЕКС”, м. Ірпінь, Київської області.* До вибірки увійшли *26 жінок та 49 чоловіків* віком від *20 до 60+ років*. Респонденти представляли різні вікові та професійні групи, що дозволяє аналізувати отримані результати як показові для психологічних особливостей персоналу в межах даної організації.

Вибірка формувалася за принципом добровільної участі. Усі респонденти були проінформовані про мету дослідження, умови анонімності та можливість відмови від участі на будь-якому етапі.

Емпіричне дослідження проводилося у декілька послідовних етапів:

1. Підготовчий етап, який включав аналіз наукових джерел з проблеми психологічних чинників організаційних змін, уточнення мети й завдань дослідження, добір психодіагностичних методик, що відповідають темі роботи, а також підготовку онлайн-інструментів для збору даних.
2. Основний етап, на якому здійснювалося безпосереднє опитування працівників підприємства з використанням обраних психодіагностичних методик. Збір емпіричних даних відбувався дистанційно шляхом заповнення електронних анкет.
3. Аналітичний етап, що передбачав обробку та узагальнення отриманих результатів, їх кількісний аналіз і підготовку до подальшої інтерпретації у межах наступних підрозділів роботи.

Для реалізації поставленої мети було використано комплекс психодіагностичних методик, які дозволяють дослідити ключові психологічні чинники, пов’язані з управлінням організаційними змінами.

У межах емпіричного дослідження психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі було використано методику діагностики готовності до ризику (RSK) за Г. Шубертом[43]. Вибір даної методики зумовлений тим, що процес організаційних змін у сучасному бізнес-середовищі нерозривно пов’язаний із прийняттям рішень в умовах невизначеності, підвищеної відповідальності та потенційних втрат, що актуалізує психологічний чинник готовності до ризику.

У контексті даного дослідження готовність до ризику розглядається як інтегральна психологічна характеристика, що відображає схильність особистості діяти в ситуаціях невизначеності, приймати нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за можливі наслідки. У межах управління організаційними

змінами цей показник є важливим індикатором потенційної готовності або опору персоналу до трансформаційних процесів.

Методика Г. Шуберта складається з 25 тверджень, кожне з яких описує гіпотетичну ситуацію, пов'язану з можливим ризиком[43]. Запропоновані ситуації охоплюють різні сфери життєдіяльності, зокрема професійну діяльність, міжособистісні взаємини, поведінку в умовах небезпеки, прийняття відповідальних рішень та дотримання або порушення встановлених норм. Така структура опитувальника дозволяє оцінити загальну тенденцію схильності до ризику, а не окремі її ситуативні прояви.

Опитування проводилося у форматі онлайн-анкетування. Респондентам пропонувалося уважно ознайомитися з кожним твердженням та обрати ступінь згоди, який найбільш точно відповідає їхній особистій позиції. Відповіді оцінювалися за п'ятибальною шкалою:

«Ні» – 0 балів;

«Скоріше ні, ніж так» – 1 бал;

«Важко сказати (можливо)» – 2 бали;

«Скоріше так, ніж ні» – 3 бали;

«Так» – 4 бали.

Після заповнення опитувальника здійснювався підрахунок сумарного балу за всіма твердженнями, який відображає інтегральний рівень готовності до ризику. Інтерпретація результатів здійснювалася відповідно до шкали, запропонованої автором методики:
0–25 балів – низький рівень готовності до ризику (не ризикований тип);
26–75 балів – середній рівень готовності до ризику («ситуативно» ризикований тип);
76–100 балів – високий рівень готовності до ризику («надситуативно» ризикований тип).

Застосування методики діагностики готовності до ризику за Г. Шубертом у даному дослідженні дозволяє виявити загальний рівень ризикованості персоналу, оцінити неоднорідність колективу за цим показником та визначити психологічні передумови готовності або опору організаційним змінам в умовах нестабільності та кризових викликів.

Отримані за допомогою методики дані слугують основою для подальшого аналізу емпіричних результатів, а також для встановлення взаємозв'язків між готовністю до ризику та ставленням працівників до організаційних змін.

Особливу цінність методика має для аналізу зв'язку готовності до ризику з віком, професійним досвідом та гендерними особливостями респондентів. Особливий інтерес у межах даного дослідження становить потенційний зв'язок готовності до ризику з демографічними та професійними характеристиками працівників (вік, стаж, стать). Аналіз таких відмінностей дозволяє точніше інтерпретувати емпіричні результати та окреслити групи персоналу, для яких управління змінами може потребувати різних комунікаційних і підтримувальних стратегій.

Таким чином, методика діагностики ступеня готовності до ризику за Г. Шубертом є релевантним інструментом для виявлення одного з ключових психологічних чинників управління організаційними змінами та створює основу для подальшого аналізу емпіричних даних у межах даного дослідження.

Також для дослідження психологічного ставлення працівників до організаційних змін у межах емпіричного етапу було використано опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?»[26] авторства К. Фрайлінгера та І. Фішера. Зазначена методика спрямована на виявлення індивідуальних установок особистості щодо змін, нововведень та трансформацій у професійному й організаційному середовищі, що є особливо актуальним у контексті управління змінами в бізнес-просторі.

Ставлення до змін розглядається як важливий психологічний чинник, який визначає рівень готовності працівника брати участь у трансформаційних процесах, приймати нові правила, адаптуватися до змінених умов діяльності або,

навпаки, чинити опір змінам. У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності це ставлення значною мірою впливає на ефективність управлінських рішень, згуртованість колективу та загальну результативність організації.

Опитувальник дозволяє диференціювати працівників за домінуючим типом ставлення до змін, що створює можливість для більш глибокого аналізу психологічної структури готовності або опору організаційним перетворенням.

Метою застосування опитувальника «Як Ви ставитесь до змін?»[26] є визначення провідного типу ставлення особистості до змін і нововведень, а також аналіз психологічних особливостей, що супроводжують процес прийняття або відторгнення змін у професійному середовищі.

Методика дає змогу виявити три базові типи ставлення до змін:

- орієнтацію на збереження стабільності та традицій;
- прагматичне, зважене ставлення до трансформацій;
- відкритість до новизни та інновацій.

Ці типи відображають різні стратегії поведінки працівників у процесі організаційних змін і можуть слугувати основою для прогнозування рівня залученості персоналу, характеру опору або підтримки змін.

*Інструкція та процедура проведення:* респондентам пропонується оцінити ступінь своєї згоди з низкою тверджень, що стосуються змін, нововведень, традицій, стабільності та особистого ставлення до трансформацій. Оцінювання здійснюється за чотирибальною шкалою:

1. 1 бал — твердження не співпадає з особистою позицією;
2. 2 бали — твердження частково співпадає;
3. 3 бали — твердження значною мірою відповідає власним переконанням;
4. 4 бали — твердження повністю співпадає з особистою позицією.

Респондентам рекомендується відповідати щиро, орієнтуючись на власний досвід і внутрішні відчуття, без спроб надати соціально бажані відповіді.

Опитування проводиться в анонімній формі, що знижує рівень психологічної напруги та підвищує достовірність отриманих даних.

*Аналіз та інтерпретація результатів:* після заповнення опитувальника здійснюється підрахунок балів за відповідними шкалами, що дозволяє визначити домінуючий тип ставлення до змін. За результатами аналізу респондент може бути віднесений до одного з трьох типів або до змішаного типу у випадку близьких показників за кількома шкалами.

*Тип А – «Традиціоналіст»* характеризується настороженим або тривожним ставленням до змін. Особи цього типу відчувають потребу в чітких правилах, стабільності та передбачуваності, що створює для них відчуття психологічної захищеності. Вони схильні підтримувати усталені норми й традиції та можуть сприймати зміни як загрозу особистому або професійному благополуччю. В умовах організаційних трансформацій такі працівники часто демонструють прихований або відкритий опір нововведенням.

*Тип Б – «Реаліст»* вирізняється зваженим і прагматичним ставленням до змін. Представники цього типу визнають неминучість трансформацій, однак підтримують лише ті зміни, які вважають обґрунтованими та доцільними. Вони не схильні до різких нововведень, надають перевагу поступовій адаптації та врахуванню реальних умов діяльності. У процесі організаційних змін такі працівники можуть виступати стабілізуючим чинником, забезпечуючи баланс між традиціями та інноваціями.

*Тип В – «Вільнодумець»* характеризується високою відкритістю до змін і новизни. Для представників цього типу трансформації є джерелом розвитку, різноманіття та самореалізації. Вони схильні легко відмовлятися від застарілих структур і шукати нові можливості для професійного зростання. В організаційному контексті такі працівники часто виступають ініціаторами змін, однак можуть мати труднощі з дотриманням стабільних правил і довготривалих зобов’язань.

Застосування опитувальника К. Фрайлінгера та І. Фішера у даному дослідженні дозволяє глибше проаналізувати психологічні чинники готовності та

опору організаційним змінам серед працівників бізнес-організації. Визначення типів ставлення до змін створює можливість встановлення зв’язків між індивідуальними психологічними характеристиками, готовністю до ризику та участю в трансформаційних процесах.

Отримані за допомогою методики дані можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо психологічного супроводу змін, вибору адекватних управлінських стратегій та підвищення ефективності комунікації між керівництвом і персоналом в умовах нестабільності та кризових викликів.

## 2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей організаційних змін в бізнес-просторі

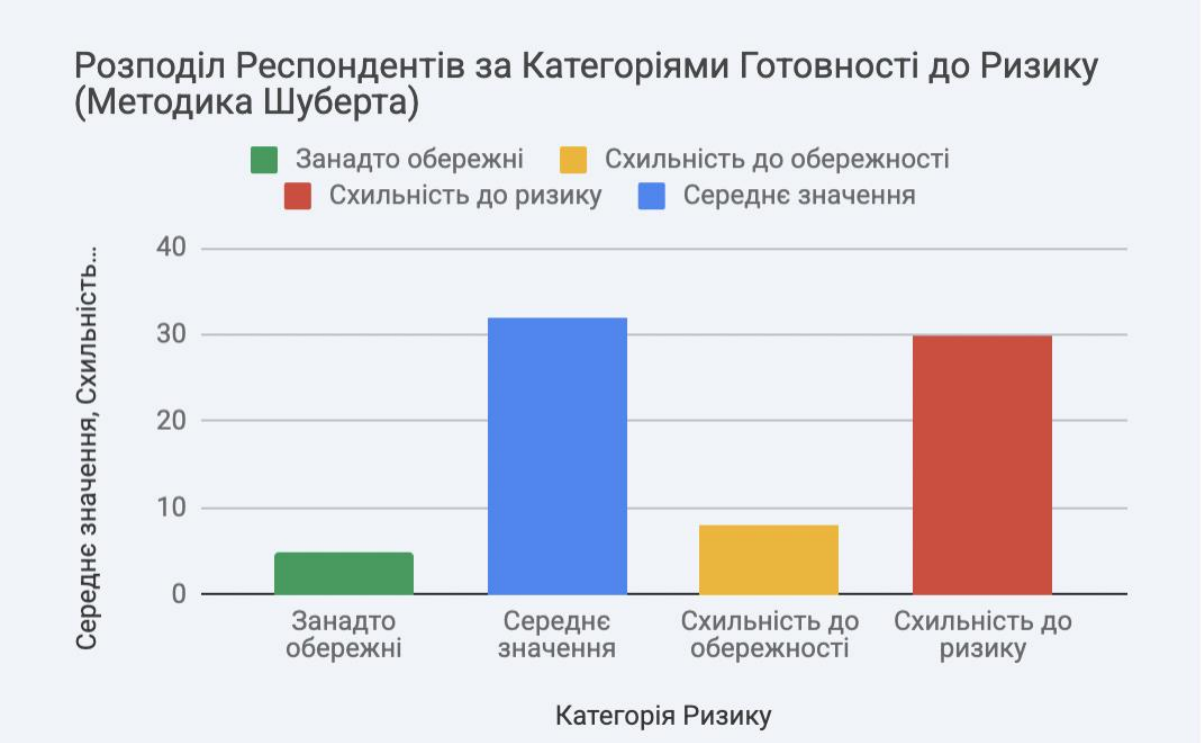
На наступному етапі емпіричного дослідження було здійснено аналіз психологічних чинників управління організаційними змінами, зокрема готовності працівників до ризику та особливостей їхнього ставлення до змін. Зазначені показники розглядалися як взаємопов’язані психологічні характеристики, що визначають здатність персоналу адаптуватися до трансформацій у нестабільному бізнес-середовищі.

На першому етапі було проаналізовано рівень готовності працівників до ризику як інтегральний показник, що відображає здатність особистості приймати рішення в умовах невизначеності, брати на себе відповідальність та діяти в ситуаціях потенційної загрози. Готовність до ризику розглядалась як один із ключових психологічних чинників, що впливає на сприйняття та прийняття організаційних змін.

Аналіз описової статистики показав, що середнє значення інтегрального показника готовності до ризику у вибірці становить 52,76 бала, що відповідає середньому, або «ситуативно» ризикованому рівню згідно з інтерпретаційною шкалою методики Г. Шуберта. Значення медіани (53,00 бала) підтверджує домінування саме цього рівня у досліджуваному колективі.

Мінімальне значення показника дорівнює 0 балів, а максимальне — 100 балів, що свідчить про наявність у вибірці як осіб з вкрай низькою, так і з дуже

високою готовністю до ризику. Стандартне відхилення (28,04) вказує на значну варіативність індивідуальних показників та загальну неоднорідність колективу за даною психологічною характеристикою.




***Діаграма 1. Розподіл респондентів за категоріями готовності до ризику (Методика Шуберта)***

Таким чином, інтегральний рівень готовності до ризику в цілому є помірним, проте характеризується суттєвим розкидом значень, що створює передумови для формування різних стратегій реагування працівників на організаційні зміни.

Подальший аналіз передбачав розподіл респондентів за рівнями готовності до ризику відповідно до інтерпретаційної шкали методики.

***Таблиця 1. Розподіл респондентів за рівнями готовності до ризику.***

| **Рівень ризикованості** | **Діапазон балів** | **Кількість респондентів** | **Відсоток (%)** |
|---|---|---|---|
| Не ризикований | 0–25 | 17 | 22,67 % |
| «Ситуативно» ризикований | 26–75 | 45 | 60,00 % |
| «Надситуативно» ризикований | 76–100 | 13 | 17,33 % |
| **Загалом** | | **75** | **100,00 %** |

Отримані результати показали, що переважна більшість працівників (60,0%) належать до категорії «ситуативно» ризикованих. Представники цієї групи готові йти на ризик за умови його обґрунтованості, чіткого розуміння цілей та можливих наслідків.

Категорія осіб з низькою готовністю до ризику («не ризикований» рівень) становить 22,67% вибірки. Для цих працівників характерна орієнтація на стабільність, передбачуваність і мінімізацію невизначеності, що може зумовлювати обережне або стримане ставлення до організаційних змін.

Водночас 17,33% респондентів продемонстрували високий рівень готовності до ризику («надситуативно» ризикований). Такі працівники схильні до активних дій в умовах нестабільності, швидкого прийняття рішень та ініціювання змін навіть за наявності підвищеної ймовірності негативних наслідків.

Загалом отриманий розподіл є типовим для організацій, що функціонують в умовах підвищеної зовнішньої невизначеності, зокрема воєнного стану. Домінування «ситуативно» ризикованого рівня готовності до ризику свідчить про сформовану у колективі прагматичну адаптивну стратегію, за якої персонал не уникає ризику автоматично, але й не приймає його без належного обґрунтування.

Наявність груп з низькою та високою готовністю до ризику формує внутрішню неоднорідність колективу. Працівники з низькою готовністю до ризику можуть виступати потенційним джерелом латентного опору змінам, що

проявляється у настороженості або потребі в додаткових гарантіях безпеки. Водночас ця група виконує стабілізуючу функцію, стримуючи надмірно ризиковані управлінські рішення. Працівники з високою готовністю до ризику, навпаки, можуть виступати рушійною силою організаційних змін, однак їхня активність потребує управлінського контролю.

Наступним етапом аналізу емпіричних даних стало вивчення ставлення працівників до організаційних змін за допомогою опитувальника К. Фрайлінгера та І. Фішера. Дана методика дозволяє виявити домінуючі психологічні установки персоналу щодо змін та класифікувати респондентів за характером їхнього реагування на трансформаційні процеси в організації.

Ставлення до змін розглядалося як важливий психологічний чинник, що визначає не лише рівень прийняття або опору нововведенням, але й форму цього опору — відкриту, латентну або умовно-прийнятну. В умовах воєнної та економічної нестабільності цей показник набуває особливої значущості, оскільки впливає на ефективність управлінських рішень і здатність організації зберігати функціональність.

Аналіз результатів показав, що у вибірці представлені всі типи ставлення до змін, передбачені методикою. Розподіл працівників за домінуючим типом ставлення має такий вигляд:

***Таблиця 2. Розподіл респондентів за домінуючим типом ставлення***

| **Тип ставлення до змін** | **Кількість респондентів** | **Частка (%)** |
|---|---|---|
| Тип Б (Реаліст) | 44 | 58,7 % |
| Тип А (Традиціоналіст) | 22 | 29,3 % |
| Тип В (Вільнодумець) | 6 | 8,0 % |
| Змішаний (А=Б) | 3 | 4,0 % |
| **ВСЬОГО** | **75** | **100,0 %** |

Отримана структура є типовою для організації, що функціонує в кризових умовах, і свідчить про переважання прагматичного, адаптивного підходу до змін.

Домінування типу **«Реаліст»** вказує на те, що більшість працівників не сприймають зміни як самоціль або загрозу, а оцінюють їх з позицій доцільності та необхідності. Для цієї групи характерне прийняття змін за умови їх раціонального обґрунтування, чіткої логіки впровадження та зрозумілих наслідків. Саме цей тип формує основу керованої адаптації організації в умовах нестабільності.

Водночас майже третина респондентів (**29,3%**) належить до типу **«Традиціоналіст»**, для якого властива орієнтація на стабільність, усталені правила та передбачуваність. У кризових умовах така установка може виконувати захисну функцію, знижуючи рівень тривожності, проте водночас вона формує потенціал латентного опору організаційним змінам. Представники цього типу, як правило, не вступають у відкритий конфлікт, але можуть уповільнювати впровадження нововведень або потребувати додаткових гарантій безпеки.

Невелика частка працівників (**8,0%**) демонструє домінування типу **«Вільнодумець»**, що характеризується високою відкритістю до новизни, готовністю експериментувати та шукати альтернативні рішення. У межах досліджуваного підприємства цей тип не є масовим, однак виконує важливу роль як джерело ініціативності та інноваційного потенціалу.

Змішаний тип **А=Б (4,0%)** відображає поєднання прагнення до стабільності з усвідомленням необхідності адаптації. Такі працівники є найбільш чутливими до стилю управління змінами і можуть переходити від стриманого прийняття до опору залежно від рівня прозорості та структурованості управлінських рішень.

Загалом структура ставлення до змін у колективі свідчить про домінування раціонально-адаптивної моделі реагування. Працівники не демонструють масового ентузіазму щодо змін, проте й не відкидають їх автоматично. Прийняття трансформацій має умовний характер і залежить від рівня їх передбачуваності, чіткості та відповідності реальним потребам організації.

У контексті війни в країні така структура є психологічно закономірною: персонал прагне зберегти контроль над ситуацією та мінімізувати додаткові

загрози, що робить прагматичне ставлення до змін більш адаптивним, ніж радикальна інноваційність.

Отримані результати свідчать, що у досліджуваному колективі сформовано переважно реалістичне ставлення до організаційних змін із вираженою потребою у стабільності. Це створює умови для поступового, керованого впровадження змін за умови чіткої комунікації, поетапності та зниження рівня невизначеності.

Дані за методикою К. Фрайлінгера та І. Фішера логічно доповнюють результати аналізу готовності до ризику та дозволяють глибше зрозуміти психологічні механізми прийняття або опору змінам у межах досліджуваної організації.

З метою поглибленого вивчення психологічних чинників управління організаційними змінами було здійснено кореляційний аналіз взаємозв’язків між рівнем готовності працівників до ризику (за методикою Г. Шуберта) та типами ставлення до змін, визначеними за опитувальником К. Фрайлінгера та І. Фішера. Кореляційний аналіз дозволяє встановити характер і напрям зв’язків між досліджуваними психологічними показниками та оцінити їхню узгодженість у структурі адаптивної поведінки персоналу.

Для аналізу було використано коефіцієнт кореляції Пірсона, що дає змогу оцінити силу та напрям лінійного зв’язку між змінними.

У результаті проведеного аналізу було встановлено такі статистично значущі взаємозв’язки між готовністю до ризику та типами ставлення до змін:




***Діаграма 2. Графічна візуалізація сили та напрямку кореляційних зв’язків***

- між показником готовності до ризику та традиціоналістським типом ставлення до змін (Сума А) виявлено **дуже сильний обернений зв'язок** ($r = -0,78$);
- між готовністю до ризику та реалістичним типом ставлення до змін (Сума Б) встановлено **дуже сильний прямий зв'язок** ($r = 0,84$);
- між готовністю до ризику та інноваційно орієнтованим типом ставлення до змін (Сума В) зафіксовано **сильний прямий зв'язок** ($r = 0,72$).

Виявлений **дуже сильний обернений зв'язок** між готовністю до ризику та традиціоналістським типом ставлення до змін свідчить про те, що орієнтація на стабільність, збереження усталених правил і негативне сприйняття нововведень супроводжуються зниженням готовності працівників брати на себе ризик. У психологічному вимірі це означає, що традиціоналістське ставлення до змін тісно пов'язане з униканням невизначеності та підвищеною обережністю[33]. В умовах кризи така установка може проявлятися у формі латентного або пасивного опору організаційним трансформаціям.

Натомість **дуже сильний прямий зв'язок** між готовністю до ризику та реалістичним типом ставлення до змін вказує на те, що прагматичне сприйняття змін не є тотожним консервативності. Навпаки, у кризових умовах реалістичне ставлення до змін передбачає здатність приймати відповідальні рішення в ситуаціях невизначеності та готовність діяти проактивно за наявності обґрунтованих підстав. Таким чином, прагматизм у контексті управління змінами поєднується з помірною, але усвідомленою готовністю до ризику.

Сильний прямий зв'язок між готовністю до ризику та інноваційно орієнтованим типом ставлення до змін підтверджує, що відкритість до новизни, позитивне сприйняття трансформацій і схильність до ініціювання змін супроводжуються вищим рівнем готовності до ризикованих дій. Для працівників з домінуванням типу «Вільнодумець» ризик виступає не загрозою, а невід'ємним елементом процесу розвитку та адаптації організації.

Отримані результати кореляційного аналізу свідчать про те, що готовність до ризику та ставлення до організаційних змін у досліджуваному колективі формують єдиний психологічний механізм адаптації до умов невизначеності. Умови воєнної нестабільності та постійних змін бізнес-середовища підвищують значущість готовності до ризику як ключового чинника ефективного управління змінами.

Традиціоналістське ставлення до змін асоціюється з униканням ризику та підвищеним потенціалом опору, тоді як реалістичне та інноваційно орієнтоване ставлення поєднуються з готовністю діяти в умовах невизначеності. Це підкреслює необхідність диференційованого управлінського підходу до персоналу з урахуванням їхніх психологічних установок у процесі впровадження організаційних змін.

Високі значення коефіцієнтів кореляції можуть пояснюватися тим, що готовність до ризику та установки щодо змін відображають суміжні аспекти поведінкової регуляції в умовах невизначеності. Водночас при інтерпретації результатів важливо враховувати, що шкали опитувальника К. Фрайлінгера та І. Фішера[26] описують не ізольовані риси, а систему взаємопов’язаних установок, тому сила зв’язків може бути підсилена спільним психологічним змістом вимірюваних конструктів.

**Висновки до розділу 2**

У межах другого розділу було здійснено емпіричне дослідження психологічних чинників управління організаційними змінами в бізнес-просторі на прикладі виробничого підприємства, що функціонує в умовах воєнної та економічної нестабільності. Основну увагу було зосереджено на аналізі готовності працівників до ризику та їхнього ставлення до організаційних змін як взаємопов’язаних компонентів адаптивної поведінки персоналу.

Результати дослідження готовності до ризику за методикою Г. Шуберта[43] засвідчили, що у колективі домінує середній, «ситуативно» ризикований рівень готовності до ризику. Це свідчить про переважання прагматичної стратегії

реагування на невизначеність, за якої працівники не уникають ризику автоматично, але приймають його лише за умови обґрунтованості, чіткого розуміння цілей і наслідків змін. Водночас виявлена значна варіативність показників підтверджує неоднорідність колективу за цим психологічним параметром і наявність як групи з низькою готовністю до ризику, так і групи з високою схильністю до ризикованих дій.

Аналіз ставлення працівників до організаційних змін за опитувальником К. Фрайлінгера та І. Фішера показав, що домінуючим типом у досліджуваному колективі є реалістичне ставлення до змін. Більшість працівників сприймають трансформації не як загрозу або цінність саму по собі, а як необхідну умову збереження стабільності та функціонування організації. Таке ставлення свідчить про сформовану раціонально-адаптивну модель реагування, у межах якої прийняття змін має умовний характер і залежить від рівня їхньої передбачуваності, структурованості та управлінської логіки.

Водночас значна частка працівників із традиціоналістським типом ставлення до змін вказує на наявність потенціалу латентного опору трансформаціям[24]. Орієнтація на стабільність, усталені правила та передбачуваність у кризових умовах виконує захисну психологічну функцію, проте може ускладнювати впровадження змін за відсутності чіткої комунікації та підтримки з боку керівництва. Інноваційно орієнтований тип ставлення до змін представлений у вибірці незначною мірою, однак виконує роль джерела ініціативності та адаптаційного потенціалу організації.

Кореляційний аналіз дозволив встановити системний зв’язок між готовністю до ризику та типами ставлення до організаційних змін. Виявлено, що традиціоналістське ставлення до змін тісно пов’язане з уникненням ризику, тоді як реалістичне та інноваційно орієнтоване ставлення супроводжуються підвищеною готовністю діяти в умовах невизначеності. Це підтверджує, що готовність до ризику та ставлення до змін не є ізольованими психологічними характеристиками, а формують єдиний механізм адаптації персоналу до трансформаційних процесів.

Отримані результати свідчать про те, що ефективне управління організаційними змінами в умовах нестабільності потребує диференційованого підходу до персоналу з урахуванням їхніх психологічних установок. Домінування реалістичного ставлення до змін у поєднанні з «ситуативною» готовністю до ризику створює сприятливі передумови для керованого, поетапного впровадження трансформацій за умови чіткої комунікації, зниження рівня невизначеності та забезпечення психологічної підтримки працівників.

Таким чином, емпіричне дослідження підтвердило, що психологічні чинники — готовність до ризику та ставлення до змін — відіграють ключову роль у процесах управління організаційними змінами в бізнес-просторі та мають бути враховані при розробці управлінських стратегій в умовах кризових викликів.

# РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В БІЗНЕС-ПРОСТОРІ

## 3.1. Практичні рекомендації для керівництва щодо психологічного супроводу організаційних змін

Психологічний супровід організаційних змін у бізнес-просторі передбачає цілеспрямований вплив на емоційний стан, мотиваційні установки та поведінкові реакції персоналу в процесі трансформацій. В умовах воєнної нестабільності, підвищеного рівня тривожності та хронічного стресу особливого значення набуває роль керівництва як ключового психологічного чинника, що визначає характер сприйняття змін працівниками[12; 17]. Саме стиль управління, якість комунікації та здатність керівника забезпечити психологічну безпеку персоналу значною мірою впливають на рівень готовності або опору організаційним змінам.

Практичні рекомендації для керівників бізнес-організацій мають ґрунтуватися на урахуванні психологічної динаміки змін та бути адаптованими до кризового контексту функціонування підприємств в Україні. Доцільно розглядати психологічний супровід змін як поетапний процес, що включає підготовку персоналу до трансформацій, підтримку в період їх реалізації та закріплення досягнутих результатів[18; 23].

Початковий етап організаційних змін є критичним з точки зору формування базового ставлення персоналу до майбутніх трансформацій. У цей період ключовим психологічним завданням керівника виступає зниження рівня невизначеності та тривоги, які закономірно зростають у ситуації очікування змін, особливо в умовах воєнного часу.

Рекомендованим є проведення попередньої психологічної діагностики стану колективу з використанням анонімних опитувань, спрямованих на виявлення рівня стресу, ставлення до змін та суб’єктивного сприйняття ризиків[36]. Отримані дані дозволяють керівництву не лише оцінити загальний психологічний фон у колективі, а й виявити групи підвищеного ризику, схильні до опору або емоційного виснаження.

Важливим елементом підготовчого етапу є інформаційна відкритість керівництва. Пояснення причин змін, їх цілей та очікуваних наслідків знижує рівень чуток і катастрофізації, що часто виникають у кризових умовах. При цьому особливого значення набуває форма подачі інформації: комунікація має бути не лише раціональною, але й емоційно підтримувальною, із визнанням складності ситуації та переживань персоналу[39].

У процесі безпосереднього впровадження змін психологічне навантаження на працівників зростає, що може проявлятися у вигляді зниження мотивації, емоційного напруження або пасивного опору. На цьому етапі роль керівництва полягає у підтримці психологічної стабільності колективу та створенні умов для збереження відчуття контролю над ситуацією[7].

Ефективним психологічним інструментом є регулярні короткі зустрічі з персоналом, під час яких працівники мають можливість висловити свої труднощі, сумніви та отримати зворотний зв’язок. Така практика сприяє зниженню емоційної напруги та формує відчуття залученості до процесу змін. Особливу увагу доцільно приділяти індивідуальним бесідам із працівниками, які демонструють підвищений рівень тривожності або опору, з акцентом на визнання їхніх емоційних реакцій як нормальних у кризовій ситуації.

З психологічної точки зору важливим є залучення персоналу до процесу ухвалення рішень у межах їхніх професійних компетенцій. Участь у робочих групах або обговореннях дозволяє працівникам відчути власну значущість і знижує суб’єктивне сприйняття змін як нав’язаних зовні[3]. В умовах війни це має особливу цінність, оскільки сприяє відновленню почуття контролю, яке часто втрачається через зовнішні обставини.

Завершальний етап організаційних змін потребує не меншої уваги з боку керівництва, ніж попередні. Після впровадження нововведень важливо запобігти психологічному виснаженню персоналу та можливому поверненню до старих моделей поведінки. Для цього доцільним є проведення рефлексивних групових обговорень, спрямованих на осмислення досвіду змін, виявлення труднощів і позитивних результатів[49].

Психологічне визнання зусиль працівників, зокрема через публічну подяку або символічне відзначення досягнень, сприяє формуванню позитивного емоційного фону та підвищує внутрішню мотивацію[29]. Такі дії мають не стільки матеріальне, скільки психологічне значення, оскільки підсилюють відчуття значущості власного внеску у спільний результат.

Доцільним є також подальший моніторинг психологічного стану персоналу через певний час після завершення змін. Це дозволяє виявити відкладені реакції на стрес та своєчасно коригувати управлінські підходи. Особливу увагу варто приділяти розвитку резилієнтності персоналу, зокрема через впровадження короткострокових психологічних програм підтримки[22; 25], що детальніше розглядаються в наступних підрозділах.

Узагальнюючи, можна виокремити низку психологічних принципів, дотримання яких підвищує ефективність управління організаційними змінами. До них належать емпатійне ставлення до персоналу, здатність визнавати емоційні труднощі працівників, підтримувальний стиль лідерства та особистий приклад емоційної стабільності[20]. В умовах воєнної нестабільності керівник виступає не лише організатором процесів, а й важливим психологічним орієнтиром для колективу.

Таким чином, практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційних змін спрямовані на зниження опору, підвищення адаптивності та формування внутрішньої готовності персоналу до трансформацій. Реалізація зазначених підходів створює основу для подальшого застосування форм психологічного супроводу та тренінгових програм, що розглядаються в наступних підрозділах.

### 3.2. Форми психологічного супроводу під час організаційних змін

Психологічний супровід організаційних змін у бізнес-просторі реалізується через сукупність спеціально організованих форм психологічного впливу, спрямованих на зниження рівня опору, підтримку адаптаційних ресурсів персоналу та формування готовності до трансформацій. В умовах воєнної

нестабільності, підвищеної тривожності та обмежених ресурсів особливого значення набуває гнучкість форм супроводу, їх доступність і можливість масштабування без втрати психологічної ефективності[35].

Форми психологічного супроводу доцільно класифікувати за рівнем впливу на особистість та групу: індивідуальні, групові та системні (організаційні), що дозволяє забезпечити комплексний характер підтримки персоналу під час змін.

Індивідуальні форми психологічного супроводу спрямовані на роботу з особистісними переживаннями працівників, пов'язаними зі змінами, зокрема страхами, тривожністю, внутрішніми конфліктами та професійною невизначеністю. У період організаційних трансформацій такі форми є особливо ефективними для працівників, які демонструють підвищений рівень опору або ознаки емоційного вигорання[15].

До індивідуальних форм належать консультації з корпоративним або запрошеним психологом, які проводяться у форматі індивідуальних сесій. Їх метою є допомога працівникам у переосмисленні ситуації змін, зниженні емоційної напруги та пошуку внутрішніх ресурсів для адаптації. Значущим аспектом таких консультацій є створення безпечного простору, в якому працівник може відкрито висловлювати власні переживання без страху оцінювання.

Окремим різновидом індивідуальної роботи є коучинговий супровід ключових працівників та управлінців, спрямований на адаптацію професійної ролі до нових умов, підвищення впевненості у власних рішеннях та розвитку відповідальності за процес змін. У психологічному контексті коучинг сприяє активізації суб'єктної позиції особистості та формуванню внутрішньої готовності до прийняття викликів[26].

Ефективною додатковою формою індивідуального супроводу є короткі психологічні «чек-іни» – нетривалі бесіди з керівником або психологом, спрямовані на раннє виявлення емоційних труднощів. Такі контакти дозволяють своєчасно реагувати на зміни психологічного стану працівників і запобігати розвитку глибшого опору.

Групові форми психологічного супроводу відіграють важливу роль у формуванні згуртованості колективу та зниженні відчуття ізольованості, що часто виникає в умовах кризових змін. Вони створюють можливість для обміну досвідом, емоційної підтримки та нормалізації переживань, пов’язаних із трансформаціями[13].

Однією з ефективних форм є групові дискусії або так звані «кола довіри», під час яких працівники мають змогу відкрито обговорювати свої почуття, очікування та труднощі, пов’язані зі змінами. Психологічна цінність таких зустрічей полягає у зниженні рівня тривожності через усвідомлення спільності переживань та формування колективної підтримки.

До групових форм також належать адаптаційні тім-білдинги, спрямовані не стільки на розвагу, скільки на розвиток навичок взаємодії в умовах невизначеності, прийняття нових правил та посилення командної взаємодії. Через спеціально підібрані вправи учасники навчаються гнучкості, взаємній підтримці та конструктивному реагуванню на зміни.

У ситуаціях різкого зростання напруженості або масового опору доцільним є застосування кризових групових інтервенцій, спрямованих на стабілізацію емоційного стану колективу. Такі втручання мають короткостроковий характер, але дозволяють знизити рівень дезорганізації та відновити працездатність групи[40].

В умовах воєнного часу та територіальної розпорошеності персоналу значної актуальності набувають системні та дистанційні форми психологічного супроводу. Вони забезпечують доступність психологічної допомоги незалежно від місця перебування працівників та дозволяють охопити більшу кількість учасників[28].

До таких форм належать програми психологічної підтримки працівників, що реалізуються через онлайн-консультації, гарячі лінії або цифрові платформи. Вони дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації та надавати первинну психологічну допомогу у випадках гострого стресу[53].

Ефективним інструментом є також онлайн-вебінари, присвячені управлінню стресом, розвитку навичок саморегуляції та формуванню резилієнтності. Хоча такі заходи мають обмежений вплив на глибокі особистісні зміни, вони виконують важливу просвітницьку та підтримувальну функцію.

Додатковим ресурсом можуть виступати цифрові інструменти самодіагностики та психологічної самодопомоги, що сприяють підвищенню усвідомленості працівників щодо власного емоційного стану та стимулюють звернення по допомогу за потреби.

Окреме місце в системі психологічного супроводу організаційних змін займають тренінгові форми роботи, спрямовані на розвиток готовності до змін, навичок адаптації та ефективної взаємодії в умовах невизначеності[13; 18]. Саме тренінгові програми дозволяють поєднати індивідуальні та групові підходи, забезпечуючи цілеспрямований розвиток психологічних ресурсів персоналу.

Таким чином, вибір форм психологічного супроводу під час організаційних змін має ґрунтуватися на масштабі трансформацій, психологічному стані колективу та ресурсних можливостях організації. Комбінування індивідуальних, групових та системних форм забезпечує комплексний психологічний вплив і створює підґрунтя для впровадження тренінгової програми психологічної підготовки працівників до змін, що розглядається в наступному підрозділі.

## 3.3. Тренінгова програма психологічної підготовки працівників до організаційних змін

У сучасному бізнес-просторі організаційні зміни дедалі частіше відбуваються в умовах підвищеної нестабільності, невизначеності та хронічного стресу, що зумовлює необхідність психологічного супроводу персоналу під час трансформаційних процесів. Особливої актуальності ця потреба набуває в умовах воєнного часу, коли зовнішні ризики посилюють емоційне навантаження на працівників, загострюють тривожність, страх втрати стабільності та підвищують імовірність психологічного опору змінам[38].

Результати емпіричного дослідження, проведеного в межах даної роботи, засвідчили, що готовність персоналу до організаційних змін тісно пов’язана з

індивідуальним ставленням до ризику, рівнем відкритості до новизни та здатністю адаптуватися до невизначених умов. Виявлений високий взаємозв'язок між готовністю до ризику та ставленням до змін свідчить про необхідність цілеспрямованого розвитку психологічних ресурсів працівників, які забезпечують ефективне прийняття змін без надмірного емоційного напруження.

З огляду на це, у межах кваліфікаційної роботи розроблено тренінгову програму психологічної підготовки працівників до організаційних змін, яка спрямована на формування усвідомленого ставлення до трансформаційних процесів, зниження рівня психологічного опору та розвиток адаптивних стратегій поведінки в умовах нестабільності. Програма побудована з урахуванням психологічних чинників управління змінами та ґрунтується на поєднанні теоретичних положень і практичних вправ, орієнтованих на особистісний і груповий рівень[13].

**Тема тренінгової програми: «Психологічна підготовка працівників до організаційних змін в умовах нестабільності».**

*Метою тренінгової програми є* розвиток психологічної готовності працівників до організаційних змін шляхом формування адаптивного ставлення до невизначеності, підвищення усвідомленості власних емоційних реакцій на зміни та розвитку внутрішніх ресурсів, необхідних для ефективного функціонування в умовах трансформацій.

Для досягнення поставленої мети тренінгова програма передбачає виконання *таких завдань:*

1. сприяти усвідомленню психологічної природи організаційних змін та їх впливу на емоційний стан і поведінку працівників;
2. допомогти учасникам виявити індивідуальні установки щодо змін і ризику, а також особисті реакції на невизначеність;
3. знизити рівень психологічного опору змінам шляхом роботи зі страхами, тривожністю та внутрішніми суперечностями;

4. розвинути навички емоційної саморегуляції та стресостійкості в умовах змін[8];
5. сформувати адаптивні копінг-стратегії та гнучкі поведінкові моделі реагування на нові організаційні вимоги;
6. посилити відчуття особистої залученості та відповідальності за процес змін у межах колективу;
7. сприяти розвитку психологічної резилієнтності як ключового ресурсу професійної діяльності в умовах нестабільності[22; 25].

Розроблена тренінгова програма має прикладний характер і може використовуватися як складова системи психологічного супроводу організаційних змін на виробничих підприємствах, зокрема в умовах кризових соціально-економічних викликів.

Тренінгова програма психологічної підготовки до організаційних змін розроблена для працівників бізнес-організацій, діяльність яких відбувається в умовах підвищеної нестабільності та трансформаційних процесів. Програма орієнтована насамперед на персонал виробничих підприємств, що перебувають у стані структурних, організаційних або стратегічних змін.

*Цільову аудиторію програми становлять:*

1. працівники підприємств різних підрозділів, залучені до процесів організаційних змін;
2. фахівці, діяльність яких потребує адаптації до нових умов, процедур або форматів роботи;
3. співробітники, які демонструють різний рівень психологічної готовності до змін — від відкритості до інновацій до схильності до опору;
4. працівники середнього віку та зі значним професійним досвідом, для яких зміни можуть супроводжуватися підвищеним рівнем тривожності та втрати відчуття стабільності.

Водночас тренінгова програма може бути адаптована для використання в роботі з керівниками структурних підрозділів та HR-фахівцями як інструмент психологічного супроводу змін у колективах.

Загальна тривалість тренінгової програми становить *24 академічні години*, що дозволяє забезпечити поєднання теоретичного матеріалу з практичними вправами та груповою рефлексією.

Програма може реалізовуватися у таких форматах: *4 дні по 6 академічних годин* або *6 днів по 4 академічні години* з урахуванням робочого графіка підприємства.

Оптимальна тривалість одного тренінгового заняття — *3–4 академічні години*, що відповідає психофізіологічним можливостям учасників і знижує ризик перевантаження в умовах підвищеного стресу.

Тренінгова програма передбачає *групову форму роботи* з елементами індивідуальної психологічної рефлексії. Оптимальна кількість учасників у групі — *10–15 осіб,* що забезпечує можливість активної взаємодії, зворотного зв'язку та безпечного психологічного простору.

Залежно від організаційних умов, програма може бути реалізована у таких форматах: *офлайн-формат* (очні тренінгові заняття); *онлайн-формат* (з використанням платформ для відеокомунікації) *змішаний формат,* який поєднує очні та дистанційні елементи[13].

Методологічною основою тренінгу є поєднання: мінілекцій з психології організаційних змін; групових дискусій; психодіагностичних та рефлексивних вправ;рольових ігор і моделювання ситуацій змін; вправ на розвиток емоційної саморегуляції та стресостійкості.

Такий формат забезпечує не лише передачу знань, а й активне формування психологічних навичок, необхідних для ефективної адаптації до організаційних змін.

Розроблена тренінгова програма має прикладний характер і може використовуватися як елемент системи психологічного супроводу організаційних змін у бізнес-організаціях. Її структура дозволяє адаптувати програму до

специфіки підприємства, рівня готовності персоналу та актуальних соціально-економічних умов.

Використання тренінгової програми сприяє:

1. зниженню психологічного опору змінам;
2. підвищенню рівня усвідомленості та відповідальності працівників;
3. розвитку адаптивних психологічних стратегій у колективі;
4. підтримці психологічної стійкості персоналу в умовах тривалої нестабільності.

**Вступна частина 1. Організаційні зміни як психологічний феномен**

Тривалість - 6 академічних годин

Метою першого модуля є формування у працівників цілісного психологічного розуміння організаційних змін як неминучого та багатоаспектного процесу, що супроводжується емоційними, когнітивними та поведінковими реакціями особистості. Модуль спрямований на усвідомлення власного ставлення до змін, зниження рівня невизначеності та формування базової психологічної готовності до трансформаційних процесів у бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети в межах модуля передбачено виконання таких завдань:

1. розкрити психологічну сутність організаційних змін та їх вплив на особистість працівника;
2. ознайомити учасників із типовими психологічними реакціями на зміни (тривога, опір, прийняття, адаптація);
3. сприяти усвідомленню індивідуальних відмінностей у сприйнятті змін;
4. сформувати первинну рефлексію власного емоційного стану в умовах змін;
5. закласти основу для подальшого розвитку адаптивних психологічних стратегій.

У межах першої частини програми розглядаються такі основні питання:

1. Організаційні зміни як психологічний процес: розгляд змін не лише як управлінського або структурного явища, а як психологічного виклику для особистості. Аналіз того, чому навіть позитивні зміни можуть викликати напруження, тривогу або опір.
2. Психологічні реакції працівників на зміни: характеристика типових емоційних і поведінкових реакцій: страх невизначеності, втрата відчуття контролю, зниження мотивації, захисні стратегії, а також готовність до розвитку та самореалізації.
3. Індивідуальні відмінності у ставленні до змін: обговорення того, чому різні люди по-різному реагують на однакові організаційні трансформації. Усвідомлення ролі особистісного досвіду, професійного стажу, віку та психологічних установок.
4. Зміни в умовах тривалої нестабільності та війни: психологічний аналіз впливу воєнного контексту на сприйняття змін у бізнес-середовищі: хронічний стрес, адаптаційна втома, потреба у стабільності та водночас необхідність гнучкості.
5. Усвідомлення власного ставлення до змін: рефлексія індивідуального досвіду змін, визначення особистих ресурсів та обмежень у процесі адаптації.

У процесі реалізації модуля використовуються такі методи:

1. мінілекції з елементами пояснення психологічних механізмів реакцій на зміни[16];
2. групові дискусії, спрямовані на обмін досвідом та нормалізацію емоційних переживань;
3. рефлексивні вправи для усвідомлення власного ставлення до змін;
4. аналіз типових ситуацій організаційних змін (без персоніфікації);
5. письмові індивідуальні завдання, що сприяють самоспостереженню та саморефлексії.

Застосування поєднання теоретичних і практичних методів забезпечує безпечний психологічний простір та активну залученість учасників.

Після завершення першої частини тренінгу учасники:

1. усвідомлюють психологічну природу організаційних змін та їх вплив на емоційний стан;
2. розпізнають власні типові реакції на зміни та причини їх виникнення;
3. знижують рівень тривоги, пов’язаної з невизначеністю трансформаційних процесів;
4. формують початкову готовність до подальшої психологічної роботи над адаптацією;
5. підвищують рівень психологічної відкритості до участі в наступних модулях тренінгу.

**Частина 2. Психологічні механізми прийняття змін і готовність до ризику**

**Тривалість - 6 академічних годин**

*Метою другої частини* тренінгової програми є поглиблення розуміння психологічних механізмів прийняття організаційних змін та формування усвідомленого ставлення до ризику як невід’ємної складової трансформаційних процесів у бізнес-просторі[42]. Ця частина спрямована на розвиток здатності працівників адекватно оцінювати ризики, усвідомлювати власні установки щодо невизначеності та знижувати деструктивні форми психологічного опору.

У межах другої частини тренінгової програми передбачається виконання таких завдань:

1. розкрити психологічну природу ризику в контексті організаційних змін;
2. сформувати усвідомлення взаємозв’язку між готовністю до змін і готовністю до ризику;
3. проаналізувати індивідуальні стратегії прийняття рішень в умовах невизначеності;
4. сприяти розвитку рефлексії щодо власних реакцій на ризикові ситуації;

5. зменшити ірраціональні страхи та уникальні стратегії поведінки, пов’язані зі змінами.

У межах другої частини тренінгу розглядаються такі ключові питання:

1. Ризик як психологічний феномен в організаційних змінах. Поняття ризику з позиції психології: ризик як суб’єктивно переживана невизначеність, що супроводжується емоційною напругою. Аналіз відмінностей між об’єктивним і суб’єктивним ризиком у професійній діяльності.
2. Готовність до ризику як складова психологічної готовності до змін. Розгляд готовності до ризику як особистісної характеристики, що впливає на прийняття нових рішень, участь у трансформаціях та рівень активності працівника в умовах змін.
3. Когнітивні та емоційні чинники прийняття рішень. Вплив страху, тривоги, попереднього негативного досвіду та когнітивних установок на оцінку змін. Роль емоцій у формуванні як імпульсивних, так і унікальних рішень.
4. Типи ставлення до змін і ризику. Аналіз різних психологічних типів ставлення до змін (орієнтація на стабільність, прагматична адаптація, інноваційність) та їх зв’язок зі схильністю до ризику. Усвідомлення власного стилю реагування на організаційні виклики.
5. Ризик і відповідальність у професійній діяльності. Психологічні межі між обґрунтованим ризиком і безвідповідальною поведінкою. Формування розуміння особистої відповідальності за рішення в умовах змін.

У реалізації другої частини тренінгу використовуються такі методи:

1. психоосвітні мінілекції, спрямовані на пояснення психологічних механізмів ризику;
2. самодіагностичні вправи для усвідомлення власного рівня готовності до ризику;
3. групові обговорення, що сприяють нормалізації різних стратегій реагування;
4. аналіз умовних кейсів, пов’язаних з організаційними змінами;

5. рефлексивні письмові завдання, спрямовані на осмислення власних рішень у ситуаціях невизначеності.

Методи підібрані з урахуванням безпечності психологічного простору та різного рівня готовності учасників до відкритої взаємодії.

Після завершення другої частини тренінгової програми учасники:

1. усвідомлюють психологічну роль ризику в процесі організаційних змін;
2. розуміють взаємозв'язок між готовністю до змін і готовністю до ризику;
3. підвищують рівень рефлексії щодо власних рішень у ситуаціях невизначеності;
4. знижують інтенсивність ірраціонального страху перед нововведеннями;
5. формують більш гнучке та усвідомлене ставлення до участі в організаційних трансформаціях.

**Частина 3. Емоційна регуляція та психологічна стійкість в умовах організаційних змін**

*Тривалість* - 6 академічних годин

Метою третьої частини тренінгової програми є розвиток у працівників навичок емоційної саморегуляції та підвищення рівня психологічної стійкості (резилієнтності) в умовах організаційних змін і зовнішньої нестабільності. Ця частина спрямована на зниження негативного впливу стресу, тривоги та емоційного виснаження на сприйняття змін і професійну діяльність.

У межах третьої частини тренінгу передбачається:

1. усвідомлення ролі емоцій у процесі адаптації до змін;
2. аналіз типових емоційних реакцій персоналу на організаційні трансформації;
3. розвиток навичок саморегуляції в умовах підвищеного стресу;
4. формування адаптивних копінг-стратегій поведінки;

5. підвищення індивідуальної психологічної стійкості до тривалих змін.

Зміст третьої частини тренінгу охоплює такі тематичні блоки:

1. Емоційні реакції на організаційні зміни. Типові емоційні стани, що супроводжують зміни: тривога, страх, напруження, фрустрація, розгубленість. Психологічні причини виникнення емоційного опору та їх вплив на поведінку працівників.
2. Стрес як чинник опору організаційним змінам. Розгляд стресу як реакції на невизначеність і втрату відчуття контролю. Вплив хронічного стресу на когнітивні процеси, мотивацію та професійну ефективність.
3. Копінг-стратегії в умовах змін. Аналіз адаптивних і неадаптивних стратегій подолання стресу. Усвідомлення індивідуальних стилів копінгу та їх наслідків для психологічного стану й професійної діяльності.
4. Емоційна саморегуляція та управління внутрішнім станом. Психологічні механізми регуляції емоцій. Формування навичок усвідомлення власних емоційних реакцій та зниження їх деструктивного впливу.
5. Резилієнтність як психологічний ресурс у процесі змін. Поняття психологічної стійкості, її складові та значення для адаптації персоналу. Резилієнтність як фактор збереження професійної ефективності в умовах тривалих трансформацій[8; 14].

У межах третьої частини тренінгової програми застосовуються такі методи:

1. психоосвітні блоки, спрямовані на пояснення механізмів стресу та емоційних реакцій;
2. вправи на усвідомлення емоцій, що допомагають ідентифікувати власний емоційний стан;
3. практики емоційної саморегуляції (дихальні техніки, вправи на концентрацію уваги);
4. групові обговорення, спрямовані на нормалізацію емоційних переживань;

5. рефлексивні завдання, орієнтовані на усвідомлення особистих ресурсів подолання стресу.

Методи добираються з урахуванням безпечності психологічного простору та можливості використання в робочих умовах.

У результаті проходження третього модуля учасники:

1. краще усвідомлюють власні емоційні реакції на зміни;
2. знижують рівень напруження та емоційного виснаження;
3. опановують базові навички емоційної саморегуляції;
4. формують адаптивні копінг-стратегії поведінки;
5. підвищують рівень психологічної стійкості в умовах змін і нестабільності.

**Частина 4. Групова динаміка, комунікація та психологічна підтримка в процесі організаційних змін**

*Тривалість* - 6 академічних годин

Метою четвертої частини тренінгової програми є розвиток у працівників навичок ефективної комунікації, усвідомлення групових психологічних процесів та формування конструктивної взаємодії в команді під час організаційних змін. Ця частина спрямована на зниження міжособистісної напруги, запобігання конфліктам і підвищення рівня взаємної підтримки в колективі.

Основними завданнями четвертої частини тренінгу є:

1. аналіз впливу групової динаміки на сприйняття організаційних змін;
2. усвідомлення ролі комунікації у зниженні психологічного опору;
3. розвиток навичок відкритого та безпечного обміну думками;
4. формування здатності до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій;
5. зміцнення відчуття командної єдності та взаємної відповідальності.

Зміст четвертої частини тренінгу охоплює такі тематичні блоки:

1. Групова динаміка в умовах організаційних змін. Психологічні процеси, що відбуваються в групах під час трансформацій: поляризація позицій, зростання напруження, формування неформальних коаліцій. Вплив групових очікувань на готовність до змін.
2. Комунікація як ключовий чинник прийняття змін. Роль відкритої, чесної та регулярної комунікації в процесі змін. Комунікативні бар'єри, що посилюють опір, та способи їх подолання.
3. Психологічна безпека в команді. Поняття психологічної безпеки як умови для висловлення думок, сумнівів і переживань без страху осуду. Її значення для зниження тривожності та підвищення залученості персоналу.
4. Конфлікти в період змін та шляхи їх конструктивного вирішення. Типові джерела конфліктів у період організаційних трансформацій. Відмінність між деструктивними та конструктивними конфліктами. Психологічні стратегії зниження конфліктності.
5. Підтримка та взаємодопомога як ресурс адаптації. Формування культури взаємної підтримки в колективі. Значення емоційної підтримки для збереження працездатності та психологічної стійкості команди.

У межах четвертої частини тренінгової програми застосовуються такі методи:

1. групові дискусії, спрямовані на обговорення переживань, пов'язаних зі змінами;
2. комунікативні вправи, що розвивають навички активного слухання та зворотного зв'язку;
3. рольові ігри, які моделюють типові конфліктні ситуації в процесі змін;
4. вправи на згуртованість, спрямовані на зміцнення довіри в команді
5. рефлексивні завдання, що допомагають усвідомити власну роль у групових процесах.

Методи орієнтовані на практичну взаємодію учасників та формування позитивного досвіду командної роботи. У результаті проходження четвертої частини тренінгу учасники:

1. усвідомлюють вплив групової динаміки на процес організаційних змін;
2. покращують навички міжособистісної комунікації;
3. знижують рівень напруження та конфліктності в колективі;
4. підвищують відчуття психологічної безпеки та підтримки;
5. формують готовність до конструктивної взаємодії в умовах трансформацій.

**Частина 5. Інтеграція досвіду, особисті ресурси та закріплення готовності до організаційних змін**

***Тривалість* - 6 академічних годин**

Метою п’ятої частини тренінгової програми є інтеграція отриманого під час тренінгу досвіду, усвідомлення індивідуальних і групових психологічних ресурсів та закріплення готовності працівників до організаційних змін у довгостроковій перспективі. Ця частина спрямована на формування внутрішньої стійкості, відповідальності за зміни та здатності підтримувати адаптацію після завершення тренінгової програми.

Основними завданнями модуля є:

1. узагальнення знань і навичок, отриманих у попередніх модулях тренінгу;
2. усвідомлення власних психологічних ресурсів адаптації до змін;
3. формування індивідуальних стратегій підтримки готовності до змін;
4. розвиток навичок саморефлексії та саморегуляції;
5. закріплення позитивного ставлення до змін як до процесу розвитку.

Зміст п’ятої частини тренінгу включає такі ключові тематичні блоки:

1. Інтеграція тренінгового досвіду. Аналіз особистих змін у сприйнятті організаційних трансформацій. Усвідомлення того, як змінилося ставлення до ризику, невизначеності та нових вимог у професійній діяльності.
2. Особисті психологічні ресурси в умовах змін. Поняття внутрішніх ресурсів (резилієнтність, мотивація, саморегуляція, впевненість). Виявлення індивідуальних сильних сторін, що сприяють адаптації в кризових умовах.

3. Саморегуляція та профілактика психологічного виснаження. Психологічні механізми відновлення емоційної рівноваги. Усвідомлення власних «сигналів перевантаження» та способів їх своєчасного розпізнавання.
4. Закріплення готовності до змін у повсякденній діяльності. Перенесення отриманих навичок у робочий контекст. Формування відповідальності за підтримку змін не лише на рівні керівництва, а й на рівні кожного працівника.
5. Формування особистого плану адаптації до змін. Розробка індивідуальних кроків для збереження психологічної стійкості та конструктивного ставлення до майбутніх трансформацій в організації.

У межах модуля використовуються такі методи:

1. рефлексивні вправи, спрямовані на усвідомлення особистих змін;
2. індивідуальні письмові завдання (план особистої адаптації);
3. групові обговорення, що дозволяють обмінятися досвідом і підтримати одне одного;
4. вправи з саморегуляції, спрямовані на зниження емоційної напруги;
5. підсумкова групова рефлексія, яка сприяє закріпленню результатів тренінгу.

Методи орієнтовані на внутрішню роботу учасників та довготривалий ефект від тренінгу.

У результаті проходження п’ятого модуля учасники:

1. усвідомлюють власну психологічну готовність до організаційних змін;
2. визначають індивідуальні ресурси адаптації та розвитку;
3. формують навички саморегуляції в умовах стресу та невизначеності;
4. закріплюють позитивне, усвідомлене ставлення до змін;
5. підвищують здатність підтримувати ефективну професійну діяльність у кризових умовах.

Запропонована тренінгова програма психологічної підготовки працівників до організаційних змін спрямована на формування цілісної системи психологічної

підтримки персоналу в умовах воєнної нестабільності та бізнес-трансформацій[18; 23]. Реалізація програми дозволяє знизити рівень психологічного опору, підвищити готовність до змін і забезпечити стійкість колективу до майбутніх викликів.

Реалізація тренінгової програми психологічної підготовки працівників до організаційних змін у бізнес-просторі спрямована на досягнення комплексу психологічних, поведінкових та організаційно-психологічних результатів, що мають як короткостроковий, так і довгостроковий ефект.

У результаті проходження тренінгової програми у працівників очікується:

1. підвищення рівня психологічної готовності до організаційних змін;
2. зниження інтенсивності тривожних реакцій, пов’язаних з невизначеністю та ризиком;
3. формування більш усвідомленого ставлення до змін як до необхідного етапу професійного та організаційного розвитку;
4. розвиток навичок саморегуляції емоційних станів у стресових і кризових умовах;
5. посилення внутрішньої резилієнтності та здатності адаптуватися до змінних умов діяльності.

На рівні групових процесів і командної взаємодії тренінг сприятиме:

1. зменшенню проявів прихованого та пасивного психологічного опору організаційним змінам;
2. підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом;
3. розвитку відкритої комунікації щодо змін, проблем і очікувань;
4. посиленню відчуття залученості персоналу до процесів трансформації;
5. формуванню більш згуртованого колективу, здатного діяти в умовах підвищеної невизначеності.

Очікується, що участь у тренінговій програмі сприятиме:

1. переходу від емоційно-реактивного до усвідомлено-приймаючого ставлення до організаційних змін;
2. формуванню більш конструктивного ставлення до ризику як до керованого психологічного феномену;
3. розвитку здатності оцінювати зміни не лише як загрозу, а як потенційний ресурс розвитку;
4. підвищенню готовності брати відповідальність за власну роль у процесах змін.

На рівні організації в цілому впровадження тренінгової програми може забезпечити:

1. зниження рівня психологічного напруження в періоди впровадження змін;
2. підвищення ефективності реалізації організаційних трансформацій;
3. створення умов для формування культури психологічної безпеки;
4. зміцнення адаптивного потенціалу персоналу в умовах воєнної нестабільності;
5. підвищення стійкості організації до кризових та непередбачуваних ситуацій.

Отже, очікувані результати тренінгової програми полягають у формуванні цілісної психологічної готовності персоналу до організаційних змін, що поєднує індивідуальну адаптацію, групову підтримку та конструктивне ставлення до ризику. Реалізація програми сприятиме не лише зниженню опору змінам, а й розвитку психологічних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування бізнес-організації в умовах війни та тривалої нестабільності.

**Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано практичний інструментарій психологічного супроводу організаційних змін у бізнес-просторі, адаптований до умов воєнної нестабільності. Запропоновані рекомендації, форми супроводу та тренінгова програма ґрунтуються на

результатах теоретичного аналізу та емпіричного дослідження психологічних чинників управління змінами.

У підрозділі 3.1 визначено практичні рекомендації для керівництва щодо психологічного супроводу організаційних змін. Акцент зроблено на ролі керівника як ключової фігури у формуванні психологічної безпеки, зниженні опору та підтримці готовності персоналу до трансформацій. Показано, що ефективність управління змінами в умовах війни значною мірою залежить не від формальних управлінських рішень, а від якості комунікації, емпатії, здатності визнавати емоційний стан працівників і враховувати їхній психологічний ресурс.

У підрозділі 3.2 систематизовано основні форми психологічного супроводу під час організаційних змін, зокрема індивідуальні, групові та системні формати підтримки. Доведено доцільність комплексного поєднання різних форм психологічної допомоги залежно від етапу змін, масштабу трансформацій і стану колективу. Особливу увагу приділено доступним і гнучким формам супроводу, які є найбільш ефективними в умовах обмежених ресурсів та підвищеного стресового навантаження[13; 35].

У підрозділі 3.3 розроблено тренінгову програму психологічної підготовки працівників до організаційних змін, спрямовану на розвиток психологічної готовності, резилієнтності, усвідомленого ставлення до змін і здатності до адаптації. Програма структурована за модульним принципом і охоплює ключові психологічні аспекти змін, зокрема сприйняття невизначеності, емоційні реакції, ставлення до ризику, групову динаміку та психологічні ресурси особистості. Її зміст узгоджується з результатами емпіричного дослідження, що підтверджує практичну обґрунтованість запропонованого підходу.

Загалом результати третього розділу засвідчують, що психологічний супровід організаційних змін має бути системним, превентивним і орієнтованим на особистісні та групові ресурси персоналу. Запропоновані практичні рекомендації та тренінгова програма можуть бути використані як інструмент зниження психологічного опору, підвищення готовності до змін і підтримки

ефективного функціонування бізнес-організацій в умовах воєнної та економічної нестабільності.

# ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути психологічні чинники управління організаційними змінами в бізнес-просторі та показати їхню визначальну роль у процесах адаптації персоналу до трансформацій. У роботі доведено, що ефективність змін значною мірою залежить не від формальних управлінських рішень, а від психологічної готовності працівників, особливостей їхнього ставлення до нововведень, рівня прийняття ризику та здатності функціонувати в умовах невизначеності.

Теоретичний аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних підходів засвідчив, що організаційні зміни є складним психологічним феноменом, який поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Встановлено, що реакція працівників на зміни формується під впливом індивідуального досвіду, організаційної культури, стилю керівництва та соціального контексту. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах воєнної нестабільності, коли зміни сприймаються не лише як професійний виклик, а й як фактор особистої безпеки та збереження життєвих ресурсів.

У ході емпіричного дослідження виявлено, що більшість працівників демонструє відкритість до змін і схильність до інновацій, що проявляється у домінуванні вільнодумного та змішаних типів ставлення до змін. Така структура відповідей свідчить про наявність у колективі значного адаптаційного потенціалу та готовності реагувати на зовнішні виклики. Водночас зафіксовано наявність групи працівників із вираженим традиціоналістичним ставленням, для яких зміни асоціюються з втратою стабільності та потребують додаткового психологічного супроводу.

Результати діагностики готовності до ризику показали, що значна частина респондентів має середній або високий рівень схильності до ризикових рішень. Це узгоджується з умовами функціонування бізнесу в період постійних змін та підтверджує, що прийняття ризику стає важливим елементом професійної поведінки. Встановлено також вікові відмінності у готовності до ризику, що

вказує на вплив життєвого досвіду, рівня відповідальності та професійного стажу на психологічні стратегії адаптації.

Кореляційний аналіз дозволив виявити тісний взаємозв'язок між готовністю до ризику та ставленням до організаційних змін. Зокрема, встановлено, що орієнтація на збереження традицій супроводжується зниженням готовності до ризику, тоді як відкритість до нововведень і прагматична адаптація пов'язані з її зростанням. Отримані дані дають підстави стверджувати, що у досліджуваному колективі ставлення до змін і готовність до ризику формують єдину психологічну систему реагування на невизначеність.

Практична частина роботи була спрямована на розробку рекомендацій і тренінгової програми психологічної підготовки працівників до організаційних змін. Запропонована програма орієнтована на зниження внутрішнього опору, розвиток емоційної саморегуляції, формування усвідомленого ставлення до змін та підвищення психологічної стійкості персоналу. Особливий акцент зроблено на роботі з емоційними реакціями, прийняттям невизначеності та розвитком навичок адаптивної поведінки.

Очікується, що впровадження тренінгової програми сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню залученості працівників у процеси змін і зменшенню рівня напруження в періоди організаційних трансформацій. Поєднання емпіричних результатів із практичними інструментами психологічного супроводу дозволяє використовувати розроблену програму як ефективний ресурс підтримки персоналу в умовах кризових викликів.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що психологічні чинники є ключовими в управлінні організаційними змінами.

Усвідомлене врахування психологічних особливостей персоналу, розвиток готовності до змін і прийняття ризику створюють передумови для стабільного функціонування бізнес-організацій та їхньої адаптації до сучасних умов нестабільності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**


1. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 384 с.
2. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 149–163. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163.
3. Бовдир О. Стиль управління: взаємодія керівника і підлеглих. *Особливості сучасного менеджменту та економіки: співвідношення теорії та практики* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Херсон : ХІ МАУП, 2021. С. 24–32.
4. Бондарчук О. І. Психологічні умови ефективності управління змінами в організаціях. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Психологічні науки*. 2013. Вип. 114. С. 7–11.
5. Брюховецька О. В. Особливості управління підприємствами в умовах невизначеності : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2024. 210 с.
6. Гаврилюк О. В. Адаптивне управління в умовах економічних криз і воєнних конфліктів: теорія та практика. Львів : Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 188 с.
7. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1(71). С. 48–58.
8. Грішин Е. Резилієнтність особистості: сутність феномена, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г. Сковороди. Психологія*. 2021. Вип. 64. С. 62–81.
9. Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2023. № 2. С. 39–49.

10. ДСТУ ISO 45003:2023. Системи управління охороною здоров’я та безпекою праці. Психологічне здоров’я та безпека на робочому місці: настанови щодо управління психосоціальними ризиками (ISO 45003:2021, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2023.
11. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 10.01.2026).
12. Зінченко П. І. Управління змінами в організаціях під час війни: стратегічні підходи та практичні інструменти. Харків : ХНЕУ, 2023. 145 с.
13. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Сучасні тренінгові технології розвитку резилієнтності персоналу. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 184 с.
14. Злобіна О. Ресурси психологічної резилієнтності в протидії воєнному стресу. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2024. № 4. С. 111–134.
15. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 3(67). С. 124–133.
16. Карамушка Л. М. Психологічні особливості опору змінам персоналом організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1(9). С. 56–64.
17. Карамушка Л. М. Технології забезпечення психічного здоров’я та благополуччя персоналу організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3-4 (33). С. 20–30.
18. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ-Львів : Сполом, 2011. 216 с.
19. Кваша О. С. Окремі теоретичні засади управлінської діяльності в кризових умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 82. Ч. 2. С. 165–170.

20. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 2. С. 84–91.
21. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. 200 с.
22. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
23. Коттер Дж. П. Лідерство попереду змін / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2012. 256 с.
24. Кравченко О. В. Причини опору персоналу організаційним змінам. *Молодий вчений*. 2016. № 12(41). С. 454–457.
25. Креденцер О. В., Чорний П. Резилієнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3-4 (33). С. 45–54.
26. Лесько О. Й., Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 152 с.
27. Ложкін Г. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія : навчальний посібник. Київ : ДП Вид. дім «Персонал», 2014. 412 с.
28. Ляшенко О., Плотніченко С. Офіс-менеджмент і антикризові практики у часи війни: організаційні, комунікаційні та цифрові аспекти. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2(58). С. 68–78.
29. Маслоу А. Мотивація та особистість / пер. з англ. Київ : Либідь, 2008. 352 с.
30. Мельничук М. М., Павленко В. М. Психологія толерантності особистості : монографія. Полтава : ФОП, 2014. 244 с.
31. Москальов М. В. Структура та зміст психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2014. Вип. 11. С. 120–128.
32. Одрехівський М. В. Соціально-психологічні проблеми інноваційного розвитку підприємств. *Психологія і суспільство*. 2025. № 1. С. 57–73.

33. Охріменко К. М. Психологічні особливості опору змінам особистості у професійній діяльності. Умань : УДПУ, 2025.
34. Пріб К. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-37-33.
35. Психологічна підтримка в умовах війни: теорія та практика : колективна монографія / за ред. І. С. Попович. Дрогобич : ДДПУ ім. І. Франка, 2024. 280 с.
36. Психосоціальна підтримка на робочому місці в умовах воєнного і післявоєнного часу : метод. рекомендації / Держпраці. Київ, 2024. 32 с.
37. Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2–3(29). С. 95–111.
38. Скібська К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Економічні проблеми*. 2025. № 3. С. 15–22.
39. Тарасюк А. М., Денисенко І. І. Комунікативно-мовні бар'єри: причини виникнення та техніки їх корекції. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. Т. 2. С. 17–21.
40. Титаренко Т. М. Як допомогти особистості в період переходу від війни до миру: соціально-психологічний супровід : практ. посіб. Київ : Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2022. 180 с.
41. Трофімов А., Цикаленко О., Заболотна В. Толерантність до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*. 2022. № 3. С. 80–95.
42. Федулова І. В. Психологічні аспекти ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=522.
43. Шуберт Г. Методика діагностики ступеня готовності до ризику (RSK). *Збірник методик для діагностики психологічної готовності*

*військовослужбовців* / О. М. Кокун та ін. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2011. С. 45–48.

44. Яковенко С. І. Психологія бізнесу та управління в умовах війни: виклики та стратегії. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2024. Вип. 22. С. 3–12.
45. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara : The Adizes Institute Publishing, 2004. 460 p.
46. Budnyk O. et al. Mental health during wartime: The Ukrainian case in the 21st century. *Health Problems of Civilization*. 2025. Vol. 19(4). P. 395–406.
47. Chatterjee R. et al. The Effects of Change Management Practice on Organizational Performance. *International Journal of Leadership and Public Sector Reform*. 2023. Vol. 1(2). P. 20–36.
48. Frizell J. et al. War, solidarity and welfare attitudes: Survey evidence from the war in Ukraine. *Journal of European Public Policy*. 2025.
49. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 196 p.
50. Latifah I. N. et al. Factors affecting job satisfaction and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2024. Vol. 73(3). P. 719–748.
51. Oreg S. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2006. Vol. 15(1). P. 73–101.
52. Tsybuliak N. et al. Mental health of Ukrainian researchers during wartime. *Global Public Health*. 2025. Vol. 20(1). DOI: 10.1080/17441692.2025.2495328.
53. WHO. Three years of war: Rising demand for mental health support in Ukraine. *World Health Organization Regional Office for Europe*. 2025. URL: https://www.who.int/europe/news/item/24-02-2025-three-years-of-war.
54. ZOiS. Mental Health and Migration: Wartime Challenges for Ukrainian Academics. *ZOiS Spotlight*. 2024. No. 12.

*Додаток А*

# ДОДАТКИ

**Тест «RSK для виявлення схильності до ризику» за Г. Шубертом**
**Мета дослідження:** визначення схильності до ризику при змінах в організації.

## Інструкція

Вам пропонується відповісти на 25 запитань. Відповіді можуть бути п’яти видів: «Ні»; «Скоріше ні, ніж так»; «Важко сказати (можливо)»; «Скоріше так, ніж ні»; «Так». Прочитавши уважно запитання, дайте на нього відповідь, поставивши знак «+» в ту колонку, яка відповідає вашій відповіді.**Аналіз та інтерпретація результатівНарахування балів**

- «Ні» – 0 балів
- «Скоріше ні, ніж так» – 1 бал
- «Важко сказати (можливо)» – 2 бали
- «Скоріше так, ніж ні» – 3 бали
- «Так» – 4 бали

## Шкала оцінки ризикованості (за сумою балів)

Загальна оцінка тенденцій схильності до ризику здійснюється на основі всієї суми балів за схемою «чим більше балів, тим вища ризикованість»:

- **0–25 балів** – не ризикований
- **26–75 балів** – «ситуативно» ризикований
- **76–100 балів** – «надситуативно» ризикований

**Текст-опитувальника**

| № | Запитання | Ні | Скоріше ні, ніж так | Важко сказати (можливо) | Скоріше так, ніж ні | Так |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Чи перевищили б ви встановлену швидкість, щоб якнайшвидше надати медичну допомогу тяжко хворій людині? | | | | | |
| 2. | Чи погодилися б ви заради високого заробітку взяти участь у небезпечній і тривалій | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | експедиції? | | | | | |
| 3. | Чи стали б ви на шляху небезпечного втікача? | | | | | |
| 4. | Чи могли б ви їхати на підніжці товарного вагона при швидкості 100 км/год? | | | | | |
| 5. | Чи ризикнули б ви на наступний день після безсонної ночі взятися за відповідальну роботу? | | | | | |
| 6. | Чи стали б ви першим переходити вбрід дуже холодну річку? | | | | | |
| 7. | Чи позичили б ви другові велику суму грошей, не маючи цілковитої впевненості, що він зможе вам повернути ці гроші? | | | | | |
| 8. | Чи увійшли б ви разом із приборкувачем в клітку з левами при запевненні, що це безпечно? | | | | | |
| 9. | Чи змогли б ви під керівництвом інших вилізти на високу фабричну трубу? | | | | | |
| 10. | Чи змогли б ви без попереднього тренування керувати парусним човном? | | | | | |
| 11. | Чи ризикнули б вихопити за вуздечку коня на ходу? | | | | | |
| 12. | Чи ризикнули б ви після 10 склянок пива поїхати на велосипеді? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13. | Чи змогли б ви здійснити стрибок з парашутом? | | | | | |
| 14. | Чи змогли б ви в разі необхідності проїхати без квитка в поїзді далекого прямування? | | | | | |
| 15. | Чи змогли б ви здійснити автоподорож, якщо б за кермом сидів ваш знайомий, який нещодавно був у тяжкій дорожній пригоді? | | | | | |
| 16. | Чи змогли б ви з 10-метрової висоти скочити на тент пожежної команди? | | | | | |
| 17. | Чи змогли б ви, щоб позбутися затяжної хвороби з ліжковим режимом, відважитись на операцію, яка небезпечна для життя? | | | | | |
| 18. | Чи змогли б ви зіскочити з підніжки товарного вагона, який рухається зі швидкістю 50 км/год.? | | | | | |
| 19. | Чи змогли б ви у винятковій ситуації разом із сімома іншими людьми піднятися на ліфті, який розрахований на шість чоловік? | | | | | |
| 20. | Чи змогли б ви за велику винагороду перейти із зав’язаними очима пожвавлене вуличне перехрестя? | | | | | |
| 21. | Чи взялись би ви за небезпечну для життя роботу, якщо б за неї добре платили? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. | Чи змогли б ви за вказівкою вашого керівника взятися за високовольтний провід, якщо б він вас запевнив, що провід знеструмлений? | | | | | |
| 23. | Чи ризикнули б ви після важкого перенавантаження вираховувати відсотки? | | | | | |
| 24. | Чи змогли б ви після деяких попередніх пояснень керувати гелікоптером? | | | | | |
| 25. | Чи змогли б ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, здійснити далеку поїздку на потязі? | | | | | |

***Додаток Б***

**Методика К. Фрайлінгера, І. Фішера «Як Ви ставитесь до змін»**

**Мета**
Дає можливість визначити основні типи ставлення особистості до змін: **«традиціоналіст», «реаліст», «вільнодумець»**.

**Інструкція**
Висловіть своє ставлення до наведених у таблиці тверджень, використовуючи таку шкалу:

- **1** – не співпадає
- **2** – співпадає, але мало
- **3** – близько до співпадіння
- **4** – дійсно співпадає

**Аналіз та інтерпретація результатів**

**Визначення типу**
Вставте в наведену нижче таблицю свої бали та сумуйте їх за кожним типом (А, Б, В). Ви належите до типу, який набрав найбільшу кількість балів. При однаковій (чи приблизно однаковій) кількості балів можна твердити про змішаний тип.

**Опис типів**

- **Тип А. Традиціоналіст.** Зміни непокоять Вас або й навіюють острах. Ви поважаєте старі порядки, Вам потрібні непохитні правила, щоб відчувати себе захищеним. Ви з радістю плекаєте традиційні цінності. Вам важливо пам'ятати, що часи змінюються, і не триматися за старі принципи, що погіршують Ваше життя.
- **Тип Б. Реаліст.** Ви реалістично оцінюєте зміни: що повинно бути, то повинно бути. Навіть тоді, коли зміни пов’язані з болісними розставаннями та звичками. Ви робите зміни тільки такого типу, який Вам здається виправданим, і вводите інновації послідовно, пристосовуючи їх до мінливих умов. Ваше кредо: якщо нічого змінити не можна, настає смерть.
- **Тип В. Вільнодумець.** Зміни означають для Вас радість життя. Традиції та звичаї Ви не дуже поважаєте, а застарілі структури та ідеї навівають на Вас нудьгу. В роботі Вам потрібно різноманіття, і Ви легко починаєте шукати нову, як тільки стара перестає Вас цікавити.

**Текст опитувальника**

| Твердження | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1. На жаль, традиції та звичаї сьогодні відіграють лише другорядну роль | | | | |
| 2. Кримінально-правовим реформам час від часу не можна запобігти | | | | |
| 3. Якщо на ринку з'являється новий продукт, то я один з перших, хто його купує | | | | |
| 4. Я святкую сімейні свята, як це робили мої батьки | | | | |
| 5. Я не дотримуюся принципово якоїсь позиції, а роблю це доти, поки впевнений у її правильності | | | | |
| 6. Якщо я виконую якусь роботу тривалий час, то втрачаю до неї інтерес | | | | |
| 7. Я купую новий автомобіль лише тоді, коли старий уже неможливо відремонтувати | | | | |
| 8. Я з оптимізмом дивлюся в майбутнє | | | | |
| 9. У коханні мені потрібна новизна | | | | |
| 10. Якщо когось кохаєш, то треба взяти з ним шлюб | | | | |
| 11. У мене багато планів на майбутнє, і я вірю в їх здійснення | | | | |
| 12. Я не можу собі уявити, що проживу з однією людиною все життя | | | | |
| 13. Мені не дуже до вподоби сучасне мистецтво | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 14. Я намагаюся пристосуватися до життя | | | | |
| 15. Я ніколи не проводжу відпустку в одному й тому ж місці | | | | |
| 16. Удома я ціную добротні меблі | | | | |
| 17. Я навчився прощати і тоді, коли відчуваю біль | | | | |
| 18. Моє серце відкрите назустріч новому напрямку розвитку | | | | |
| 19. Я за незламність сім'ї | | | | |
| 20. Щоб мати дітей, не обов'язково одружуватися | | | | |
| 21. Я з задоволенням роблю перестановку меблів у своїй квартирі | | | | |