

<https://doi.org/10.31108/2.2026.1.38.8>  
УДК 159.944:005.32

**Людмила Карамушка**

## **ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ЗАРУБІЖНІЙ ПСИХОЛОГІЇ**

*Карамушка Людмила. Психологічні ресурси організації: основні теорії та моделі дослідження в зарубіжній психології.*

**Вступ.** Однією із важливих умов ефективності діяльності вітчизняних організацій та забезпечення благополуччя персоналу є придбання, підтримування, розвиток та захист психологічних ресурсів організації. Це передбачає, зокрема, вивчення основних теорій та моделей аналізу психологічних ресурсів організації, які здійснені зарубіжними вченими, їх застосування для різних напрямів та завдань діяльності сучасних організацій. Аналіз цих питань може сприяти кращому розумінню українськими організаційними психологами міжнародних підходів до розуміння сутності та структури психологічних ресурсів організації, що сприятиме більш активному процесу їх міжнародної інтеграції та визначенню власних профілів дослідження в умовах сучасних соціальних викликів.

**Мета дослідження:** проаналізувати основні теорії та моделі дослідження психологічних ресурсів організації в зарубіжній психології.

**Методи.** Для проведення дослідження використовувались теоретичні методи: вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури з проблеми психологічних ресурсів організації, систематизація цієї літератури, порівняльний аналіз, узагальнення.

**Результати.** У процесі аналізу проблеми виділено та описано основні теорії та моделі дослідження психологічних ресурсів організації в зарубіжній психології (збереження ресурсів; балансування вимог до роботи та ресурсів; когнітивних ресурсів; соціальних ресурсів; ресурсного підходу у стратегічному менеджменті; позитивного психологічного капіталу). Розкрито значення теорій та моделей для подолання дефіциту ресурсів й забезпечення ефективності діяльності організації та благополуччя персоналу.

**Висновки.** Отримані дані будуть корисними для українських організаційних психологів для розробки теоретико-методологічних підходів та дизайнів досліджень з проблеми психологічних ресурсів організації.

**Ключові слова:** організації; ресурси організації; психологічні ресурси організації; теорії дослідження психологічних ресурсів організації; дефіцит ресурсів; спіраль втрат; ресурсні каравани; психологічний капітал; ефективність діяльності організації; благополуччя персоналу

**Liudmyla Karamushka. Psychological resources of the organization: basic theories and research models in foreign psychology**

**Introduction.** An important factor in the Ukrainian organizations' effectiveness and employees' well-being is the acquisition, maintenance, development, and protection of the psychological resources of the organization. This involves, in particular, the study and application of the basic theories and models of analysis of the psychological resources of the organization used by foreign scientists. Analysis of these aspects can contribute to a better understanding of the essence and structure of the psychological resources of the organization, which may improve the response of Ukrainian organizations to contemporary social and economic challenges.

**Aim:** to analyze the basic theories and research models of the psychological resources of the organization in foreign psychology.

**Methods:** analysis, systematization, and generalization of foreign and domestic literature on the problem of psychological resources of the organization.

**Results.** The main theories and research models of the psychological resources of the organization in foreign psychology were shown to be the following: resource conservation, work requirements-resources balance, cognitive resources, social resources, resource approach to strategic management, and positive psychological capital. The significance of theories and models for overcoming resource shortages and promoting organizations' effectiveness and employees' well-being of personnel was revealed.

**Conclusions.** The data obtained may be helpful for Ukrainian organizational psychologists to develop theoretical and methodological approaches to and research designs of the problem of psychological resources of the organization.

**Key words:** *organization, organizational resources, psychological resources of the organization, research theories, resource shortage, loss spiral, resource caravans, psychological capital, organizational effectiveness, employees' well-being*

**Вступ.** Однією із важливих умов ефективності діяльності вітчизняних організацій та забезпечення благополуччя персоналу є придбання, підтримування, розвиток та захист психологічних ресурсів організації.

Аналіз літератури показує, що проблема психологічних ресурсів знайшла переважно відображення в роботах українських вчених, які стосуються здебільшого *психологічних ресурсів особистості*. У цих роботах визначено зміст психологічних ресурсів особистості в подоланні складних життєвих ситуацій (Ващенко & Іваненко, 2018), системні детермінанти розвитку особистісних ресурсів психічного здоров'я особистості у складних життєвих обставинах (Сердюк, 2025), внутрішні ресурси психологічного благополуччя особистості (Сердюк, 2021). Окрему групу складають роботи, які стосуються методик дослідження ресурсів особистості (Бірон, 2017; Савченко, Сукач & Тімакова, 2022) та ін.

Що ж стосується *психологічних ресурсів організації*, то ця проблема, на наш погляд, значно менше представлена в розробках українських вчених, порівняно із проблемою аналізу психологічних ресурсів особистості. Тут можна назвати лише окремі роботи, які стосуються ресурсного організаційного середовища як чинника ухвалення рішень та ефективності у підприємницькій діяльності (Петрунько, 2024), психологічних ресурсів та стратегій підтримки професійного благополуччя представників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (Ринжук, 2025), організаційних ресурсів психологічної реабілітації військовослужбовців (Блінов, 2022) та ін.

Водночас недостатньо дослідженим залишається вивчення основних теорій та моделей аналізу психологічних ресурсів організації, які здійснені зарубіжними вченими, їх застосування для різних напрямів та завдань діяльності сучасних організацій. Аналіз цих питань може сприяти кращому розумінню українськими організаційними психологами міжнародних підходів до уявлення сутності та структури психологічних ресурсів організації, що сприятиме більш активному процесу їх міжнародної інтеграції та визначенню власних профілів дослідження в умовах сучасних соціальних викликів.

Виходячи із актуальності та недостатньої розробки проблеми, нами сформульовано таку **мету дослідження**: проаналізувати основні теорії та моделі дослідження психологічних ресурсів організації в зарубіжній психології.

**Методи та організація дослідження.** Для проведення дослідження використовувались теоретичні методи: вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури з проблеми психологічних ресурсів організації, систематизація цієї літератури, порівняльний аналіз, узагальнення.

#### **Результати дослідження та їх обговорення.**

Аналіз літератури показує, що можна виділити такі *основні теорії та моделі дослідження психологічних ресурсів організації в зарубіжній психології*:

1. Теорія збереження ресурсів (Conservation of Resources Theory) (COR) (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll, 2002; Hobfoll et al., 2018; Hobfoll et al., 2023).
2. Теорія «Вимоги роботи – ресурси» (Job Demands–Resources Theory) (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Demerouti, E., et al., 2001, 2014).
3. Когнітивна ресурсна теорія (Cognitive Resources Theory (CRT) (Fiedler, & Garcia, 1987; Fiedler, 1995).
4. Теорія соціальних ресурсів (Social Resource Theory (SRT) (Foa, 1971; Fiedler & Garcia, 1987; Foa & Foa, 1974).
5. Теорія ресурсного підходу у стратегічному менеджменті (Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991).
6. Концепція позитивного психологічного капіталу (Psychological Capital (PsyCap) (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Проаналізуємо зміст кожної із теорій.

Зазначимо, що серед названих теорій найбільш розповсюдженими та доказовими у зарубіжній психології є: Теорія збереження ресурсів (Conservation of Resources (COR) та Теорія «Вимоги до роботи – ресурси» (Job Demands–Resources Theory) (JD-R), які активно розробляються протягом останніх 35-40 років. Тому розпочнемо з аналізу саме цих теорій.

### **Теорія збереження ресурсів (Conservation of Resources (COR).**

Теорія COR, основні ідеї якої закладені *S. E. Hobfoll* (1989), передбачає, що люди прагнуть придбати, захистити та максимізувати ресурси для зменшення психологічного стресу. Згідно з теорією COR, ресурси являють собою об'єкти, стани та умови, які цінують окремі особи, завдяки їх інструментальній та внутрішній цінності. Ці ресурси підрозділяються та такі *групи*: а) особисті ресурси (такі як навички та самооцінка); б) соціальні ресурси (отримані з соціальних мереж, такі як підтримка та позитивні відносини); в) структурні ресурси (включаючи матеріальні активи, такі як фінансові ресурси та засоби) (Hobfoll, 1989, 2001, Hobfoll et al. 2018). Фундаментальна передумова теорії COR полягає в тому, що окремі особи та групи прагнуть придбати, підтримувати, розвивати та захищати цінні ресурси.

До основних *принципів* теорії COR відносяться такі: 1) втрата ресурсів сприймається як більш тривожна, ніж придбання нових ресурсів, що спонукає людей надавати пріоритет запобіганню виснаженню ресурсів; 2) люди повинні інвестувати ресурси, щоб захиститися від втрат, відновитися після невдач і накопичити додаткові ресурси; 3) важливість і цінність придбання ресурсів посилюються в умовах втрати ресурсів; 4) коли ресурси людей виснажені або напружені, вони можуть застосувати захисну поведінку, що характеризується обороною, агресією та ірраціональністю, такі захисні реакції є механізмом подолання (Demerouti, 2025).

У процесі розвитку теорії COR було доведено, що ресурси існують не ізольовано, а у взаємопов'язаних мережах для окремих осіб та груп/організацій (*ресурсні каравани*) (Hobfoll, 2011). Культивування сприятливих умов (таких як мережі соціальної підтримки, гнучкі умови роботи, навчання та розвиток навичок) підвищує ймовірність появи різноманітних ресурсів. Оскільки ресурси взаємопов'язані, то відсутність сприятливого середовища або постійних стресорів може виснажити ці взаємопов'язані ресурсні мережі (ресурсні караванні проходи). Ресурси процвітають у середовищах, що сприяють їх розвитку та підтримці, а не в обмежувальних або гальмуючих умовах. Одна з широко вивчених пропозицій в рамках теорії COR обертається навколо *спіралей втрат та прибутку ресурсів*. Ключовим прогнозом COR є те, що окремі особи або організації з більшим пулом ресурсів менш сприйнятливі до виснаження ресурсів і більш вправні в накопиченні ресурсів.

### **Теорія «Вимоги до роботи – ресурси» (Job Demands–Resources Theory) (JD-R).**

Теорія JD-R, розроблена *A. B. Bakker & E. Demerouti* (2007), стверджує, що балансування вимог до роботи та ресурсів впливає на добробут працівників, поведінку та продуктивність (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Demerouti, E., et al., 2001, 2014).

До основних складових моделі, представленої у JD-R, відносяться такі сім елементів: вимоги роботи; ресурси роботи; ресурси особистості; проактивні функціональні стратегії; реактивні дисфункціональні стратегії; мотивація; погіршення енергії та здоров'я; результативність роботи (Demerouti, 2025). Зміст складових моделі JD-R та особливості їх взаємодії між собою відображаються в таких основних положеннях (Demerouti, 2025):

1. Не існує фіксованого набору характеристик роботи як вирішального для добробуту та продуктивності працівників, а існує унікальність організацій/професій, кожна з яких характеризується різними вимогами до роботи та ресурсами. Вимоги до роботи визначають аспекти роботи, що потребують постійних зусиль, пов'язаних з фізіологічними та/або психологічними витратами. Водночас робочі ресурси охоплюють фізичні, психологічні, соціальні або організаційні аспекти з мотивуючим потенціалом, такі як конструктивний зворотний зв'язок, різноманітність навичок та соціальна підтримка з боку колег (що допомагає досягти робочих цілей, пом'якшити вплив вимог до роботи та сприяти навчанню й особистісному розвитку).

2. Теорія JD-R окреслює, як вимоги до роботи та ресурси ініціюють два різних процеси. *Процес погіршення здоров'я* з'ясує, як вимоги до роботи з часом виснажують фізичні, емоційні та когнітивні ресурси працівників, що призводить до хронічної втоми та проблем зі здоров'ям. На відміну від цього, *мотиваційний процес* підкреслює, як робочі ресурси

підвищують продуктивність завдяки залученню до роботи, задовольняючи основні психологічні потреби та сприяючи внутрішній мотивації.

3. Доведено, що вимоги до роботи та ресурси спільно впливають на добробут працівників. Визначено два модеруючі ефекти: *гіпотеза буферизації* передбачає, що робочі ресурси пом'якшують вплив вимог до роботи на напругу, змінюючи сприйняття або зменшуючи наслідки, що шкодять здоров'ю. І навпаки, *гіпотеза підвищення* свідчить про те, що складні вимоги до роботи посилюють позитивний вплив робочих ресурсів на залучення до роботи.

4. *Особисті ресурси* відіграють важливу роль у теорії JD-R, представляючи позитивні самооцінки, які впливають на здатність людей успішно контролювати своє оточення. Особисті ресурси позитивно корелюють з посадовими ресурсами і можуть пом'якшити вплив вимог до роботи на добробут працівників.

5. Співробітники можуть активно формувати свою роботу за допомогою створення робочих місць, щоб оптимізувати свої вимоги та ресурси для кращого узгодження з їхніми здібностями та уподобаннями. *Крафтування роботи* являє собою коригування робочих завдань та характеристик знизу вгору, щоб вони відповідали їхнім уподобанням та знаходили сенс у роботі, розширюючи (пошук ресурсів та виклики) або зменшуючи (зменшуючи або оптимізуючи вимоги) її обсяг (Demerouti, 2022).

6. *Висока мотивація та залученість до роботи* можуть ініціювати цикл отримання проактивної робочої поведінки, робочих та особистих ресурсів й оптимальних вимог до роботи.

7. Співробітники також можуть використовувати *дисфункціональну поведінку як самопідривання*, що стосується співробітників (наприклад, погане спілкування та конфліктна поведінка), які створюють перешкоди та можуть підірвати продуктивність. Висока негативна напруга може ініціювати цикл втрати дисфункціональної поведінки та вимог до роботи.

**Порівняльний аналіз теорії збереження ресурсів (Conservation of Resources (COR) та Теорія «Вимоги до роботи – ресурси» (Job Demands–Resources Theory) (JD-R).**

Е. Demerouti (2025) виділила низку *спільних характеристик* в теоріях COR та JD-R, а саме – мова йде про те, що обидві теорії: підкреслюють роль ресурсів у формуванні добробуту та продуктивності працівників; спрямовані на пояснення стресу або погіршення здоров'я; вказують на те, що ресурси можуть буферизувати негативний вплив стресорів або втрат; визначають динамічний зв'язок між ресурсами та результатами співробітників; пропонують умови оптимізації ресурсів; підкреслюють важливість об'єктивного характеру стресових подій та вимог до роботи й ресурсів; припускають, що ресурси пов'язані з часом.

Обидві теорії також мають *практичні наслідки* для організацій. Теорія COR передбачає, що організації повинні прагнути забезпечити співробітників достатніми ресурсами та підтримкою, щоб запобігти втраті ресурсів при зіткненні з великими стресовими подіями. Це сприяє добробуту працівників. Теорія JD-R передбачає, що організації повинні зосередитися на оптимізації робочих місць, щоб мінімізувати шкідливі вимоги до робочих місць та покращити доступність робочих ресурсів, що сприяє залученню та продуктивності працівників. Отже, спільні характеристики двох теорій підкреслюють взаємозв'язок вимог до роботи, ресурсів, благополуччя працівників та ефективності в організаційних умовах.

Водночас теорії мають ряд суттєвих відмінностей (Demerouti, 2025), які визначені за такими критеріями: 1) *фокус аналізу* (COR зосереджується на зусиллях людини щодо придбання, підтримки та захисту ресурсів; JD-R зосереджується на характеристиках роботи у впливі на благополуччя працівників); 2) *сфера застосування* (COR має ширший обсяг, виходить за межі робочого місця (особисті/соціальні ресурси); JD-R зосереджується на робочих контекстах, але враховує свої зв'язки з сімейною та особистою сферами); 3) *стресовий процес* (COR дотримується положення про те, що стрес є результатом загрози втрати ресурсів, фактичної чистої втрати ресурсів, нестачі отриманих ресурсів після їх витрачання, що призводить до виснаження ресурсів та негативних наслідків; JD-R вважає, що вигорання виникає через високі вимоги до робочих місць і низькі робочі ресурси, а не через втрату ресурсів як таких); 4) *рівень аналізу* (COR досліджує індивідуальний рівень (як люди керують своїми ресурсами та справляються зі стресорами у різних сферах життя); JD-R аналізує як

індивідуальний, так і організаційний рівні (як робочі характеристики впливають на індивідуальне благополуччя та продуктивність в організаціях); 5) *концептуалізація ресурсів* (COR визначає ресурси як речі, які цінують люди, включаючи об'єкти, стани та умови; JD-R розглядає ресурси як аспекти роботи, які допомагають досягти робочих цілей, пом'якшують вплив вимог до роботи та сприяють навчанню й особистісному розвитку); 6) *актуальність вимог* (COR говорить про необхідність представляти ресурси, в які люди повинні інвестувати, щоб запобігти втраті ресурсів, відновитися після втрат і отримати ресурси; JD-R передбачає аналіз аспектів роботи, які вимагають постійних зусиль, пов'язаних з фізіологічними та/або психологічними витратами); 7) *рівень специфічності* (COR має високий рівень абстракції, що ускладнює формулювання конкретної гіпотези; JD-R є специфічним підходом з точки зору роботи та індивідуальних характеристик, які прогнозують благополуччя та результати продуктивності, а також те, як вони пов'язані); 8) *актуальність поведінки людей* (COR аналізує те, як люди використовують саморегуляцію, щоб стратегічно вирішувати, в які ресурси інвестувати, щоб уникнути втрат; JD-R аналізує те, як люди використовують проактивні стратегії (наприклад, створення роботи), щоб змінити свої вимоги, ресурси або їх вплив, а також деструктивні стратегії, такі як соціальний підрив).

### **Когнітивна ресурсна теорія (Cognitive Resources Theory (CRT)).**

Когнітивна ресурсна теорія (CRT), розроблена *F. E. Fiedler & J. E. Garcia* у 1987 році, спрямована на аналіз психологічних ресурсів керівника, який, як відомо, відіграє провідну роль в організації. Так, CRT пояснює – як такі когнітивні ресурси, як інтелект та досвід керівника впливають на ефективність групи в залежності від рівня стресу (Fiedler & Garcia, 1987; Fiedler, 1995).

Відповідно до цієї теорії, високий рівень стресу сам по собі виступає «пожирачем» когнітивних ресурсів. Це проявляється в тому, що розумові здібності та досвід керівника працюють по-різному в спокійних та стресових ситуаціях. У ситуації з низьким рівнем стресу вирішальним чинником є інтелект (керівник може спокійно аналізувати дані, планувати та приймати раціональні рішення; досвід тут відіграє другорядну роль). У ситуації з високим рівнем стресу інтелект практично «вимикається» або стає неефективним через тривогу, паніку чи тиск (у цей момент на перший план виходить досвід; керівник покладається на автоматизми, інтуїцію та раніше відпрацьовані схеми дій; втрачає можливість приймати інноваційні рішення).

Згідно з CRT, ці два ресурси часто конфліктують, це проявляється в тому, що розумні, але недосвідчені лідери, добре справляються в кабінетній тиші, але губляться в кризових ситуаціях, в той час як досвідчені, але менш інтелектуально розвинені лідери, можуть здаватися «тугодумами» у спокійні часи, проте вони незамінні, коли «все горить».

Один із практичних висновків цієї теорії для ефективного управління організацією полягає в тому, що якщо ви хочете, щоб ваша команда була ефективною, то у стресові періоди (дедлайни, кризи) ставте «біля керма» людей з великим досвідом, в той час, як для стратегічного планування та розробки нових ідей у спокійній обстановці обирайте людей з високим інтелектом.

### **Теорія соціальних ресурсів (Social Resource Theory (SRT)).**

Відповідно до теорії соціальних ресурсів (Social Resource Theory (SRT)), основи розробки якої покладено *U. G. Foa* у 1971 році, всі ресурси, якими люди обмінюються у міжособистісній взаємодії, поділяються на шість основних класів, які утворюють циркулярну структуру (гексагон).

До основних класів ресурсів віднесено шість категорій:

1. Любов (Love): вираження прихильності, тепла, схвалення.
2. Статус (Status): визнання престижу, повага, оцінка компетентності.
3. Послуги (Services): фізична допомога, дії (приготування їжі, ремонт, догляд).
4. Інформація (Information): поради, знання, інструкції, думки.
5. Гроші (Money): будь-яка валюта чи еквівалент вартості.
6. Товари (Goods): матеріальні предмети (подарунки, продукти, речі).

У рамках SRT доведено, що ресурси не існують хаотично, вони розміщені на таких осях координат: 1) «конкретність – абстрактність». Конкретними ресурсами є послуги та товари

(їх можна відчутти фізично), в той час як статус та інформація є абстрактними ресурсами (вони існують у формі ідей або символів), а гроші та любов посідають проміжне місце; 2) *«партикулярність – універсалізм»*. Партикулярними ресурсами (висока вибірковість) є любов, оскільки тут важливо, хто саме дає цей ресурс, в той час як гроші є універсальними ресурсами (низька вибірковість), адже неважливо, від кого ви їх отримали (їх цінність фіксована), а статус та послуги посідають проміжне місце.

У рамках SRT виділено *основні правила взаємодії класів ресурсів*: 1) правило близькості (людині найлегше замінити один ресурс іншим, якщо вони розташовані поруч, наприклад, якщо немає грошей, можна запропонувати товари); 2) справедливість (люди очікують отримати ресурс того ж рівня партикулярності, що й віддали, тому якщо ви даруєте любов, а у відповідь отримуєте гроші, то це часто сприймається як образа).

До ключових висновків теорії відноситься: а) набуття vs втрата: на відміну від економічних ресурсів (таких, як гроші), соціальні ресурси (такі, як любов або знання) не обов'язково зменшуються, коли ми ними ділимося; б) рівень задоволеності: чим ближче обмінювані ресурси знаходяться на гексагоні, тим більше задоволення приносить такий обмін; в) контекст стосунків: у близьких стосунках ми оперуємо партикулярними ресурсами (любов, статус), у ділових — універсальними (гроші, інформація).

Ця теорія може бути використана для аналізу ресурсів у міжособистісній взаємодії як в організації, так і поза її межами, зокрема, для профілактики й подолання міжособистісних та організаційних конфліктів.

### **Теорія ресурсного підходу у стратегічному менеджменті (Resource-Based View (RBV)).**

У розробці цієї теорії ключову роль відіграв *J. B. Barney* (1991, 2001, 2021), який розглядає організацію як унікальну сукупність ресурсів (матеріальних та нематеріальних). Вказаний підхід являє собою підхід до стратегічного аналізу діяльності організації, в рамках якого приділяється велика увага специфічним для організації ресурсам та компетенціям у контексті її конкурентного оточення.

У рамках ресурсного підходу виділяються такі *групи ресурсів організації*: а) матеріальні (включають технології, приміщення та обладнання, географічне розташування та доступ до сировини); б) людські (навчання співробітників, їх досвід, знання, взаємини та компетенції окремих менеджерів й працівників компанії); в) організаційні (системи звітності, планування, контролю, а також неформальні зв'язки всередині організації, організаційна культура).

У рамках стратегічного підходу *J. B. Barney* виділив критерії стратегічних ресурсів та побудував *Модель VRIN*, згідно якої ресурс стає джерелом тривалої переваги лише тоді, коли він відповідає чотирьом характеристикам:

- *Цінність (Valuable)*: ресурс дозволяє фірмі підвищувати свою ефективність і результативність, допомагаючи використовувати ринкові можливості або нейтралізувати зовнішні загрози.
- *Рідкісність (Rare)*: ресурс не є загальнодоступним; він не перебуває у володінні великої кількості теперішніх або потенційних конкурентів.
- *Важкість імітації (Imperfectly Imitable)*: конкуренти не можуть легко скопіювати або відтворити цей ресурс. Це часто стосується нематеріальних активів, як-от репутація чи унікальна корпоративна культура.
- *Неможливість заміщення (Nonsubstitutable)*: не існує стратегічно еквівалентних ресурсів, якими могли б скористатися конкуренти для досягнення аналогічного результату (Barney, 1991).

Отже, завдання організації полягає у виділенні найважливіших ключових ресурсів, які стануть джерелом її сталої конкурентної переваги. Обґрунтовано, що стійка конкурентна перевага досягається тоді, коли організація володіє ресурсами, які є специфічними для неї та нерівномірно розподіленими серед конкурентів. Щоб бути успішною, організація має розвивати ресурси, які є цінними, рідкісними та такими, що важко скопіювати іншим.

Тільки поєднання всіх чотирьох характеристик дозволяє організації досягти не просто тимчасової, а стійкої конкурентної переваги, яку суперники не зможуть легко відтворити. Згідно з RBV, основна різниця між тимчасовою та стійкою конкурентною перевагою полягає не в тривалості календарного часу, а в можливості дублювання цієї переваги конкурентами.

Для досягнення тимчасової переваги ресурси мають бути цінними та рідкісними. Для стійкої переваги ресурси повинні додатково володіти властивостями неповної імітованості (складністю копіювання) та незамінності (відсутністю стратегічних еквівалентів). Складність імітації часто зумовлена унікальними історичними умовами, причинною неоднозначністю або соціальною складністю (наприклад, корпоративною культурою). Водночас слід враховувати, що стійка перевага не означає, що вона триватиме «вічно». Вона може бути зведена нанівець несподіваними змінами в економічній структурі галузі (так звані «шумпетеріанські шоки»), які роблять колись цінні ресурси неактуальними. Різниця в тому, що стійка перевага не зникає через копіювання конкурентами, тоді як тимчасова перевага втрачається саме тоді, коли інші гравці ринку успішно відтворюють стратегію лідера.

### **Концепція позитивного психологічного капіталу (Psychological Capital (PsyCap)).**

Ресурсний підхід, про який йшла мова вище, доводить, що в сучасній економіці традиційні ресурси (патенти, капітал) стають менш ефективними. Натомість людський капітал («що ви знаєте») та соціальний капітал («кого ви знаєте») стають головними факторами успіху, оскільки їх важко скопіювати іншим компаніям або замінити технологіями.

Розвиваючи цей підхід, *F.Luthans, F., C. M., Youssef & B. J. Avolio (2007)* запропонували концепцію позитивного психологічного капіталу (PsyCap). Згідно цієї концепції, *PsyCap* *відповідає критеріям ресурсного підходу*: він є цінним (впливає на задоволеність роботою та підвищує результативність), рідкісним (не всі працівники мають високий рівень надії та резильєнтності) та важким для імітації (це внутрішній стан особистості, який неможливо просто купити на ринку або швидко відтворити).

*Модель PsyCap* являє собою сукупність чотирьох позитивних психологічних ресурсів, які допомагають людині досягати успіху та справлятися з труднощами. Її часто називають *моделлю Н.Е.Р.О.* за першими літерами її компонентів. До основних цієї моделі відносяться:

- **Надія (Hope):** поєднання «сили волі» (енергія для досягнення мети) та «сили шляху» (здатність розробляти альтернативні плани, якщо основний не спрацював).
- **Самоефективність (Self-efficacy):** впевненість у власних силах, необхідна для того, щоб братися за складні завдання та докладати зусиль для їх успішного виконання.
- **Стійкість (Resilience):** здатність «відстрибувати» назад і навіть ставати кращим після невдач, конфліктів чи серйозних змін.
- **Оптимізм (Optimism):** позитивне бачення майбутнього та схильність пояснювати успіхи власними здібностями, а невдачі – тимчасовими зовнішніми чинниками.

Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що ці ресурси є «станоподібними» (state-like), тобто вони не є сталими рисами характеру, а піддаються розвитку, навчанню та управлінню.

Дослідження показують, що високий PsyCap прямо корелює зі: зростанням продуктивності та задоволеності роботою; лояльністю та результативністю працівників (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). У поєднанні чотири конструкції, що складають PsyCap, були емпірично визначені як основна конструкція другого порядку, яка мала сильніший зв'язок із задоволенням роботою та продуктивністю, ніж кожен з компонентів сам по собі.

Психологічний капітал (надія, самоефективність, оптимізм, резильєнтність) розглядається як внутрішній ресурс, що допомагає подолати дефіцит зовнішніх умов. PsyCap виступає буфером, який пояснює, чому за однакового дефіциту робочих ресурсів одні працівники вигорають, а інші зберігають продуктивність. Слід зазначити, що психологічні ресурси є «пластичними», їх можна розвивати через короткострокові інтервенції, що допомагає компенсувати брак інших ресурсів в організації.

Насамкінець слід зазначити, що *вибір того чи іншого теоретичного підходу та моделі дослідження психологічних ресурсів організації залежить від мети дослідження*.

Так, наприклад, якщо для нас суттєвим є дослідження ресурсів організації, її конкурентні переваги на ринку, то обґрунтованим є використання теорії ресурсного підходу у стратегічному менеджменті (Resource-Based View (RBV)). Якщо для нас важливим є вивчення та забезпечення балансу між вимогами до роботи в організації та наявними ресурсами, то доцільним буде використання теорії «Вимоги роботи – ресурси» (Job Demands–Resources Theory) (JD-R).

Якщо для нас пріоритетним є вивчення ресурсів керівників організації в кризових умовах, то корисним буде використання підходів, розроблених в рамках когнітивної ресурсної теорії (Cognitive Resources Theory (CRT)). А вивчення наявних психологічних ресурсів персоналу організації, наприклад, в умовах соціальних викликів, може базуватись на положеннях концепції позитивного психологічного капіталу (Psychological Capital).

Коли ж суттєвим є аналіз проблеми збереження ресурсів організації та її персоналу в умовах стресу, то обґрунтованим буде звернення до основних положень теорії збереження ресурсів (Conservation of Resources Theory). І якщо перед нами постане завдання оптимізації ресурсів в міжособистісних стосунках персоналу організації як на роботі, так і в контексті його взаємодії в системі «робота – сім'я», то тут логічним буде використання підходів теорії соціальних ресурсів (Social Resource Theory (SRT)).

Очевидним також є те, що при вирішенні тих чи інших наукових та практичних завдань доцільним буде поєднання кількох теорій і моделей, які висвітлюють підходи до вивчення та аналізу психологічних ресурсів організації та їх впливу на ефективність організації й благополуччя персоналу.

### Висновки.

1. У процесі дослідження виділено та описано основні теорії та моделі дослідження психологічних ресурсів організації в зарубіжній психології (збереження ресурсів; балансування вимог до роботи та ресурсів; когнітивних ресурсів; соціальних ресурсів; ресурсного підходу у стратегічному менеджменті; позитивного психологічного капіталу). Розкрито значення теорій та моделей для подолання дефіциту ресурсів та забезпечення ефективності діяльності організації й благополуччя персоналу. Обґрунтовано, що доцільність вибору тієї чи іншої моделі аналізу психологічних ресурсів організації залежить від завдань психологічної науки і практики.

2. Отримані дані будуть корисними українським організаційним психологам для розробки теоретико-методологічних підходів та дизайнів досліджень з проблеми психологічних ресурсів організації.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективи подальших досліджень полягають в проведенні емпіричних досліджень щодо закономірностей впливу психологічних ресурсів організації на професійне благополуччя персоналу.

### Література

1. Бірон, Б. В. (2017). Навчена ресурсність та психічне здоров'я: психометричний аналіз української версії шкали самоконтролю. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Психологія, 1(43), 7-15. <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12744/1/7-15.pdf>
2. Блінов, О. (2022). Організаційні ресурси психологічної реабілітації військовослужбовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(25), 16-22. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.2>
3. Ващенко, І. В., & Іваненко, Б. Б. (2018). Психологічні ресурси особистості в подоланні складних життєвих ситуацій. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*, 40, 33-49. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.33-49>
4. Петрунько, О. (2024). Ресурсне організаційне середовище як чинник ухвалення рішень та ефективності у підприємницькій діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 32(2), 139-148. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.12>
5. Ринжук, Т. В. (2025). Психологічні ресурси та стратегії підтримки професійного благополуччя представників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Психологічні студії, Волинський національний університет імені Лесі Українки* 2, 159-164. <https://journals.vnu.volyn.ua/index.php/psychology/issue/view/151/155>
6. Сердюк, Л. (2021). Внутрішні ресурси психологічного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3(23), 91-99. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.10>
7. Сердюк, Л. (2025). Системні детермінанти розвитку особистісних ресурсів психічного здоров'я особистості у складних життєвих обставинах. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 36(3), 87-96. <https://doi.org/10.31108/2.2025.3.36.9>
8. Савченко, О. В., Сукач, С., & Тімакова, А. В. (2022). Методика «Особистісні ресурси»: валідація та стандартизація на вибірці осіб юнацького віку. *Габітус*, 44, 114-122. <http://habitus.od.ua/journals/2022/44-2022/19.pdf>
9. 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>

10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
11. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
12. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review, 26*(1), 41–56. <https://www.jstor.org/stable/259393>
13. Barney, J. B. (2021). The emergence of resource-based theory: A personal journey. *Journal of Management, 47*(7), 1663–1676. <https://doi.org/10.1177/01492063211015272>.
14. Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research, 192*, Article115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
15. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
16. Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123–141). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8)
17. Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology*. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01378.x>
18. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1987-97488-000>
19. Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science, 171*(3971), 345–351. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.171.3969.345>
20. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.51366X.44.3.513>
21. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Applied Psychology, 60*(1), 116–122. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
22. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337–370. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1464-0597.00062>
23. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
24. Luthans F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007) *Psychological capital*. Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2007-01018-000>
25. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

## References

1. Biron, B. V. (2017). Navchena resursnist ta psikhichne zdorovya: psikhometrychni analiz ukraïnskoi versii shkaly samokontrolyu [Learned resourcefulness and mental health: psychometric analysis of the Ukrainian version of the Self-Control Scale]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova. Psykhologia, 1*(43), 7-15. <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12744/1/7-15.pdf> [In Ukrainian]
2. Blinov, O. (2022). Organizatsiini resursy psikhologichnoi reabilitatsii viiskovosluzhbovtziv [Organizational resources for psychological rehabilitation of military personnel]. *Organizatsiina psikhologia. Ekonomichna psikhologia, 1*(25), 16-22. <https://doi.org/10.31108/2.2022.25.2> [In Ukrainian]
3. Vaschenko, I. V., & Ivanenko, B. B. (2018). Psikhologichni resursy osobystosti v podolanni skladnykh zhyttyevykh sytuatsii [Psychological resources of the individual for overcoming difficult life situations]. *Zbirnyk naukovykh prats «Problemy suchasnoi psikhologii»*, 40, 33–49. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.33-49> [In Ukrainian]
4. Petrunko, O. (2024). Resursne organizatsiine seredovysche yak chynnyk ukhvalennya rishen ta efektyvnosti u pidpryyemnytskii diálnosti [Resource organizational environment as a factor in decision-making and entrepreneurial performance]. *Organizatsiina psikhologia. Ekonomichna psikhologia, 32*(2), 139-148. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.12> [In Ukrainian]
5. Rynzhuk, T. V. (2025). Psikhologichni resursy ta strategii pidtrymky profesiinogo blagopoluchchya predstavnykiv organiv mistseвого samovryaduvannya v umovakh voyennogo stanu [Psychological resources and strategies for supporting professional well-being of representatives of local government bodies under martial law]. *Psykhologichni studii, Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky 2*, 159-164. <https://journals.vnu.volyn.ua/index.php/psychology/issue/view/151/155> [In Ukrainian]
6. Serdyuk, L. (2021). Vnutrishni resursy psikhologichnogo blagopoluchchya osobystosti [Internal resources of psychological well-being of the individual]. *Organizatsiina psikhologia. Ekonomichna psikhologia, 2-3*(23), 91-99. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.10> [In Ukrainian]

7. Serdyuk, L. (2025). Systemni determinanty rozvytku osobystisnykh resursiv psykhichnogo zdorovya osobystosti u skladnykh zhyttyevykh obstavynakh [Systemic determinants of the development of personal mental health resources in difficult life circumstances]. *Organizatsiina psykholohia. ekonomichna psykholohia*, 36(3), 87-96. <https://doi.org/10.31108/2.2025.3.36.9> [In Ukrainian]
8. Savchenko, O. V., Sukach, S., & Timakova, A. V. (2022). Metodyka «Osobystisni resursy»: validizatsia ta standartyzatsia na vybirtsi osib yunatskogo viku [Personal Resources Questionnaire: validation and standardization on a sample of young people]. *Gabitus*, 44, 114-122. <http://habitus.od.ua/journals/2022/44-2022/19.pdf> [In Ukrainian]
9. 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>
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
11. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
12. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://www.jstor.org/stable/259393>
13. Barney, J. B. (2021). The emergence of resource-based theory: A personal journey. *Journal of Management*, 47(7), 1663–1676. <https://doi.org/10.1177/01492063211015272>.
14. Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, Article 115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
15. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
16. Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123–141). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8)
17. Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology*. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01378.x>
18. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1987-97488-000>
19. Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science*, 171(3971), 345–351. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.171.3969.345>
20. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.513>
21. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Applied Psychology*, 60(1), 116–122. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
22. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1464-0597.00062>
23. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
24. Luthans F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007) *Psychological capital*. Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2007-01018-000>
25. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

### Відомості про автора

**Карамушка Людмила Миколаївна**, дійсна членкиня НАПН України, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Karamushka, Liudmyla**, Academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

E-mail: [LKARAMA01@gmail.com](mailto:LKARAMA01@gmail.com)

Отримано 16 грудня 2025 р.  
Рецензовано 13 лютого 2026 р.  
Прийнято 20 лютого 2026 р..