

<https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.11>
УДК 159.923.2:005.96

Оксана Креденцер
Петро Чорний

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ ЯК ЧИННИК СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Креденцер Оксана, Чорний Петро. Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний аналіз.

***Вступ.** Резильєнтність працівників у період війни та соціально-економічної нестабільності в Україні постає важливим чинником підтримання суб'єктивного благополуччя та стабільності функціонування бізнес-організацій.*

***Мета:** теоретичний аналіз феномену резильєнтності на робочому місці як чинника суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій.*

***Методи:** застосовано методи теоретичного аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення сучасних досліджень із загальної та організаційної психології.*

***Результати.** У статті розкрито багатовимірну природу резильєнтності, її прояви на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Визначено ключові чинники, що сприяють збереженню психологічної стійкості персоналу та їхнього суб'єктивного благополуччя. Наведено результати досліджень, які вказують як на позитивний зв'язок між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям, так і на суперечливість цих взаємозв'язків у різних професійних контекстах.*

***Висновки.** Резильєнтність виступає важливим ресурсом адаптації персоналу до кризових умов. Теоретичне осмислення цього феномену відкриває перспективи для подальших емпіричних досліджень та розробки інтервенцій, спрямованих на підвищення психологічної стійкості працівників.*

***Ключові слова:** резильєнтність, резильєнтність на робочому місці, резильєнтність команди, резильєнтність організації, суб'єктивне благополуччя, стрес, війна, персонал організацій*

Oksana Kredentser, Petro Chorny. Resilience in the workplace as a personnel's subjective well-being factor in business organizations: theoretical analysis.

***Introduction.** Personnel's resilience in time of war and socio-economic instability in Ukraine has become an important factor in maintaining subjective well-being and stability of business organizations.*

***Aim:** to make a theoretical analysis of the phenomenon of resilience in the workplace as a business organization personnel's subjective well-being factor.*

***Methods:** theoretical analysis, synthesis, systematization and generalization of latest research findings on general and organizational psychology.*

***Results.** The article revealed the multidimensional nature of resilience and its manifestations at the individual, team and organizational levels. Key factors that contribute to the preservation of psychological stability of personnel and their subjective well-being were identified. The presented research found a positive relationship between personnel's resilience and subjective well-being, as well as their contradictory relationships in different professional contexts.*

***Conclusions.** Resilience is an important resource for personnel adaptation to crisis conditions. Theoretical understanding of this phenomenon opens up prospects for further empirical research and allows developing interventions to promote personnel's resilience.*

***Key words:** resilience, resilience in the workplace, team resilience, organizational resilience, subjective well-being, stress, war, organizational personnel*

Вступ. У сучасному глобалізованому світі стрімке зростання невизначеності, цифрова трансформація, соціальні потрясіння, економічна турбулентність, наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабна війна в Україні значно посилили виклики для організацій та їх працівників (Креденцер, 2024). Одним із ключових психологічних ресурсів, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін, долати стрес і підтримувати функціонування в умовах нестабільності, є резильєнтність – здатність зберігати психоемоційну стійкість, мотивацію до дії та продуктивність у складних і непередбачуваних умовах (Luthans et al., 2007; Fletcher & Sarkar, 2013).

В організаційній психології резильєнтність дедалі частіше розглядається не лише як індивідуальна якість, а й як системна характеристика робочого середовища, що тісно пов'язана із суб'єктивним благополуччям персоналу, його залученістю, задоволеністю роботою, професійною ефективністю та намірами залишатися в організації (Kuntz et al., 2017; Robertson et al., 2015). Актуальність вивчення цього феномену зростає в умовах постійного інформаційного тиску, зростання емоційного вигорання та необхідності збереження психічного здоров'я на робочому місці.

Особливої значущості ця проблематика набуває в українському контексті, з огляду на триваючу повномасштабну війну, яка призвела до безпрецедентного рівня соціальної та економічної турбулентності, вимушеного переміщення мільйонів громадян, травматичних подій, що вплинули на психіку значної частини населення, та трансформації трудових практик (Карамушка, Креденцер, Терещенко та ін., 2024). Бізнес-організації в Україні сьогодні функціонують в умовах постійної кризи, високої невизначеності та ризику, що вимагає нових підходів до збереження психологічної стійкості працівників, запобігання професійній дезадаптації та підтримки суб'єктивного благополуччя (Чорний, 2025).

У цих умовах дослідження резильєнтності на робочому місці як чинника суб'єктивного благополуччя персоналу набуває не лише теоретичної, а й виразної практичної значущості. Воно спрямоване на пошук психологічних механізмів, що можуть забезпечити не лише індивідуальну стійкість, а й організаційне виживання та розвиток у надзвичайних умовах.

Мета: здійснити теоретичний аналіз поняття «резильєнтність на робочому місці» як чинника суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій.

Методи дослідження: теоретичний аналіз проблеми, синтез, узагальнення.

Результати дослідження та їх обговорення.

Найперше розглянемо сутність *поняття «резильєнтність на робочому місці»*, його основні дефініції та організаційно-психологічний контекст.

Насамперед зазначимо, що в цілому, як вказує О. Кокун (2025), *резильєнтність особистості* визначається як багатовимірне явище, яке охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні аспекти адаптації. Вона розглядається як динамічний процес, що формується у взаємодії особистості з оточенням, а також як індивідуальна властивість, що дозволяє протистояти труднощам і розвиватися, допомагає людині відновлюватися після криз та адаптуватися до нових викликів. Вчений підкреслює, що резильєнтність – це розумова, фізична, емоційна та поведінкова здатність людини адаптуватися, відновлюватися та процвітати в ситуаціях ризику, викликів, небезпеки, складності та негараздів, а також вчитися та рости після невдач (Кокун, 2025).

Резильєнтність – це міждисциплінарний конструкт, який протягом багатьох років визначався різними підходами. Деякі концепції розглядають резильєнтність як особливість або здатність, яка допомагає людям справлятися з труднощами та позитивно пристосовуватися до них (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick & Yehuda, 2014).

Інші розглядають резильєнтність як динамічний процес, що складається з дезорганізації та реінтеграції, в якому людина демонструє позитивну адаптацію, незважаючи на пережиті негаразди (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Наприклад, Luthar,

Cicchetti & Becker (2000) визначають її як «динамічний процес, що охоплює позитивну адаптацію в контексті значних негараздів».

Вочевидь, спільним в цих підходах є певна складна ситуація, життєві негаразди або навіть травмівні події. Оскільки такі події можуть траплятися в різних сферах життєдіяльності, то й резильєнтність може мати різні види в залежності від цього. Особливе місце в цьому контексті відводиться резильєнтності людині на роботі.

Резильєнтність на робочому місці визначається як здатність працівників справлятися з несприятливими подіями на роботі та позитивно долати їх. Цей концепт є потенційним ключовим чинником для збереження продуктивності та добробуту персоналу в умовах несприятливих обставин. Окрім того, резильєнтність у робочому середовищі визначається як здатність працівників ефективно адаптуватися до змін, долати труднощі та відновлюватися після стресових ситуацій, зберігаючи водночас продуктивність і психологічне благополуччя (Britt, Sinclair & McFadden, 2013). Це поняття охоплює як індивідуальні характеристики, так і організаційні фактори, що сприяють стійкості персоналу.

Визначаючи резильєнтність персоналу на робочому місці, низка дослідників наголошує на здатності співробітників керувати та позитивно долати несприятливі події на роботі (Fletcher & Sarkar, 2013; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020). А інші наголошують, окрім цього, ще й на здатності водночас залишатися здоровим, відновлюватися та вчитися на несподіваних невдачах, а також активно готуватися до майбутніх викликів (McEwen & Boyd, 2017; Luthans 2002).

P. Malik & P. Garg (2018) визначають резильєнтність більш комплексно, зазначаючи, по-перше, що резильєнтність співробітника є індивідуальною здатністю, яку можна розвивати шляхом використання ресурсів і забезпечення успішної адаптації та процвітання на роботі, і, по-друге, резильєнтність працівників може проявлятися як у стабільних, так і в несприятливих умовах, тобто конструкт вказує на здатність індивіда не лише адаптуватися до несприятливих подій, але й активно використовувати можливості для постійного зростання та вдосконалення в стабільному середовищі.

Резильєнтність на робочому місці є необхідністю для організацій та працівників, оскільки вона допомагає їм долати труднощі та, зрештою, досягати успіху (King, Newman & Luthans, 2016). Однак із аналізу літератури можна дійти висновку, що цей конструкт недостатньо досліджений. У нашому дослідженні ми коротко визначимо основні теоретичні засади дослідження резильєнтності на робочому місці, щоб висвітлити можливості для побудови адекватної моделі для проведення емпіричних досліджень.

Аналіз літературних джерел вказує на те, що резильєнтність на робочому місці або на роботі досліджується на індивідуальному (personal resilience) та командному рівнях (team resilience).

Зазначимо, що резильєнтність здебільшого вивчалася на індивідуальному рівні, але останнім часом приділяється більше уваги теоретичним та емпіричним дослідженням командної резильєнтності.

Більшість дослідників (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020; McEwen & Boyd, 2017 та ін.) зазначають, що, хоча індивідуальна резильєнтність важлива на робочому місці, резильєнтність команди – це більше ніж сукупна індивідуальна резильєнтність її членів: хоча кожна людина робить свій внесок у резильєнтність команди, поведінка та стратегії мають бути колективними та узгодженими. Група високостійких людей не обов'язково призведе до стійкої команди, якщо їхні стратегії не узгоджені. І навпаки, контрпродуктивне ставлення та поведінка в команді можуть протистояти індивідуальній резильєнтності її членів (Креденцер, 2024).

На думку Flint-Taylor & Cooper (2017), поняття командна резильєнтність не має однозначного визначення і, як правило, стосується процесів «ефективного управління

тиском у команді в цілому, що ще більше зміцнює здатність команди справлятися з майбутніми викликами в несприятливих умовах» (Flint-Taylor & Cooper, 2017).

Також Hartwig, Clarke, Johnson & Willis (2020) наводять приклади емпіричних досліджень, які свідчать про те, що індивідуальна резильєнтність може бути важливою ознакою резильєнтності команди, особливо в критично важливих для безпеки та екстремальних командах (наприклад, служби пожежогасіння, охорони здоров'я або космічних польотів тощо).

Отже, командна резильєнтність є критично важливою для тих контекстів, в яких збій ефективної командної роботи може мати серйозні наслідки (наприклад, команди реагування на надзвичайні ситуації, які не можуть ефективно співпрацювати, і тим самим ставлять під загрозу життя людей).

На думку King, Newman & Luthans (2016), мало хто досліджував організаційні чи командні чинники, які можуть сприяти розвитку резильєнтності в окремих людей, організаціях і командах, а також її подальший вплив на поведінкові результати роботи. З обмеженої кількості робіт, які досліджували передумови резильєнтності, більшість була виконана на індивідуальному рівні аналізу, зосереджуючись на вивченні особистісних характеристик, які передбачають індивідуальну резильєнтність, зокрема стаж роботи, самооцінку, самооцінку та досвід, самоефективність і компетентність (King, Newman & Luthans, 2016).

Також у дослідженнях вивчався взаємозв'язок між резильєнтністю та поведінковими результатами роботи, такими як наміри звільнитися, організаційна прихильність до змін, задоволеність роботою та залученість до роботи. Обмежена кількість робіт почала вивчати динамічні процеси, за допомогою яких і в яких ситуаціях резильєнтність впливає на робочу поведінку працівників (Youssef & Luthans, 2007).

У такий же спосіб і в контексті резильєнтності персоналу більшість дослідників погоджуються, що резильєнтність можна продемонструвати лише за наявності негараздів або криз і, як наслідок, привести до позитивної адаптації (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey, 2015; Fletcher & Sarkar, 2013; Hartwig, Clarke, Johnson & Willis, 2020). Поняття подолання труднощів найчастіше зустрічається у дослідженнях про стрес, які вивчають, як люди розвиваються та реагують на стрес на робочому місці. Наприклад, доведено, що резильєнтність має негативний вплив на психологічний стрес, а також позитивний вплив на самопочуття та залученість до роботи (Fletcher & Sarkar, 2013).

Згідно з моделлю «вимоги-ресурси» (Job Demands–Resources Model), розробленою А. Bakker & Е. Demerouti (2007), стрес виникає внаслідок дисбалансу між вимогами до працівника та наявними ресурсами для їх подолання. Резильєнтність виступає ключовим особистісним ресурсом, що дозволяє ефективно справлятися з високими вимогами та знижує ризик вигорання (Bakker & Demerouti, 2007).

Працівники з високим рівнем резильєнтності демонструють нижчий рівень тривожності, вищу адаптивність до змін, кращу залученість у роботу та меншу схильність до емоційного вигорання (Hartmann, Weiss, Newman & Hoegl, 2020). Роль організаційних чинників (підтримка керівництва, автономія, доступ до навчання) також є критичною для формування стійкості в персоналу (Robertson, Cooper, Sarka & Curran, 2015).

Сьогодні існує небагато **інструментів для вимірювання резильєнтності на робочому місці**. Наведемо приклади декількох з них.

Winwood, Colon & McEwen (2013) дослідили та розробили ефективний метод вимірювання резильєнтності на робочому місці (Resilience at work – RAW) для використання в індивідуальних контекстах, пов'язаних з роботою та емоційним дискомфортом. Було проведено два окремих перехресних дослідження: 1) дослідницький факторний аналіз 45 пунктів, які лежать в основі резильєнтності на робочому місці, серед 397 учасників; 2) підтверджувальний факторний аналіз показника резильєнтності,

отриманого в дослідженні 1, що демонструє достовірну модель взаємодії зі змінними результатів діяльності серед 194 учасників. У результаті дослідження отримано шкалу з 20 пунктів, що пояснює 67% дисперсії, яка вимірює сім аспектів резильєнтності на робочому місці, що піддаються навчанню і можуть свідомо розвиватися. Було продемонстровано достовірну модель взаємозв'язків із залученістю до роботи, сном, відновленням після стресу та фізичним здоров'ям в очікуваних напрямках. Нова шкала демонструє значні перспективи як надійний інструмент для використання у сфері підтримки та розвитку працівників (Winwood, Colon & McEwen, 2013). Це дослідження пропонує таку модель резильєнтності на роботі (рис. 1).

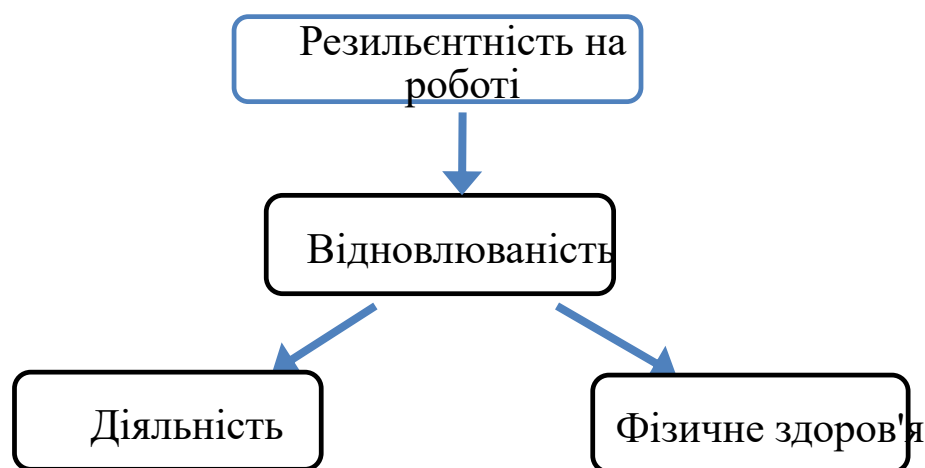


Рис. 1. Теоретична модель взаємозв'язку між резильєнтністю на роботі, відновлюваністю (recovery), діяльністю (engagement) та фізичним здоров'ям (physical health)

Ця модель відповідає початковим намірам досліджень, тобто розробити модель практичної поведінки, якої можна навчити, що сприяє підвищенню резильєнтності. Резильєнтність, яка вимірюється за шкалою RAW, має значний вплив на відновлення (після стресу, пов'язаного з вимогами на роботі), що зі свого боку пов'язано з покращенням діяльності на роботі, і, що важливо, позитивно впливає на фізичне здоров'я (Winwood, Colon & McEwen, 2013).

У своєму дослідженні резильєнтності в професійному контексті R. IJntema, (2020) розробила програму розвитку резильєнтності для офісних працівників великої Голландської страхової компанії. Результати показують, що ця програма була особливо ефективною у зміцненні ресурсів, пов'язаних з цілями, таких як надія, самоефективність і мета в житті, і що це дозволило офісним працівникам краще адаптуватися до організаційних змін (IJntema, 2020).

У 2016 році Mallak, Yildiz (2016) провели дослідження резильєнтності на робочому місці серед медичних працівників. Значна кількість досліджень і розробок інструментів була проведена в клінічних умовах для пацієнтів. Існувала потреба в розробці інструменту для вимірювання резильєнтності працівників на робочому місці. Дослідницький інструмент був розповсюджений серед керівників і медсестер, які працюють у Сполучених Штатах Америки в лікарнях. Було отримано 540 заповнених і придатних для використання відповідей. Інструмент містив перелік показників життєстійкості на

робочому місці, опитувальник щодо стресу на роботі та відповідні демографічні дані (Mallak, Yildiz, 2016).

Чотирифакторна модель дозволила отримати методику з психометричними властивостями, які добре узгоджуються з моделлю. Двадцять пунктів було залишено для отриманого в результаті Інструменту життестійкості на робочому місці (Workplace Resilience Instrument-WRI). Паралельний аналіз проводився за допомогою послідовних ітерацій дослідницького та підтверджувального факторних аналізів. Респонденти були класифіковані на основі їхньої зайнятості в сільській або міській лікарнях. Керівники мали значно вищі показники WRI, ніж медсестри, незалежно від статі. Показники WRI позитивно і достовірно корелювали зі стажем роботи та результатами Короткого опитувальника професійного стресу (Mallak, Yildiz, 2016). За результатами дослідження було розроблену методику для вимірювання індивідуальної життестійкості на робочому місці (WRI). Чотири фактори WRI визначають виміри життестійкості на робочому місці для використання в подальших дослідженнях: активне вирішення проблем, командна ефективність, впевнене прийняття рішень.

Далі проаналізуємо результати досліджень, що стосуються *резильєнтності та суб'єктивного благополуччя, їх точки перетину*.

Аналізуючи резильєнтність як процес узгодження, управління та адаптації до значних чинників стресу або травми, слід зазначити, що властивості та ресурси людини, її життя та оточення сприяють здатності до адаптації та «відскоку» перед наявними несприятливими обставинами. Протягом життя досвід резильєнтності може бути різним (Winwood, Colon, & McEwen, 2013). Цей конструкт набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів робочого середовища, зокрема в умовах пандемії COVID-19, коли працівники зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації до нових форм організації праці. Дослідження показують, що резильєнтність відіграє важливу роль у процесі адаптації серед працівників, які змушені були працювати вдома через фізичні обмеження пандемії (Nadhira, Wulandari, & Pramastyaningtyas, 2023).

Особливого значення резильєнтність особистості набуває в умовах війни (Кокун, 2025). Адже під час війни працівники змушені одночасно справлятися з емоційною нестабільністю, тривогою за себе та близьких, а також із потребою зберігати продуктивність у роботі. Резильєнтність допомагає їм: регулювати тривожність, уникати професійного вигорання, швидше повертатися до ефективної діяльності після емоційних потрясінь. Працівники з високою резильєнтністю здатні краще адаптуватися до непередбачуваних змін, що робить їх цінними для будь-якої організації в кризовий період.

Суб'єктивне благополуччя працівників розглядається через призму двох основних компонентів: когнітивного та афективного. Когнітивний компонент включає загальну задоволеність життям та оцінку різних сфер життєдіяльності, тоді як афективний компонент стосується балансу між позитивними та негативними емоціями, які переживає індивід. Позитивні афекти можуть виникати як реакція на важливі життєві події та проявлятися у відчуттях радості, силі, ентузіазмі й гордості, тоді як негативні афекти включають переживання розчарування, конфліктів або тривоги (Diener, 1984; Ryff, 1989). Резильєнтність тісно пов'язана з усіма цими аспектами, сприяючи здатності особи підтримувати позитивне функціонування навіть у несприятливих умовах.

Взаємозв'язок між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям особливо яскраво проявляється в контексті управління емоціями та стресом. Дослідження вказують на те, що емоційна гнучкість працівників, як здатність ефективно управляти різними видами емоцій, є ключовим фактором, що підтримує резильєнтність у складні часи (Nadhira, Wulandari & Pramastyaningtyas, 2023). Працівники з високим рівнем суб'єктивного благополуччя демонструють нижчу схильність до професійного вигорання

та частіше переживають позитивні емоції, рідше відчуваючи негативні емоційні стани, такі як смуток та злість (Tugade, & Fredrickson, 2004).

Згідно з дослідженням Tugade & Fredrickson (2004), резильєнтні люди частіше використовують когнітивну переоцінку як стратегію подолання, що дозволяє їм зберігати позитивні емоції. Також такі особи активніше шукають соціальну підтримку та мають вищий рівень самоефективності – віри у власні сили долати труднощі.

У дослідженні Wang et al. (2024) було емпірично підтверджено, що резильєнтність позитивно пов'язана з суб'єктивним благополуччям студентів і працівників, а розвиток майндфулнесу на робочому місці сприяє покращенню обох змінних. Аналогічні висновки підтверджено метааналізом Hartmann et al. (2020), який узагальнив понад 60 досліджень і встановив стабільний зв'язок між резильєнтністю та емоційним благополуччям.

Результати емпіричних досліджень щодо зв'язку між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям персоналу виявляються суперечливими. Дослідження, проведене серед 200 працівників Південної Джакарти, які працювали вдома під час пандемії COVID-19, виявило значущий позитивний кореляційний зв'язок між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям (Nadhira, Wulandari & Pramastyaningtyas, 2023). Учасники дослідження, віком від 20 до 60 років, продемонстрували, що вищий рівень резильєнтності працівників корелює з вищим рівнем суб'єктивного благополуччя, до того ж понад 57% респондентів повідомили про мотивованість, а 75% висловили задоволеність покращеннями на роботі (Nadhira, Wulandari, & Pramastyaningtyas, 2023).

Однак протилежні результати були отримані в дослідженні, проведеному серед 122 професіоналів різних секторів в Індії (Kaur, 2023). Використовуючи описовий дизайн дослідження та застосовуючи два самозвітні опитувальники – перспективу психологічного благополуччя Ріффа та Короткі шкали резильєнтності Сміта та співавторів, дослідники не виявили значущого зв'язку між благополуччям та резильєнтністю (Kaur, 2023). Ці результати суперечили початковій гіпотезі про те, що особи з низьким рівнем благополуччя матимуть низьку резильєнтність, і навпаки. Дослідження показало, що жодна одиниця благополуччя не пов'язана зі змінами в жодній команді резильєнтності (Kaur, 2023).

Висновки.

Аналіз наявної літератури з питань резильєнтності персоналу як чинника суб'єктивного благополуччя виявляє складну та багатогранну картину взаємозв'язків між цими конструктами. Основним висновком є те, що зв'язок між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям не є універсальним і може значно варіюватися залежно від контексту, професійної сфери та специфічних умов праці.

Важливим аспектом є роль організаційних факторів у формуванні як індивідуальної резильєнтності, так і загального благополуччя персоналу. Організаційна резильєнтність виступає важливим медіатором між психологічною резильєнтністю працівників та їхнім сприйнятим благополуччям. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до вивчення резильєнтності, що враховує як індивідуальні психологічні ресурси, так і організаційні умови та підтримку.

Перспективи подальших досліджень. Для майбутніх досліджень рекомендується застосування лонгітюдних дизайнів для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям. Також важливо враховувати культурні та контекстуальні особливості різних професійних середовищ, оскільки результати досліджень, проведених у різних країнах та секторах, можуть значно відрізнятися. Особливої уваги потребує розробка інтервенційних програм, спрямованих на одночасне підвищення резильєнтності та благополуччя персоналу через організаційні ініціативи та індивідуальні тренінги управління стресом й емоційною регуляцією.

Література

1. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Івкін, В. М., Лагодзінська, В. І., & Клименко, Н. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
2. Кокун, О. М. (2025). Життестійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика.
3. Креденцер, О. В. (2024). Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 33(3-4), 124-136.
4. Чорний, П. (2025). Особливості суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в різних соціально-економічних сферах: теоретичний аналіз проблеми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 34(1), 161-169. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.14>
5. Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
7. Britt, T. W., Sinclair, R. R., & McFadden, A. C. (2013). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 378-404. <https://doi.org/10.1111/iops.12062>
8. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
9. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
10. Flint-Taylor, J., & Cooper, C. L. (2017). Team resilience: Shaping up for the challenges ahead. In *Managing for resilience* (pp. 129-149). Routledge.
11. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
12. Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200.
13. Ijntema, R. C. (2020). Psychological resilience at work: A labyrinth worth navigating.
14. Kaur, N. (January 10, 2023). Employee Wellbeing and Resilience in Professionals. <https://ssrn.com/abstract=4321676> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4321676>
15. King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782-786.
16. Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
17. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
18. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
19. Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
20. Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *Vikalpa*, 43(2), 77-91. <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>
21. Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work*, 54(2), 241-253.
22. McEwen, K., & Boyd, C. (2017). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 1. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001223>
23. Nadhira, S., Wulandari, Y., & Pramastyaningtyas, A. (2023). The Relationship Between Resilience and Subjective Well-Being Among Employees on the Work-From-Home Scheme in South Jakarta. *E3S Web of Conferences*, 388. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338804015>
24. Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
25. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
26. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>

27. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
28. Wang, P., Liu, D., Wu, X., & Li, Y. (2024) Workplace Mindfulness, Resilience and Subjective Well-Being to College Students with SDT. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 567-589. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.124038>.
29. Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(10), 1205-1212.
30. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.

References

1. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereschenko, K. V., Ivkin, V. M., Lagodzinska, V. I., & Klymenko, N. (2024). *Tekhnologii zabezpechennya psyykhichnogo zdorovya ta blagopoluchchya osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pislyavoyennogo vidnovlennya [Technologies to promote educational personnel's mental health and well-being in conditions of war and post-war recovery]*. G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. [In Ukrainian]
2. Kokun, O. M. (2025). Zhyttyestiiikist i rezylyentnist lyudyny v suchasnomu sviti: teoria, doslidzhennya, praktyka [Human vitality and resilience in the modern world: theory, research, practice]. [In Ukrainian]
3. Kredentser, O. V. (2024). Osnovni pidkhody do analizu ponyattya «rezylyentnist» v suchasniy organizatsiynii psyykholohii [Basic approaches to the analysis of the concept of «resilience» in modern organizational psychology]. *Organizatsiyna psyykholohia. Ekonomichna psyykholohia*, 33(3-4), 124-136. [In Ukrainian]
4. Chorny, P. (2025). Osoblyvosti subyektivnogo blagopoluchchya personalu organizatsii v riznykh sotsialno-ekonomichnykh sferakh: teoretychnyi analiz problemy [Features of subjective well-being of organizational personnel in various socio-economic spheres: theoretical analysis of the problem]. *Organizatsiyna psyykholohia. Ekonomichna psyykholohia*, 34(1), 161-169. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.14> [In Ukrainian]
5. Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
7. Britt, T. W., Sinclair, R. R., & McFadden, A. C. (2013). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 378-404. <https://doi.org/10.1111/iops.12062>
8. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
9. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12-23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
10. Flint-Taylor, J., & Cooper, C. L. (2017). Team resilience: Shaping up for the challenges ahead. In *Managing for resilience* (pp. 129-149). Routledge.
11. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
12. Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200.
13. Ijntema, R. C. (2020). Psychological resilience at work: A labyrinth worth navigating.
14. Kaur, N. (January 10, 2023). Employee Wellbeing and Resilience in Professionals. <https://ssrn.com/abstract=4321676> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4321676>
15. King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782-786.
16. Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242. <https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
17. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
18. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
19. Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
20. Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample. *Vikalpa*, 43(2), 77-91. <https://doi.org/10.1177/0256090918773922>
21. Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work*, 54(2), 241-253.

22. McEwen, K., & Boyd, C. (2017). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 1. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001223>.
23. Nadhira, S., Wulandari, Y. & Pramastyaningtyas, A. (2023). The Relationship Between Resilience and Subjective Well-Being Among Employees on the Work-From-Home Scheme in South Jakarta. *E3S Web of Conferences*, 388. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338804015>.
24. Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
25. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
26. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
27. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
28. Wang, P., Liu, D., Wu, X., & Li, Y. (2024) Workplace Mindfulness, Resilience and Subjective Well-Being to College Students with SDT. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 567-589. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.124038>.
29. Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience: Developing the resilience at work scale. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(10), 1205-1212.
30. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.

Відомості про авторів

Креденцер Оксана Валеріївна, докторка психологічних наук, професорка, провідна наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

Kredentser, Oksana, Dr., Prof., leading researcher, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-190X>

E-mail: okred278@gmail.com

Чорний Петро Анатолійович, аспірант лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

Chorny, Petro, PhD student, Laboratory of organizational and social psychology, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7249-3668>

E-mail: peterchorny@gmail.com

Отримано 3 березня 2025 р.
Рецензовано 14 квітня 2025 р.
Прийнято 17 квітня 2025 р.