

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану

Виконав: студент(ка) 6 курсу, групи ФЕУз-311м

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма (спеціалізація):
«Публічне управління та адміністрування»

Третякова М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Тесленок І.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Гладишев О.С.

(прізвище та ініціали)

2022 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»
 (колишнє заповідно-наукове закладу вищої освіти)

Факультет економіки та управління

Кафедра «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пупіна Т.В.,

д.е.н., професор

« » 2022 року

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Третьякова Мирослава Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

керівник проекту (роботи) Тешинко Ірина Миколаївна, канд.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» жовтня 2022 року № 336

2. Строк подання студентом проекту (роботи)

3. Вихідні дані до проекту (роботи) матеріали наукових періодичних видань, дані ресурсів мережі Інтернет, дані Матвіївської сільської ради.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

Дослідження прийняття управлінських рішень керівниками Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області в умовах воєнного стану. 5. Розробка інших відповідних проектів-можливості прийняття управлінських рішень керівниками територіальними громадами.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 11 рисунків, 16 таблиць.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Писляков І.М., доцент кафедри «Міграційна»	Проф. 01.04.2022	Проф. 01.06.2022
II	Писляков І.М., доцент кафедри «Міграційна»	Проф. 01.06.2022	Проф. 16.09.2022
III	Писляков І.М., доцент кафедри «Міграційна»	Проф. 27.09.2022	Проф. 24.10.2022
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2022	14.11.2022

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2022 року.

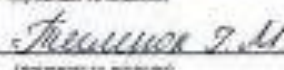
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Презента
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент(ка)




Керівник проекту (роботи)

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану	12
1.1 Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень	12
1.2 Методи дослідження стресостійкості у керівників територіальних Громад	26
1.3 Умови та шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану	44
Висновки до розділу 1	52
Розділ 2 Дослідження прийняття управлінських рішень керівниками Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області в умовах воєнного стану	52
2.1 Аналіз діяльності Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області	54
2.2 Оцінювання стресостійкості у керівників територіальної Громади	62
2.3 Аналіз впливу стресостійкості керівників територіальної громади на прийняття управлінських рішень	72
Висновки до розділу 2	82
Розділ 3 Розробка шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану	83
3.1 Обґрунтування моделі формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану	83
3.2 Впровадження комплексної програми підвищення рівню стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації моделі	97
Висновки до розділу 3	104
Висновки	106

Список використаних джерел	109
Додатки	125
Додаток А	125
Додаток Б	128
Додаток В	131
Додаток Г	132
Додаток Д	135

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану»: 146 с., 11 рис., 13 табл., 91 джерело.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад.

Предметом дослідження є шляхи і заходи з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

Мета написання роботи - розробити шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, емпіричний (тестування), математичної статистики.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження щодо визначення зв'язку між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад (ТГ) та ефективністю прийняття ними управлінських рішень. Новизна роботи полягає в розробці комплексної програми підвищення рівня стресостійкості у керівників ТГ під час воєнного стану.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану, досліджено прийняття управлінських рішень керівниками Матвіївської сільської ради, розроблено шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень територіальних громад в умовах воєнного стану.

Значущість роботи і висновки. Розроблена модель та комплексна програма підвищення рівня стресостійкості у керівників ТГ під час воєнного стану дозволяє підвищити ефективність прийняття ними управлінських рішень в умовах ризику.

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ, СТРЕС, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ, КЕРІВНИК ТЕРИТОРИАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні наша країна перебуває в стані війни і ми маємо багато регіонів, які досі знаходяться або під окупацією ворожої армії, або в яких ведуться активні бойові дії, або в яких після деокупації здійснюються дії щодо стабілізації (рятувальні операції, розмінування, відновлення роботи інфраструктури тощо). Все це, безумовно, викликає у будь-якої людини стрес та напруження, а у керівників територіальних громад, які повинні забезпечувати на максимально можливому рівні життєдіяльність своєї громади в екстремальних умовах, рівень стресу ще вищий.

На даний момент більшість керівників територіальних громад мають працювати та приймати важливі управлінські рішення в екстремальних умовах, в умовах невизначеності та ризику. Саме від того, наскільки виваженими будуть їх рішення, залежить доля багатьох людей, які проживають на території тієї чи іншої громади. Таким чином, можна впевнено віднести керівників територіальних громад до особливої «групи ризику» в наслідок того, що їх професійна діяльність насичена багатьма стресогенами, серед яких слід назвати соціальну оцінку, невизначеність, щоденну напружену психологічну та фізичну працю (робота спрямована з населенням, висока відповідальність за їх життя та здоров'я, робота з ВПО), вимогливість до них з боку суспільства, високі запити від жителів громади тощо. Але стрес не має стати нездоланим бар'єром на шляху виконання керівниками своїх професійних зобов'язань перед людьми, адже від їх психологічного стану та професійної діяльності залежить безпечність життєдіяльності кожного жителя громади. Саме тому зараз конче необхідним є пошук найбільш ефективних шляхів підвищення стресостійкості керівників територіальних громад, які забезпечують її функціонування під час воєнного стану.

Теоретичні аспекти вивчення проблеми пов'язані з визначенням понять «управлінське рішення» та «стресостійкість», аналізом умов та шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану, добором діагностичних методик, спрямованих на визначення рівня стресостійкості особистості керівника територіальної громади та аналізом факторів, що впливають на прийняття ним управлінських рішень, а також методами підвищення рівню стресостійкості управлінця в умовах воєнного стану.

Бажання знайти шляхи підвищення рівню стресостійкості керівників територіальних громад визначило проблему дослідження. У теоретичному плані це проблема вимагає обґрунтування моделі прийняття успішних управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. У практичному плані – вирішення питання розробки та апробації комплексної програми підвищення рівню стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації моделі.

Варто зазначити, що на сьогодні існує достатньо великий обсяг наукової літератури, присвячений проблемі стресу (Дубчак Г.М. [14], Корольчук В.М. [27, 28], Кравцова О.К. [30], Крайнюк В.М. [31], Липовська Н.А. [35], Наугольник Л.Б. [40], Самолюк Н. М. [59], Сельє Г. [88], та ін.) та підвищення рівню стресостійкості особистості (Кодлубовська Т.Б. [22], Куриця Д.І. і Карамушка Л.М. [33], Липовська Н.А. [35], Розов В.І. [57], Самолюк Н.М. [59], Тептюк Ю.О. [71] та ін). Що стосується проблеми прийняття управлінського рішення, то серед науковців, які займалися розробленням цього питання, варто назвати Ачкасову Л.М. [1], Вудкок М. [89], Дерлоу Д. [13], Карамушку Л.М. [19], Кукуленко-Лук'янець І.В. [32], Малу Т.Н. [38], Орбан-Лембрик Л.Е. [42], Приймак В.М. [49], Пуліна Т.В. та Френсіс Д. [91].

Але, незважаючи на великий науковий та практичний доробок у визначеній проблемі, нажаль, зараз особливо гостро відчувається дефіцит науково-практичної

літературі, в якій розглядаються основні шляхи підвищення стресостійкості саме під час воєнного стану. На відсутності антистресових програм у більшості державних адміністрацій наголошує також Карамушка Л.М., підкреслюючи необхідність їх впровадження, адже навіть у мирний час третина держслужбовців мають потребу в їх наявності [20, с. 121]. Таким чином, виходячи з соціальної значущості проблеми та її надзвичайної актуальності нами була вибрана тема дослідження «Прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану».

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад.

Предметом дослідження є шляхи і заходи з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є розроблення шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання дослідження**:

- визначити психологічні аспекти прийняття управлінських рішень;
- розглянути методи дослідження стресостійкості у керівників територіальних громад;
- розглянути основні умови та шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану;
- здійснити аналіз діяльності Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області;
- провести емпіричне дослідження та оцінити рівень стресостійкості у керівників територіальної громади;

- проаналізувати вплив стресостійкості керівників Матвіївської сільської ради на прийняття ними управлінських рішень;
- обґрунтувати модель формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану;
- розробити шляхи впровадження комплексної програми підвищення рівня стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації моделі.

Методи дослідження. З метою вивчення стану розробки досліджуваної проблеми проводився теоретичний аналіз наукової літератури. В ході констатуючого та формуючого експерименту було використано емпіричні та теоретичні методи наукового дослідження, що надали можливість об'єктивно діагностувати рівень стресостійкості керівників територіальних громад. Зокрема використовувалися такі методи: описовий; тестування за допомогою наступних діагностичних методик: «Самооцінка стійкості до стресу» (автор Семіченко В.А.), «Діагностика стану стресу» (автор Прохоров О.О.), «Шкала психологічного стресу» (PSM), опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень (ОФР)» (автор Корнілова Т.В.), «Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)» (автор Корнілова Т.В.), порівняльний. Для аналізу результатів дослідження використовувалися методи математичної обробки даних (кількісний та якісний аналіз). Також була проведена статистична обробка отриманих даних. Кореляційний аналіз був зроблений за допомогою програми SPSS Statistics (версія 26.0). Був застосований коефіцієнт лінійної кореляції r -Пірсона (для виявлення зв'язку між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень під час воєнного стану).

Наукова новизна одержаних результатів:

- виявлено зв'язок між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад та особистісними чинниками прийняття ними управлінських рішень;

- розроблено та обґрунтовано модель формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану;
- розроблена комплексна програма підвищення рівню стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану;

База дослідження: Дослідження було проведене на базі двох територіальних громад (Матвіївської сільської територіальної громади та Михайло-Лукашівської сільської територіальної громади Запорізького району Запорізької області). В дослідженні брали участь 18 керівників територіальних громад у віці від 32 до 47 років.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано дві наукові праці. У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Шляхи підвищення рівня стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану», «Особливості прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану», стаття на тему «Вплив стресостійкості керівників територіальних громад на прийняття ними управлінських рішень в умовах воєнного стану» (подано до друку).

Структура роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 146 сторінок, із них основного тексту – 10 сторінки. Список наукових джерел містить 91 найменування. У роботі подано 11 рисунків та 16 таблиць. Обсяг 8 додатків на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень

В процесі управління людьми і ресурсами «створюється» управлінець – людина, як управлінець і керівник власного життя, своїх рішень і дій. Саме від людини-управлінця залежить ефективність та результативність діяльності організації, якою вона управляє. Прийняття рішень є найважливішим видом діяльності, що виконується керівниками територіальної громади, їх основною турботою та обов'язком. Від того, наскільки доречним, обґрунтованим та успішним є управлінське рішення, яке приймає керівник, залежить не лише діяльність громади, а життя всіх людей, що мешкають на її території. Тому, сьогодні необхідним є глибоке вивчення проблеми прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану.

Що стосується аналізу проблеми прийняття управлінських рішень та розгляду психологічних аспектів даного процесу, то тут необхідно спочатку звернутися до визначення поняття «управлінське рішення», під яким розуміють концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і є обов'язковою до виконання [1, с. 51-52]. За визначенням Карамушки Л.М. «прийняття управлінського рішення» представляє собою «вибір керівником найдоцільнішого способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів» [19, с. 18]. Щодо ефективності прийняття управлінського рішення, то воно залежить від об'єктивних (пов'язані з

управлінською ситуацією) та від суб'єктивних (обумовлені індивідуально-психологічними особливостями керівника) факторів.

Також управлінське рішення визначається як:

- вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт управління (це модель в якій з певного числа варіантів обирається кращий) [54, с. 12];

- вольовий акт формування послідовності дій, результат яких полягає у досягненні конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації [42, с. 354];

- комплекс заходів щодо вибору оптимального варіанту із багатьох можливих, що здійснює керівник у межах своїх посадових повноважень та компетенції, який спрямовано на досягнення поставлених цілей [50];

- пункт, в якому здійснюється вибір між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями [13];

- сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [44];

- результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів з метою досягнення конкретної цілі управління [78, с. 191].

Таким чином, аналіз поглядів вчених на визначення поняття «управлінське рішення» дає нам змогу здійснити спробу у формулюванні визначення поняття «управлінське рішення керівника територіальної громади в умовах воєнного стану» – це вибір керівником, найбільш доцільного способу із всіх можливих варіантів вирішення управлінської задачі в надзвичайних умовах, на які здійснюють вплив, як об'єктивні чинники (що обумовлені умовами воєнного стану, в якому перебуває громада), так і суб'єктивні (що обумовлені індивідуально-психологічними чинниками), який допоможе найкраще досягти поставленої цілі, застосовуючи та аналізуючи отриману інформацію і враховуючи

всі можливі ризики, здійснюючи необхідні дії в межах своїх посадових повноважень.

З метою визначення умов та шляхів прийняття керівниками територіальних громад ефективних управлінських рішень необхідно проаналізувати психологічні аспекти їх прийняття, а для цього необхідно звернутися до розгляду теорії прийняття рішень. Ця теорія сформувалася, як окремий напрям наукової діяльності в середині ХХ ст. і досліджує процес вибору, вивчає, як людина приймає рішення та пропонує спеціальні методи і системи з метою підвищення ефективності процесу прийняття рішень [49]. Предметом же психологічної теорії рішень, на думку Козелецького Ю., є «діяльність особистості, що приймає рішення, в процесі виконання певних завдань» [83].

В результаті теоретичного аналізу наукових джерел та основних поглядів представників різних психологічних напрямів, течій та шкіл щодо розуміння поняття «прийняття рішення», ми зробили узагальнюючу таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Психологічні теорії прийняття рішень

№ з/п	Напрямок/теорія	Представник	Основні ідеї
1	Емпірична суб'єктивна психологія	Ланге Л., Мюллер Г., Шуман А.	Дослідження процесу прийняття рішення обмежувалося описом динаміки суб'єктивних станів, які виникають під час здійснення вольового акту. Виділено чотири ознаки первинного вольового акту: відчуття напруги, яке виникає у суб'єкта, що здійснює вольовий акт; ясне усвідомлення, що слід робити, і переживання залежності майбутніх дій від особливостей особистості; специфічне переживання людини, виражене формулою «я хочу»; переживання прагнення виконати певну дію [49].
2	Біхевіоризм	Торндайк В., Уотсон Дж., Хантер У., Ешли К., Бріджмен Н.	Науковий аналіз психологічних аспектів прийняття рішення полягає в тому, щоб описувати стимули, які впливають на організм, удосконалювати техніку реєстрації, знаходити певну кореляцію між стимулом і реакцією [49].

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Напрямок/теорія	Представник	Основні ідеї
3	Системно-психологічна теорій / концепція структури мислення	Піаже Ж.	Акцент на важливості вивчення структури прийняття рішення у зв'язку з проблемою управління розумовим процесом, при тому, що людина більш менш знає, що вона думає про якусь проблему (об'єкт) і при цьому відносно впевнена у своїй думці. Це відноситься тільки до результатів мислення, а структур, які керують мисленням, людина частіше не усвідомлює [36].
4	Гештальтпсихологія	Толмен У., Келлер Ф., Вертгеймер А.	Принцип рішення являє собою цілісне утворення – гештальт, який знімає проблемність ситуації завдання, а саме відкриття принципу відбувається в результаті раптового переструктурування інсайту. На першому етапі підготовки рішення відбувається виділення частин умови завдання і визначення зав'язків між ними як елементами проблемної ситуації. Розкриття їх «функціональних значень» на другому етапі призводить до індуктивного утворення гештальту як цілісної моделі проблемної ситуації [58].
5	Психологічна теорія поля	Левін К.	Прийняття рішень розглядається як вибір та аналізується з позиції авторської методології аналізу життєвого простору людини та групи, який включає безліч реальних і нереальних, актуальних, минулих і майбутніх подій, що формують до себе певне відношення індивіда. Це можуть бути очікування, цілі, образи (привабливі чи навпаки, відразливі) реальні або уявні перешкоди на шляху досягнення бажаного, діяльність людини тощо. Усе це зумовлює поведінку людини в даний момент часу[80].
6	Когнітивізм	Дженсен Р.	Характерним є побудова моделей у вигляді блок-схем, які описують процеси, в основному, прийняття та переробки інформації. Трикомпонентні схеми взаємодії мислення при прийнятті рішення імітують систему функціональних залежностей між блоком машинної пам'яті (репрезентації, яка зберігається в довгостроковій пам'яті), увідним пристроєм (короткочасною пам'яттю) та оператором (власне розумовими операціями). Вибір рішення ускладнюється емоціями, ціннісними факторами та соціальними стресами, тому когнітивні здібності до оцінки та вибору рішення є складними [24]

Суттєвий внесок у вивченні проблеми прийняття рішень був зроблений Келлі Д., засновником психології особистісних конструктів, якому належить авторство моделі поведінки людини, у тому числі «О-В-В» – цикл прийняття рішення. Цей цикл включає: орієнтування (розгляд, послідовне обмірковування декількох можливих варіантів вибору); вибір найбільш прийняттого в даний момент часу, найкращого варіанту для інтерпретації ситуації (його упереджену оцінку) та виконання (власне реалізація і контроль за виконанням вибраного напрямку дій). В результаті усі елементи цього циклу призводять до розширення або до визначення системи (С-Р-С decision-making cycle) [82].

На першому етапі відбувається висунення різних інтерпретацій проблемної ситуації, спроба знайти найбільш конструктивний життєвий вибір. Надалі перевага віддається одному специфічному конструктивному виміру, як найбільш суб'єктивно корисному для особистості в даній конкретній ситуації. Вибраний з усіх альтернатив смисловий вимір піддається детальнішому розгляду. Не вибравши хоча б один вимір, хоча б на деякий час, здійснити дію неможливо, оскільки людина до безкінечності розглядатиме альтернативи. У цій точці життя перестає перед людиною у формі вибору між полюсами одного й того ж виміру. Тільки обираючи між полюсами, особистість формує стратегію життєвого вибору. Таким чином, людина здійснює індивідуальний контроль своєї системи, здійснюючи вибір, приймаючи рішення та виконуючи певні дії з його реалізації. Найбільш продуктивним Келлі Д. вважав прийняття рішень з опорою на креативність. На його думку, цикл креативності розпочинається з появи невизначеної (вільної) конструкції та закінчується отриманням суворо впорядкованої та підтвердженої конструкції.

Важливим в розумінні психологічних аспектів прийняття рішень є аналіз наукових поглядів вітчизняних вчених на зазначену проблему. У вітчизняній психології розвиток теорії рішень відбувався шляхом пошуку наукового підходу, способу наукового аналізу тих вищих форм діяльності людини, які називаються

вольовою або довільною поведінкою. Найзагальнішими «психологічними складовими» будь-якої діяльності людини, у вітчизняній психології виділяються процеси антиципації, планування, сприйняття та переробки поточної інформації, прийняття рішення та контролю результатів [2].

Серед вітчизняних вчених проблему прийняття рішень в історичному аспекті досліджував Роменець В.А., який розглядав її як принцип реалізації особистісного вчинку. Вчений показав, що для психології XVII століття головною діяльністю людини виступало самопізнання як самовизначення, самоствердження особистості, що знаходило своє вираження в прийнятті відповідних рішень [58, с. 351]. Бех І.Д. в процесі прийняття людиною рішення провідну роль надає волі, під якою розуміє ту сторону психічного життя, яка проявляється у свідомих, цілеспрямованих діях особистості [3]. На думку вченого, прийняття рішення особистістю – це свідомий розвинений вольовий процес, під час якого суб'єкт проявляє найвищий рівень своєї активності, проявляє «розумну волю».

Серед вітчизняних вчених, які займалися фундаментальними дослідженнями психологічних особливостей прийняття рішення людиною варто виділити Саннікова О.І. та його дисертаційне дослідження «Психологія прийняття життєвих рішень особистістю» [60]. В результаті глибокого аналізу наукових підходів щодо визначення поняття «прийняття рішення» він прийшов до висновку, що до теперішнього часу в психологічній науці не існує будь-якої єдиної узагальнюючої психологічної теорії прийняття рішень, проте розроблено доволі широкий ряд концепцій та моделей, що описують і пояснюють поведінку людей в ситуаціях прийняття рішень. Саме тому, на думку дослідника, при спробах визначення підстав методологічного підходу до розгляду цього питання, з'являється необхідність інтеграції усіх раніше накопичених в психології та суміжних науках різноманітних відомостей, їх заломлення через свій життєвий, буттєвий і науковий досвід. Саме це призводить до існування безлічі різноманітних підходів до

проблеми вибору та прийняття рішення, паралельно існуючих в суміжних науках і наукових течіях, що вивчають власний ракурс прийняття рішень [60, с. 37].

Слід зазначити, що не залежно від наявності великого розмаїття концепцій та моделей прийняття рішень, в цілому процес підготовки, прийняття та реалізації рішення включає в себе наступні етапи та стадії:

- Етап підготовки рішення об'єднує: визначення цілі (сукупності цілей); збір та аналіз інформації про завдання, яке підлягає рішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації та формування проблем; генерування варіантів можливих рішень; формування критеріїв та вибір ефективних варіантів рішень.

- Етап прийняття та реалізації рішення охоплює: ухвалення рішення (вибір одного, найбільш ефективного варіанту дій); складання плану реалізації рішень; організація виконання рішень; контроль за виконанням рішення [38, 46, 65].

Безумовно, таке розділення є умовним. За характером проміжного результату цей процес можна розділити на три етапи: постановка мети, розробка та прийняття рішень, організація виконання та контроль [56, 84].

Варто зазначити, що управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а конкретно суб'єктом управління – керівником (організації або структурного підрозділу), а прийняття рішень є складовою будь-якої управлінської функції, адже управлінське рішення представляє собою головний продукт праці людини як управлінця [Прийняття управлінських рішень, с.9]. Таким чином, розуміння природи прийняття управлінських рішень є дуже важливим з позиції найкращого уявлення про процес управління в цілому. А найбільш важливим для розуміння природи прийняття управлінського рішення є аналіз структури прийняття рішення, яка складається з наступних елементів: прогнозування; рефлексивного мислення; інтерпретації отриманої інформації; конкуренція в процесі прийняття рішень; можливі результати прийняття рішень в процесі їх реалізації [88]. Зазначена структура представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Структура прийняття рішення

Розглянемо зазначені складові з позиції прийняття керівником управлінського рішення. Включення прогнозування, як першого елемента прийняття управлінського рішення обумовлюється необхідністю вибору керівником напрямку розумової діяльності при прийнятті рішень. Розумова діяльність включає в себе ряд розумових дій, кожна з яких виконує вирішення певного завдання, що виникає в процесі рішення проблеми або його частини, а процес – є передусім мислення, для якого характерні нелінійність, неоднорідність, багаторівневність та ін. [46, с. 31]. Отже, перш, ніж прийняти рішення, керівнику необхідно подумки уявити майбутній результат цього рішення, і, якщо передбачуваний результат його влаштовує, то він приступає до практичного здійснення, а в негативному випадку здійснює інші дії, поки не вийде бажане.

Другим елементом психологічних основ прийняття управлінського рішення є рефлексивне мислення. Рефлексія за своєю природою – це дослідницький процес, який звертає свідомість індивіда на самого себе. Рефлексуючи, людина займає по відношенню до себе позицію дослідника, який вступає у внутрішній діалог з собою з приводу самого себе як особистості, партнера по спілкуванню або

суб'єкта якої-небудь діяльності [79, с. 427-428]. Що стосується конкретно рефлексивного мислення, то це вид мислення, в процесі якого процес пізнання людини спрямований на самого себе, на діяльність та поведінку, на свій внутрішній світ. Це вміння поставити себе на місце іншої людини, подумки програмувати ситуацію щодо неї. Вплив рефлексивного мислення на прийняте рішення проблеми обумовлений позицією особистості управлінця, або характером ситуації, яка впливає на цю позицію. Рефлексивне мислення та прогнозування пов'язані між собою в механізмі прийняття рішення, і цей зв'язок дозволяє визначити та прийняти керівником оптимальне й ефективне управлінське рішення проблеми.

Третім елементом психологічних основ прийняття управлінського рішення є інтерпретація отриманої інформації. Включення цього елемента в основи прийняття управлінського рішення пов'язане з тим, що інтерпретація отриманої інформації визначає структуру внутрішнього переконання, яке передує прийняттю рішення. Психологічно процес формування внутрішнього переконання розпочинається з аналізу інформації про предмет пізнання.

Необхідним елементом прийняття управлінського рішення виступає конкуренція в процесі його прийняття. Альтернативи в прийнятті того або іншого рішення проблеми опосередковані різними чинниками, які впливають тією чи іншою мірою на вибір керівником певного рішення. Можна виділити такі групи чинників: відносно недостатності об'єктивної інформації; відносно цінності отриманої інформації; відносно суб'єктивного відношення керівника до інформації, яку він отримує [51]. В процесі прийняття рішення велику роль грають різні методи пізнання: спостереження, аналіз та синтез, наукова абстракція, метод моделювання. Кожен з методів окремо і в сукупності з іншими є інструментами, що дозволяють з певного переліку можливих рішень прийняти найбільш оптимальне.

Останнім елементом психологічних основ прийняття управлінського рішення є знання керівником можливих результатів в процесі вирішення проблеми. Виділення цього елемента визначається значущістю його в структурі психологічних основ прийняття рішень [60].

Варто зазначити, що проблема прийняття рішень, незважаючи на усе різноманіття можливих умов та ситуацій, в яких здійснюється вибір, має досить універсальний характер. Для ситуацій, в яких відбувається вибір рішень, характерно наступне:

- Наявність мети (цілей). Необхідність ухвалення рішення диктується тільки наявністю деякої мети, яку треба досягти. Якщо мети немає, то не треба приймати будь-яке рішення

- Наявність альтернативних ліній поведінки. Рішення приймаються в умовах, коли існує більше одного способу досягнення поставленої мети. Кожен із способів може характеризуватися різною мірою та різними можливостями досягнення мети.

- Наявність обмежувальних чинників. Природно, що людина, яка приймає рішення, має обмежені можливості. Усі обмежувальні чинники можна розбити на три групи: а) економічні – матеріальні засоби, трудові та виробничі ресурси, час тощо; б) технічні – формат, технічні особливості та характеристики, надійність, точність та ін.; в) соціальні чинники, які враховують вимоги людської етики та моралі [46, 63].

У теорії прийняття рішень головною визначається особистість з усім комплексом своїх психофізіологічних, когнітивних, мотиваційних і операційних характеристик та якостей. Найважливішим показником в цій теорії розглядається критерій прийняття рішення. Так, до чинників, які визначають критерій прийняття рішення, належать важливість успіху або ціна неуспіху майбутньої дії. Якщо значущість успіху є високою, суб'єкт готовий ризикувати, тобто «понизити критерій ухвалення рішення і приступити до дій» [18]. У ситуаціях, коли високою

є ціна невдачі, критерії ухвалення рішення підвищуються, суб'єкт вимушений діяти обережніше. Ще один чинник – оцінка витрат, пов'язаних з дією, відносно якої приймається рішення. Чим більше витрат потребує дія, тим вище являється критерій прийняття рішення відносно його необхідності. Особлива група чинників, які впливають на вибір критерію, пов'язана з індивідуально-особистісними особливостями суб'єкта.

Тут варто зупинитися на розгляді самого ризику та особливостей прийняття рішення в умовах невизначеності та ризику, адже саме в таких умовах зараз працюють керівники територіальних громад. Вчені вважають, що ризик – це не винятковий випадок, не «наслідок» і не «побічний продукт» громадського життя. Ризики постійно утворюються суспільством, до того ж, таке їх створення здійснюється в усіх сферах життєдіяльності суспільства – економічній, політичній, соціальній. Ризики – невідворотні продукти процесу, які об'єктивно існують та мають назву «прийняття рішення» [61, 64].

Прийняття рішень в умовах невизначеності здійснюється в характерній для неї неповноті та недостовірності інформації, значному різноманітті, складності та одночасному впливі психологічних, соціально-економічних, політико-техногенних факторів, утворених різними, конкуруючими між собою джерелами. А вміння приймати рішення, як зазначає Санніков О.І., в умовах невизначеності, так само, як і здійснення вибору, є тими умовами життєвого та професійного самовизначення особистості, які виявляються у виборах, які вона робить [60].

Для розуміння психологічних аспектів прийняття управлінського рішення необхідно звернутися до етапів діяльності керівника в процесі прийняття цього рішення та ознак управлінського рішення. Отже, в процесі розроблення та прийняття управлінського рішення вчені виділяють наступні етапи діяльності керівника: а) з'ясування проблеми, її усвідомлення та формування; б) всебічний розгляд та аналіз можливих альтернатив; в) остаточний вибір варіанта рішення, що є найбільш адекватним до цілей діяльності тієї чи іншої організації; г)

прийняття рішення та організація його виконання; д) формулювання та аналіз робочого варіанту рішення, його апробація [51, с. 104-105]. Для управлінського рішення характерні наступні ознаки: а) цілі (керівник має приймати рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації); б) наслідки (рішення, яке приймає керівник може здійснювати суттєвий вплив на стан об'єкта управління); в) поділ праці (в будь-якій організації існує певний поділ праці: одні – аналізують проблеми та приймають рішення, інші – реалізують ці рішення); г) професіоналізм (для того, щоб приймати управлінські рішення, керівник має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи, а також володіти певним набором особистісних якостей, серед яких особливе місце посідає стресостійкість) [Прийняття управлінських рішень, с. 10].

В межах теми нашого дослідження також важливим є розгляд існуючих рівнів прийняття рішення. М. Вудкок та Д. Френсіс [91] виділяють чотири рівні прийняття управлінського рішення:

- рутинний (рішення приймаються за зразком, згідно з інструкціями, рішення, які переважно приймаються в даній організації і які є стандартними; головна перевага таких рішень в їх стабільності для діяльності даного колективу);
- селективний (аналіз інформації, постановка мети, створення різноманітних планів, що мають передбачати можливі зміни в діяльності організації);
- адаптивний (пов'язаний з систематизованим вирішенням проблем, аналізом можливого ризику, створенням робочих груп; перевагою цього рівня є те, що рішення є досить ефективними, адже вони спрямовані на подолання труднощів та вирішення протиріч);
- інноваційний (рівень творчого управління, який передбачає розробку нових, унікальних рішень; поєднання стандартного, нормативного та незвичайного; цей рівень забезпечує створення унікальних та перспективних програм, прийняття унікальних рішень, нових відкритті та нестандартних способів вирішення складних проблем та ситуацій [32, с. 40-41].

Додатково Орбан-Лембрик Л.Е. виділяє п'ятий, інтуїтивний рівень прийняття рішень, для якого характерним є великий ступень усвідомлення проблеми в цілому та намагання використовувати найрізноманітні методи та способи розв'язання завдання [42]

Варто зазначити, що управлінське рішення – це центральна ланка управління, яка виступає завершальною фазою планування та є психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника [51, с. 104]. Основними етапами розробки і прийняття управлінського рішення є виявлення й аналіз проблеми (діагностика), формування цілей, визначення альтернатив (генерація ідей), попередній вибір кращої альтернативи, вивчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення [49, с. 21].

Таким чином, підходи до визначення терміну «рішення», а також «управлінські рішення» представлені різними авторами по-різному, проте вони мають однотипну структуру, яка включає в себе:

- постановку проблеми (підготовка та збір даних, які необхідні для прийняття рішення, розбір та аналіз інформації, що була зібрана, а також розгляд можливих переваг чи перешкод, які виникають під час вирішенні проблеми);
- розробку схеми рішення (знаходження різних шляхів рішення, а також порівняння їх для виявлення найкращого, який буде відповідати наявним ресурсам та можливостям);
- реалізація плану рішення (відбувається розподіл обов'язків між виконавцями, здійснення поставлених завдань, контроль за їх виконанням);
- одержання результату (здійснюється аналіз успішності обраного шляху, а також перевіряється правильність виконання попередніх етапів) [19, 38, 42, 51].

Кожне управлінське рішення, згідно з критеріями, повинно відповідати певним вимогам, а саме:

а) воно має бути доступним, визначеним, а також здійсненним та контрольованим щодо мети управління рішення; воно приймається для досягнення цілей і завдань на основі оцінки факторів, що здійснюють вплив, та обставин з урахуванням інтересів і можливостей організації, контрагентів, а також здатності контролювати виконання цього рішення;

б) управлінське рішення має бути корисним та точним (якщо при здійсненні прийняття рішення обирається кілька стратегій, які будуть одночасно задіяні, а також не вистачатиме аргументації при скоєнні операцій, вкладених у досягнення мети, то дієвого та ефективного результату не досягти);

в) необхідно чітко оцінювати ресурси, які використовуватимуться під час прийняття рішення;

г) важливими вимогами є: адресність, формулювання рішення, технологія розробки та практичне здійснення, а також своєчасність та термін дії [38, с. 347].

Таким чином, при реалізації та розробленні управлінських рішень необхідно дотримуватися певних правил для ефективної реалізації діяльності в різних сферах. Більш того, порушення будь-якої вимоги спричинить скорочення ефективності прийняття рішення, ускладнить процес досягнення поставленої мети.

Проведений аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «управлінське рішення» дає можливість здійснити спробу сформулювати визначення «управлінське рішення керівника територіальної громади». Так, під управлінським рішенням керівника територіальної громади ми пропонуємо розуміти творчий, вольовий акт суб'єкта управління, який полягає у виборі мети, альтернативи та програми дій колективу територіальної громади щодо подолання проблемної ситуації в ситуації стресу, ризику та невизначеності. Крім того, управлінське рішення керівника територіальної громади – це розгорнутий у часі організаційно-правовий, логіко-розумовий та емоційно-психологічний акт вибору альтернативи, що виконується керівником у межах своїх повноважень одноосібно

або із залученням інших осіб враховуючи особливості ситуації невизначеності та ризику, які супроводжують діяльність громади в умовах воєнного стану. Саме тому однією з важливих характеристик керівника територіальної громади є наявність високого рівня стресостійкості для найбільш ефективного прийняття управлінських рішень в сьогоднішніх реаліях.

Таким чином, теоретичний аналіз наукової літератури за проблемою дослідження дозволив визначити психологічні аспекти прийняття управлінських рішень і дійти висновку, що процес прийняття управлінського рішення має певну структуру, рівні та компоненти. Крім того, управлінське рішення має відповідати критеріям та володіти характерними ознаками, серед яких ми виділяємо професіоналізм керівника, який забезпечується набором відповідних знань, умінь та навичок, певним досвідом роботи, а також необхідними особистісними якостями. Серед особистісних якостей керівника, які забезпечують успішність прийняття ним управлінських рішень в екстремальних умовах та в ситуації невизначеності, особливо значущим є необхідний рівень стресостійкості. Тому, для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану необхідним є аналіз стресостійкості та визначення її впливу на процес прийняття управлінського рішення.

1.2 Методи дослідження стресостійкості у керівників територіальних громад

Для визначення найбільш ефективних шляхів підвищення стресостійкості керівників територіальних громад під час воєнного стану необхідно розглянути існуючі методи її дослідження. Але для розуміння специфіки кожного методу та мети його застосування, необхідно проаналізувати спочатку поняття «стрес» та «стресостійкість». Сьогодні поняття «стрес» можна віднести до однієї з базових наукових категорій, яка стала предметом вивчення цілого ряду дисциплін –

біології і медицини, фізіології і психології, управлінських наук, демографії, юриспруденції, політології та багатьох інших.

У найзагальнішому вигляді стрес визначають, як природну реакцію живого організму на будь-яку подію, яка відбувається і в довкіллі, і в організмі самої людини. Також під стресом розуміють: стан психічної напруги, який виникає у людини в процесі діяльності, яка виконується в найбільш складних і важких умовах(і у повсякденному житті, і в особливих, навіть екстремальних, обставинах) [67, с. 119]; неспецифічну(загальну) реакцію організму на фізичну і психологічну дію, яка призводить до порушення його гомеостазу, а також відповідний стан нервової системи людини або ж організму в цілому [40, с. 17]; емоційний стан організму, що виникає у напружених обставинах [9, с. 107];

Ганс Сельє [90], якого вважають засновником дослідження проблеми стресу, називав його універсальним феноменом життя, рятівною реакцією, яка подає сигнал «тривоги», коли організму потрібно за дуже короткий час мобілізувати фізичні сили на відвертання небезпеки. Під стресом Сельє Г. розумів неспецифічну відповідь організму на будь-яку вимогу, яка пред'являється йому [40, с. 16]. При цьому автор вказував на те, що буває позитивний (еустрес) і негативний стрес (дистрес) [8, с. 19]. Також стрес для Сельє Г. є фізіологічною реакцією організму у відповідь на зовнішнє фізичне і емоційне роздратування [35]. Така реакція представлялася ученому у вигляді пристосувального синдрому (адаптаційний синдром) систем організму, який сприяє швидкій адаптації до умов існування, що змінюються. Він вважав, що з будь-якою складністю можна впоратися або пасивною, або активною боротьбою, тобто або втечею від проблем, або боротьбою з ними («біжи» або «борись»).

Перші роботи, в яких поняття «стрес» вивчається в якості психологічної категорії, пов'язують з ім'ям Лазаруса Р. [87], згідно з думкою якого психологічний стрес слід розглядати як комплексну реакцію людини на особливості взаємодії між особистістю та навколишнім світом [89]. Розвиваючи

вчення про стрес, Лазарус Р. висунув концепцію, згідно якої розділяється фізіологічний стрес, пов'язаний з реальним подразником, і психічний (емоційний) стрес, при якому людина (на основі індивідуальних знань і досвіду) оцінює майбутню ситуацію, як загрозову, важку [86]. Виходячи з цього, їм була запропонована когнітивна теорія стресу.

Сучасна психологія розглядає стрес в якості: ситуації або властивих їй чинників, які вимагають від людини додаткової мобілізації і зміни поведінки; стану, який включає велику кількість специфічних фізіологічних і психологічних проявів; відстрочених негативних наслідків гострих переживань людини, які порушують дієздатність людини і негативно позначаються на її здоров'ї [12 с. 144-145]. Таким чином, ми можемо підвести наступний підсумок: в психології під стресом найчастіше розуміють сукупність захисних фізіологічних і психологічних реакцій, які виникають в людському організмі в якості відповіді на дію несприятливих чинників – «стрессогенов». Крім того, необхідно наголосити на тому, що стрес здійснює як позитивний вплив на діяльність людини, мобілізуючи її, так і негативний (дістрес) призводячи особистість до повної дезорганізації [79, с. 511].

Варто підкреслити те, що стрес не виникає без причини. Чинники, які викликають стрес – стресори – це несприятливі, значні по силі та тривалості зовнішні і внутрішні впливи. Вони різні, за своєю природою, що залежить від причин, які викликали стрес – психологічні, фізіологічні або соціальні чинники. До стресорів відносять: несприятливі соціальні умови і стосунки (становище в суспільстві та робочому колективі) – це зовнішня дія, а до внутрішніх відносять травмуючи-психологічну або психічну дію (втрата близької людини, образа, приниження, сварка тощо), ситуації підвищеної матеріальної або моральної відповідальності (аварії на виробництві, управління транспортом та ін.) і особливий вид стресорів, до яких відносяться стани, що виникають в незвичних для людини умовах (наприклад, в умовах перевантаження, невагомості) [29].

До стресорів можна також віднести втрату роботи, мізерну платню, на яку неможливо утримувати родину, затримку виплат заробітної плати, необхідність міняти свій старий життєвий устрій, займатися зовсім іншою діяльністю, яка не відповідає освіті, інтелекту і інтересам людини, його соціальний статус, неможливість змінити свої побутові умови із-за низького матеріального становища.

На сьогодні існує багато різновидів стресу, які залежать від характеру впливу на людину і факторів, що їх викликають (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Різновиди стресів

№ з/п	Вид	Характерні особливості та чинники
1	Еутстрес	Корисний стрес, який мобілізує організм, піднімає життєвий тонус і дає людині поштовх для самореалізації. Він допомагає діяти швидше завдяки приємним переживанням, без суттєвого докладання вольових зусиль [9, с. 107].
2	Дистрес	Шкідливий стрес, пов'язаний з негативними емоціями і переживаннями, приводить до розвитку психосоматичних змін. Він руйнує здоров'я, негативно впливає на здатність критично оцінювати ситуацію [8, с. 19]. Характерні песимізм, пригніченість, в'ялість, порушення сну та апетиту; дратівливість, невдоволення; тривожність, агресивність; зниження працездатності, погіршення здоров'я [43, с. 35].
3	Професійний	Негативний психічний стан людини, який виникає в наслідок особливостей та вимогами її професійної діяльності [40]. Основні стресор – особливості професійної діяльності, а наслідки негативного впливу цих особливостей проявляються у відповідних змінах функціонування фізіологічної та психологічної сфер людини [57, с. 13].
4	Інформаційний стрес	Виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не може справитися із завданням та не встигає приймати вірні рішення в необхідному темпі при високому рівні відповідальності за наслідки рішень, та емоційний стрес, який з'являється в наслідок загрози, небезпеки, образи та ін. [79, с. 511].
5	Комунікативний стрес	Пов'язаний з реальними проблемами ділового спілкування та знаходить свій прояв в підвищеній дратівливості, невмінні захиститися від комунікативної агресії, нездатності сформулювати відмову там, де це необхідно, в незнанні спеціальних прийомів захисту від маніпулювання, неспівпаданні з темпом спілкування [57].

Продовження табл. 1.2

№ з/п	Вид	Характерні особливості та чинники
6	Соціальний стрес	В основі соціального стресу, лежать: соціально-економічні умови існування особистості в суспільстві: ринкові відносини, соціальні конфлікти і кризи, які створюють ситуацію постійної напруги і невпевненості; загроза військових конфліктів та необхідність брати участь у військових діях; гострота класової боротьби та страйки; прагнення до підвищення життєвого рівня на тлі періодичних економічних криз; інфляція, безробіття, соціальні страхи – усе це є головними джерелами стресу [10, 84]
7	Психологічний стрес	Обумовлюється напруженістю щоденної життєдіяльності людини. Провокується відчуттям загрози, образою, страхом, гнівом і іншими негативними емоціями [5, с. 12].
8	Фізіологічний стрес	Виникає, коли на організм впливають різні несприятливі чинники, такі як біль, спрага, фізичні перевантаження тощо [5, с. 12].
9	Емоційний стрес	Напруження або перенапруження фізіологічних систем організму в умовах впливу психогенних(емоційних) чинників. У виникненні цього стресу головне значення мають негативні емоційні стани, які виникають в результаті психічного перенапруження, ситуації загрози для життя суб'єкта або його близьких, конфлікти і тому подібне [75].
10	Управлінський стрес	Виникає, коли рівень відповідальності за рішення набагато вище рівня посади, що займає людина (керівник) його психічної стійкості, що приймаються, а організаційний стрес проявляється в результаті напруги адаптаційних механізмів особистості у відповідь на певну організаційно-виробничу ситуацію (ролеві конфлікти, високі професійні вимоги, екстремальні умови діяльності тощо) [31].
11	Організаційний стрес	Представляє собою психічну напругу, яка пов'язана з подоланням недосконалості організаційних умов праці, з надмірним навантаженням при виконанні професійних обов'язків на робочому місці, а також з пошуком нових неординарних рішень при форс-мажорних обставинах [11, с. 39].

В межах теми нашого дослідження для нас найбільш цікавим є стрес, що виникає на робочому місці або який пов'язаний з виконанням людиною своїх професійних обов'язків, тобто професійний стрес. Згідно Лефковіц Дж. [85], на виникнення професійного стресу впливають особистісні та поведінкові характеристики людини. Серед них в першу чергу вчений називає наступні: наполегливе прагнення досягти наміченої, але зазвичай нечітко поставленої мети; велике бажання і готовність змагатися; постійне бажання бути визнаним та просунути в кар'єрі; постійне виконання багатьох різноманітних функцій в

умовах ліміту часу; схильність збільшувати темп виконання своїх функцій; незвичайно висока швидкість розумових та фізичних реакцій.

До негативних наслідків професійних стресів вчені відносять хвороби та фізіологічні наслідки; зниження стабільності співробітників; зниження продуктивності діяльності; зниження трудової мотивації, захопленості роботою, її лояльності та привабливості; психологічні наслідки (порушення вольового контролю, збільшення конфліктності в колективі, переживання депресії та перевтоми, переживання самотності, невдоволення життям, різні комплексні переживання, які називають стресовими синдромами) [40, с. 159-160].

Перед тим як перейти до аналізу поняття «стресостійкості» та розгляду основних методів її дослідження, варто зупинитися на основних фазах розвитку будь-якого стресу. Стрес у своєму розвитку проходить 3 стадії (рис. 1.2).

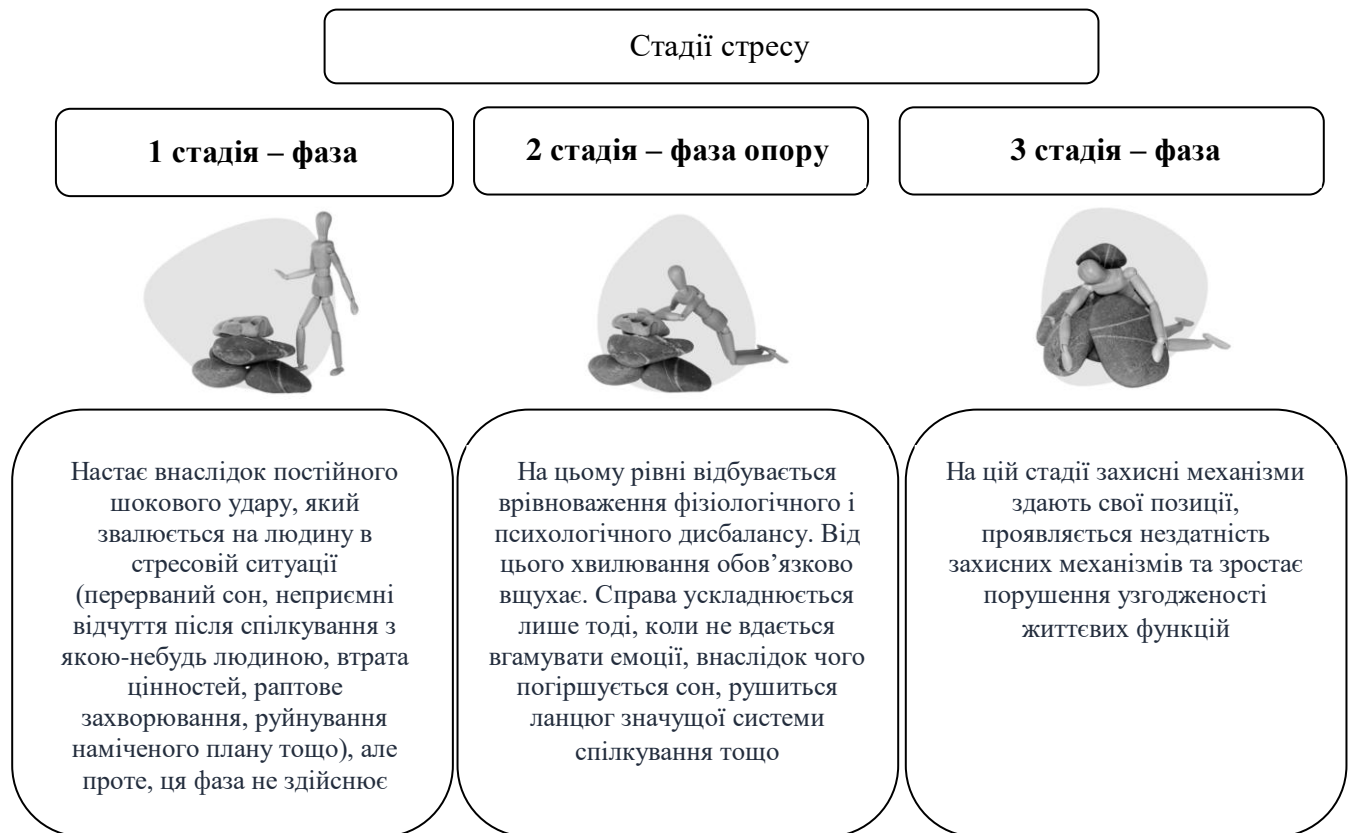


Рис. 1.2 Стадії стресу

Отже, стрес проходить в своєму розвитку наступні три стадії:

- фаза тривоги – настає внаслідок постійного шокового удару, який звалюється на людину в стресовій ситуації (перерваний сон, неприємні відчуття після спілкування з якою-небудь людиною, втрата цінностей, раптове захворювання, руйнування наміченого плану тощо), але проте, ця фаза не здійснює руйнівного впливу на особу;

- фаза опору (супротиву) – на цьому рівні відбувається врівноваження фізіологічного і психологічного дисбалансу. Від цього хвилювання обов'язково вщухає. Справа ускладнюється лише тоді, коли не вдається вгамувати емоції, що розбушувалися, внаслідок чого погіршується сон, зазнає порушення ланцюг значущої системи спілкування тощо;

- фаза виснаження – на цій стадії захисні механізми здають свої позиції, проявляється нездатність захисних механізмів та зростає порушення узгодженості життєвих функцій [17, с. 16].

Класичне протікання стресу, як динамічного явища дійсно має трифазну структуру характерну криву розвитку за часом. Практично усі дослідники виділяють три основні фази (чи стадії) розвитку стресового стану у людини: зростання напруженості; власне стрес; зниження внутрішньої напруженості. Гансом Сельє було виділене наступні три стадії протікання стресу: фаза шоку (стадія тривоги або мобілізації, під час якої рівень опір організму спочатку знижується), фаза опору (відбувається активізація захисних механізмів) і фаза виснаження (проявляється нездатність захисних механізмів і зростає порушення узгодженості життєвих функцій) [90].

Аналізуючи поведінку людини в стресовому стані можна помітити певну наявність загальних ознак, а саме: підвищену збудливість, образливість; постійну втому; нездатність зосередитися на роботі; послаблення і погіршення пам'яті; прискорений або ж навпаки, уповільнений темп мови; зловживання шкідливими звичками; постійне відчуття голоду або його відсутність; скачки артеріального

тиску; порушення зору; безсоння або сонливість; тривогу або депресію. Проте, цей список не повний, і може бути доповнений іншими, властивими кожній окремо взятій людині характеристиками. Істотний вплив на характер розвитку стресу, глибину та наслідки його переживання здійснюють індивідуальні особливості людини – оптимізм, почуття гумору, вольові якості, доброзичливість, самоповага, самовладання; рівень тривожності особистості, нейротизм, толерантність до ситуацій невизначеності та ризику тощо [40, с. 45-46].

Серед причин, що сприяють формуванню стресу у керівників територіальних громад (особливо в період військового стану) є постійне відчуття психічної напруги. Кодлубовська Т.Б. зазначає, що «психічна напруженість, яка виникає у співробітників в екстремальних ситуаціях, може бути результатом впливу будь-якого із наступних факторів або їх комплексу: небезпеки, несподіваності, невизначеності, новизни, збільшення темпу дій, дефіциту часу. Проте основним фактором, що визначає психологічну специфіку екстремальних ситуацій, залишається фактор небезпеки. Решта впливів наче відображаються крізь «призму небезпеки», одні при цьому підсилюються, а інші послаблюються» [22, с. 177].

Саме тому, сьогодні, коли на території нашої країни відбуваються військові дії, а керівники територіальних громад працюють в стресових умовах і постійно відчують психічну напругу, необхідним є підвищення у них рівня стресостійкості, що забезпечить їх більшою професійною функціональністю. Під стресостійкістю найчастіше розуміється реактивність до стресу. Стресостійкість в психології розглядається як індивідуальна здатність особистості адаптуватися і зберігати оптимальну працездатність при виникненні екстремальних умов, долати стан емоційного збудження при виконанні діяльності в особливих умовах, переносити великі навантаження і успішно вирішувати завдання в екстремальних ситуаціях [67].

Таким чином, стресостійкість – це самооцінка здатності та можливості подолання екстремальної ситуації, що пов'язана з ресурсом особистості або запасом, потенціалом різних структурно-функціональних характеристик, які забезпечують загальні види життєдіяльності та специфічні форми поведінки, реагування, адаптації. З приведених визначень стресостійкості можна зрозуміти, що цей феномен (якість, риса, властивість) розглядається в основному з функціональних позицій як характеристика, що впливає на продуктивність (успішність) діяльності [73].

На думку Корольчук В.М., основні труднощі у визначенні стресостійкості людини слід пов'язувати з оцінюванням специфіки прояву її реакцій на дію психологічних факторів. Крім того, під збереженням або підвищенням стресостійкості особистості необхідно розуміти передусім пошук ресурсів (внутрішні і зовнішні змінні, що сприяють стійкості в стресогенних ситуаціях), що допомагають їй у подоланні негативних наслідків стресових ситуацій [28].

Стресостійкість керівників територіальних громад слід розглядати з точки зору оцінки її стану та умов формування, розвитку на різних етапах/стадіях професійного становлення. В основі стресостійкості лежить первинна стійкість до стресу, яка є її біологічною складовою і залежить від основних властивостей нервової системи (функціональній рухливості, витривалості, надійності і лабільності основних нервових процесів) [31]. Хоча первинна стійкість до стресу впливає на загальний рівень стресостійкості, але ця її складова враховується вже на етапі професійного психологічного відбору фахівців на керівні посади. Наявні у них відмінності щодо спроможності ефективно діяти в екстремальних умовах, в умовах невизначеності та ризику зумовлені іншими компонентами стресостійкості, які детермінуються психологічною готовністю особистості до дій в екстремальних умовах, особистим та професійним досвідом, підтримкою соціального оточення, ефективністю опрацювання травматичного досвіду тощо.

Стійкість керівника територіальної громади до виникнення різних форм стресових реакцій визначається, в першу чергу, індивідуально-психологічними особливостями та мотиваційною орієнтацією особистості управлінця. Слід зазначити, що екстремальний вплив в умовах професійної діяльності далеко не завжди впливає на надійність діяльності, що виконується. Інакше взагалі було б неможливе успішне подолання труднощів, які виникають в складних умовах праці. Проте робота в стресогенній ситуації обов'язково призводить до додаткової мобілізації внутрішніх ресурсів, що може мати відстрочені несприятливі медичні, соціальні, психологічні наслідки стресу (незадоволення роботою, зниження продуктивності праці, аварії тощо). Оптимізація будь-якого виду праці припускає використання комплексу профілактичних заходів, спрямованих на виключення або максимальне обмеження причин виникнення стресу. Показниками стресостійкості є: збереження здатності до соціальної адаптації; збереження значущих міжособистісних зав'язків; забезпечення успішної самореалізації, досягнення життєвих цілей; збереження працездатності та якості діяльності, що виконується; збереження здоров'я [69].

На основі аналізу підходів щодо показників, компонентів та критеріїв стресостійкості [23, 59, 70], ми виділили наступні компоненти стресостійкості керівників територіальних громад: здатність до прогнозування розвитку життєвих та професійних ситуацій, що забезпечує не лише уникнення стресової дії, а й приймати успішні управлінські рішення; здатність контролювати емоції, розвинені вольові якості особистості управлінця (здатність діяти у напрямі поставлених цілей та завдань, мобілізувати психіку в екстремально-ситуативних обставинах, в ситуаціях ризику та невизначеності), володіння навичками саморегуляції; здатність витримувати більш тривале та сильніше напруження (емоційне, вольове, фізичне), ніж у звичних умовах; здатність витримувати пікові навантаження в екстремальних умовах, в умовах ризику та невизначеності; активність в перетворенні стресової ситуації; досвід вирішення стресових ситуацій та

володіння ефективними способами їх подолання; гнучкість адаптаційних процесів у відповідь на стресори, що різночасно з'являються і зникають, та їх складні поєднання; здатність до повноцінної самореалізації, особистісного та професійного зростання зі своєчасним та адекватним вирішенням внутрішньоособистісних конфліктів; задоволеність самореалізацією та професійним становленням.

Одним з найголовніших та обов'язкових етапів профілактики стресу є визначення актуального рівню стресостійкості у керівників територіальних громад, що здійснюється з допомогою комплексу методів та методик дослідження. Серед основних методів дослідження варто виділити організаційні та емпіричні методи. До організаційних відносяться:

- порівняльний метод – це зіставлення окремих особливостей за віком з метою виявлення динаміки психічного явища, що вивчається;
- лонгитюдний метод – передбачає багатократне обстеження одних і тих самих осіб впродовж тривалого відрізка часу, який вимірюється іноді десятками років;
- комплексні дослідницькі програми (або комплексний метод), які дозволяють встановити зв'язки і залежності між явищами різного роду (наприклад, фізичного, психологічного, соціального розвитку особистості) [66].

Серед емпіричних методів дослідження найбільш популярним є психодіагностичні методи, до яких відносяться стандартизовані тести, які дозволяють точно визначити актуальний рівень стресостійкості фахівця.

Нижче розглянемо найбільш відомі психодіагностичні методики (тести), які використовуються з метою встановлення рівня стресостійкості особистості.

Методика «Самооцінка стійкості до стресу» (Семіченко В.А.). Зазначена методика була розроблена з метою виявлення самооцінки стійкості особистості до стресу [71, с. 245]. Методика може застосовуватись: в якості самостійної психологічної методики; у комплексі з іншими методиками такого ж спрямування.

Методика містить 18 тверджень, кожне з яких має трибальну шкалу відповідей, які відібрані за результатами оцінки надійності та валідності. Отримання кінцевих результатів відбувається шляхом підрахунку суми отриманих балів. За балами визначається рівень стійкості до стресу. Ця методика належить до типу «олівець-папір» і допускає як групове, так і індивідуальне проведення у вигляді анкетного опитування. Час заповнення бланку не фіксується.

Наступна методика «Діагностика стану стресу» (Прохоров О.О.) дозволяє виявити особливості переживання стресу: міру самоконтролю та емоційної лабільності в стресових умовах [48, с. 42-43]. Методика складається з 9 тверджень, з якими респондент або погоджується, або ні. Загальний результат отримують завдяки підрахунку суми усіх набраних балів, а саме кількість позитивних відповідей з усіх 9 питань. За кількістю балів визначається загальний рівень регуляції в стресових ситуаціях. Ця методика може бути застосована як індивідуально, та і з групою людей. Час, який респондент витратив на відповіді, також не фіксується.

Методика «Тест стресостійкості». Дана методика дозволяє визначити один з трьох рівнів стресу: високий, середній та низький. Методика складається з двадцяти питань, на яких пропонується дати відповідь за п'ятибальною шкалою, де 1 – майже завжди, а 5 – ніколи [57, с. 207-208].

Варто звернути увагу на методику «Діагностика рівня самооцінки особистості» (Казанцева Г.М.), відмінною особливістю якої є те, що вона дозволяє визначити не тільки оцінку людиною самої себе та своїх можливостей, але й її реакції на критику з боку оточуючих, місця серед інших людей [71, с. 72]. А методика «Тест самооцінки стресостійкості» (Коухен С. і Вілліансон Г., адаптація Ю.В. Щербатих Ю.В.) дозволяє дослідити оцінку досліджуваних власного самопочуття та поведінки у різноманітних стресових ситуаціях [71, с. 76].

Серед методик на визначення стресостійкості особливе місце належить «Методики визначення стресостійкості та соціальної адаптації Холмса Т. і Раге Р.

(Social Readjustment Rating Scale, SRRS). Ця методика призначена для простого, скринінгового визначення рівня актуального стресу та ризику розвитку межових нервово-психічних розладів [17, с. 164-166].

Більшість діагностичних методик дозволяє визначити один з трьох рівнів стресостійкості особистості, які відображено на рис. 1.3.

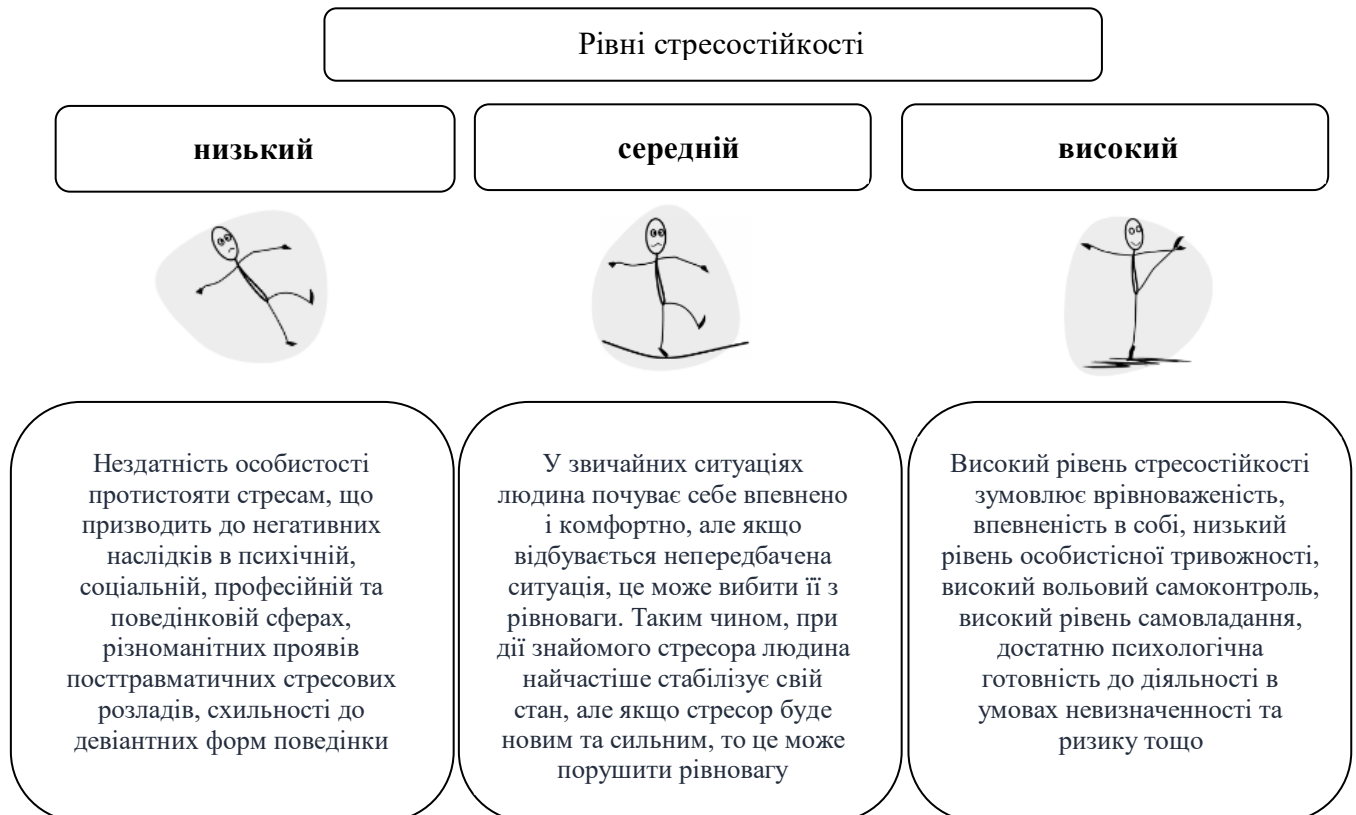


Рис. 1.3 Рівні стресостійкості

Також можна провести додатково тести на визначення наявності психологічного стресу та наявності персональних ресурсів. Так, наприклад, методика «Шкала психологічного стресу (PSM-25)» (адаптація Водоп'янової Н.Є.) дозволяє визначити стресові відчуття в соматичних, поведінкових та емоційних показниках, що дозволяє виявити міру сформованості у особи психологічного стресу [14, 75]. Тест складається з 25 тверджень, які характеризують психічний

стан. Необхідно оцінити свій стан за останній тиждень використовуючи восьмибальну шкалу. А опитувальник «Втрати та надбання персональних ресурсів» (автори Водоп'янова Н., Штейн М.) дозволяє визначити відношення та дослідити динаміку персональних ресурсів особистості. Автори методики вважають, що психологічний стрес та ризик дезадаптації виникають при порушенні балансу між втратами і здобутками персональних ресурсів [14, с. 197]. Також, з метою визначення стресу можна застосувати тест «Шкала організаційного стресу Маркліна Р., який дозволяє виміряти толерантність (стійкість до стресорів) до організаційного стресу. Толерантність до стресорів пов'язана з недостатнім умінням спілкуватися, приймати цінності інших людей, адекватно оцінювати ситуацію без завдання шкоди своєму здоров'ю та працездатності [76, с. 124-127].

Таким чином, в результаті дослідження рівня стресостійкості особистості за описаними вище методиками можна дізнатися про актуальний її рівень. Висока стресостійкість забезпечує успішність виконання керівниками територіальних громад своїх професійних обов'язків в екстремальних умовах, збереження працездатності і здоров'я особистості управлінця після впливу екстремальних чинників зовнішнього середовища. Низький рівень стресостійкості – нездатність керівника територіальної громади протистояти стресам призводить до негативних наслідків в психічній, соціальній, професійній та поведінковій сферах, різноманітних проявів посттравматичних стресових розладів, схильність до суїцидальних форм поведінки.

Для визначення зв'язку між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень під час воєнного стану нами було обрано стандартизовані діагностичні методики, спрямовані на вивчення стресостійкості та особистісних факторів прийняття рішень Обґрунтування вибору методик дослідження представлено у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Обґрунтування вибору методик дослідження

Змінна	Методика	Шкала/шкали	Обґрунтування
Стресостійкість	«Самооцінка стійкості до стресу» (Семіченко В.А.)	Стресостійкість (ризик дезадаптації особистості при стресогених обставинах)	Спрямована на визначення актуального рівня стресостійкості особистості (один з семи рівнім), базуючись на самоаналізі особистості свого фізичного та психологічного стану у момент опитування
Стресостійкість	«Діагностика стану стресу» (Прохоров О.О.)	Стресостійкість	Дозволяє виявити особливості переживання стресу: ступінь самоконтролю та емоційної лабільності в стресових умовах
Психологічний стрес	«Шкала психологічного стресу (PSM-25)» (адаптація Водоп'янової Н.Є.)	Психологічний стрес	Досліджує міру сформованості у особи психологічного стресу завдяки визначення стресових відчуттів у соматичних, поведінкових та емоційних показниках
Фактори прийняття рішення	Опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень (ОФР)» (Корнілова Т.В.)	Раціональність	Дозволяє визначити ступінь готовності особистості до прийняття раціональних рішень
		Готовність до ризику	Дає можливість визначити рівень готовності особистості до ризику
Особистісні особливості прийняття рішення	«Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)» (Корнілова Т.В.)	Толерантність до невизначеності	Показує прагнення до змін, новизни та оригінальності, готовність йти непроторованими шляхами та віддавати перевагу складнішим завданням, мати можливість самостійності і виходу за рамки прийнятих обмежень
		Інтолерантність	Дозволяє визначити прагнення до ясності, впорядкованості у всьому і неприйняття невизначеності, припущення про головну роль правил та принципів, дихотомічне розділення вірних і хибних способів, думок та цінностей

Продовження табл. 1.3

Змінна	Методика	Шкала/шкали	Обґрунтування
		Міжособистісна інтолерантність до невизначеності	Діагностує прагнення до ясності іта контролю в міжособистісних відносинах, наявність дискомфорту у разі невизначеності стосунків з іншими

Представлений комплекс методик, на наш погляд, дозволяє визначити зв'язок стресостійкості з особистісними чинниками прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. Опис діагностичних можливостей кожної методики буде представлений нижче.

Методики дослідження, спрямована на визначення рівню стресостійкості керівників територіальних громад:

Методика 1. «Самооцінка стійкості до стресу». Дана методика була розроблена з метою виявлення самооцінки стійкості особистості до стресу. Стійкість до стресу визначає ризик виникнення у людини дезадаптації під час впливу на неї різних стресогенів (вплив зовнішніх та внутрішніх чинників). Методика складається з 18 тверджень, відповідь на які досліджуваний надає за трьохбальною шкалою. Загальний результат отримують завдяки підрахунку суми усіх набраних балів. За кількістю балів визначається загальний рівень стійкості особистості до стресу [71, с. 245]. Ця методика може бути застосована як індивідуально, та і з групою людей. Час, який респондент витрачає на відповіді, не фіксується. Бланк методики наведено в Додатку А.

Методика 2. «Діагностика стану стресу» (автор Прохоров О.О.). Ця методика дозволяє визначити особливості переживання стресу: ступеню самоконтроля та емоційної лабільності в стресових умовах [48, с. 42-43]. Методика складається з 9 тверджень, з якими респондент або погоджується, або ні. Загальний результат отримують завдяки підрахунку суми усіх набраних балів, а

сама кількість позитивних відповідей з усіх 9 питань. Кожній відповіді «так» привласнюється 1 бал. За кількістю балів визначається загальний рівень регуляції в стресових ситуаціях. Ця методика може бути застосована як індивідуально, та і з групою людей. Час, який респондент витрачає на відповіді, не фіксується. Бланк методики наведено в Додатку А.

Методика 3. «Шкала психологічного стресу» (PSM). Методика призначена для дослідження стресових відчуттів в соматичних, поведінкових та емоційних показниках. Ця методика дозволяє виявити міру сформованості у особистості психологічного стресу [14, с. 197]. Тест складається з 25 тверджень, які характеризують психічний стан. Досліджуваним пропонується оцінити свій стан за останній тиждень використовуючи наступну шкалу відповідей: 1 – «ніколи»; 2 – «вкрай рідко»; 3 – «дуже рідко»; 4 – «рідко»; 5 – «іноді»; 6 – «часто»; 7 – «дуже часто»; 8 – «постійно(щодня)». Обробка результатів здійснюється завдяки підрахунку суми набраних балів (твердження 14 оцінюється в зворотних значеннях): від 0 до 100 балів – низький, від 101 до 124 – середній, від 125 і вище – високий рівень. Бланк методики наведено в Додатку А.

Методики дослідження, спрямовані на вивчення особистісних факторів прийняття рішення:

Методика 4. Опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень (ОФР)» (автор Корнілова Т.В.). Даний опитувальник призначений для визначення особових чинників в ухваленні рішень. Опитувальник містить 25 тверджень, на які необхідно дати один з трьох варіантів відповіді, представляючи відповідь у вигляді балів від - 1 до 1 (- 1, 0, 1). Обробка та інтерпретація методики здійснюється згідно з ключем та відсотковими шкалами [25]. В результаті отриманих даних визначається, чи потрапляє індивідуальний показник респондента в значення «занижені» (якщо він потрапляє в чверть найнижчих результатів), «завищені» (у чверть найбільш високих балів) або ж є середнім (типовим) для певної вибірки. Бланк методики наведено в Додатку Б.

Методика 5. «Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)» (автор Корнілова Т.В.). Представлений опитувальний дозволяє вивчити таку характеристику особистості як «толерантність до невизначеності». Опитувальник складається з 33 питань, які згруповані у три шкали. Респондентам пропонується відповісти на 33 питання, використовуючи для відповідей 7-бальну шкалу, де відповіді «повністю не згоден» привласнюється 1 бал, а «повністю згоден» - 7 балів). Обробка результатів здійснюється згідно з ключем. Інтерпретація методики проводиться за кожним з трьох факторів: «толерантність до невизначеності» (ТН); «інтолерантність» (ІТН) та «міжособистісна інтолерантність до невизначеності» (МІТН) [24]. Бланк методики наведено Додатку Б.

Таким чином, резюмуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що стресостійкість керівників територіальних громад включає взаємодію з усіма структурними характеристиками психіки як під час, так і після виконання професійних функцій в особливих умовах діяльності. Високий рівень стресостійкості зумовлюють врівноваженість, упевненість в собі, низький рівень особистісної тривожності, високий рівень вольового контролю та самоконтролю, самовладання, достатню психологічну готовність до діяльності тощо. Формування стресостійкості, як професійно важливої якості управлінця, посилює роль психологічної складової в процесі їх професіоналізації і сприяє формуванню у них готовності до виконання професійних функцій в ситуації невизначеності.

Щодо методик дослідження стресостійкості особистості, то їх існує дуже велика кількість. Однак, найкращими саме для визначення рівню стресостійкості керівників є: «Самооцінка стійкості до стресу» (Семіченко В.А.), «Діагностика стану стресу» (Прохоров О.О.), «Діагностика рівня самооцінки особистості» (Казанцева Г.М.) та «Тест самооцінки стресостійкості» (Коухен С. і Вілліансон Г., адаптація Ю.В. Щербатих Ю.В.). Більшість з зазначених методик дозволяються визначити або актуальний рівень стресостійкості рівню, або рівень самовладання та регуляції в стресовій ситуації.

1.3 Умови та шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану

Сьогодні управлінцю необхідно постійно приймати рішення в умовах невизначеності та ризику, в умовах, коли стан середовища суперечливий і нестабільний, коли необхідно одночасно враховувати безліч змінних, що визначають виникнення й розвиток ситуацій вибору й прийняття рішень [64].

Варто зазначити, що від того, наскільки успішним чи неуспішним є рішення, яке було прийняте керівником, залежить доля не лише самого управлінця, а й всієї команди та організації, саме тому питання ефективності управлінських рішень особливо в умовах невизначеності та ризику, екстремальних ситуаціях, в умовах воєнного стану, є найбільш актуальним в сьогоденнішніх реаліях. Таким чином, необхідним є вирішення проблеми аналізу умов та пошуку найбільш ефективних шляхів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану.

На успішність прийняття рішення впливає сам процес його здійснення. Процес прийняття управлінського рішення може бути інтуїтивним (на підставі відчуття), досвідним (ґрунтується на судженнях, знаннях) або раціональним (передбачає об'єктивний аналітичний процес) [46]. Тобто від того, на що спирається керівник в процесі прийняття рішення залежить і те, наскільки успішним та результативним воно буде.

На процес прийняття управлінських рішень також впливають як зовнішні (зумовлені виробничим й соціальним середовищем), так і внутрішні (представлені індивідуальними особливостями управлінця, його досвідом, освітою, віком тощо) чинники. [38, с. 21]. Дослідники підкреслюють, що у процесі прийняття управлінських рішень у конкретних управлінських ситуаціях простежується тісна взаємодія об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Отже, на процес прийняття управлінських рішень впливає цілий ряд об'єктивних чинників, зумовлених наступним: особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період; специфікою функціонування освіти як соціальної сфери; управлінським статусом самого керівника та учасників управлінської взаємодії; стилем керівництва, який обирає керівник організації; змістом проблеми, яку необхідно розв'язати; умовами вирішення управлінської проблеми [46, с. 34]. Суб'єктивні чинники, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад, - це чинники, що зумовлені індивідуальними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, особливостями виконання діяльності, особистісними властивостями тощо). Ці чинники можна також об'єднати в кілька груп щодо предмета діяльності; особливостей виконання діяльності; взаємодії з людьми, які беруть участь у процесі діяльності; ставлення до самого себе [46, с. 34]. Між названими чинниками існує взаємозв'язок і взаємообумовленість. Об'єктивні умови часто відображаються на зміні психічних властивостей, якостей особистості, а від суб'єктивних чинників залежить уміння враховувати, передбачати і змінювати якоюсь мірою об'єктивні умови, які склалися в процесі діяльності, впливати на них та управляти власною поведінкою, діями в різних умовах.

Отже, головною умовою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад є сформовані певні особистісні та професійно-важливі якості управлінця, адже саме від управлінця-людини залежить діяльність всієї організації. Так, наприклад, Тесленок І.М. зазначає, управління будь-якою організацією представляє собою складний і багатогранний процес, який, насамперед, вимагає компетентного та відповідального підходу [72].

Таким чином, до людини, яка приймає управлінські рішення висуваються певні вимоги. В цьому контексті варто зазначити, що керівник територіальної громади має володіти відповідним кваліфікаційним рівнем та відповідати певним кваліфікаційним вимогам. Крім того, як зазначає Пуліна Т.В., важливу роль в

трудовій діяльності керівника відіграють його психофізіологічних характеристик, серед яких можна виділити: ставлення до себе в справах (самокритичність, здатність до самовдосконалення, самоповага); ставлення до підлеглих та співробітників (об'єктивність, чуйність, взаєморозуміння, колективізм, схильність до керівництва, прямолінійність, принциповість); ставлення до справи, відповідальність (справедливість, сумлінність, відданість справі, ініціативність, прагнення до раціоналізму та високої якості, цілеспрямованість, обов'язковість); темперамент (швидкість реакції, орієнтування, інтуїція); вольові якості (наполегливість, завзяття, здатність до подолання труднощів, самовладання, рішучість); фізичні здібності (пам'ять, кмітливість, уважність, витривалість, енергійність) [55, с. 46].

Також варто зазначити, що до керівника, який здійснює прийняття управлінських рішень, висувається певний ряд вимог, які конкретизуються, на думку Помиткіної Л.В., у різних вимірах: когнітивні (знання справи, володіння ситуацією, високі інтелектуальні здібності), фізіологічні (міцне здоров'я, відсутність шкідливих звичок), психічні (високий рівень взаємодії усіх психічних процесів), психологічні (спрямованість на справу, антиципаційні, прогностичні здібності, стресостійкість), психофізіологічні (індивідуально-типологічні властивості, сила та витривалість нервової системи), особистісні якості, які забезпечують високий рівень сили волі тощо [45, с. 139]. Вчена також наголошує, що, нажаль, не всі суб'єкти праці (керівники) володіють зазначеним набором якостей, як можна віднести до професійно-важливих, адже вони забезпечують успішність прийняття керівником управлінських рішень, тому більшість із них перебувають у стані стресу, або ж мають високі ризик розвитку стресового стану. Крім того, виконання керівником територіальної громади своїх професійних обов'язків в умовах воєнного стану підвищує відчуття напруги та невизначеності, що додатково здійснює негативний вплив на психоемоційний стан управлінця. Постійне перебування у ситуації стресу, як підкреслює Помиткіна Л.В.,

призводить спочатку до перевтоми, психосоматичних розладів, зниження роботи усіх функціональних систем, розвитку професійних деструкцій (зокрема, професійного вигорання), а потім і до втрати працездатності взагалі. У результаті ефективність рішень знижується, самопочуття та здоров'я людини погіршується [45, с. 140]. Все це призводить до зниження ефективності працездатності, зменшення результативності роботи та заважає приймати адекватні та доцільні управлінські рішення.

Карамушка Л.М. в свою чергу підкреслює, що ефективність управління та прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від психологічних особливостей управлінської діяльності управлінця: використання відповідного стилю управління; довіри між керівником та працівниками; покращення обміну інформацією між керівником та працівниками; створення підтримуючої культури; забезпечення соціальної підтримки та ін. [21, с. 26].

Крім того, як було визначено вище, однією з необхідних умов успішного прийняття рішень є наявність у людини набору певних особистісних якостей, які забезпечують достатню вольову саморегуляцію та прийняття життєво значущих рішень. Серед таких якостей особливе місце належить відповідному рівню стресостійкості, яка забезпечує наявність у особистості відповідного рівню стійкості, врівноваженості та опірності виникненню негативних психічних станів, які можуть суттєво заважати виконанню професійних обов'язків та приймати важливі управлінські рішення в умовах воєнного стану [74, с. 950]. Ця важлива професійна якість для керівника дозволяє йому протистояти різного роду труднощам, несприятливому тиску обставин, а також сприяє збереженню самопочуття та працездатності в різних випробуваннях (в тому числі в ситуаціях ризику та невизначеності) [23, с. 5]. Серед стресорів, які викликають виникнення стресу в управлінській діяльності, найчастіше називають: інформаційне навантаження; інформаційну невизначеність; відповідальність (за результат, «за себе», «за інших»); дефіцит часу; міжособистісні конфлікти;

внутрішньоособистісні конфлікти; поліфокусність управлінської діяльності [31, с. 358]. Варто зазначити, що чим вище рівень стресостійкості у управлінця, тим більш виважені, доречні та раціональні рішення приймає управлінець в надзвичайних, складних умовах та ситуації невизначеності.

Прийняття управлінських рішень є основним напрямом діяльності керівника і потребує не лише професійної компетентності у вирішенні завдань організації, а й системного сприйняття та інтерпретації інформації, структуруванню проблем і пошуку шляхів їх вирішення.

Сьогодні вимагає прийняття нових і нестандартних рішень, що ускладнює роботу керівника, який не тільки сам повинен адаптуватися до неминучих змін, але й переконати колектив у їх необхідності. Кожний вид управлінського рішення має свої сильні та слабкі сторони, тому перед управлінцем постає кілька завдань:

- Намагатися прийняти оптимальне управлінське рішення, тобто найкраще, найефективніше за цих умов, спираючись на власні ділові якості, здібності творчого мислення, інтуїтивне врахування всіх виробничих обставин.

- Вміло поєднувати ті чи інші методи менеджменту, щоб їх комбінація максимально спонукала підлеглих виконувати поставлене завдання.

Мобілізувати певні індивідуальні та організаційні ресурси на виконання рішення [37, с. 350].

Саме тому, сьогодні вчені називають досить великий склад особистісних властивостей, які значною мірою визначають успішність прийняття рішень. Серед них виділяють толерантність, ризикованість, асертивність, авантюризм, докладність, рефлексивність, стресостійкість [60, 62]. Основними інструментами діяльності керівника є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід, які допомагають його приймати успішні управлінські рішення [37, с. 348]

Прийняття управлінських рішень – це найважливіша функція керівника. При ухваленні рішення він використовує весь досвід професійної роботи, знання, результати, аналіз конкретної ситуації. Ефективне управлінське рішення – сплав

професіоналізму та мистецтва управління, оскільки, як справедливо вважають провідні фахівці у галузі управління персоналом, прийняття рішень є одночасно і наукою, і мистецтвом.

Рішення, прийняті керівником, мають бути націлені на перспективу, тому момент прийняття рішення далеко не завжди з впевненістю можна передбачити результат дії, в якій мірі воно забезпечуватиме досягнення мети, що стоїть перед підрозділом. Саме тому, управлінські рішення мають відповідати певним вимогам, а саме бути: науково обґрунтованими; своєчасними; чітко сформульованими; реальними для виконання; передбачати механізм контролю виконання.

Крім того, ефективність управлінських рішень залежить від цілого ряду факторів, таких як особистісні оцінки керівника, рівень ризику, час, інформаційні обмеження тощо. Значне місце серед цих факторів прийняття успішного рішення приділяється проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у ході передання інформації. Серед останніх значна увага приділяється положенням, пов'язаним зі специфікою рольової позиції та інтересів тих, хто змінює інформацію в процесі її проходження від нижніх ярусів організації до суб'єкта рішення [24].

Прийняття оптимального та ефективного управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації [46]. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо. Також серед факторів, що впливають на якість рішень, відзначають: компетентність персоналу, ділові й особисті якості керівника, рольові позиції останнього.

В основу оцінювання ефективності прийнятих рішень покладений системний підхід як найбільш розроблений і апробований на практиці. Виходячи з такого підходу, виділяють такі основні принципи оцінювання ефективності

системи управлінських рішень: пріоритету загальної кінцевої мети підприємства на певний період; ієрархія; єдності і зв'язаності; функціональності і розвитку; невизначеності і надійності; прогнозованості [1].

Серед умов підвищення ефективності управлінських рішень керівником територіальної громади велике значення має управління громадою. Найважливіша роль в успішній реалізації рішення належить саме управлінцю, який створює передумови для ефективної діяльності всього колективу, забезпечує сприятливий психологічний клімат та регулює всі поточні процеси громади.

Аналіз наукової літератури [21, 24, 42, 45, 50] дозволяє виділити ряд умов підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану (рис. 1.4).

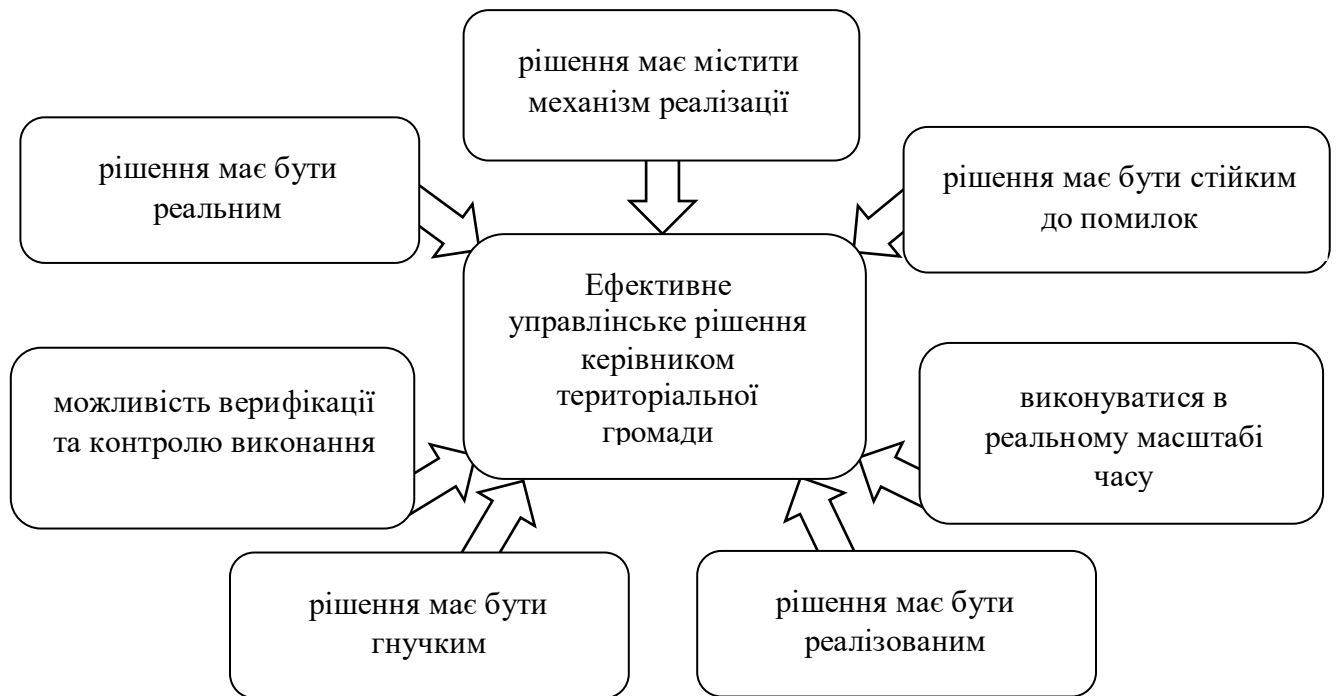


Рис. 1.4 Умови підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад

Тепер більш детально опишемо зазначені на рис. 1.4 умови підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану:

- управлінське рішення має бути реальним (виходити з цілей, які можуть бути досягнуті, реальних ресурсів та часу);
- рішення має містити механізм реалізації (включати розділи, які охоплюють організацію, стимуляцію, контроль при реалізації рішень);
- рішення має бути стійким по ефективності до можливих помилок у визначенні вихідних даних;
- готуватися, прийматися та виконуватися рішення повинно в реальному масштабі часу тих процесів, якими управляють, з урахуванням можливих швидкостей розвитку нештатних, наприклад надзвичайних, ситуацій, ситуацій ризику та невизначеності які часто виникають в умовах воєнного стану;
- рішення має бути реалізованим (не містити положень, які зірвуть виконання в результаті породжуваних ним конфліктів);
- рішення має бути гнучким (змінювати мету та (або) алгоритм досягнення мети при зміні зовнішніх або внутрішніх умов/факторів);
- рішення має передбачати можливість верифікації та контролю виконання.

Тільки при дотриманні цих вимог керівником територіальної громади під час прийняття управлінського рішення в умовах воєнного стану можна буде з упевненістю говорити про ефективність управлінської діяльності в цілому.

Отже, ефективність прийняття управлінського рішення залежить від об'єктивних (пов'язані з управлінською ситуацією) та суб'єктивних (обумовлені індивідуально-психологічними особливостями керівника) факторів, до яких відноситься стресостійкість особистості. Від останніх залежить те, наскільки керівник може приймати ефективні управлінські рішення в надзвичайних умовах та невизначеності, адже саме в таких умовах зараз працюють керівники територіальних громад.

Висновки до розділу 1

В результаті теоретичного аналізу наукової літератури за проблемою дослідження було визначено психологічні аспекти прийняття управлінських рішень. Під управлінським рішенням розуміють концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і є обов'язковою до виконання. Також управлінське рішення визначається як: вольовий акт формування послідовності дій, результат яких полягає у досягненні конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації. Управлінське рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів з метою досягнення конкретної цілі управління. Особливий вклад у вивчення прийняття рішення був зроблений вітчизняними вченими, які вивчали його специфіку як психологічного феномену, що передбачало: аналіз структурних елементів прийняття рішення : психологія прогнозування; психологія рефлексивного мислення; психологія інтерпретації отриманої інформації; конкуренція в процесі прийняття рішень; можливі результати прийняття рішень в процесі їх реалізації.

Було розглянути методи дослідження стресостійкості у керівників територіальних громад, а також проаналізовано теоретичні підходи щодо визначення стресу та стресостійкості. У найзагальнішому вигляді стрес визначають як природну реакцію живого організму на будь-яку подію, яка відбувається і в довкіллі, і в організмі самої людини. Додатково під стресом розуміють: сукупність захисних фізіологічних реакцій, які є відповіддю на вплив різних несприятливих факторів (стресорів) стан людини, неспецифічну реакцію на фізіологічному, психологічному і поведінковому рівнях, яка виникає в якості відповіді на надзвичайно сильні та екстремальні подразники; стан нервово-психічної напруги у важкій ситуації. Що стосується стресостійкості, то під нею найчастіше розуміється реактивність до стресу. Стресостійкість в психології

розглядається як індивідуальна здатність особистості адаптуватися і зберігати оптимальну працездатність при виникненні екстремальних умов, долати стан емоційного збудження при виконанні діяльності в особливих умовах, переносити великі навантаження і успішно вирішувати завдання в екстремальних ситуаціях.

Розглянуто основні умови та шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану. Так було визначено, що ефективності прийняття управлінського рішення залежить від об'єктивних (здійснення діяльності, ситуації, ступінь забезпечення виконання тієї або іншої діяльності, тактика організації виконання діяльності з боку інших людей, соціально-психологічні особливості членів того або іншого колективу та ін.) та від суб'єктивних (особистісні психологічні особливості людини/керівника: рівень її знань та навичок відносно прийняття рішень в різних ситуаціях, сформованість необхідних для цього рис та якостей, мотивація тощо) факторів, до яких і відноситься стресостійкість особистості. Від останніх залежить те, наскільки керівник може приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику, адже саме в таких умовах зараз працюють керівники територіальних громад. Прийняття рішень в умовах невизначеності здійснюється в характерній для неї неповноті та недостовірності інформації, значному різноманітті, складності та одночасному впливі психологічних, соціально-економічних, політико-техногенних факторів, утворених різними, конкуруючими між собою джерелами. А вміння приймати рішення в умовах невизначеності, так само як і здійснення вибору, є тими умовами життєвого та професійного самовизначення особистості, які виявляються у виборах, які вона робить.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ МАТВІЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз діяльності Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області

Матвіївська територіальна громада утворена відповідно до Законів України «Місцеве самоврядування в Україні» [15], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [16], та призначення перших місцевих виборів депутатів Матвіївської сільської ради та Матвіївського сільського голови [47]. Територія Матвіївської ТГ, згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Запорізького району Запорізької області.

До складу громади увійшли наступні населені пункти: село Матвіївка, Матвіївської сільської ради, села Дружелюбівка, Новософіївка, Українка, Новоіванівське, селище Гасанівка Дружелюбівської сільської ради, селище міського типу Кам'яне Кам'яної селищної ради, села Купріянівка, Мала Купріянівка, Троянди, Яковлеве, Бекарівка, Купріянівської сільської ради.

Географічне розташування Матвіївської ТГ. Територія Матвіївської ТГ, згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Запорізького району Запорізької області.

Відстань від адміністративного центру громади: до районного центру складає 28 км; до залізничного вокзалу м. Запоріжжя – 18 км; до обласного центру – 17 км; до аеропорту Запоріжжя – 13 км.

Територія Матвіївської ТГ є нерозривною та межує з:

- півночі з містом Вільнянськ Запорізького району;

- північного заходу з Михайлівською сільською радою Запорізького району;
- південного сходу з містом Запоріжжя Запорізької області;
- північного сходу з Павлівською сільською територіальною громадою Запорізького району.

З північно-західної частини села Матвіївка на південь проходить магістральна автодорога М-18 Харків-Сімферопіль, зі східної сторони Н-15 Запоріжжя - Донецьк.

Всього населення Матвіївської ТГ станом на 01.01.2021 становить 8481 люд.

Земельні та природні ресурси Матвіївської ТГ – це основа розвитку громади.

Територія Матвіївської ТГ займає площу 13572,1822 га.

Територія громади відноситься до Запорізького агроґрунтового (природно-сільськогосподарського) району. Рельєф території населених пунктів Матвіївської ТГ в основному рівнинний. Ґрунтоутворюючі породи - чорнозем. На території Матвіївської ТГ знаходиться ПрАТ Янцевський гранітний кар'єр (видобування граніту). Гідрографічна сітка ТГ представлена річкою Мокра Московка та закритими водоймами (ставками). Територія населених пунктів безпечна щодо затоплення поверхневими водами. Небезпечні геологічні процеси відсутні.

Водний потенціал дозволяє забезпечувати водними ресурсами всі галузі економіки, які у процесі свого виробництва використовують поверхневі і підземні води; стимулює подальший розвиток рибогосподарських підприємств і туристично-рекреаційної сфери на території Матвіївської ТГ.

Створення Матвіївської територіальної громади дало вагомий ресурс і повноваження виконавчим органам місцевої ради, що дозволяє вибудовувати ефективну систему місцевого самоврядування з високим кадровим потенціалом, формувати конкурентно-спроможну базу та отримати новий поштовх для соціально-економічного розвитку території.

Адміністративний центр Матвіївської територіальної громади (голова – Гладишев Олексій Сергійович) розташований у с. Матвіївка. Юридична адреса: с. Матвіївка, вул. Центральна 77А Запорізький р-н, Запорізька обл.

До керівництва громади входять 6 осіб, а саме: голова громади, заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів сільської ради з розвитку, інвестицій, податкової та бюджетної політики, старости с. Дружелюбівка, смт Кам'яне, с. Купріянівка, секретар Ради (рис. 2.1). Також до керівного складу відносяться керівники відділів (управлінь).



Рис. 2.1 Структура керівництва Матвіївської територіальної громади

Основною метою діяльності Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області є створення сприятливих умов для повноцінного функціонування та розвитку громади.

Серед основних завдань діяльності Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області є поліпшення ситуації у наступних галузях:

а) у галузі освіти: підвищення якості отримання знань у навчальних закладах в умовах дистанційного навчання; поліпшення матеріально-технічного оснащення

в тому числі із застосуванням енергозберігаючих технологій; модернізація освітньо-інформаційного простору навчальних закладів з урахуванням вимог воєнного стану; створення умов щодо організації навчального процесу для дітей (школярі, дошкільники), що мають статус ВПО;

б) у галузі охорони здоров'я: покращення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я; поліпшення якості медичних послуг та створення комфортних умов обслуговування жителів територіальної громади медичними працівниками в умовах воєнного стану; організація доступності медичного обслуговування для ВПО; залучення волонтерських організацій з метою розширення можливостей надання гуманітарної допомоги ВПО та жителям громади, які її потребують;

в) у сфері культури, спорту та туризму: організація та проведення спортивних зустрічей, змагань присвячених волонтерському руху з метою залучення до волонтерської діяльності жителів громади; підтримка культурно-мистецьких заходів фестивалів, виставок на території територіальної громади щодо підтримки повноцінного життя жителів під час воєнного стану; популяризація активного та здорового способу життя;

г) у комунальній сфері: підтримка та ремонт дорожнього полотна; забезпечення роботи критичної інфраструктури; утримання та поліпшення об'єктів благоустрою; підтримка та збереження екологічної ситуації Матвіївської громади в умовах воєнного стану; впровадження системи цивілізованого поводження з твердими побутовими відходами; виконання капітальних та поточних ремонтів доріг; будівництво мереж питного водопостачання; будівництво зовнішнього електроосвітлення;

д) у наданні населенню адміністративних послуг: створення єдиної технології прийому громадян (ЦНАП); надання послуг з державної реєстрації речових прав та їх обтяжень; реєстрація юридичних та фізичних осіб підприємців,

послуг з ведення державного земельного кадастру, соціальних та інших послуг населенню.

Матвіївська ТГ бачить свій розвиток, як розвиток самостійного багатофункціонального утворення зі стійкою та збалансованою економікою, активним і взаємовідповідальним громадянським суспільством, комфортним сільським середовищем, яке б забезпечувало високий рівень життя населення та сприятливих умов для суспільної, господарської, підприємницької діяльності.

З метою систематизації проблем і перспектив розвитку сільських територій Матвіївської сільської ради, виконавчим комітетом систематично здійснюється аналіз діяльності, який дає можливість об'єктивно оцінити можливості всебічного розвитку території. Виділення слабких сторін дозволяє розробити ефективні заходи щодо попередження проблем, які можуть виникнути при процесі розвитку. Сильні сторони дають підставу науково визначити потенційні можливості території по виявленню проблем та розробити ефективну стратегію щодо їх подальшого вирішення.

Мета плану громади – спрямувати обмежені ресурси на пріоритетні сфери, які призведуть до бажаного напрямку розвитку.

Одним із перевірених інструментів вибору пріоритетів є SWOT-аналіз, який полягає у визначенні сильних та слабких сторін громади, визначення її можливостей та загроз, що впливають на розвиток території громади у цілому, на рівень життя мешканців.

Проаналізувавши статистичні дані Матвіївської ТГ спираючись на результати опитування думки мешканців громади, можна визначати сильні та слабкі сторони, виявити можливості та загрози Матвіївської ТГ, шляхом проведення загального SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу діяльності Матвіївської територіальної громади відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати SWOT- аналізу Матвіївської територіальної громада
(станом на листопад 2022 р.)**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Близькість до обласного центру - м. Запоріжжя. 2. Велика кількість населення, як для сільської місцевості. 3. Велика кількість малих підприємців 4. Наявність рекреаційних зон (парк ім. А. Білая – 18 га, ставки, ріки та живописний кар’єр у смт Кам’яне). 5. Сприятлива екосистема. 6. Найпотужніша в районі школа, висока якість освітніх послуг. 7. Наявність у громаді автодороги Хакрів - Сімферопіль і Запоріжжя - Донецьк. 8. Високий рівень зайнятості мешканців громади. 9. Наявність комунальних підприємств «Матвіївка», «Дружелюбівський сількомунгосп», СКП «Пам’ять» . 10. Високий рівень розвитку городництва. 11. Наявність вільних земельних ділянок поблизу потужної транспортної артерії (траса М-18 та Н-15). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький відсоток вулиць з якісним дорожнім покриттям. 2. Зношеність питних водопроводів 70 відсотків. 3. Відсутня стратегія розвитку громади. 4. Відсутність спортивної інфраструктури. 5. Відсутність місцевого ЗМІ. 6. Відсутність системи сортування та утилізації відходів та підприємств з переробки ТПВ. 7. Відсутність місць відпочинку для молоді. 8. Не розвинена туристична сфера. 9. Мала кількість містобудівної документації. 10. Зношена система водовідведення. 11. Відсутній житловий відомчий фонд. 12. Завантаженість закладів дошкільної освіти. 13. Відсутність власного центру первинної медико-санітарної допомоги. 14. Відтік спеціалістів з апарату сільської ради, через низькі заробітні платні та високу завантаженість. 15. Близькість до лінії фронту. 16. Відсутність відремонтованого житлового фонду, який можна надати ВПО.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступність до інфраструктури потужного міста-сусіда. 2. Доступність обігріву житлових будинків альтернативними видами опалення. 3. Наявність ферми, сільсько-господарських підприємств та теплиць. 4. Наявність попиту на екологічно-чисту, органічну продукцію. 5. Співпраця з благодійними фондами (БО «Посмішка», «Людина в біді»), підтримка народного депутату 6. Логістична привабливість. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виїзд працездатного населення (за межі громади та країни). 2. Нестабільність економічної ситуації в державі. 3. Військова агресія зі сторони РФ, ведення бойових дій. 4. Потужностей. 5. Збільшення вартості енергоносіїв, деревини паливної. 6. Валютна нестабільність. 7. Ракетні обстріли зі сторони військ РФ населених пунктів громади та прилеглих територій, пошкодження сільсько-господарських потужностей. 8. Наплив ВПО з сусідніх громад.

Варто зазначити, що на сьогодні в наслідок військового стану, що запроваджено на території нашої країни, керівники Матвіївської ТГ з новими для себе труднощами, які вимагають нетипових підходів до рішення, застосування нових стратегій вирішення питань, що виникають в процесі управління громадою. До таких труднощів відносимо: нестаток часу на вирішення нагальних питань (керівники вимушені працювати в критичний обміжок часу); ненормований робочий день керівників громади внаслідок виникнення надзвичайних ситуацій внаслідок обстрілів, ракетних загроз та блекаутів; нестаток людських ресурсів (дефіцит кадрів внаслідок внутрішнього переміщення осіб (ВПО), особливо відчувається гострий нестаток керівного складу).

Для забезпечення сталого економічного і соціального розвитку Матвіївської територіальної громади, на основі аналізу результатів розвитку за попередній період та нагальних потреб територіальної громади, визначено стратегічні та оперативні цілі Матвіївської сільської територіальної громади на 2021-2025 рр. (табл. 2.2.). Зазначаємо, що зазначений план було розроблено до початку введення військового стану, а внаслідок гострого дефіциту керівного складу громади, новий план з врахуванням вимог сьогодення, ще не розроблено.

Реалізація плану з урахуванням пріоритетних напрямків розвитку Матвіївської сільської ради передбачає реалізацію відповідних заходів та:

- постійний моніторинг виконання основних показників та заходів;
- щоквартальний розгляд питання про хід виконання плану на засіданнях виконавчого комітету Матвіївської сільської ради, при потребі - на пленарних засіданнях сесії Матвіївської сільської ради;
- підготовку розпорядчих документів Матвіївської сільської ради з питань її виконання;
- відповідальність виконавців, що беруть участь у реалізації заходів.

**Цілі та пріоритети розвитку Матвіївської територіальної громади
на 2021-2025 рр.**

Напрямок/Пріоритет 1	Напрямок/Пріоритет 2	Напрямок/Пріоритет
Підвищення економічної конкурентоспроможності	Комфортні та безпечні умови для проживання населення	Ефективне управління громадою і громадянське суспільство
Стратегічна ціль 1.1. Сприятливі умови для ведення малого та середнього бізнесу, розвитку с/г виробників та реалізації сільськогосподарської продукції	Стратегічна ціль 2.1. Високоякісна система обслуговування дорожньо-транспортної та комунальної інфраструктури	Стратегічна 3.1. Висока якість адміністративних та соціальних послуг
Стратегічна ціль 1.2. Розвинений логістично-транспортний сервіс	Стратегічна ціль 2.2. Матвіївська ТГ – громада якісних житлово-комунальних послуг	Стратегічна 3.2. Інформування населення та підтримка організацій громадянського суспільства
Стратегічна ціль 1.3. Розвинений місцевий туризм	Стратегічна ціль 2.3. Безпека і громадський порядок	
	Оперативна ціль 2.4. Висока якість медичних, освітніх та культурних послуг	

Координацію діяльності виконавців плану здійснює відділ фінансів, бухгалтерського обліку та звітності, економічного розвитку, торгівлі та інвестицій виконавчого комітету Матвіївської сільської ради.

Виконавчий комітет Матвіївської сільської ради за підсумками року звітує про хід виконання та ефективність реалізації заходів плану на сесії Матвіївської сільської ради.

Критерії оцінки результативності є реалізовані громадою проекти та інші заходи передбачені стратегією.

Як вже було сказано вище, представлений план було розроблено ще до початку військової агресії в нашій країні, тому він потребує оновлення відповідно

до актуальних проблем і завдань громади. Таким чином, перед керівниками Матвіївської ТГ виникають і нові завдання, які потребують від них гнучкості та стресостійкості. Серед пріоритетних завдань, що потребують нових рішень від керівників, варто виділити: пошук ресурсів (розширення бюджету, додаткової робочої сили, залучення волонтерів тощо) на відновлення житла громадян та критичної інфраструктури внаслідок обстрілів; організація життя та побуту ВПО; ремонт доріг (як поточні ремонти, так і екстрені, при руйнуванні дорожнього полотна внаслідок ракетних обстрілів); організація збору та видачі гуманітарної допомоги ВПО та мешканцям громади, що потерпіли внаслідок обстрілів; організація роботи критичної інфраструктури в надзвичайних умовах; створення умов для роботи закладів охорони здоров'я з метою забезпечення всіх жителів громади та ВПО належним медичним обслуговуванням; допомога закладам освіти в організації дистанційного навчання (виховання) дітей, особливо в умовах загрози блекауту. Отже, вирішуючи ці завдання в короткі строки, з обмеженням ресурсів та часу, керівники громади перебувають в зоні ризику щодо розвитку у них стресу. Саме тому необхідним є визначення у керівників територіальних громад актуального рівню стресостійкості з метою попередження у них виникнення стресових розділів та вчасного впровадження профілактичних заходів з метою підвищення стійкості до стресу, що буде впливати на ефективність прийняття ними управлінських рішень в складних умовах та ситуації невизначеності.

2.2 Оцінювання стресостійкості у керівників територіальної громади

З метою визначення зв'язку між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень під час воєнного стану нами було організовано дослідження на базі описаної вище громади. Також

додатково були залучені до дослідження керівники інших територіальних громад Запорізької області.

Гіпотеза дослідження:

Основна: передбачається, що існує тісний зв'язок між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень

Часткові:

а) у керівників громад з високим рівнем стресостійкості буде спостерігатися високі показники толерантності до невизначеності та схильності до ризику;

б) при низькому рівню стресостійкості керівники територіальних громад більш схильні уникати ризикових рішень, а також їм більш характерна інтолерантність до невизначеності.

в) при проведенні заходів, спрямованих на підвищення стресостійкості у керівників територіальних громад буде спостерігатися підвищення не тільки рівню їх стійкості до стресу, а й зниження ризику формування стресу в цілому.

Дослідно-експериментальна база дослідження: Дослідження було проведене на базі двох територіальних громад (Матвіївської та Михайло-Лукашівської сільських територіальних громад Запорізького району Запорізької області). Дослідження було проведене за допомогою залучення керівного складу зазначених територіальних громад, які давали згоду на проведення діагностики, що мають постійне місце. В опитуванні, яке проводилося очно (із застосуванням бланків, які наведено в Додатку А та Додатку Б), брало участь 10 керівників Матвіївської сільської територіальної громади та 8 керівників Михайло-Лукашівської сільської територіальної громади.

Вибірка дослідження: в дослідженні, яке проводилося в період з серпня по листопад 2022 р., 18 осіб у віці від 32 до 47 років (середній вік – 40,9 років, M (середнє) = 40,89, SD (стандартне відхилення) = +4,47), з яких 14 жінок та 4 чоловіка.

Репрезентативність вибірки: слід зазначити, що об'єм представленої вибірки не є репрезентативним для генеральної сукупності, але дозволяє провести процедури математичного аналізу даних та виявити статистично значущі тенденції і залежності між ознаками. Достовірність і надійність отриманих результатів дослідження та зроблених на їх основі висновків забезпечувалися дотриманням вихідних методологічних і теоретичних позицій; застосуванням комплексу методів, що відповідають предмету, цілям та завданням дослідження; характером вибірки досліджуваних з урахуванням їх соціально-демографічних особливостей; добором валідних діагностичних методик, відповідності методологічного апарату експериментальному дослідженню; емпіричною перевіркою гіпотез; порівняльним, якісним та кількісним аналізом емпіричного матеріалу з використанням методів математичної статистики (які визначають зв'язок стресостійкості з особистісними чинниками прийняття рішень)/

Емпіричне дослідження проходило в три етапи:

I етап – вибір бази дослідження, складання вибірки, процес систематизації інформації про досліджуваних (отримання даних про їх стать, вік тощо), добір відповідних до мети дослідження методик. На цьому етапі відбувався констатуючий етап дослідження. Мета – проведення первинної діагностики рівню розвитку стресостійкості та особистісних факторів прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад. Збір емпіричних даних здійснювався за допомогою наступних методик: «Самооцінка стійкості до стресу» (автор Семіченко В.А.) [71, с. 245], «Діагностика стану стресу» (автор Прохоров О.О.) [48, с. 42-43], «Шкала психологічного стресу (PSM-25)» (адаптація Водоп'янової Н.Є.) [14, с. 197], опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень (ОФР)» (автор Корнілова Т.В.) [26], «Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)» (автор Корнілова Т.В.) [25].

II етап містив якісну та кількісну обробку даних, інтерпретацію отриманих результатів дослідження. На цьому етапі застосовувалися методи математичної

статистики. Розрахунок робився за допомогою програми SPSS Statistics (версія 26.0). Для перевірки на нормальність розподілу даних був застосований критерій Z-Колмогорова-Смірнова (з метою визначення критеріїв, для подальших розрахунків) [6, с. 74]. З метою зв'язку між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень під час воєнного стану був застосований коефіцієнт лінійної кореляції r-Пірсона [66, с. 272]. Також на цьому етапі була розроблена моделі формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану, в межах якої була створена та впроваджена комплексної програми підвищення рівню стресостійкості (проведено формуючий етап дослідження).

На III етапі було проведено повторне діагностування – контрольний зріз після впровадження комплексної програми в межах реалізації запропонованої моделі (контрольний етап дослідження). Мета – проведення повторної діагностики рівню стресостійкості в експериментальній та контрольній групах, з метою перевірки ефективності комплексної програми підвищення стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану (цей етап передбачав застосування методів математичної статистики, а саме T-критерій Уїлкоксона [6, с. 78], для підтвердження наявності значущої різниці між даними в експериментальній групі, отриманих на констатуючому та контрольному етапах дослідження).

З метою оцінювання рівня стресостійкості у керівників територіальної громади було проведено діагностування за допомогою трьох методик: «Самооцінка стійкості до стресу» (автор Семіченко В.А.), «Діагностика стану стресу» (автор О.О. Прохоров), «Шкала психологічного стресу (PSM-25)» (адаптація Водоп'янової Н.Є.). Перша методика дозволила нам вивчити рівень стресостійкості у керівників територіальної громад, оскільки саме від того, наскільки людина стійка дії стресу залежить вірогідність виникнення у неї стресу та того, як вона буде приймати рішення в ситуації ризику та невизначеності.

Зазначена методика дає можливість визначити у керівника міру реактивності до стресу, яка є основним критерієм пристосованості до життя при зміні умов середовища, в екстремальних ситуаціях і за наявності інших стресових факторів.

Отже, після проведення методики на виявлення самооцінки стійкості до стресу керівників територіальних громад ми отримали результати, які представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Самооцінка стресостійкості керівників територіальних громад

№ з/п	Рівень стресостійкості	Кіль-ть	Відсоток (%)
1	Дуже низький	0	0
2	Низький	0	0
3	Нижче середнього	2	11,1
4	Трохи нижче середнього	2	11,1
5	Середній	2	11,1
6	Трохи вище середнього	5	27,8
7	Вище середнього	3	16,7
8	Високий	4	22,2
9	Дуже високий	0	0
M (середнє)		32,6667	
SD (стандартне відхилення)		+/-6,53497	

За результатами дослідження виявилось, що дуже низький і низький рівні стресостійкості не виявлено ні у одного керівника територіальної громади, нижче середнього рівня, трохи нижче середнього та середній рівень стійкості до стресу характерні для 11,1% респондентів, трохи вище за середній рівень мають 27,8% опитаних, вище за середній рівень визначено у 16,6%, а високий – у 22,2%. На жаль, дуже високий рівень стресостійкості не визначено у жодного респондента. Візуально результати дослідження рівня стресостійкості керівників територіальних громад, отриманих в ході проведення методики «Самооцінка стійкості до стресу», представлено у вигляді діаграми на рис. 2.2.

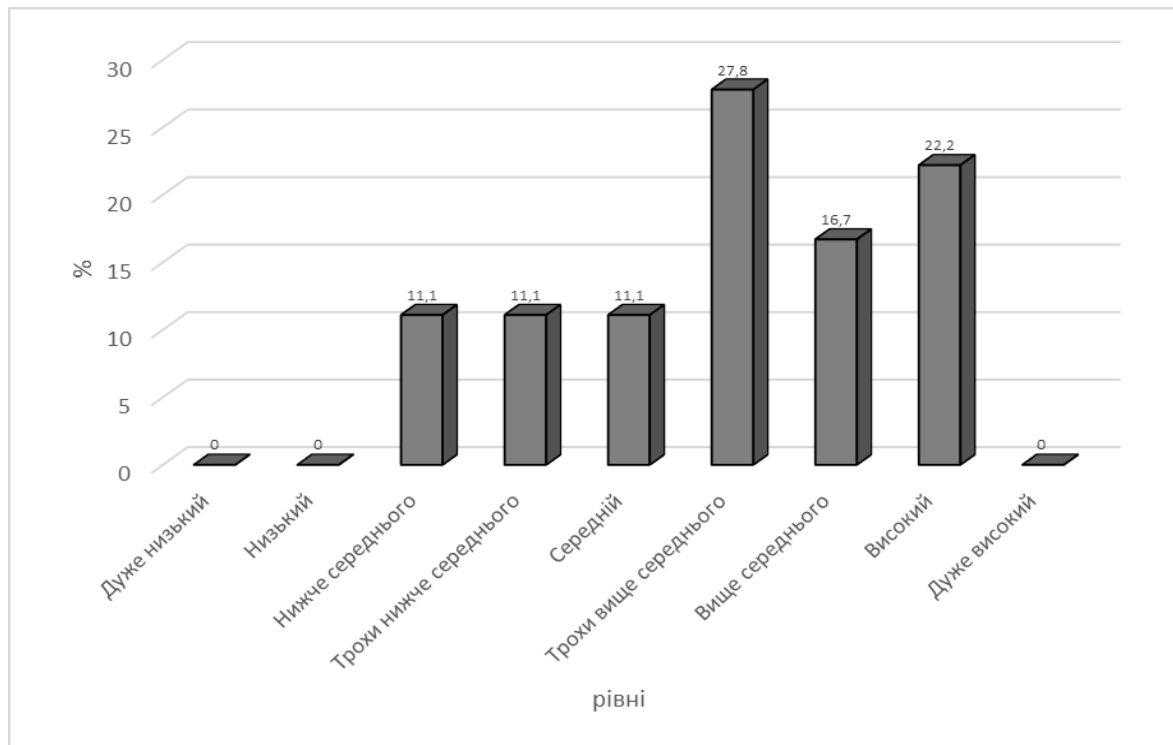


Рис. 2.2 Самооцінка стресостійкості керівників територіальних громад

Згідно з представленими на рис. 2.2 результатами, можемо говорити, що у 22,2% (4 людини) опитаних керівників територіальних громад спостерігаються низкі показники рівню стресостійкості, що вказує на ризик виникнення у них дезадаптації, якщо на неї здійснюють занадто сильний вплив різноманітні стресори. Низький рівень стресостійкості може свідчити про нездатність співробітника протистояти стресам призводить до негативних наслідків в психічній, соціальній, професійній та поведінковій сферах, різноманітних проявів посттравматичних стресових розладів, схильність до негативних форм поведінки.

Що стосується середнього рівню (середній, трохи вищий за середній та вище середнього рівні), то тут можна говорити про певну наявність у половини керівників (55,6% - 10 чоловік) здатності щодо адаптації та збереження оптимальної працездатності при виникненні екстремальних умов професійної діяльності. Вони в більшій ступені, ніж їх колеги з низькими показниками, готови долати стан емоційного збудження при виконанні діяльності в особливих умовах

(в ситуаціях ризику та невизначеності), переносити великі навантаження та успішно вирішувати завдання в екстремальних ситуаціях, саме таких, які виникають в період воєнного стану.

Необхідно відмітити, що висока стресостійкість, яка була визначена у 22,2% (4 людини), забезпечує успішність виконання професійних обов'язків, збереження працездатності та психосоматичного здоров'я особи співробітника після впливу негативних чинників зовнішнього середовища. Результати по кожному досліджуваному представлено в Додатку В.

Для підтвердження отриманих результатів, в результаті проведення попередньої методики, нами додатково було проведено опитування керівників територіальних громад з застосуванням опитувальника «Діагностика стану стресу» (автор Прохоров О.О.), який допомагає визначити рівень регуляції особистості під час стресу, в результаті чого було отримано результати, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень регуляції в стресових ситуаціях у керівників територіальних громад

№ з/п	Рівень регуляції в стресових ситуаціях	Кіль-ть	Відсоток (%)
1	Високий	6	33,3
2	Помірний	8	44,5
3	Слабкий	4	22,2
М (середнє)		5,4444	
SD (стандартне відхилення)		+/-2,38185	

Згідно з результатами, представленими в табл. 2.4, високий рівень регуляції в стресових ситуаціях характерний для 33,3% керівників територіальних громад, помірний – 44,5%, а слабкий рівень – 22,2%. Візуально результати дослідження рівня регуляції у керівників територіальних громад в стресових ситуаціях,

отриманих за методикою «Діагностика стану стресу» представлено у вигляді діаграми на рис. 2.3.

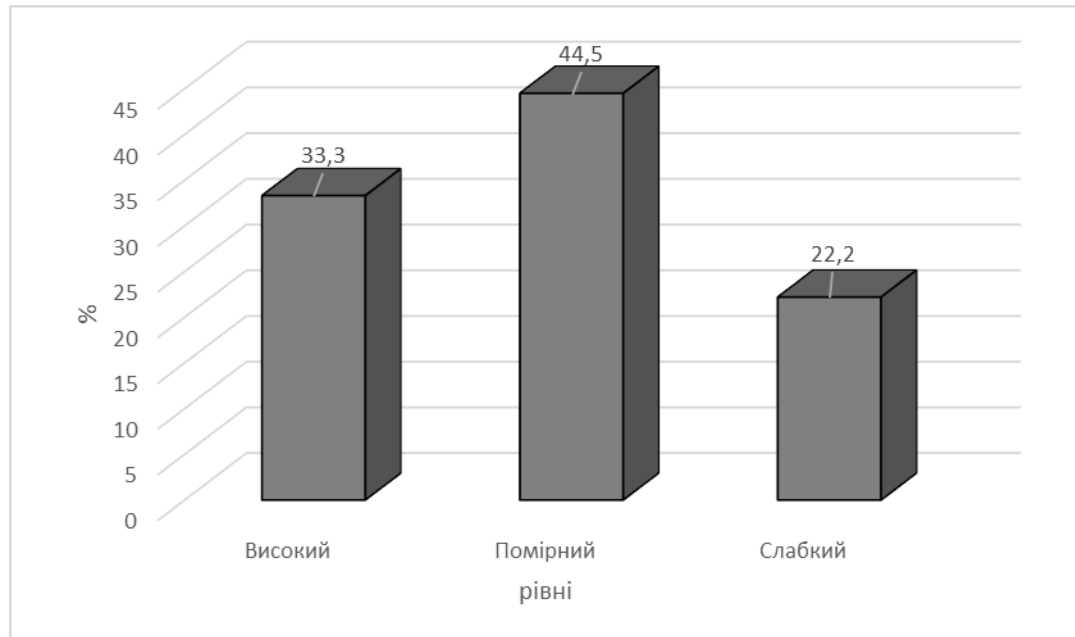


Рис. 2.3 Рівень регуляції в стресових ситуаціях у керівників територіальних громад

Отже, згідно з результатами, представленими на рис. 2.3, високий рівень регуляції в стресових ситуаціях виявлено у 33,3 % керівників територіальних громад, для яких характерно в стресовій ситуації поводитися досить стримано, адже вони вміють регулювати свої власні емоції. Як правило, вони не схильні дратуватися та звинувачувати інших та самих себе в подіях, що відбуваються. Помірний рівень регуляції діагностовано у 44,5% керівники. Вони не завжди правильно та адекватно поведуться в стресовій ситуації. В принципі, вони уміють зберігати самовладання, але бувають також випадки, коли незначні події порушують емоційну рівновагу (людина «виходить з себе»). І, нарешті, слабкий рівень регуляції в стресових ситуаціях характерний 22,2% керівникам територіальних громад. Люди, які мають цей рівень регуляції, характеризуються високою мірою перевтоми та виснаження. Вони часто втрачають самоконтроль в

стресовій ситуації і не вміють володіти собою. Цій категорії керівників варто розвивати навички саморегуляції в стресі.

З метою встановлення наявності стресу у керівників територіальних громад під час проведення емпіричного дослідження нами було проведено додаткове їх тестування за методикою «Шкала психологічного стресу (PSM-25)» (адаптація Водоп'янової Н.Є.). Результати, отримані в ході діагностики керівників територіальних громад за допомогою цієї методикою відображені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Рівень психологічного стресу у керівників територіальних громад

№ з/п	Рівень психологічного стресу	Кіль-ть	Відсоток (%)
1	Високий	5	27,8
2	Середній	6	33,3
3	Низький	7	38,9
	М (середнє)	104,8333	
	SD (стандартне відхилення)	+/-35,66552	

Згідно з даними, представленими в табл. 2.5, бачимо, що у 38,9% опитаних керівників територіальних громад визначено низький рівень психологічного стресу, у 33,3% – середній, а у 27,8% – високий. Візуально описані результати дослідження рівня психологічного стресу у керівників територіальних громад, отриманих за методикою «Шкала психологічного стресу», представлено у вигляді діаграми на рис. 2.4.

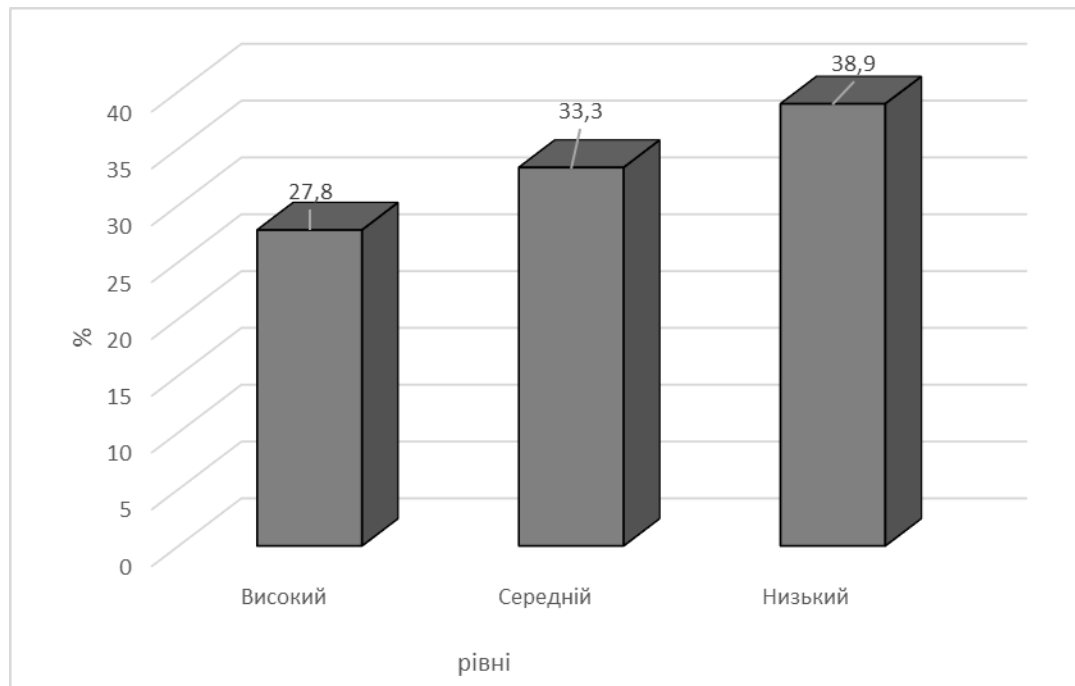


Рис. 2.4 Рівень психологічного стресу у керівників територіальних громад

Таким чином, згідно з даними, представленими на рис. 2.4, можна говорити про те, що для більш ніж третини керівників територіальних громад (38,9%) характерним є низький рівень психологічного стресу, що свідчить про хорошу психологічну адаптованість їх до різних навантажень, до умов професійної діяльності в умовах воєнного стану, а також до різних життєвих обставин, які можуть викликати стрес. Середній рівень психологічного стресу визначено у 33,3% опитуваних. Для цих керівників властиве хвилювання, вони більше схильні до негативних та неадекватних дій в ситуації стресу. Крім того, для них більш характерним є напруженість та нервовість в ситуаціях ризику та невизначеності, що сприяє формуванню у них різних негативних психічних станів та розвитку емоційного вигорання на роботі. Що стосується високого рівня, то він виявлений у 27,8% керівників, що говорить про наявність у них стану дезадаптації та психологічного дискомфорту. Вони потребують проведення з ними спеціальних заходів (тренінгу, корекційних занять тощо), спрямованих на зниження психічної напруги та створення умов для психологічного розвантаження.

Аналіз даних, отриманих в результаті проведення методик на визначення рівню стресостійкості керівників територіальних громад показав, що третина керівників територіальних громад мають оптимальний рівень стресу та стресостійкості, але 2/3 з них мають труднощі, внаслідок виконання своїх професійних обов'язків в надзвичайно складних умовах та ситуації невизначеності. Так, було визначено, що більшість керівників мають недостатній рівень стійкості до стресу та високий рівень психологічного стресу, що вимагає подальшої роботи, спрямованої на підвищення рівню стресостійкості у працівників з метою оптимізації у них прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Саме тому необхідним є визначення впливу стресостійкості керівників територіальних громад на прийняття ними управлінських рішень в умовах воєнного стану.

2.3 Аналіз впливу стресостійкості керівників територіальної громади на прийняття управлінських рішень

З метою визначення зв'язку стресостійкості з особливостями прийняття керівниками територіальних громад управлінських рішень, нами було проведено додаткове їх опитування за методиками: опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень (ОФР)» (автор Корнілова Т.В.), «Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)» (автор Корнілова Т.В.).

Перша методика дозволила діагностувати наступні особистісні особливості прийняття управлінського рішення: раціональність і готовність до ризику. Отримані результати в ході проведення опитувальника «Особистісні фактори прийняття рішень (ОФР)» представлені в табл. 2.6.

Представлені в табл. 2.6 результати демонструють, що майже половина керівників територіальних громад в умовах воєнного стану вважають за кращим

приймати більш раціональні рішення (у 44,4% переважають високі показники за шкалою «раціональність») і менше всього готові до ризику.

Таблиця 2.6

Фактори прийняття рішень керівників територіальних громад за методикою «Особистісні фактори прийняття рішень»

№ з/п	Шкали	високі		середні		низькі	
		кіль-ть	%	кіль-ть	%	кіль-ть	%
1	Раціональність	8	44,4	8	44,4	2	11,2
2	Готовність до ризику	2	11,2	8	44,4	8	44,4

Тобто, 44,4% від усієї вибірки обмірковують свої рішення та діють при максимально повному орієнтуванні в ситуації ($M = 5,28$, $SD = +4,55$), і лише 11,2% готові діяти в ситуації ризику і приймати рішення і діяти в ситуаціях невизначеності ($M = 1,22$, $SD = +4,00$). Візуально описані результати представлено у вигляді діаграми на рис. 2.5.

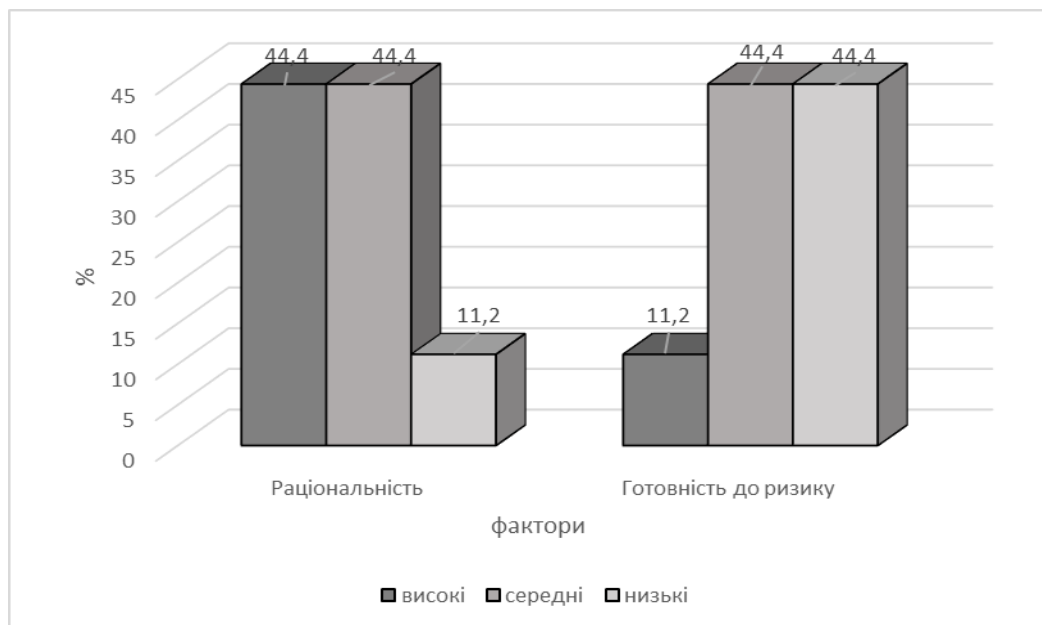


Рис. 2.5 Особистісні фактори прийняття рішень керівників територіальних громад

Що стосується домінування толерантності до невизначеності, то за допомогою другої методики («Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)») було отримано результати, які представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Толерантність до невизначеності керівників територіальних громад
за методикою «Новий опитувальник толерантності до невизначеності»**

№ з/п	Шкали	високі		середні		низькі	
		кіль-ть	%	кіль-ть	%	кіль-ть	%
1	Толерантність до невизначеності	9	50	8	44,4	1	5,6
2	Інтолерантність	10	55,6	7	38,8	1	5,6
3	Міжособистісна інтолерантність до невизначеності	7	38,8	9	50	2	11,2

Результати, представлені в табл. 2.7, дають можливість говорити про наступне:

а) за шкалою «толерантність до невизначеності» 50% (в них спостерігаються високі показники) опитуваних прагнуть до змін, новизни та оригінальності, вони готові рухатися новими шляхами та віддають перевагу більш складнішим завданням, що є цінним саме для людей, що обіймають керівні посади. Крім того, вони прагнуть до можливості самостійності і виходу за рамки прийнятих обмежень ($M = 60,28$, $SD = +12,96$);

б) за шкалою «інтолерантність» 55,6% всіх респондентів прагнуть до ясності, впорядкованості у всьому і для них характерне неприйняття невизначеності. Вони також вважають, що головна роль належить правилам та принципам, а також у них спостерігається дихотомічне розділення вірних та хибних способів, думок і цінностей ($M = 66,61$, $SD = +12,06$);

в) за шкалою «міжособистісна інтолерантність до невизначеності» у 38,8% керівників територіальних громад спостерігаються високі показники, що свідчить про їх прагнення до ясності та високого контролю в міжособистісних стосунках.

Вони відчувають дискомфорт у випадках невизначеності в стосунках з іншими. Тобто, ці люди віддають перевагу статичності в стосунках з іншими та їм дуже складно в ситуаціях невизначеності ($M = 36,39$, $SD = +9,32$).

Описані результати візуально представлено у вигляді діаграми на рис. 2.6.

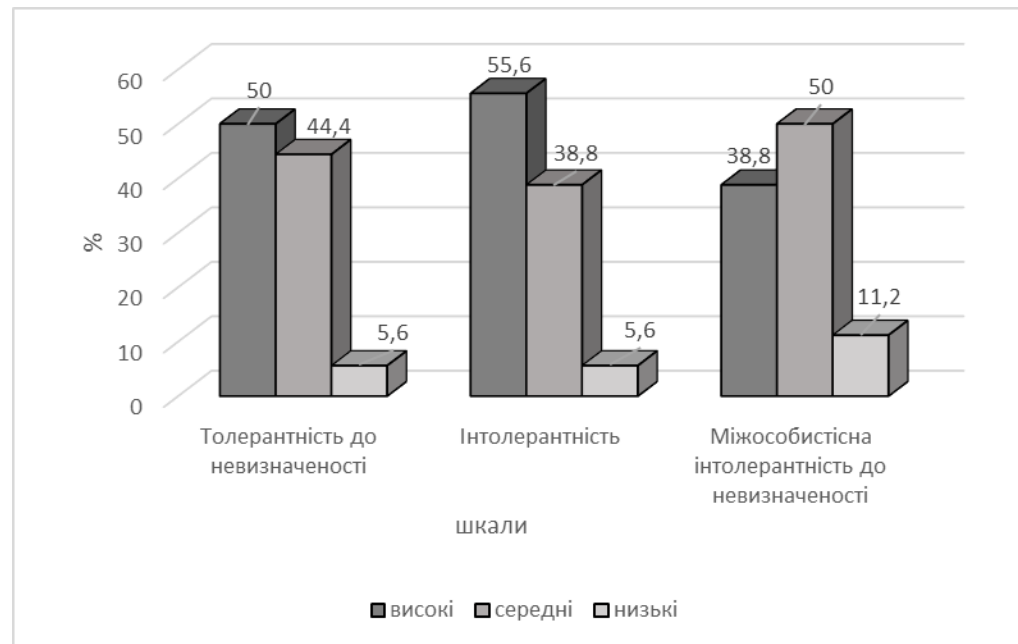


Рис. 2.6 Толерантність до невизначеності у керівників територіальних громад

Для визначення зв'язку між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень було застосовано методи математичної статистики (розрахунок робився за допомогою програми SPSS Statistics (версія 26.0)).

Варто зазначити, що вибір критерію для здійснення статистичного аналізу даних було обумовлено тим, що при перевірці на нормальність розподілу за допомогою критерію Z-Колмогорова-Смірнова з поправкою Ліліфора показники по усіх шкалах всіх методик не попадали в зоні значущості ($p > 0,05$), що говорить про відповідність розподілу даних нормальному (результати розрахунку

представлено в Додатку Г). Таким чином для визначення кореляційних зв'язків між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад та їх особливостями прийняття управлінського рішення був застосований коефіцієнт лінійної кореляції r -Пірсона [66, с. 272]. Результати проведеного кореляційного аналізу представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зв'язки, виявлені за допомогою коефіцієнта лінійної кореляції r -Пірсона (між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад та їх особистісними чинниками ухвалення рішення)

Параметри	Самооцінка стійкості до стресу	Регуляція в ситуації стресу	Психологічний стрес
Раціональність	0,447	0,618**	0,442
Готовність до ризику	-0,912**	-0,872**	-0,966**
Толерантність до невизначеності	-0,703**	-0,725**	-0,704**
Інтолерантність	0,675**	0,768**	0,695**
Міжособистісна інтолерантність до невизначеності	0,788**	0,817**	0,790**

Примітка *. Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-сторон.)

Примітка **. Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторон.)

Згідно з даними, представленими в табл. 2.8 можна виділити наступні сильні (при $p \leq 0,01$) зв'язки позитивно спрямованості кореляції (прямі зв'язки) між:

- шкалою «раціональність» та регуляцією в ситуації стресу ($r = 0,618$ при $p \leq 0,01$), тобто чим вище у керівника територіальної громади показник раціональності, що свідчить про те, що він схильний зважено обдумати перш, ніж прийняти рішення, то тим нижче рівень регуляції в ситуації стресу (шкала зворотного значення), а точніше людина менш схильна до самоконтролю в емоційній сфері, поведінковій та відчуває напруження при виконанні діяльності в стресових умовах, і навпаки, чим нижче рівень регуляції в ситуації стресу, тим більше у керівника показники раціональності;

- шкалою «інтолерантність», самооцінкою до стресу ($r = 0,675$ при $p \leq 0,01$), рівнем регуляції в ситуації стресу ($r = 0,768$ при $p \leq 0,01$) та психологічним стресом ($r = 0,695$ при $p \leq 0,01$) тобто, чим нижче у керівника територіальної громади рівень стійкості до стреси та регуляції в стресовій ситуації (зворотні шкали), чим вище рівень розвитку психологічного стресу, тим вище у людини прагнення до ясності, впорядкованості у всьому і неприйняття невизначеності, та навпаки;

- шкалою «міжособистісна інтолерантність до невизначеності», самооцінкою до стресу ($r = 0,788$ при $p \leq 0,01$), рівнем регуляції в ситуації стресу ($r = 0,817$ при $p \leq 0,01$) та психологічним стресом ($r = 0,790$ при $p \leq 0,01$) тобто, чим нижче у керівника територіальної громади рівень стійкості до стреси та регуляції в стресовій ситуації (зворотні шкали), чим вище рівень розвитку психологічного стресу, тим більше у нього прагнення до ясності і контролю в міжособистісних стосунках, і навпаки.

Також згідно з даними, представленими в табл. 2.6, можна виділити наступні сильні (при $p \leq 0,01$) зв'язки при негативній спрямованості кореляції (зворотні зв'язки) між:

- шкалою «готовність до ризику», самооцінкою до стресу ($r = -0,912$ при $p \leq 0,01$), рівнем регуляції в ситуації стресу ($r = -0,872$ при $p \leq 0,01$) та психологічним стресом ($r = -0,966$ при $p \leq 0,01$), що свідчить про зворотний зв'язок між рівнем стресостійкості та готовністю людини до прийняття рішень в умовах ризику, а саме, чим вище рівень стійкості до стресу та готовності до регуляції своїх емоцій і дій в стресових умовах (зворотні шкали), то тим вище у керівника готовність до прийняття рішень в умовах ризику і нижче рівень психологічного стресу, і навпаки;

- шкалою «толерантність до невизначеності», самооцінкою до стресу ($r = -0,703$ при $p \leq 0,01$), рівнем регуляції в ситуації стресу ($r = -0,725$ при $p \leq 0,01$) та психологічним стресом ($r = -0,704$ при $p \leq 0,01$) тобто, чим вище у керівника

територіальної громади рівень стійкості до стресу та регуляції в стресовій ситуації, ти сильніше у нього прагненням до змін, новизни та оригінальності, тим вище його готовність обирати складніші завдання для вирішення, мати можливість самостійності і виходу за рамки прийнятих обмежень, і тим нижче ризик формування у нього психологічного стресу.

Додатково ми проаналізували визначені зв'язки між шкалами методик на вивчення особливостей прийняття рішень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Зв'язки, виявлені за допомогою коефіцієнта лінійної кореляції r -
Пірсона (між шкалами методик вивчення факторів прийняття рішень)**

Параметри	Раціональність	Готовність до ризику	Толерантність до невизначеності	Інтолерантність	Міжособистісна інтолерантність до невизначеності
Раціональність	1	-0,282	-0,447	0,681**	0,637**
Готовність до ризику	-0,282	1	0,625**	-0,591**	-0,731**
Толерантність до невизначеності	-0,447	,625**	1	-0,563*	-0,720**
Інтолерантність	0,681**	-0,591**	-0,563*	1	0,687**
Міжособистісна інтолерантність до невизначеності	0,637**	-0,731**	-0,720**	0,687**	1

Примітка *. Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-сторон.)

Примітка **. Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-сторон.)

Згідно з даними, представленими в табл. 2.9, було визначено наступні сильні (при $p \leq 0,01$) зв'язки позитивно спрямованості кореляції (прямі зв'язки) між:

а) раціональністю та шкалами «інтолерантність» ($r = 0,681$ при $p \leq 0,01$), «міжособистісна інтолерантність до невизначеності» ($r = 0,637$ при $p \leq 0,01$), тобто чим вище у керівника показник раціональності, що свідчить про те, що він схильний зважено обдумати перш, ніж прийняти рішення, то тим частіше проявляється у нього прагнення до ясності, впорядкованості у всьому, у тому

числі у міжособистісних стосунках (більше прагнення до ясності і контролю в міжособистісних стосунках), і навпаки, чим вище прагнення до ясності і точності, тим раціональніша людина;

б) готовність до ризику та шкалою «толерантність до невизначеності» ($r = 0,625$ при $p \leq 0,05$), що свідчить про прямий зв'язок між готовністю керівника територіальної громади до прийняття рішень в умовах ризику та його прагненням до змін, новизни та оригінальності, його готовність діяти не за шаблонами та обирати складніші завдання для вирішення.

Також, згідно з даними, представленими в табл. 2.7, можна виділити наступні сильні (при $p \leq 0,01$) зв'язки при негативній спрямованості кореляції (зворотні зв'язки) між готовність до ризику та шкалами «інтолерантність» ($r = -0,591$ при $p \leq 0,01$), «міжособистісна інтолерантність до невизначеності» ($r = -0,731$ при $p \leq 0,01$), тобто, чим вище у керівника територіальної громади готовність до прийняття рішень в умовах ризику, тим менше у нього запиту до ясності, впорядкованості і він більш толерантен до невизначеності, а також набагато рідше відчуває дискомфорт у разі невизначеності у стосунках з іншими.

Отримані результати дають можливість зробити наступні висновки відносно отриманих в ході кореляційного аналізу даних: чим нижче рівень стресостійкості та вище рівень стресу у керівника територіальної громади, тим він більш раціональний і більш схильний зважено приймати рішення; чим вище у керівника ТГ прагнення до ясності і контролю в міжособистісних стосунках та дискомфорт у разі невизначеності стосунків з іншими, то тим більше він схильний до раціональності, впорядкованості у всьому, неприйняття невизначеності, а також вище ризик формування психологічного стресу та нижче рівень стресостійкості; керівники, які більше готові до ризику і приймають рішення в напружених, складних умовах та ситуаціях невизначеності, які в меншому ступені залежні від ясності та контролю в міжособистісних стосунках і вони толерантніші по відношенню до інших, демонструють більш високий рівень стресостійкості і

нижче ризик виникнення психологічного стресу. Таким чином, в результаті проведеного дослідження підтверджується раніше висунута гіпотеза відносно того, що дійсно існує сильний зв'язок між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень.

Слід зазначити, що отримані в ході дослідження результати підтверджуються раніше проведеними дослідженнями. Так, наприклад, в дослідженнях Корнілової Т.В. [26], також відзначається наявність зв'язку між готовністю особистості до ризику та рівнем саморегуляції (саморегуляція відіграє провідну роль в розвитку стресостійкості особистості). Якщо в нашому дослідженні був встановлений зв'язок між готовністю до ризику та регуляцією особистістю керівника своїми станами в стресовій ситуації, то у своїх дослідженнях Т.В. Корнілова описує значущі зв'язки між готовністю до ризику і загальним рівнем саморегуляції особистості.

Також про зв'язок між прийняттям особистістю рішень та рівнем її стресостійкості зазначає Виходцева О.А. у своїй статті «Вплив стресової ситуації на прийняття рішень людиною» [8]. Так, вчена наголошує на тому, що прийняття рішення є доволі складний процес, який пов'язується з вольовими зусиллями, аналізом ситуації, антиципацією та ін., залежить від того, наскільки особистість готова до прийняття рішення в умовах стресу, адже стресу впливає на то, наскільки адекватно людиною буде оцінено обставини, наскільки швидко буде прийнято рішення та наскільки це рішення буде виваженим або імпульсивним.

Про зв'язок готовності до ризику з високим рівнем контролю за діями, що свідчить про сильний зв'язок між готовністю керівника територіальної громади до прийняття рішень в умовах ризику і контролем за своїми діями, що є передумовою формування у людини стійкості до стресу, підтверджується дослідженнями, проведеними Лавровою Н.О. Вчена у своїй публікації відмічає, що існує зв'язок між індивідуальною готовністю до ризику та ефективністю прийняття рішень. Так, в ході аналізу результатів проведеного нею дослідження, було відзначено, що чим

вище у людини індивідуальна готовність до ризику, тим швидше та ефективніше вона приймає рішення як при обмеженні часу, так і в умовах його дефіциту [34].

Отже, в результаті проведеного дослідження, спрямованого на вивчення особливостей прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану, було визначено, що більшість опитуваних відчувають дискомфорт в ситуаціях невизначеності та мають певні труднощі щодо прийняття рішення в складних умовах, на що здійснює суттєвий вплив рівень їх стресостійкості. Таким чином, для підвищення ефективності прийняття керівниками територіальних громад управлінських рішень в умовах воєнного стану необхідним є розробка моделі формування стресостійкості у керівників ТГ як одного з головних факторів прийняття управлінських рішень в складних умовах та ситуації невизначеності.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу діяльності Матвіївської сільської ради Запорізького району Запорізької області було визначено, що сьогодні керівники громади стикнулись з низкою труднощів в процесі реалізації своєї управлінської діяльності, а саме: нестаток часу на вирішення нагальних питань; ненормований робочий день керівників громади, внаслідок виникнення надзвичайних ситуацій внаслідок обстрілів, ракетних загроз та блекаутів; нестаток людських ресурсів (дефіцит кадрів). Незважаючи на виникаючі труднощі, сьогодні керівнику територіальної громади необхідно приймати швидко ефективні та доцільні рішення щодо рішення наступних завдань: пошук необхідних та додаткових ресурсів на відновлення житла громадян внаслідок обстрілів та підтримку роботи критичної інфраструктури під час блекауту; організація життя та побуту ВПО; ремонт доріг; організація збору та видачі гуманітарної допомоги; організація роботи закладів охорони здоров'я та освіти в складних умовах. Отже, вирішуючи

ці завдання в короткі строки, з обмеженням ресурсів та часу, керівники громади перебувають в зоні ризику щодо розвитку у них стресу. Тому сьогодні необхідно створювати умови щодо підвищення рівню стресостійкості у керівників територіальних громад з метою сприяння ефективності прийняття ними управлінських рішень в надзвичайних умовах та ситуації невизначеності.

В результаті проведення емпіричного дослідження та оцінки рівня стресостійкості у керівників територіальної громади було визначено, що більшість керівників територіальних громад мають труднощі щодо стійкості до стресу та виконання своїх управлінських функцій в складних умовах та ситуації невизначеності, що виникають внаслідок військового стану. Отримані в ході дослідження результати свідчать про те, що майже 2/3 керівників територіальної громади мають недостатній рівень стресостійкості та потрапляють в групу ризику щодо розвитку у них стану стресу, а це здійснює негативний вплив на процес прийняття ними управлінських рішень. Зазначеній категорії керівників складно адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану, що робить їх уразливими по відношенню до можливих стресів під час виконання ними своїх професійних обов'язків та прийняття успішних управлінських рішень в надзвичайних умовах.

Додатково було проаналізовано вплив стресостійкості керівників Матвіївської сільської ради на прийняття ними управлінських рішень. Це дало змогу підтвердити раніше висунуту гіпотезу відносно того, що дійсно існує зв'язок між рівнем стресостійкості керівників громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень. У керівників громад з високим рівнем стресостійкості спостерігаються високі показники толерантності до невизначеності та схильності до ризику, а при низькому рівню стресостійкості керівники територіальних громад більш схильні уникати ризикових рішень і їм більш характерна інтолерантність до невизначеності. Все це зумовлює необхідність розробки моделі стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Обґрунтування моделі формування воєнного стану

Проведений аналіз основних умов та шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад під час воєнного стану зумовлює розробку та обґрунтування моделі формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану з метою створення та забезпечення визначених умов на практиці. Для цього необхідним є створення моделі формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану, а також врахування при створенні цієї моделі і результатів теоретичного аналізу проблеми прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану, і результатів, отриманих в ході проведення дослідження щодо визначення впливу рівня стресостійкості на прийняття керівником управлінських рішень.

Теоретичний аналіз проблеми успішності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад показав, що на цей процес здійснюють вплив об'єктивні (або зовнішні) та суб'єктивні (або внутрішні) чинник. До першої групи чинників відносять: здійснення діяльності, ситуації, міру забезпечення виконання тієї або іншої діяльності, тактика організації виконання діяльності з боку інших людей, соціально-психологічні особливості членів трудового колективу та ін. До другої групи входять психологічні особливості особистості: рівень його знань і навичок відносно прийняття рішень в різних ситуаціях (у тому числі ризикових та

ситуації невизначеності), сформованість необхідних для цього рис і якостей, мотивація, і особливо, відповідний рівень стресостійкості.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, керівникам територіальних громад потрібно приймати рішення швидко та виважено, навіть якщо це відбувається в надзвичайних умовах – в умовах постійних обстрілів, в умовах блекауту, в умовах організації життя людей, як були вимушені покинути свої домівки, міста, селі (люди, які переселяються до селищ громади внаслідок виїзду з міст та селищ, що перебувають під окупацією, люди, що втратили домівки внаслідок обстрілів та ведення бойових дій). Додатково керівники територіальних громад в умовах воєнного стану вирішують завдання щодо координації потоків гуманітарної допомоги та організацію її видачі, залучення ресурсів на підтримку внутрішньо-переміщених осіб та допомога їм в облаштуванні на новому місці, організація роботи всіх установ та закладів в умовах блекауту та загроз ракетних ударів,

Тому, саме від виважених, доцільних, ефективних управлінських рішень керівників територіальних громад залежить не лише життєдіяльність громади, але й життя кожного його жителя.

В наслідок постійного напруження, нестатку часу, відсутності нормального відпочинку, високої відповідальності за життя та здоров'я жителів громади її керівник працює в умовах, які дорівнюють екстремальним, тому перебуває в групі ризику щодо формування стресових розладів. Отже, для підвищення ефективності та доцільності прийняття керівниками територіальних громад необхідним є впровадження на базі управлінського складу громади (в нашому випадку – на базі Матвіївської сільської ради) низки заходів, які будуть сприяти формуванню у керівного складу цієї громади більш високого рівню стресостійкості.

Варто зазначити, що в результаті проведеного нами дослідження актуального рівню стресостійкості керівників територіальних громад було визначено, що майже третини з них характерним є низький рівень, що свідчить

про недостатність у них опору стресу. А як відомо, до управління висувається певні вимоги, в тому числі до його особистісних якостей, а саме важливим є фізіологічні (міцне здоров'я, відсутність шкідливих звичок), психічні (високий рівень взаємодії усіх психічних процесів), психологічні (спрямованість на справу, антиципаційні, прогностичні здібності, стресостійкість), психофізіологічні (індивідуально-типологічні властивості, сила та витривалість нервової системи), особистісні якості, які забезпечують високий рівень сили волі.

Але, нажаль, в реальності не всі керівники територіальних громад володіють зазначеним набором якостей, які і забезпечують успішність прийняття керівником управлінських рішень. Крім того, виконання своїх професійних обов'язків в ситуації ризику та невизначеності, постійне перебування в напруженні та здійснюючи тому більшість із них перебувають у стані стресі, або ж мають високі ризик розвитку стресового стану. Отже, виконання керівником територіальної громади своїх професійних обов'язків в умовах воєнного стану підвищує відчуття напруги та невизначеності, в таких екстремальних ситуаціях, які виникають в Матвіївській територіальній громаді внаслідок її територіальної близькості до територій, де ведуться активні бойові дії (що додатково здійснює негативний вплив на психоемоційний стан управління), призводять до формування у управління стресу.

В свою чергу, постійне перебування керівника територіальної громади у ситуації стресу, сприяє виникненню низки психологічних та фізіологічних проблем у людині, а саме: призводить до перевтоми, сприяє виникненню психосоматичних розладів, спостерігається зниження роботи усіх функціональних систем, призводить до розвитку професійних деструкцій (зокрема, професійного вигорання), а потім і до втрати працездатності взагалі. У результаті ефективність рішень знижується, самопочуття та здоров'я людини погіршується. Все це призводить до зниження ефективності працездатності, зменшення

результативності роботи та заважає приймати адекватні та доцільні управлінські рішення.

Отже, сьогодні керівники Матвіївської сільської територіальної громади Запорізького району Запорізької області потребують психологічної допомоги, психологічної реабілітації та професійної підтримки в процесі виконання ними своїх професійних обов'язків в надзвичайних, навіть, екстремальних, умовах праці в наслідок військового стану. Така необхідність обумовлена отриманими нами в ході проведення емпіричного дослідження даними, які свідчили про низький рівень стресостійкості керівників зазначеної громади, високий рівень психологічного стресу, низьку готовність до прийняття рішень в ситуації ризику та невизначеності.

Крім того, необхідність надання управлінцю в стадії виснаження допомоги, що полягає або в психологічній підтримці, або в усуненні стресора, обумовлюється тим, що виснаження може перейти у хронічний стрес (дистрес). Цей стан характеризується песимізмом, пригніченням, в'ялістю, порушенням сну й апетиту; дратівливістю, невдоволенням; тривожністю, агресивністю; зниженням працездатності, погіршенням здоров'я. Все це може призвести до суттєвих руйнівних наслідки не лише психоемоційного стану керівника територіальної громади, а й до фізіологічних порушень та психосоматичних розладів.

Таким чином, з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громади в умовах воєнного стану, необхідним є першочергово спрямовувати роботу на підвищення стресостійкості особистості управлінця, що забезпечить більш доцільне та раціональне прийняття ним управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Для того, щоб побудувати більш ефективну роботу щодо підвищення ефективності прийняття керівниками Матвіївської сільської територіальної громади управлінських рішень у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану, нами було здійснено спробу розробки моделі формування

стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану. В основу розробки моделі було покладено розуміння стресостійкості як інтегративної якості, окремими аспектами якої є стійкість, врівноваженість, опірність, і яка дозволяє особистості протистояти різного роду труднощам, несприятливому тиску обставин, зберігати самопочуття і працездатність в різних випробуваннях.

Реалізація розробленої нами моделі передбачає формування наступних компонентів стресостійкості керівника Матвіївської сільської територіальної громади: особистісного, типологічного, соціального та поведінкового.

Особистісний компонент стресостійкості включає в себе наступні складові: психофізіологічні (особливості вищої нервової діяльності, її внутрішні закони); соціально-психологічні (потреби, мотиви, установки, емоції, почуття); психолого-професійні (здібності, навички, звички, знання) [53, с. 82-83]. Формування індивідуальних особливостей, які забезпечують високий рівне стресостійкості детермінуються типологічним фактором та опосередковується його впливом на особливості поведінки і діяльності керівника територіальної громади в ситуації ризику та невизначеності.

Типологічний компонент містить тип вищої нервової діяльності, темперамент та зумовлює функціональність нервової системи, витривалість, продуктивність, швидкість тощо, які лежать в основі стресостійкості керівника територіальної громади і активно взаємодіють з іншими її структурними елементами [27, с. 215].

Соціальний компонент передбачає сформовані комунікативну та соціальну компетентності, а також знаходить своє вираження в тенденції особистості до долавання перешкод, забезпечення високого рівня мотиваційної сфери, спрямованості на результат досягнення поставленої керівником цілі, орієнтованість на ефективність прийняття управлінських рішень та досягнення максимально можливого результату. Крім того, цей компонент передбачає вибір

керівником територіальної громади найбільш ефективного стилю вирішення конфліктних ситуацій

І останні, поведінковий компонент містить в собі механізми психологічного захисту, компенсації (захисні механізми), копінг-стратегії поведінки, психологічні механізми подолання стресу. Головною функцією цього компоненту є вибір керівником територіальної громади зрілих, ефективних видів та стратегій подолання стресу, а також адаптивних форм копінг-стратегій поведінки в стресовій ситуації [30, с. 109].

Формування зазначених компонентів стресостійкості керівника Матвіївської сільської територіальної громади досягається завдяки здійсню цілого комплексу впливів, які реалізуються за допомогою різних етапів, видів та форм роботи. Так, робота з формування стресостійкості передбачає роботу обов'язково наступних на трьох етапах: підготовчий етап, безпосередньо формуючий вплив (профілактика, корекція, розвиток) та етап відображення позитивних змін (рефлексивний етап).

Цілями підготовчого етапу є: визначення актуального рівню стресостійкості керівника територіальної громади (діагностика), консультативні бесіди та анкетування, з'ясування труднощів та психологічних проблем управлінця.

Етап формуючого впливу (психокорекції, розвитку тощо) складається із наступних блоків:

- діагностика особистісних особливостей особистості керівника; прояв факторів ризику; формування загальної програми формуючого впливу;
- формування мотивації роботи керівника над собою; зняття тривоги; підвищення впевненості в собі;
- корекційний блок (мета – гармонізація та оптимізація розвитку особистості керівника територіальної громади): формування навичок саморегуляції, самопізнання (за допомогою психолога); розвиток самосвідомості (усвідомлення керівником особистих проблем та зон психологічного дискомфорту, корекція рис

характеру та структури особистості в цілому, які сформувалися під впливом умов професійної діяльності.

На заключному (рефлексивному) етапі роботи щодо формування стресостійкості керівника територіальної громади відбувається відображення позитивних змін особистості; закріплення надбаних психологічних навичок; розвиток антисептичних здібностей особистості (прогностичних здібностей).

Для досягнення зазначених цілей доцільно застосовувати наступні види психологічного впливу: аутогене тренування (розвиток здатності до розслаблення, зняття психоемоційних та фізичних затисків, розвиток механізмів компенсації); психокорекція (соціально-психологічний тренінг), основною метою якої є створення нових умов для адаптивного формування поведінки або адаптаційної поведінки, що стала дезадапційною.

Індивідуальними поведінковими цілями є: формування нових соціальних навичок, оволодіння психологічними засобами саморегуляції та подолання шкідливих звичок, зняття стресу та допомога після емоційних травм; когнітивна психокорекція, спрямована на створення конструктивних змін у самосвідомості в напрямку підвищення об'єктивності та реалізму сприйняття.

Формування стресостійкості керівників Матвіївської сільської територіальної громади планується здійснювати на наступних рівнях: а) надання допомоги на організаційному рівні (технології, які використовуються керівниками в організації); б) надання допомоги на особистісному рівні (методики, які використовуються психологами-консультантами).

В межах реалізації моделі формування стресостійкості і на організаційному, і на особистісному рівні здійснюється за допомогою наступних форм роботи: психологічної гігієни, психологічної просвіти, психологічної профілактики та психологічної корекції (соціально психологічний тренінг або індивідуальні консультації). Зупинимося коротко на кожному з них.

Психологічна гігієна передбачає застосування різних способів та прийомів, які спрямовані на збереження та зміцнення психічного здоров'я людини, що сприяє підвищенню її стресостійкості. Головним завданням психогігієни виникнення стресових розладів є вироблення у керівника територіальної громади навичок саморегуляції, тому що в умовах воєнного стану управлінець повинен вміти сам собі допомагати. Базовими психологічними механізмами саморегуляції поведінки людини є самооцінка та рівень домагань, її образ Я, оцінні відносини, а також соціально-психологічні очікування. Найбільш ефективним методом розвитку саморегуляції багато вчених називають розвинені навички планування свого життя та діяльності. Так, наприклад, І. Флорес відзначає, що необхідною умовою розвитку саморегуляції є планування [81, с. 47].

Важливу роль у саморегуляції психічних станів відіграє емоційна саморегуляція, яка ґрунтується на вміннях керувати станами м'язової системи організму, на активному вольовому включенні розумових процесів в аналіз емоціогенних ситуацій. Уміння керувати своїми емоціями, мати навички саморегуляції психічних станів – найбільш ефективний засіб профілактики виникнення та розвитку негативних психоемоційних станів та психічних порушень в умовах воєнного стану.

Оволодіння керівником Матвіївської сільської територіальної громади навичками та уміннями психоемоційної саморегуляції дозволить більш ефективно працювати над формуванням таких ознак емоційної стійкості, як: уміння регулювати свої емоційні стани (володіти собою, своїм настроєм, голосом, мімікою, жестами), швидка та адекватна реакція на поведінку й вчинки інших людей, уміння приймати вірні та ефективні управлінські рішення в ситуації ризику та невизначеності. Досягти цього можна завдяки навчанню керівників територіальних громад аутогенному тренуванню та навичкам зняття психоемоційного напруження (релаксація, медитація, фізичні вправи тощо).

Психологічна просвіта в межах нашої моделі спрямована на розширення та

поглиблення знань керівників Матвіївської сільської територіальної громади щодо причин та видів стресу, шляхів їх попередження, а також найбільш ефективних засобів регуляції психоемоційними станами в стресовій ситуації. Психологічна просвіта реалізується через проведення лекторій, семінарів, круглих столів, конференцій, практикумів тощо. Також психологічна просвіта може відбуватися шляхом випуску буклетів та листівок.

Для попередження виникнення стресу у керівників Матвіївської сільської територіальної громади важливим є правильно організована профілактична робота. Психологічна профілактика – це система заходів, спрямованих на забезпечення психічного здоров'я; попередження неблагополуччя в розвитку людини, групи, суспільства; створення психологічних умов, сприятливих для цього розвитку [52, 68].

На рівні особистості найчастіше застосовують індивідуальну технологію профілактики та подолання професійного стресу, яка складається з декількох послідовних фаз і системи конкретних прийомів:

Профілактика стресу та формування стресостійкост починається з аналізу професійної ситуації. Вона полягає в когнітивній оцінці ситуації (виявлення стресових факторів (стресогенів), аналіз власної стресової реактивності або толерантності та ін.) і зниження впливу стресорів. Це передбачає застосування системи спеціальних прийомів, які є бар'єрами на шляху до стресу. До таких прийомів відносять:

- розпізнавання стресу (для цього керівнику слід навчитися ідентифікувати деякі сигнали, які попереджають про стрес);
- здійснення більш глибокої когнітивної оцінки ситуації, а саме з'ясування основних стресових факторів у професійній ситуації, здійснення спроб їх усунути;
- ведення «Щоденника стресових подій» або «Щоденник розвитку стресостійкості», де збирається інформація (важливо – щодня) по наступним компонентами:

- а) стресори цього дня;
- б) реакції на кожний стресор, який з'явився (фізіологічні реакції: (потовиділення, прискорений пульс, м'язова напруга), психологічні реакції (страх, занепокоєння, розгубленість);
- в) способи адаптації до стресору (що робив керівник, щоб знизити або прибрати повністю напруження);
- г) кращі способи адаптації, прийоми релаксації, які використовувалися керівником у цей день (ті, які були найбільш ефективні саме в даній конкретній ситуації);
- д) які релаксаційні прийоми та вправи використовувалися та їх ефективність (необхідно обов'язково описати їх ефективність);
- ж) відчуття, які були в цей день;
- з) які нові навички були отримані, відпрацьовані в цей день;
 - аналіз того, чи мають місце в конкретній ситуації глобальні професійні (життєві) зміни (наприклад, реорганізація на роботі; зміна місця проживання тощо);
 - визначення основних стресових факторів, які викликають емоційне напруження, заключення контракту із самим собою щодо використання певних прийомів подолання стресу протягом певного часу та визначення певної системи винагород або покарань для самого себе;
 - визначення основних мотивів здійснення керівником професійної діяльності (для цього необхідно скласти перелік усіх причин (реальних та абстрактних), які спонукають виконання даної діяльності;
 - прийняття рішення про те, що допоможе покращити виконання професійних обов'язків на даному робочому місці;
 - тимчасове зниження навантаження та оволодіння навичками раціональним керуванням своїм часом (вироблення навичок планування, тайм-менеджмент);
 - за допомогою спеціальних прийомів та засобів здійснення спроби більш

раціонального використання часу та обов'язкове планування часу на відпочинок;

- складання списку за назвою «Я дійсно прагну цим займатися»;
- демонстрація асертивної поведінки, тому що впевненість у собі – це здатність виражати себе та задовольняти власні потреби;
- визначення свого розуміння успіху в житті та в кар'єрі;
- створення групи соціальної підтримки (соціальна підтримка – це почуття причетності, почуття того, що тебе приймають та люблять таким, яким ти є, а не тому, що ти можеш що-небудь зробити для когось);
- занепокоєння про правильне харчування та здоровий спосіб життя.

На фазі сприйняття професійної ситуації як стресової (така, яка викликає стурбованість) слід використовувати прийоми, які будуть виступати в якості бар'єрів на шляху до стресу:

- стратегія вибіркового сприйняття;
- сприйняття життя як свята;
- використання гумору як буфера між стресовою ситуацією та людиною;
- визначення типу поведінки в ситуації стресу, який властивий керівнику;
- аналіз впевненості в собі та своїх рішеннях, оскільки це забезпечує успішний контроль над власним життям;
- аналіз локусу контролю в керуванні стресом (локус контролю – це ступінь контролю, який дає можливість людині керувати подіями її життя);
- застосування різних технік медитації й аутогеного тренування, а також фізичних вправ, які слід вибирати та використовувати з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей.

З метою профілактики виникнення гострого та хронічного стресу у керівників Матвіївської сільської територіальної громади необхідно, в першу чергу, формувати саме необхідний рівень стресостійкості фахівця. Аналіз наукової літератури [4, 22, 23, 33, 39] дає нам можливість говорити, що найбільш

ефективною формою роботи щодо формування стресостійкості особистості є психокорекція, як індивідуальна, так і групова.

Для розвитку стресостійкості керівників Матвіївської сільської територіальної громади важливе значення мають: формування професійної компетентності; формування навичок продуктивної взаємодії з колегами та всіма необхідними державними ланками під час кризової ситуації; формування навичок конструктивного рішення конфліктів, подолання професійних труднощів; формування стратегій захисту від стресу; навчання способам і прийомам саморегуляції [20]. Все це можливо досягнути під час впровадження соціально-психологічного тренінгу. Головне – правильно побудувати корекційну роботу, щоб вона здійснювала вплив на всі зазначені в моделі сфери особистості керівника територіальної громади, а саме на: мотиваційну, емоційно-вольову, комунікативну, морально-духовну і сферу цінностей та змістів.

Основними напрямками та змістом корекційної (чи консультативної) роботи з керівниками Матвіївської сільської територіальної громади, які перебувають у стані психоемоційної напруги в ситуації ризику та невизначеності, є:

- Робота з мотиваційною сферою: формування мотивації психологічної роботи над собою в напрямку конструктивних змін себе з метою особистісного розвитку та подолання психоемоційних порушень.

- Робота з емоційно-вольовою сферою: формування навичок самоспостереження свого фізичного та психоемоційного стану, розслаблення й зняття психофізіологічного стресу; розвиток самоконтролю емоцій та поведінки (формування навичок самоорганізації та порядку її розташування в житті); підвищення загального емоційного фону, настрою (шляхом непрямого впливу на пізнавальну та емоційну сфери); включення особистості в суспільно корисну або творчу діяльність; формування толерантності до фрустрації; подолання підсвідомої агресії, корекція подавлених психотравмуючих емоцій з урахуванням принципів етики і моралі.

- Робота з комунікативною сферою: формування конструктивних навичок спілкування; гармонізація спілкування, потреб та навичок особистості в конструктивному дусі спілкування в ситуації ризику та невизначеності (в умовах військового стану); формування здатності індивіда до позитивного сприйняття навколишніх; розвиток емпатії та здатності знаходити компроміси у відносинах з іншими людьми, сім'єю, психокорекція при сімейних емоційних порушеннях.

- Робота з емоційною сферою особистості керівника: розвиток самосвідомості; формування адекватної самооцінки та реалістичного сприйняття; усвідомлення психотравмуючих ситуацій у минулому й проведення паралелі з пандемією; конструктивне завершення психотравмуючих ситуацій; когнітивна обробка психотравмуючого досвіду; трансформація негативних психоемоційних станів у конструктивні рішення, дії, вчинки, творчі продукти тощо, усвідомлення ірраціонального сприйняття та заміна його раціональними; усвідомлення стереотипів сприйняття, реакцій, поведінки; зміна сприйняття особистості.

- Робота з морально-духовною сферою особистості: формування локусу внутрішнього контролю; подолання почуття образи на близьких та роздратування; формування моральної самосвідомості як фактору моральної саморегуляції поведінки; формування моральних відносин особистості до навколишніх людей і до дійсності в цілому; формування здатності до самосвідомості.

- Робота зі сферою цінностей та змістів: усвідомлення та перебудова власної системи цінностей з урахуванням нових умов життя; свідоме засвоєння системи вищих цінностей, які надають зміст людському існуванню навіть у самих складних умовах життя.

У кожному з цих напрямків повинен бути підготовлений певний інструментарій психокорекції, що враховує, як світоглядні позиції консультанта, тренера, психолога та психологічні особливості керівника територіальної громади, так і особливості ситуації ризику та невизначеності в наслідок перебування нашої країни в умовах воєнного стану.

На рис. 3.1. візуально відображена описана вище модель формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану.

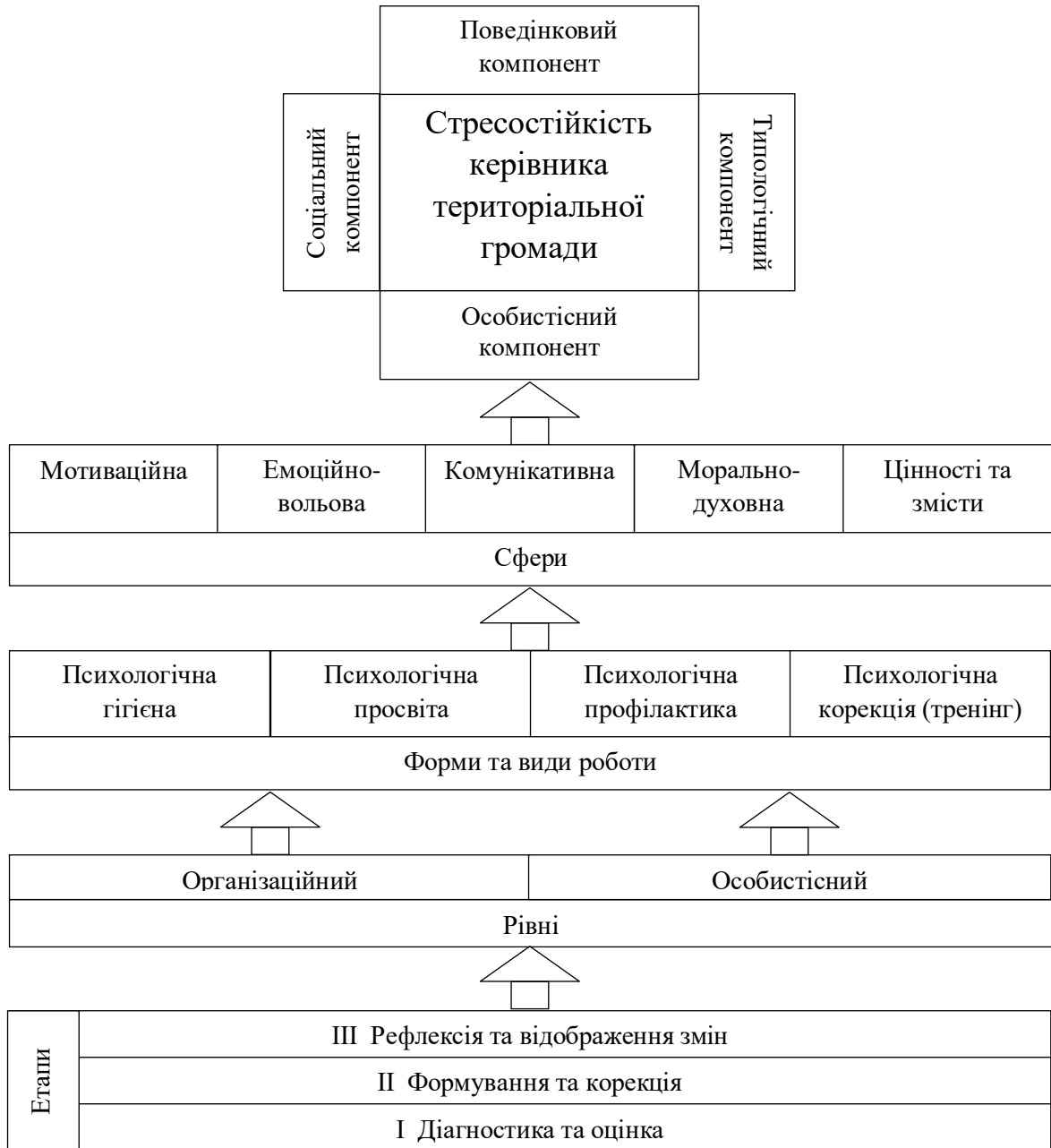


Рис. 3.1 Модель формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану

Отже, реалізація представленої моделі формування стресостійкості у керівників Матвіївської сільської територіальної громади в умовах воєнного стану передбачає вирішення наступних завдань: попередження формування негативних психічних станів та психічних порушень у керівників Матвіївської сільської територіальної громади; сприяти змінам у поведінці управлінця, щоб він міг жити максимально комфортно, продуктивно та відчувати задоволеність від життя, незважаючи на ситуацію, яка зараз склалася; сформувати вміння подолання труднощів, пристосування до нових життєвих умов та обставин; забезпечити ефективне прийняття життєво важливих рішень, а також ефективних управлінських рішень для забезпечення повноцінного функціонування громади; полегшити реалізацію особистісного потенціалу керівника в ситуації ризику та невизначеності. Розроблена нами модель передбачає впровадження комплексної програми формування стресостійкості особистості керівника Матвіївської сільської територіальної громади.

3.2 Впровадження комплексної програми підвищення рівню стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації моделі

В межах реалізації моделі формування стресостійкості у керівників Матвіївської сільської територіальної громади в умовах воєнного стану було розроблено комплексну програму підвищення рівню стресостійкості, яка включає в себе психологічну гігієну, просвіту, профілактику і корекцію.

- Психологічна гігієна.

Мета: вироблення у керівників територіальних громад навичок саморегуляції; підвищення мотивації до позитивних змін; розвиток навичок та вміння самостійного зняття психоемоційних затисків та психічного напруження.

Форма реалізації: рекомендації для керівників територіальних громад в

залежності від актуального рівню стресостійкості (низького, середнього чи високого). Рекомендації представлено в Додатку Д.

Також психологічна гігієна передбачає впровадження превентивних заходів щодо виникнення професійного стресу у керівників територіальних громад, а саме: вибір ними оптимальної стратегії збереження психічного та соматичного здоров'я; створення сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі; цілеспрямовану діяльність практичного психолога організації по збереженню та зміцненню професійного здоров'я співробітників; самоосвіта, самовдосконалення керівників територіальних громад; участь у тренінгах професійного росту, комунікативних тренінгах та антистрес-тренінгах; підвищення психологічної та управлінської культури керівників; правильну організацію праці, оптимальне робоче навантаження.

- Психологічна просвіта.

Мета: формування системи знань про стрес, стресостійкість та шляхи управління стресовими станами; поглиблення знань щодо способів зняття психоемоційного напруження; формування знань про адаптивні та просоціальні копінг-стратегії поведінки в стресових ситуаціях;

Форма реалізації: Комплекс практичних занять та зустрічей (практикуми, семінари, лекторії, кругли столи тощо) з керівниками територіальних громад. Тематика занять представлена в Додатку Д.

- Психологічна профілактика.

Мета: розширення знань про активні способи підвищення стресостійкості; розвиток позитивного мислення; розвиток адекватної самооцінки; навчання основним прийомам саморегуляції та самовладання.

Форма реалізації: Ведення щоденника стресостійкості, який представлено в Додатку Д.

- Психологічна корекція.

Мета: формування професійної компетентності; формування навичок

продуктивної взаємодії з колегами; формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, подолання професійних труднощів; формування стратегій захисту від стресу; навчання способам та прийомам саморегуляції; підвищення рівня стресостійкості; оволодіння продуктивними копінг-стратегіями

Форма реалізації: соціально-корекційний тренінг.

Нижче наводимо опис тренінгу, спрямованого на підвищення рівня стресостійкості керівників територіальних громад

Назва: Тренінг підвищення стресостійкості особистості.

Мета тренінгу: зниження рівня психологічного стресу, оптимізація процесу саморегуляції особистості, поліпшення емоційного стану управлінця, формування навичок асертивного спілкування, зниження рівня тривожності та агресивності, усунення негативних стереотипів поведінки та руйнівних емоційних реакцій, підвищення рівня стресостійкості.

Соціально-корекційний тренінг розрахований на 10 занять (3 заняття – перший (орієнтовний) етап, 5 занять – другий (реконструктивний), 2 заняття – третій (закріплюючий) етап). Кожне заняття розраховане на 60-90 хвилин, тому що більша тривалість занять знижує продуктивність роботи (учасники тренінгу починають відчувати втому, знижується зосередженість уваги). Бажана періодичність зустрічей – два рази на тиждень, тому що менша кількість занять знижує їхню ефективність (негативний вплив тимчасової перерви, яка відокремлює одне заняття від іншого).

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- гармонізація психоемоційного стану та поліпшення загального самопочуття;
- зниження рівня негативних психічних станів (агресії, тривожності, фрустрації тощо);
- усунення надмірного напруження;
- підвищення рівню стресостійкості;
- формування в групі почуття довіри, пробудження інтересу до занять;

- удосконалення навичок емпатії та рефлексії, формування навичок асертивного спілкування;

- створення позитивного емоційного фону та підвищення настрою.

Методи роботи: а) ігри на взаємодію та ігри на вирішення конкретних завдань тренінгу; б) вільне та тематичне малювання; в) вправи на релаксацію; г) різноманітні корекційні вправи.

Основні правила роботи в групі. Правило «Я», правило р та щирості в процесі спілкування між учасниками та керівником групи, правило «тут і тепер», правило «зворотного зв'язку», правило заборони безпосередніх оцінок людини (оцінювати дії людини), правило конфіденційності, правило активності тощо.

Тренінг складено на базі спеціальної літератури, яка присвячена проблемі формування стресостійкості особистості [7, 23, 33, 39, 41, 43, 52, 69, 71]. План-сітка програми представлена в Додатку Д.

План реалізації комплексної програми з зазначенням термінів та відповідальних осіб наведено в Таблиці 3.1 (впровадження програми планується розпочати в січні 2023 р.).

Таблиця 3.1

**План
реалізації комплексної програми підвищення рівню стресостійкості у
керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації
моделі на базі Матвіївської сільської територіальної громади**

№	Форми роботи	Дата	Відповідальні та виконавці	Відмітка про виконання
1.	Психологічна гігієна: а) проведення профілактичного щорічного огляду у сімейного лікаря б) індивідуальне консультування щодо вирішення психолого-педагогічних проблем за графіком роботи психолога-	Січень-лютий 2023 На протязі року за графіком	Керівники відділів, сімейні лікарі Секретар Ради Кучерова О.М., психолог-волонтер	

Продовження табл. 3.1

№	Форми роботи	Дата	Відповідальні та виконавці	Відмітка про виконання
	<p>волонтера на базі сільської ради.</p> <p>В) розробка рекомендації щодо підвищення стресостійкості за результатом діагностики</p>	Січень	Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О.	
1.	<p>Психологічна гігієна:</p> <p>а) проведення профілактичного щорічного огляду у сімейного лікаря</p> <p>б) індивідуальне консультування щодо вирішення психолого-педагогічних проблем за графіком роботи психолога-волонтера на базі сільської ради.</p> <p>В) розробка рекомендації щодо підвищення стресостійкості за результатом діагностики</p>	<p>Січень-лютий 2023</p> <p>На протязі року за графіком</p> <p>Січень</p>	<p>Керівники відділів, сімейні лікарі</p> <p>Секретар Ради Кучерова О.М., психолог-волонтер</p> <p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О.</p>	
2.	<p>Психологічна просвіта:</p> <p>а) психологічна просвіта щодо підвищення психологічної культури керівників територіальної громади «Моє психологічне здоров'я» (пам'ятки, буклети);</p> <p>б) психологічна просвіта щодо підвищення психологічної культури керівники відділів (управлінь): «Психологічна культура кожного – запорука формування в колективі сприятливого психологічного клімату» (пам'ятки, бесіди);</p> <p>в) психологічна просвіта щодо поглиблення та розширення знань відносно стресу та стресостійкості особистості керівника (організація на базі навчальних закладів тематичних психологічної літератури);</p> <p>г) психологічна просвіта за планом (комплекс практичних занять та зустрічей (практикуми, семінари, лекторії, кругли столи тощо) з керівниками територіальної громади</p>	<p>Лютий 2023</p> <p>Березень-квітень 2023</p> <p>Лютий 2023 Квітень 2023 Червень 2023 Вересень 2023 Листопад 2023</p> <p>Один раз на місяць згідно тематичного плану</p>	<p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О.</p> <p>Керівник відділу соціального захисту населення, психолог-волонтер</p> <p>Керівник відділу освіти Залозна М.В., керівники та практичні психологи закладів освіти</p> <p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О., психологи-волонтери</p>	

Продовження табл. 3.1

№	Форми роботи	Дата	Відповідальні та виконавці	Відмітка про виконання
3.	<p>Психологічна профілактика.</p> <p>2.1. Систематичні тренінги з попередження можливих соціально-психологічних проблем:</p> <p>а) мотиваційний тренінг «Толерантне спілкування» (практичне заняття «Ефективне спілкування і раціональна поведінка в конфлікті»);</p> <p>б) тренінгові вправи «Самооцінка раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях», «Розвиток стресостійкості»;</p> <p>в) соціально-комунікативний тренінг «Особистісне зростання»;</p> <p>г) тренінгові вправи «Самооцінка «мудрої поведінки» в конфліктних ситуаціях», «Адаптивні копінг-стратегії».</p> <p>2.2. Організація роботи реабілітації (діагностика, профілактика, психологічна допомога) з старостами сільських рад; керівниками відділів</p> <p>2.3. Розробка та розповсюдження «Щоденника стресостійкості»</p>	<p>Лютий 2023</p> <p>Березень-червень 2023</p> <p>Квітень 2023</p> <p>Травень-жовтень 2023</p> <p>Січень 2023-листопад 2023</p> <p>Січень-лютий 2023</p>	<p>Керівник відділу соціального захисту населення, психолог-волонтер</p> <p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О., психолог-волонтери</p> <p>Керівник відділу освіти Залозна М.В.</p> <p>Психологи-волонтери</p> <p>Керівник відділу соціального захисту населення, психолог-волонтер</p> <p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О.</p>	
4.	<p>Психологічна корекція</p> <p>3.1. Групова корекція</p> <p>а) Соціально-корекційний тренінг «Тренінг підвищення стресостійкості особистості» (10 занять, 2 рази на тиждень);</p> <p>б) Постійно-діючий соціально-комунікативний тренінг «Майстерність спілкування» (16 занять, 2 рази на місяць);</p> <p>в) Психокорекційний тренінг «Тренінг корекції емоційного вигорання» (10 занять, 2 рази на тиждень);</p> <p>г) Соціально-комунікативний тренінг «Успішний керівник» (12 занять, 2 рази на тиждень);</p> <p>3.2. Індивідуальне консультування щодо вирішення соціально-психологічних проблем за графіком роботи психолога-волонтера.</p>	<p>Лютий-квітень 2023</p> <p>Травень-липень 2023</p> <p>Вересень-жовтень 2023</p> <p>січень-грудень 2023</p> <p>на протязі року</p>	<p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О., психолог-волонтер</p> <p>Керівник відділу соціального захисту населення, психолог-волонтер</p> <p>Староста с.Дружелюбівка Третякова М.О., психолог-волонтер</p> <p>психологи-волонтери</p>	

Продовження табл. 3.1

№	Форми роботи	Дата	Відповідальні та виконавці	Відмітка про виконання
5.	Соціально-психологічні дослідження (діагностика) Дослідження психологічних особливостей керівників громади: а) дослідження стресу та стресостійкості б) самооцінка психологічних станів (тривожність, фрустрація, агресивність, ригідність) в) дослідження емоційної спрямованості особистості (емпатійних здібностей В.В. Бойко); г) анкетування щодо з'ясування труднощів роботи в умовах воєнного стану; д) дослідження вольової саморегуляції та соціальної адаптації; е) дослідження стилю поведінки в конфлікті (К.Томас, адаптація Н.В. Грішиної); є) оцінка копінг-стратегій та механізмів психологічного захисту; ж) діагностика рівня емоційного вигорання (В.В. Бойко). Обробка результатів та підведення підсумків	Січень 2023 Грудень 2023 Березень 2023 Квітень 2023 Лютий 2023 Червень 2023 Вересень 2023 Жовтень 2023 Березень 2023 Листопад 2023	Староста с.Дружелюбівка Третьякова М.О., секретар ради Кучерова О.М., психологи- волонтери, психологи начальних закладів, соціальні працівники	

Реалізація представленого плану передбачає додержання наступних етапів:

а) організація – організація розробки та впровадження плану виконання всіх видів діяльності, зазначених в плані, з використанням зазначених форм роботи.

Відповідальний: староста с. Дружелюбівка;

б) планування – складання плану реалізації комплексної програми підвищення рівню стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації моделі на базі Матвіївської сільської територіальної громади. Відповідальні: староста с. Дружелюбівка, секретар Ради;

в) мотивація – створення умов щодо підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації за рахунок заохочень, подяк. Відповідальні: Голова громади, староста с. Дружелюбівка;

г) контроль за виконання всіх видів діяльності, зазначених в плані, з використанням зазначених усіх форм роботи. Відповідальні: Голова громади, староста с. Дружелюбівка.

Реалізація діяльності щодо виконання всіх видів діяльності, зазначених в плані, з використанням зазначених форм планується за рахунок залучення благодійних та волонтерських організація (Благодійної організації «Посмішка» та Чеської гуманітарної організації «Людина в біді», а також приватних волонтерів).

В результаті впровадження комплексної програми підвищення стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану плануємо отримати позитивні зміни в процес прийняття ними управлінських рішень, що буде сприяти більш високій ефективності діяльності громади в цілому.

Висновки до розділу 3

З метою розвитку формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану було розроблено та обґрунтовано модель, яка передбачала формування особистісного, типологічного, соціального та поведінкового компонентів стресостійкості. За моделлю формування зазначених компонентів здійснювалося на трьох етапах (підготовчому, формуючому (профілактика, корекція, розвиток) та етапі відображення позитивних змін (рефлексивному етап) та на двох рівнях (організаційному та особистісному). Формування стресостійкості керівників територіальних громад в межах реалізації наступних форм роботи: психологічної гігієни, психологічної просвіти, психологічної профілактики та психологічної корекції (соціально психологічний тренінг або індивідуальні консультації). При правильній організації та здійснення

корекційно-розвиваючого впливу на мотиваційну, емоційно-вольову, комунікативну, морально-духовну і сферу цінностей та змістів в процесі психологічної гігієни, просвіти, профілактики та корекції буде сприяти формуванню стресостійкості керівника територіальної громади, що буде сприяти прийняттю ним доцільних та успішних рішень в умовах воєнного стану.

В межах реалізації моделі формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану було розроблено комплексну програму підвищення рівню стресостійкості, яка включала в себе психологічну гігієну (рекомендації для керівників територіальних громад в залежності від актуального рівню стресостійкості, просвіту (комплекс практичних занять та зустрічей (практикуми, семінари, лекторії, кругли столи тощо) з керівниками територіальних громад.), профілактику (ведення щоденника стресостійкості) і корекцію (соціально-психологічний тренінг, метою якого є: формування професійної компетентності; формування навичок продуктивної взаємодії з колегами; формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, подолання професійних труднощів; навчання способам та прийомам саморегуляції; підвищення рівня стресостійкості; оволодіння продуктивними копінг-стратегіями). Основними завданнями комплексної програми стали: зниження рівня психологічного стресу, оптимізація процесу саморегуляції особистості, поліпшення емоційного стану досліджуваних, формування навичок асертивного спілкування, зниження рівня тривожності та агресивності, усунення негативних стереотипів поведінки та руйнівних емоційних реакцій, підвищення рівня стресостійкості. В результаті впровадження в роботу керівників Матвївської сільської територіальної громади планується підвищити рівень стресостійкості керівників громад з метою поліпшення ними прийняття управлінських рішень в складних умовах та ситуації невизначеності, що буде сприяти ефективній життєдіяльності всієї громади, незважаючи на всі труднощі, які викликані умовами перебування в воєнному стані.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз проблеми та проведене емпіричне дослідження щодо визначення зв'язку між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень під час воєнного стану дозволяє нам зробити наступні висновки:

- В результаті проведеного теоретичного аналізу проблеми прийняття управлінських рішень було визначено, що управлінське рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів з метою досягнення конкретної цілі управління. На ефективність прийняття керівником територіальної громади управлінського рішення в умовах воєнного стану впливають особистісні чинники, серед яких важливе місце посідають готовність до ризику та толерантність до невизначеності.

- Розгляд основних наукових підходів щодо визначення понять дав можливість сформулювати визначення поняття «управлінське рішення керівника територіальної громади в умовах воєнного стану», під яким ми розуміємо вибір керівником територіальної громади найбільш доцільного способу із всіх можливих варіантів вирішення управлінської задачі (завдання) в надзвичайних умовах, на які здійснюють вплив як об'єктивні чинники (що обумовлені умовами воєнного стану, в якому перебуває громада), так і суб'єктивними чинниками (що обумовлені індивідуально-психологічними чинниками, до яких ми відносимо рівень стресостійкості особистості управлінця), який допоможе найкраще досягти поставленої цілі, застосовуючи та аналізуючи всю отриману інформацію і враховуючи всі можливі ризики, здійснюючи всі необхідні дії в межах своїх посадових повноважень та компетенцій.

- В результаті проведеного емпіричного дослідження було визначено, що для більшості керівників територіальних громад характерні середній рівень

стресостійкості. Проте було визначено, що є певна частка випробовуваних (22,2%) має низький рівень регуляції в стресових ситуаціях, а у 27,8% виявлено високий рівень психологічного стресу. Отримані результати дають можливість говорити про те, що зазначеній категорії керівників складно адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану, що робить їх уразливими по відношенню до можливих стресів під час виконання ними своїх професійних обов'язків та прийняття успішних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. В результаті проведеного кореляційного аналізу результатів дослідження за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона (r -pearson) були визначені наступні зв'язки: між рівнем стресостійкості та раціональністю, готовністю до ризику, толерантності до невизначеності. Так, чим нижче рівень стресостійкості та вище рівень стресу, тим раціональніша людина і більш схильна зважено приймати рішення; чим вище у людини прагнення до ясності і контролю в міжособистісних стосунках та дискомфорт у разі невизначеності стосунків з іншими, то тим більше вона схильна до раціональності і тим вище у неї прагнення до ясності, впорядкованості у всьому, неприйняття невизначеності, а також вище ризик формування психологічного стресу та нижче рівень стресостійкості; люди, які більше готові до ризику і приймають рішення в напружених, ризикованих ситуаціях, у меншій мірі залежні від ясності і контролю в міжособистісних стосунках, вони толерантніші по відношенню до інших, у них вище рівень стресостійкості і нижче ризик виникнення психологічного стресу.

- Теоретично обґрунтовано та розроблено модель формування стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану, структурними елементами якої були: компоненти стресостійкості (особистісний, типологічний, соціальний та поведінковий); етапи формування (підготовчий, формуючий та рефлексивний); форми роботи (психологічна гігієна, просвіта, профілактика та корекція); сфери впливу (мотиваційна, емоційно-вольова, комунікативна, морально-духовна і сфера цінностей та змістів).

- Розроблено, впроваджено та перевірено ефективність комплексної програми підвищення рівня стресостійкості у керівників територіальних громад під час воєнного стану в межах реалізації моделі. Метою програми було: створення умов, сприятливих зниженню рівня формування психологічного стресу; розширення у керівників територіальних громад знань про стрес, його причини, наслідки та засоби попередження; розвиток навичок усунення фізичних та психоемоційних затисків; зняття емоційного та психофізичного напруження, зменшення тривожності; підвищення рівню стресостійкості та вольової саморегуляції поведінки; формування навичок самопізнання та саморозвитку особистості в цілому. Реалізація програми передбачає використання таких форм роботи: семінари-практикуми, круглі столи, заняття з елементами тренінгу, індивідуальні бесіди та консультування, соціально-корекційний тренінг. В результаті впровадження комплексної програми підвищення стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану плануємо отримати позитивні зміни в процес прийняття ними управлінських рішень, що буде сприяти більш високій ефективності діяльності громади в цілому.

Отже, виконання завдань дослідницько-експериментального пошуку дало можливість повністю досягти мети дослідження та підтвердити всі гіпотези. Так було підтверджено, що дійсно існує сильний зв'язок між рівнем стресостійкості керівників територіальних громад та особливостями прийняття ними управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 23, 2014. С. 50-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_6 (дата звернення: 10.11.2022)
2. Балл Г. О. Феномен вибору в контексті соціальної. *Соціальна психологія*. 2005. № 1. С. 3-13. URL: <http://georgyball.com/363.pdf> (дата звернення: 16.11.2022)
3. Бех І. Д. Від волі до особистості. К. : Україна-Віта, 1995. 202 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JwU_B&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=U=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%AE935.22,0 (дата звернення: 12.11.2022)
4. Богданов С., Залеська О. Психосоціальна підтримка в кризовій ситуації : методичний посібник для педагогів / К. : Пульсари. 2018. 76 с. URL: <https://dnmcps.com.ua/sites/default/files/2019-09/16/4/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.%20%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B9%20%D1%81%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення: 15.09.2022)
5. Булах В. П. Медсестринство. 2014. №3. С. 10-15. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/nursing/article/download/5113/4716> дата звернення: 16.08.2022)

6. Василенко О. А., Сенча І. А. Математично-статистичні методи аналізу у прикладних дослідженнях: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 166 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_377_27629033.pdf (дата звернення: 16.09.2022)
7. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf (дата звернення: 21.11.2022)
8. Виходцева О. А. Вплив стресової ситуації на прийняття рішень людиною. 2016. С. 18-20. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16661/Vykhodtseva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.11.2022)
9. Виходцева О. А. Патопсихологія : навчальний посібник. К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. 208 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=fullwebr&S21ALL=%28%3C.%3ET%3D%D0%9F%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F\\$%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=&S21SRD=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20&FT_REQUEST=&FT_PREFIX=](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=fullwebr&S21ALL=%28%3C.%3ET%3D%D0%9F%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F$%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=&S21SRD=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20&FT_REQUEST=&FT_PREFIX=) (дата звернення: 11.08.2022)
10. Волошин П. В., Марута Н. О. Соціальний стрес та його медико-психологічні наслідки. *Соціально-стресові розлади (клініка, діагностика, профілактика)* / П. В. Волошин [та ін.] ; за ред. П.В. Волошина, Н.О. Марути. Харків : Строков Д.В., 2016. 335 с. С. 5-22. URL: <https://library.gov.ua/sotsialno-stresovi-rozlady-klinika-diagnostyka-profilaktyka/> (дата звернення: 23.07.2022)
11. Воляннюк Н. Ю., Ложкін Г. В., Колосов А. Б. Організаційний стрес спортивної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Серія: Психологія. №3. С. 38-44. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/26/124> (дата звернення: 17.06.2022)
12. Галецька І., Сосновський Т. Психологія здоров'я: теорія і практика Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2006. 338 с. URL:

https://www.academia.edu/4653851/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%B0_%D0%A1%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%A2%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%81_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2_%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%B9_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9B%D0%9D%D0%A3_%D1%96%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0_2006_338_%D1%81 (дата звернення: 21.08.2022)

13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. К. : Всеуито : Наук. думка, 2001. 242 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/785835/> (дата звернення: 28.11.2022)

14. Дубчак Г. М. Психологічні особливості прояву стресостійкості студентів. *Збірник наукових праць: психологія*. 2019. Випуск 23. С.195-202. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i9/27.pdf> (дата звернення: 26.10.2022)

15. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» / Відомості Верховної Ради (ВВР). 2015, № 13, ст.91) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

16. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170). Редакція від 30.12.2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. К. : Педагогічна думка, 2016. 219 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77241343.pdf> (дата звернення: 11.07.2022)

18. Канеман Д., Словик П., Тврски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения ; пер. с англ. Харьков : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2005. 632 с. URL: <https://altairbook.com/books/2278322-prinyatie-resheniy-v-neopredelennosti-pravila-i-predubejdeniya.html> (дата звернення: 14.11.2022)

19. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 344 с. URL : https://www.studmed.ru/karamushka-lm-psihologiya-upravlnnya_b8606017cba.html (дата звернення: 09.11.2022)

20. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. №1. С. 112-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2013_1_17 (дата звернення: 26.05.2022)

21. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К. : «Просвіта», 2011. 200 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/11567/1/Moskalyov_Monografiya.pdf (дата звернення: 16.11.2022)

22. Кодлубовська Т. Б. Аналіз наслідків стресу у співробітників ОВС для розробки і впровадження індивідуальних програм з психологічної реабілітації та профілактики професійної деформації. *Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України* / За ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 17. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2012. 812 с. С.174-183. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/160231> (дата звернення: 12.08.2022)

23. Кокун О. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Практикум з формування стресостійкості військовослужбовців до раптових змін бойової обстановки : Методичний посібник / За ред. В.М. Мороза. К. : НДЦ ГП ЗС України, 2020. 70 с.

URL:

https://lib.iitta.gov.ua/722874/1/%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%A3%D0%9C_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D0%B9%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B7%20ISBN.pdf (дата звернення: 12.11.2022)

24. Кондратенко Ю. П. Оптимізація процесів прийняття рішень в умовах невизначеності : Навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 96 с. URL: https://www.studmed.ru/kondratenko-yup-optimzacya-procesv-priynyattya-rshen-v-umovah-neviznachenost_4e7b9558b9c.html (дата звернення: 21.11.2022)

25. Корнилова Т. В. Новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности. *Психологический журнал*. 2010. № 6. С. 74-86. URL: <https://dogmon.org/novij-oprosnik-tolerantnosti-intolerantnosti-k-neopredelennost.html> (дата звернення: 11.11.2022)

26. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений. Учебное пособие для вузов. М. : Аспект Пресс, 2003. 286 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2$) (дата звернення: 11.11.2022)

27. Корольчук В. М. Обґрунтування організаційної моделі дослідження стресостійкості особистості. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010. Вип. 7. С. 210-218 URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/025.pdf> (дата звернення: 25.11.2022)

28. Корольчук В. М. Психологічні засади дослідження стресостійкості особистості. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 26. С. 183-192. URL: (дата звернення: 15.07.2022)

29. Корольчук М. С. Психологічні особливості віддалених наслідків стресогенних впливів : [монографія] / М. С. Корольчук, В. М. Корольчук, А. І. Кулаженко та ін. ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т ; ред. : М. С. Корольчук. Київ : КНТЕУ, 2014. 275 с. URL: (дата звернення: 17.07.2022)

30. Кравцова О. К. Стресостійкість особистості як психологічний феномен: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Випуск 7(36) «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2019. С. 98-117. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/7_36_2018/Bulletin_7_36_Social_and_behavioral_sciences_Olenz_Kravtsova_UA.pdf (дата звернення: 15.11.2022)

31. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості : монографія. К. : Ніка-Центр, 2007. 432 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000099967> (дата звернення: 11.08.2022)

32. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL:

<http://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE->

[%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf](http://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2.pdf) (дата звернення: 12.11.2022)

33. Куриця Д. І., Карамушка Л. М. Зміст та структура тренінгу «Психологічні основи профілактики та подолання професійного стресу в персоналу держадміністрацій». *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*: зб. наук. праць Інституту

психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. : А.С.К., 2011. Т.1. Вип. 33. С.53-61. URL: <http://uaorppr.com.ua/read/200/> (дата звернення: 13.06.2022)

34. Лаврова Н. А. Психологические особенности принятия решений: влияние контекста. *Педагогика и психология*. 2011. С. 99-104 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-prinyatiya-resheniy-vliyanie-konteksta/viewer> (дата звернення: 26.11.2022)

35. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1(3). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf> (дата звернення: 17.04.2022)

36. Максименко С.Д. (2016). Генетична епістемологія Ж. Піаже. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. URL: №32. 2016. <http://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/157689/156988> (дата звернення: 25.10.2022)

37. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345-351. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/345_Mal.pdf (дата звернення: 26.11.2022)

38. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 605: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 20-24. URL: http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf (дата звернення: 26.11.2022)

39. Методики вивчення повсякденного стресу і способів розв'язання кризових життєвих ситуацій / О. Я. Кляпець, Б. П. Лазоренко, Л. А. Лепіхова, В. В. Савінов ; За ред. Т. М. Титаренко. К. : Міленіум, 2009. 120 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/707742/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B2%D0%B8%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%>

BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83-(%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA)-2009.pdf (дата звернення: 22.06.2022)

40. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с. URL: https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf (дата звернення: 15.07.2022)

41. Неурова А. Б., Капінус О. С., Грицевич Т. Л. Діагностика індивідуально-психологічних властивостей особистості: Навчально-методичний посібник. Львів : НАСВ, 2016. 181 с. URL: <https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2018/07/%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 27.07.2022)

42. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання, доп. К. : Академвидав, 2010. 544 с. URL: <https://academia-ps.com.ua/product/203> (дата звернення: 20.11.2022)

43. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник / Колектив авторів: Л. Царенко, Т. Вебер, М. Войтович, Л. Гриценко, В. Кочубей, Л. Гридковець. Загальна редакція: Л. Царенко. Загальне керівництво проектом: Л. Малогулко. Том 2. Київ, 2018. 240 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/a/c/430829.pdf> (дата звернення: 19.09.2022)

44. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: Підручник. К. : «Кондор», 2008. 664 с.

URL:http://megalib.com.ua/book/29_Osnovi_menedjmenty.html (дата звернення: 17.11.2022)

45. Помиткіна Л. Прийняття рішень як фактор стресової ситуації для суб'єкта праці в особливих умовах діяльності. *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій в умовах мережевого суспільства: Монографія колективна* / За ред. Л. В. Помиткіної, О. П. Хохліної. К. : ТОВ «Альфа-ПК», 2019. С. 139-143. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/49111/2/%D0%9F%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0%202.pdf> (дата звернення: 19.11.2022)

46. Помиткіна Л. В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень: монографія. К. : Кафедра, 2013. 381 с. URL:<https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31523/1/%d0%bc%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80.pdf> (дата звернення: 16.11.2022)

47. Постанова «Про Порядок призначення перших виборів депутатів сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад та відповідних сільських, селищних, міських голів» від 29 листопада 2018 року № 234 (Із змінами, внесеними згідно з Постановою Центральної виборчої комісії № 33 від 12.02.2020).

48. Практикум по психологии состояний / Под ред. А.О. Прохорова. СПб.: Речь, 2004. 480 с. URL: <https://scibook.net/psihologiya-prakticheskaya/praktikum-psihologii-sostoyaniy-uchebnoe.html>

49. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. К. : Атіка, 2008. 240 с. URL: http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=153114 (дата звернення: 15.11.2022)

50. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.*

2008. Вип. 99-100. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_31 (дата звернення: 15.11.2022)

51. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf (дата звернення: 11.11.2022)

52. Профілактика посттравматичних стресових розладів: психологічні аспекти. Методичний посібник / Упор. : Д. Д. Романовська, О. В. Ілащук. – Чернівці : Технодрук, 2014. 133 с. URL: http://cvschool6.at.ua/psiholog/profilaktika_stresovikh_rozladiv.pdf (дата звернення: 16.09.2022)

53. Психологія стресостійкості студентської молоді : монографія / Л. Афанасенко, І. Мартинюк, Л. Омельченко, А. Шамне, В. Шмаргун, С. Яшник / За заг. ред. В. Шмаргуна. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2019. 203 с. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u175/monografiya_stresostiykist__0.docx

54. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О. С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. 179 с. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1797/1/yurkov%202.pdf> (дата звернення: 10.11.2022)

55. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44-49 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf (дата звернення: 19.12.2022)

56. Редько В. В. Психологічні механізми прийняття рішень у побутовій діяльності: Автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.01. К., 2003. 21 с. URL: <http://www.disslib.org/psykholohichni-mekhanizmy-pryinjattja-rishen-u-pobutoviy-dialnosti.html> (дата звернення: 16.11.2022)

57. Розов В. І. Адаптивні антистресові психотехнології: Навч. посібн. К. : Кондор, 2005. 278 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Rozov_Vitalii/Adaptyvni_antystresovi_psykhotekhnolohii.pdf (дата звернення: 27.18.2022)

58. Роменець В. А. Принцип «прийняття рішення» в історії психології. Емоційний, інтуїтивний несвідомий фактор психічної активності. *Історія психології XVII століття: навч. посіб.* К. : Вища шк., 1990. 365 с. URL: <https://chtyvo.org.ua/literature/navchalna/7669-istorija-psihologiyi-xvii-stolittja.html> (дата звернення: 14.11.2022)

59. Самолюк Н.М., Самолюк Н.Н. Професійні стреси: причини та методи запобігання. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. праць.* 2016. №1(11). С. 164-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_1_20 (дата звернення: 21.05.2022)

60. Санников А.И. Психология принятия жизненных решений личностью. Диссертация на соиск. доктора психол. наук. Одеса, 2016. 508 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/505/1/%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%20%D0%98%D0%BB%D1%8C%D0%B8%D1%87.pdf> (дата звернення: 10.11.2022)

61. Саннікова О., Санніков О. Авантюризм і ризик у структурі прийняття рішення. *Наука і освіта.* 2018. №9-10. С. 111-119. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2018/9_10_2018/16.pdf (дата звернення: 14.11.2022)

62. Санніков О. І. Особистісні аспекти прийняття рішень професіоналом. *Наука і освіта. Спецвипуск «Психологія особистості: теорія, досвід, практика».* 2013. № 7/СХVII. С. 295-303

63. Санніков О. І. Психологічна система ухвалення рішення. *Наука і освіта. Спецвипуск «Психологія особистості: теорія, досвід, практика»*. 2010. № 9. С. 149-152.

64. Санніков О. І. Ризик у структурі особистості, що ухвалює рішення. *Проблеми сучасної психології особистості* : матер. наук.-практ. конф. мол. учен. та студ., (Одеса, 29 квітня 2014 р.). Одеса : Лерадрук, 2014. С.169-176.

65. Санніков О. І. Суб'єктивна трансформація ситуації в системі прийняття рішень особистістю. *Психологічний часопис*. 2017. № 5. С. 150-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2017_5_15 (дата звернення: 22.11.2022)

66. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень. Рівне : Волинські обереги, 2013. 360 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162001669.pdf> (дата звернення: 19.10.2022)

67. Словник-довідник психіатричних термінів : навчальний посібник для студентів медичних вищих навчальних закладів IV рівня акредитації / Г. М. Кожина, Г. О. Самардакова, В. І. Коростій [та ін.]. Харків : ХНМУ, 2012. 162 с. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/2706/3/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C-2.pdf> (дата звернення: 18.07.2022)

68. Соціально-стресові розлади (клініка, діагностика, профілактика) / П. В. Волошин [та ін.] ; за ред. П. В. Волошина, Н. О. Марути. Харків : Строков Д.В., 2016. 335 с. URL: <https://library.gov.ua/sotsialno-stresovi-rozlady-klinika-diagnostyka-profilaktyka/> (дата звернення: 14.06.2022)

69. Стрес та стресостійкість в діяльності працівників правоохоронних органів: Навчально-методичний посібник / Бардин Н., Жидецький Ю., Когут Я., Пряхіна Н., Ясінський В. Львів : Вид-во Львівського державного університету внутрішніх справ, 2020. 120 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3279/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A->

%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%95%D0%A1%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%D0%99%D0%9A%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC.pdf (дата звернення: 17.06.2022)

70. Сучасні методи і засоби для визначення і діагностування емоційного стресу : монографія / за заг. ред. О. П. Мінцера. Вінниця : ВНТУ, 2010. 228 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2138/1/Monografiya_Syergyeyeva.pdf (дата звернення: 26.10.2022)

71. Тептюк Ю. О. Психологічні умови розвитку стресостійкості у соціальних працівників різних вікових категорій : педагогічна та вікова психологія / Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. Київ, 2021. 272 с. URL: https://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/dicer/%D0%94_26.053.10/Teptiuk.pdf (дата звернення: 24.11.2022)

72. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. Випуск 33. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891/854> (дата звернення: 17.12.2022)

73. Тесленок І.М, Третьякова М.О. Особливості прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. *Тези доповідей міжнародної наукової інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»*. Випуск 73, 2022.

74. Тесленок І.М, Третьякова М.О. Шляхи підвищення рівня стресостійкості у керівників територіальних громад в умовах воєнного стану. *Тиждень науки-2022. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 18-22 квітня р.* Редкол.: В.В. Наумик (відпов.ред). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 949-951.

75. Туриніна О. Л. Психологія травмуючих ситуацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 160 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/psiholog_travm.pdf (дата звернення: 17.08.2022)

76. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів : ЛьВДУВС, 2017. 164 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення: 17.11.2022)

77. Циганчук Т. В., Шинкарьова Л. В. Вплив стресу на уявлення про майбутнє в учасників бойових дій. *PSYCHOLOGICAL JOURNAL*. Volume 5 Issue 8 2019. С. 264-276. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/28968/1/T_Tsyhanchuk_L_Shytkarova_PJ_8_ILP_P.pdf

78. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «Управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Випуск № 31/1. С. 189-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvu_2016_31%281%29__30 (дата звернення: 16.11.2022)

79. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х. : Прапор, 2007. 640 с. URL: <https://archive.org/details/psycholoh2007/mode/2up> (дата звернення: 24.09.2022)

80. Bargal D., Gold M., Lewin M. The Heritage of Kurt Lewin: Theory, Research, and Practice. *Journal of Social Issues*. 1992. Vol. 48. № 2. P. 187 URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1992.tb00879.x> (дата звернення: 14.11.2022)

81. Florez Ida Rose. Developing Young Children's Self-Regulation through Everyday Experiences. *Behaviors That Still Challenge Children and Adults. Reprinted from Young Children*. July 2011. p. 47
82. Kelly G. A. The psychology of personal constructs. A theory of personality. Vol. 1. New York: Norton, 1955. Pp: 526-565. URL: <https://www.worldcat.org/title/217761> (дата звернення: 19.11.2022)
83. Koziellecki J. Psychologiczna teoria decyzji. PWN, Warszawa, 1977. 498 p. URL: <https://docer.pl/doc/xс8с0ve> (дата звернення: 16.11.2022)
84. Korokhod Y. D. Psychological features of decision-making by confident and unconfident individuals. *Science and Education a New Dimension*. 2020. Pedagogy and Psychology, VIII (88). P. 45-46. URL: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/Psychological-features-of-decision-making-by-confident-and-unconfident-individuals-Y.-D.-Korokhod.pdf> (дата звернення: 30.11.2022)
85. Lefkowitz J. Ethics and Values in Industrial-Organizational Psychology, 2nd Ed. New York: Taylor & Francis/Routledge, 2017. 603 pp.
86. Lazarus R. S. Stress and Emotion: A New Synthesis. New York, NY: Springer. 1999. 360 p. URL: <http://www.sciepub.com/reference/170189> (дата звернення: 29.07.2022)
<https://books.google.com.ua/books?id=mATTP46QIp4C&hl=ru>
87. Lazarus R. S. From psychological stress to the emotions. A History of Changing Outlooks. Department of Psychology, University of California, Berkeley, California. 1993. 21 p. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.44.020193.000245> (дата звернення: 12.09.2022)
88. Saati Thomas L. Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, 2008. Pp: 83-98 URL: <https://www.rafikulislam.com/uploads/resourses/197245512559a37aadea6d.pdf> (дата звернення: 16.11.2022)

89. Samuel J. Vine, Lee J. Moore and Mark R. Wilso. An Integrative Framework of Stress, Attention, and Visuomotor Performance. *Front Psychol.* 2016. Nov 1. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5088191/> (дата звернення: 23.09.2022)
90. Selye H. Stress without distress. Philadelphia, PA: J.B. Lippincott Co.1974. URL: <https://ru.scribd.com/document/442108406/Hans-Selye-Stress-Without-Distress-Lippincott-Williams-Wilkins-1974-pdf> (дата звернення: 28.09.2022)
91. Woodcock M., Francis D. Team Metrics. Resources for Measuring and Improving Team Performance. London, 2005. 30 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315087429/team-metrics-mike-woodcock-dave-francis> (дата звернення: 18.11.2022)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика «Самооцінка стійкості до стресу» (автор Семіченко В.А.)

Бланк методики

ПІБ _____

Вік _____ Стать _____ Посада _____

Інструкція: «Вам пропонується 18 тверджень. Будь ласка, оцініть ці твердження від 1 до 3 в залежності від того, наскільки це Вам властиво – 0 – не властиво, 1-рідко, 2-іноді, 3-часто».

№	Запитання	Ні	Рідко	Іноді	Часто
1	Я вважаю, що мене недооцінюють у колективі	0	1	2	3
2	Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим(ою)	0	1	2	3
3	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	0	1	2	3
4	Я буваю налаштованим(ою) агресивно	0	1	2	3
5	Я не витримую критики на свою адресу	0	1	2	3
6	Я буваю роздратованим(ою)	0	1	2	3
7	Я намагаюся стати лідером там, де це можливо	0	1	2	3
8	Мене вважають людиною наполегливою	0	1	2	3
9	Я страждаю на безсоння	0	1	2	3
10	Своїм недругам я можу дати відсіч	0	1	2	3
11	Я емоційно і важко переживаю неприємність	0	1	2	3
12	Мені не вистачає часу на відпочинок	0	1	2	3
13	У мене виникають конфліктні ситуації	0	1	2	3
14	Мені не вистачає влади, щоб реалізувати себе	0	1	2	3
15	Мені не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою	0	1	2	3
16	Я все роблю швидко	0	1	2	3
17	Я відчуваю страх, що втрачу роботу	0	1	2	3
18	Я дію гарячково, а потім переживаю за свої дії та вчинки	0	1	2	3

Диагностика состояния стресса (А.О.Прохоров)

Бланк методики

ПІБ _____
 Вік _____ Стать _____ Посада _____

Інструкція: «Обведіть номери тих питань, на які ви відповідаєте позитивно («так»)».

Текст опитувальника:

1. Я завжди прагну робити роботу до кінця, але часто не встигаю і вимушений надолужувати прогаяне.
2. Коли я дивлюся на себе в дзеркало, я помічаю сліди втоми та перевтоми на своєму обличчі.
3. На роботі та вдома суцільні неприємності.
4. Я наполегливо борюся зі своїми шкідливими звичками, але у мене не виходить.
5. Мене турбує майбутнє.
6. Мені часто потрібні алкоголь, сигарета або снодійне, щоб розслабитися після напруженого дня.
7. Навкруги відбуваються такі зміни, що голова йде кругом. Добре б, якби все не так нестримно мінялося.
8. Я люблю сім'ю та друзів, але часто разом з ними я відчуваю нудьгу та порожнечу.
9. У житті я нічого не досяг і часто випробовую розчарування в самому собі.

«Шкала психологічного стресу» (PSM)

Бланк методики

ПІБ _____

Вік _____ Стать _____ Посада _____

Інструкція: «Дайте оцінку вашому загальному стану. Після кожного висловлення обведіть число від 1 до 8, яке найбільше чітко виражає ваш стан в останні дні (4-5 днів). Тут немає неправильних або помилкових відповідей».

Бали означають: 1 - ніколи; 2 - вкрай рідко; 3 - дуже рідко; 4 - рідко; 5 - іноді; 6-часто; 7 - дуже часто; 8 - постійно.

Твердження (висловлення)	Оцінка
1. Я напружений (а) і схвильований (а)	12345678
2. У мене ком в горлі, і (або) я відчуваю сухість у роті	12345678
3. Я перевантажений (а) роботою. Мені зовсім бракує часу	12345678
4. Я проковтую їжу або забуваю поїсти	12345678
5. Я обмірковую свої ідеї знову й знову; я міняю свої плани; мої думки постійно повторюються	12345678
6. Я почуваю себе самотнім (ою), ізольованим (ою) і незрозумілим (ою)	12345678
7. Я страждаю від фізичного нездужання; у мене болить голова, напружені м'язи ший, болі в спині, спазми в шлунку	12345678
8. Я поглинений (а) думками, змучений (а) або стурбований (а)	12345678
9. Мене раптово кидає то в жар, то в холод	12345678
10. Я забуваю про зустрічі або справи, які повинен (на) зробити або вирішити	12345678
11. Я легко можу заплакати	12345678
12. Я почуваю себе втомленим (ою)	12345678
13. Я міцно стискаю зуби	12345678
14. Я не спокійний (а)	12345678
15. Мені важко дихати, і (або) у мене раптово перехоплює подих	12345678
16. Я маю проблеми із травленням і з кишечником (болі, коліки, розлади або запори)	12345678
17. Я схвильований (а), стурбований (а) або збентежений (а)	12345678
18. Я легко лякаюся; шум або шорох змушує мене здригатися	12345678
19. Мені необхідно більш ніж півгодини для того, щоб заснути	12345678
20. Я збитий (а) з пантелику; мої думки заплутані; мені не вистачає зосередженості, і я не можу сконцентрувати увагу	12345678
21. У мене втомлений вид; мішки або круги під очима	12345678
22. Я почуваю вагу на своїх плечах	12345678
23. Я стривожений (а). Мені необхідно постійно рухатися; я не можу встояти на одному місці	12345678
24. Мені важко контролювати свої вчинки, емоції, настрої або жести	12345678
25. Я напружений (а)	12345678

Опитувальник «Особистісні фактори прийняття рішень (ЛФР)»

(автор Т.В. Корнілова)

Бланк методики

ПІБ _____
 Вік _____ Стать _____ Посада _____

Інструкція: Уважно прочитайте твердження та відзначте «+1», якщо висловлення в основному Вас характеризує, «-1», якщо воно Вам не відповідає, і «0», якщо воно Вас наполовину характеризує.

1. При підготовці до важливої роботи (звіту, іспиту) я намагаюся одержати всю інформацію, усі необхідні знання.
2. При вирішенні проблеми я обмірковую й оцінюю всі можливі варіанти, навіть якщо якісь із них нереальні або неприйнятні.
3. Саме дії, а не міркування, допомагають мені досягти бажаних результатів.
4. У ситуаціях які вимагають вирішення я завжди буваю так захоплений (а) або розчарований (а) справою, що вибір для мене стає важким
5. Я можу стверджувати або заперечувати тільки те, про що точно обізнаний (а).
6. Я обережний (а) у своїх планах і діях.
7. Я неохоче ставлю на карту що-небудь, волюю діяти напевно.
8. Я завжди опікуюся про старанність і точності у своїх планах і діях.
9. Я боязкий (а).
10. Я приймаю рішення не навмання, а тільки після ґрунтовних міркувань.
11. Я дію згідно з девізом: «Не знаючи броду, не йди у воду».
12. Я волюю неодноразово обмірковувати рішення, щоб не зробити помилки.
13. Я охоче й сміло йду на великий ризик.
14. Тільки усвідомивши правильність своєї дії, я приймаю рішення.
15. Я висловлюю свою думку, навіть якщо більшість інших людей займають протилежну позицію.
16. На роботу, яка здається мені цікавою, я наважуюся навіть тоді, коли мені не ясно, чи впораюся я з нею.
17. Я легко заговорюю з незнайомими людьми, з якими намагаюся вступити в розмову.
18. Я охоче замінив (ла) би свого начальника, щоб показати, чого я можу добитися, навіть ризикуючи наробити помилок.
19. Я не приймаю рішення, поки не обміркую всіх його наслідків.
20. Мене обтяжувала б ситуація самостійного ведення переговорів.
21. Навіть якщо я знаю, що мої шанси невеликі, я однаково випробую щастя.
22. У ситуації невизначеності вибору я все-таки схильний (а) укласти угоду.
23. Мені не доставляє труднощі приймати самостійні рішення в будь-яких умовах.
24. Я довіряю партнерові тільки в тому випадку, якщо маю про нього досить повну інформацію.
25. До успіху в справах мене призводить скоріше невтомність спроб, ніж скрупульозність розрахунків.

**«Новий опитувальник толерантності до невизначеності (НТН)
(автор Т.В. Корнілова)**

Бланк методики

ПІБ _____

Вік _____ Стать _____ Посада _____

Інструкція: «Оцініть, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними нижче твердженнями».

Твердження	Повністю не згодний (а)	Не згодний (а)	В чомусь не згодний (а)	Ні те, ні інше	В чомусь згодний (а)	Згодний (а)	Повністю згодний (а)
1. Будь-яку справу можна зробити правильними шляхами.							
2. Визначеність у діях завжди краще нерішучості.							
3. У самих гарних керівників вказівки настільки точні, що підлеглим ні про що не потрібно турбуватися.							
4. Розумна людина впорядковує своє життя таким чином, що б не хвилюватися увесь час через дріб'язки.							
5. Краще вже дотримуватися обраного методу ведення справ, ніж міняти його, оскільки це може призвести до плутанини.							
6. Краще спробувати (скористатися нагодою) і зазнати невдачі, чим іти все життя по второваній доріжці.							
7. Завдання для мене малопривабливе, якщо я не вважаю його розв'язуваним.							
8. Я відчуваю дискомфорт у відносинах з людьми доти, поки не зрозумію їх поведінку							
9. Я починаю досить сильно хвилюватися, якщо виявляюся в ситуації, яку не можу контролювати.							
10. Практично кожна проблема має якесь рішення.							
11. Мене бентежить, якщо я не можу іти за ходом думок іншої людини.							
12. Я завжди почував (ла), що існують чіткі відмінності між правильним і неправильним.							
13. Мене турбує, якщо я не знаю, як інші люди реагують на мене.							
14. Якщо не дотримуватися принципів, ніщо в цьому світі не буде доведено до кінця.							
15. Невизначені й імпресіоністські картини насправді ніщо в мені не торкають							
16. Іноді мені приємно порушити правило й зробити те, чого я сам від себе не очікував (ла).							
17. Я люблю поринати в нові ідеї, навіть якщо пізніше виявиться,							

що я попросту втратив (ла) час.							
18. Бездоганна гармонія – сутність кожної гарної композиції.							
19. У довгочасній перспективі добитися більшого можливо, вирішуючи маленькі та прості проблеми, ніж великі та складні.							
20. Людина, яка веде рівне, розмірене життя (без особливих сюрпризів та несподіванок), насправді повинна бути вдячна долі.							
21. Фахівець, який не може дати чітку відповідь, можливо, не занадто багато знає.							
22. Немає такого явища, як проблема, яку не можна вирішити.							
23. Гарна робота – це та, на якій завжди ясно, що і як потрібно робити.							
24. Звичне завжди переважніше незнайомого.							
25. Людина, яка веде рівне, розмірене життя (без особливих сюрпризів та несподіванок), насправді повинна бути вдячна долі.							
26. Я більше люблю вечірки зі знайомими людьми, ніж ті, де більшість людей мені зовсім незнайомі.							
27. Чим скоріше ми прийдемо до єдиних цінностей та ідеалів, тим краще.							
28. Я прагну пожити якийсь час у новій для мене країні.							
29. Люди, які підкорили своє життя розкладу, можливо позбавляють себе більшості радостей життя.							
30. Цікавіше займатися складною проблемою, ніж вирішувати просту.							
31. Часто найцікавіші люди, які надихають інших, – це ті, хто не бояться бути оригінальним і несхожим на інші.							
32. Вчителі й наставники, які нечітко формулюють завдання, дають шанс виявити ініціативу та оригінальність.							
33. Гарний вчитель – це той, хто змушує тебе міркувати про твій погляд на життя.							

ДОДАТОК В

Результати по всім методикам на констатуючому етапі дослідження

№з/п	Стать	Вік	Методика 4		Методика 5			Методика 1	Методика 2	Методика 3
			ЛФР - 25		Новий опитувальник толерантності до невизначеності					
			раціональність	готовність до ризиків	Фактор 1. ТН	Фактор 2. ІТН	Фактор 3. МІТН			
1	ж	45	2	10	79	60	20	25	2	43
2	ж	32	6	5	75	64	39	26	3	69
3	ч	40	10	1	54	78	41	32	7	104
4	ж	44	3	0	56	60	30	33	6	109
5	ж	35	4	-7	34	80	52	43	9	160
6	ж	40	10	4	43	78	42	34	6	112
7	ж	44	2	4	79	53	24	27	3	76
8	ж	47	10	-2	56	80	36	39	8	136
9	ч	37	7	0	59	75	43	38	7	118
10	ж	48	9	-5	68	79	45	41	8	148
11	ж	38	-1	6	74	37	24	23	2	65
12	ж	46	4	-6	49	65	53	43	8	156
13	ж	44	-5	4	71	55	20	27	3	72
14	ч	40	9	2	55	76	40	28	5	102
15	ж	36	11	-1	43	63	41	38	7	124
16	ж	39	10	2	67	70	40	32	7	112
17	ж	38	1	-3	60	73	33	34	5	132
18	ч	43	3	8	63	53	32	25	2	49
		40,89	5,28	1,22	60,28	66,61	36,39	32,67	5,44	104,83

Результати розрахунку за допомогою критерію Z-Колмогорова-Смірнова

Нульова гіпотеза	Критерій	Значущість	Рішення
Розподілення вік є нормальним із середнім 40,89 і стандартним відхиленням 4,47067.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення раціональність є нормальним із середнім 5,28 і стандартне відхилення 4,54786.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,117 ^a	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення готовність до ризику є нормальним із середнім 1,22 і стандартне відхилення 4,72236.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення ТН є нормальним із середнім 60,28 і стандартне відхилення 12,95606.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення ІТН є нормальним із середнім 66,61 і стандартне відхилення 12,06423.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення МІТН є нормальним із середнім 36,39 і стандартне відхилення 9,88248.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення ССТ є нормальним із середнім 32,67 і стандартне відхилення 6,53497.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення ДСС є нормальним із середнім 5,44 і стандартне відхилення 2,38185.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,094 ^a	Нульова гіпотеза приймається.
Розподілення PSM є нормальним із середнім 104,83 і стандартне відхилення 35,66552.	Одновимірний критерій Колмогорова-Смірнова	,200 ^{a,b}	Нульова гіпотеза приймається.

Результати розрахунку описової статистики

		вік	раціональність	готовність до ризику	ТН	ІТН	МІТН	ССТ	ДСС	PSM
N	Валідні	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Пропущенні	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Середнє		40,8889	5,2778	1,2222	60,2778	66,6111	36,3889	32,6667	5,4444	104,8333
Медіана		40,0000	5,0000	1,5000	59,5000	67,5000	39,5000	32,5000	6,0000	110,5000
Мода		40,00 ^a	10,00	4,00	43,00 ^a	53,00 ^a	20,00 ^a	25,00 ^a	7,00	112,00
Стандартне відхилення		4,47067	4,54786	4,72236	12,95606	12,06423	9,88248	6,53497	2,38185	35,66552
Дисперсія		19,987	20,683	22,301	167,859	145,546	97,663	42,706	5,673	1272,029
Асиметрія		-0,184	-0,557	-0,051	-0,290	-0,823	-0,219	0,185	-0,275	-0,199
Стандартна помилка асиметрії		0,536	0,536	0,536	0,536	0,536	0,536	0,536	0,536	0,536
Експес		-0,755	-0,322	-0,546	-0,574	0,327	-0,635	-1,268	-1,423	-0,939
Стандартна помилка експесу		1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038	1,038
Мінімум		32,00	-5,00	-7,00	34,00	37,00	20,00	23,00	2,00	43,00
Максимум		48,00	11,00	10,00	79,00	80,00	53,00	43,00	9,00	160,00

Результати розрахунку за допомогою критерію r-Пірсона

		вік	раціональність	Готовність до ризику	ТН	ІТН	МІТН	ССТ	ДСС	PSM
вік	Кореляція Пірсона	1	-0,123	-0,035	0,223	-0,035	-0,239	0,099	0,033	0,028
	Знач. (двухстороння)		0,627	0,890	0,374	0,891	0,340	0,695	0,898	0,911
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Раціональність	Кореляція Пірсона	-0,123	1	-0,282	-0,447	,681**	,637**	0,447	,618**	0,442
	Знач. (двухстороння)	0,627		0,256	0,063	0,002	0,004	0,063	0,006	0,067
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Готовність До ризику	Кореляція Пірсона	-0,035	-0,282	1	,625**	-,591**	-,731**	-,912**	-,872**	-,966**
	Знач. (двухстороння)	0,890	0,256		0,006	0,010	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ТН	Кореляція Пірсона	0,223	-0,447	,625**	1	-,563*	-,720**	-,703**	-,725**	-,704**
	Знач. (двухстороння)	0,374	0,063	0,006		0,015	0,001	0,001	0,001	0,001
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ІТН	Кореляція Пірсона	-0,035	,681**	-,591**	-,563*	1	,687**	,675**	,768**	,695**
	Знач. (двухстороння)	0,891	0,002	0,010	0,015		0,002	0,002	0,000	0,001
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
МІТН	Кореляція Пірсона	-0,239	,637**	-,731**	-,720**	,687**	1	,788**	,817**	,790**
	Знач. (двухстороння)	0,340	0,004	0,001	0,001	0,002		0,000	0,000	0,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ССТ	Кореляція Пірсона	0,099	0,447	-,912**	-,703**	,675**	,788**	1	,936**	,949**
	Знач. (двухстороння)	0,695	0,063	0,000	0,001	0,002	0,000		0,000	0,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ДСС	Кореляція Пірсона	0,033	,618**	-,872**	-,725**	,768**	,817**	,936**	1	,937**
	Знач. (двухстороння)	0,898	0,006	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
PSM	Кореляція Пірсона	0,028	0,442	-,966**	-,704**	,695**	,790**	,949**	,937**	1
	Знач. (двухстороння)	0,911	0,067	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18

** . Корреляція значима на рівне 0,01 (двухстороння).

* . Корреляція значима на рівне 0,05 (двухстороння).

Рекомендації для керівників територіальної громади

1. Відслідкуйте свій емоційний стан та визначайте появу ознаки емоційного виснаження, роздратування, втоми. Можна вести щоденник емоцій або зробити спеціальний календар емоцій та робити оцінки щодо настрою протягом дня.

2. Увести звичку афірмацій на день і перед сном.

3. Розвивати в собі усвідомленість дій, вчинків і емоцій.

4. Визначати найбільш оптимальні способи спілкування та взаємодії з оточуючими людьми.

5. Виробляти навички конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

6. Розвивати навички самоконтролю – уміння керувати власними емоціями, володіти собою в різних життєвих ситуаціях, під час спілкування, взаємодії з іншими людьми.

7. За допомогою різних технік і вправ розширювати емоційний діапазон та розвивати емоційний інтелект. Наприклад, можна використовувати різні картинки з людьми й описувати їхній емоційний стан, що може змінити або поліпшити їх настрій тощо.

8. Розвивайте навички та формуйте вміння зняття психоемоційних затисків та психічного напруження. Для цього відмінно підходять релаксаційні вправи, медитація , а також, самомасаж (по точкам пальцем, або якимось предметом, наприклад, гумовою кулькою або кулькою з фольги (фольговий масаж).

9. Підвищення рівня стресостійкості та розвиток навичок володіння аутогеним тренування.

10. Відвідуйте семінари, круглі столи, воркшопы, що організуються в Вашій громаді або в місті поряд з метою розширення психологічних знань щодо симптомів, причин стресу та найбільш ефективних профілактичних засобів щодо його попередженню.

11. Станьте учасником груп зустрічей або тренінгових груп для роботи з психоемоційним напруженням, емоційним вигорянням та профілактикою стресу.

12. Для підвищення ефективності самостійної роботи щодо профілактики професійного стресу слід використовувати різні релаксаційні вправи, дихальні техніки, метод керування тонусом м'язів, аутотренінг, медитацію тощо.

Тематика заходів (просвіта)

№ з/п	Тема	Форма роботи	Мета
1	Стресостійкість – професійно-важлива якість вихователя	Лекторій	<ul style="list-style-type: none"> - розширити знання керівників ТГ щодо стресостійкості, видів та стадій стресу, чинники виникнення та особливості розвитку; - підвищення комунікативної культури вихователів; - формування потреби в професійному самовдосконаленні
12	Професійна компетентність управлінця	Соціально-комунікативний тренінг	<ul style="list-style-type: none"> -розширення знань керівників ТГ щодо особливостей професійної компетентності; - виробити навички поведінки в ситуаціях стресу; - розвивати навички партнерських відносин і рефлексії, уміння розкривати своє сприйняття ситуації; - попередження професійні деформації.
3	Дорога до себе	Семінар-практикум	<ul style="list-style-type: none"> - формування навичок емпатії, толерантного відношення до інших людей; - профілактика та подолання соціальних стереотипів та установок.
4	Стилі управлінської діяльності	Круглий стіл	<ul style="list-style-type: none"> - розширення знань керівників ТГ про існуючі стилі управлінської діяльності; - ознайомлення з особливостями вивчення професійної спрямованості керівників ТГ; - сприяння виробленню в керівників ТГ оптимального стилю управлінської діяльності; - розвиток комунікативних навичок та підвищення рівня комунікативності.
5	У гармонії із самим собою!	Воркшоп	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення самооцінки; - підвищення толерантності та емпатії; - підвищення стресостійкості; - розвиток комунікативних навичок; - самопізнання.
6	Все в твоїх руках!	Заняття з елементами тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> - сприяти формуванню позитивної самооцінки та усвідомленню унікальності особистості кожної людини; - формувати вміння працювати в команді; - глибше засвоїти поняття «щастя» та сприяти розвитку унікального вміння володіти ним

7	Стратегія особистісного та професійного самовдосконалення	Заняття з елементами тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> - актуалізація особистісного потенціалу фахівця для самовдосконалення, саморозвитку; - розвивати толерантність та сприяти підвищенню ефективності спілкування в колективі; - удосконалювати міжособистісну взаємодія із суб'єктами громади.
8	Що таке емпатія, а що таке толерантність	Круглий стіл	<ul style="list-style-type: none"> - розширити знання керівників про толерантність; - сприяти розвитку толерантності та емпатії; - ознайомити з ефективними методами самопізнання; - вчити використовувати в спілкуванні з іншими людьми тактики співробітництва, знаходити конструктивні способи вирішення проблемних ситуацій.
9	Керівник та підлеглий – шляхи ефективної взаємодії	Семінар-практикум з елементами тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> - активізувати знання керівників ТГ щодо проблеми формування трудового колективу; - виробити практичні стратегії партнерської взаємодії керівників ТК та трудового колективу громади; - сприяти розвитку толерантності та емпатії.
10	Я в своїх очах та очами інших	Заняття з елементами тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> - розкрити поняття «самопізнання», «самосвідомість», «самореалізація»; - розвивати вміння критично себе оцінювати; - виховувати навички самовиховання та самоаналізу; - формувати почуття власної гідності; - сприяти розвитку стресостійкості
11	Психологічна гнучкість управлінця	Соціально-педагогічний тренінг	<ul style="list-style-type: none"> - актуалізація та поглиблення знань щодо психологічної гнучкості управлінця; - відпрацювання навичок психологічної гнучкості як складової професійної мобільності управлінця.
12	Квітучий світ свого «Я»	Заняття з елементами тренінгу	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня самопізнання й розуміння інших людей; - формування здатності прогнозувати, як ти вплинеш на іншу людину; - сприяння розвитку культури спілкування; - розвиток стресостійкості.

Щоденник стресостійкості

Правила ведення щоденника

Щоденник стресостійкості допомагає відстежити стресори, які викликають психоемоційне напруження та визначити найбільш афективні способи його подолання. Для досягнення поліпшення показників рівня стресостійкості, даний щоденник слід вести регулярно протягом мінімум 3-х тижнів із щоденним та щотижневим аналізом. З метою фіксації змін рівня стресостійкості рекомендується провести самодіагностику (можна використовувати методики «Самооцінка стійкості до стресу», «Діагностика стану стресу» та «Шкала психологічного стресу»).

Важливо проводити дослідження на початку та наприкінці тижня.

Щоденник стресостійкості побудований за принципом розкладу та містить у собі наступні елементи:

- стресори (причини, що викликають напругу, хвилювання, негативні емоційні стани). Стресори можуть бути: звичними, тобто такими, які найчастіше викликають у вас реакцію (слабку або сильну), рідкими, які виникають тільки в дуже рідких випадках, і нові - ті, які зустрічаються вперше;
- реакція на стресор, яка може бути фізіологічною (тобто реакція вашого організму, наприклад, спазми в шлунку, пітливість, прискорене серцебиття, здавлювання грудної клітки тощо) та психологічної (страх, занепокоєння, злість, розгубленість, дратівливість тощо); а 10 - дуже гарний результат.
- адаптація до стресору, способи, які допомогли знизити напруження, поліпшити фізичний та психоемоційний стан;
- бал - оцінка ефективності способу адаптації (за 10-бальною системою, де 1 - немає ефекту, а 10 – дуже гарний ефект).

Щоденник стресостійкості

День __

Місяц/рік

День тижня

Дата

	Стресори	Реакція		Адаптація	Бал
		Фізіологічна	Психологічна		
ЗВИЧНІ (СИЛЬНІ)					
ЗВИЧНІ (СЛАБКІ)					
РІДКІ					
НОВІ					

Важливо відмічати стресори, які були значущими та викликали найсильніші реакції, а також найбільш ефективні способи адаптації

*Таблиця самопостереження за діями
в стресовій ситуації (початок)*

Ситуація	Передумови	Думки (нег. переконання)	Дії	Почуття, поведінка

Перша частина таблиці самопостереження в стресовій ситуації допомагає відслідкувати негативні переконання, дії та почуття, що супроводжують стрес

*Таблиця самопостереження за діями
в стресовій ситуації (продовження)*

Наслідки	Що вам не довподоби	Бажана поведінка	Бажане почуття	Раціональні переконання

Друга частина таблиці самопостереження в стресовій ситуації дає можливість визначити дії, думки та почуття, що допомагають змінити ситуацію

План-сітка програми профілактики професійного стресу в співробітників спецпідрозділів

Заняття/ час	Мета	Форми практичної роботи	Вправи
Орієнтовний етап – 3 заняття			
Заняття 1 60-90 хв	створення позитивного емоційного фону, згуртованості групи, вироблення правил поведінки на заняттях, створення позитивної мотивації та зацікавленості учасників у заняттях, атмосфери захищеності та взаємної довіри, зняття фізичного та психологічного напруження	психологічні вправа та гри	- вітання; - вправа «Вітаю, я радий познайомиться»; - вироблення правил групи; - вправа «Шеренга»; - вправа «Все одно – ти молодець!»; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 2 60-90 хв	створення атмосфери захищеності та взаємної довіри, поліпшення самопочуття та настрою, розвиток навичок спілкування і співробітництва в групі, зняття фізичного та психологічного напруження	психологічні ігри, вправи	- вітання; - гра «Створюємо історію»; - вправа «Налаштування»; - вправа «Хто я?»; - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 3 60-90 хв	гармонізація емоційного стану, поліпшення самопочуття та настрою, формування в групі довірливих відносин, пробудження інтересу до занять, зниження тривожності та психоемоційної напруги	психологічні ігри, вправи, малюнкові техніки, елементи казкотерапії	- вітання; - вправа «Частини мого Я»; - «Малюємо настрої»; - вправа «Без маски»; - вправа «Гра із тривогою»; - вправа «На якого казкового героя я схожий»; - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Конструктивно-формуючий етап - 5 занять			
Заняття 4 60-90 хв	формування в групі довірливих відносин, пробудження інтересу до занять, зняття фізичного та	психологічні ігри, вправи, елементи пісочної терапії	- вітання; - гра «Асоціації»; - вправа «Єдність»; - вправа «Затиск»;

	психологічного напруження, зниження агресивності, тривожності, розвиток соціальних емоцій і та створення позитивного емоційного фону, зняття м'язової напруги		- вправа «Автопортрет»; - робота з піском (манкою); - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 5 60-90 хв	створення позитивного емоційного настрою, атмосфери безпеки в групі, розвиток комунікативних навичок, зняття фізичного та психологічного напруження, зниження надмірної тривожності, розвиток уявлень про цінності іншої людини та здатності виражати свій емоційний стан, формування стресостійкості	психологічні ігри, вправи, лекторій	- вітання; - гра «Чарівна рука»; - інформаційна довідка «Що таке стрес та його причини»; - гра «У морі емоцій»; - міні-лекція «Усі люди різні, і кожна людина унікальна»; - вправа «Список почуттів»; - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 6 60-90 хв	гармонізація емоційного стану, зняття психоемоційного напруження, зниження тривожності, розвиток комунікативних навичок, зниження рівня емоційного вигорання, підвищення стесостійкості	психологічні ігри, вправи, елементи ізотерапії	- вітання; - вправа «Автопортрет»; - вправа «Стійкість нервової системи»; - гра «Переінтерпретація»; - «Малюємо стрес»; - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 7 60-90 хв	зниження тривожності, агресивності, усунення надмірного напруження, гармонізація емоційного стану, розвиток навичок спілкування, удосконалення навичок емпатії та рефлексії, поліпшення самопочуття, підвищення стресостійкості	психологічні ігри та вправи, вправи на релаксацію	- вітання; - гра «Спина до спини»; - вправа «Драматизація»; - гра «За що ми любимо»; - вправа на релаксацію «Я розслаблююся»; - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 8	розвиток навичок	психологічні ігри,	- вітання;

60-90 хв	спілкування, зниження агресивності, тривожності, зняття психоемоційного напруження, розвиток навичок асертивного спілкування, гармонізація емоційного стану	вправи, вправа на релаксацію	- вправа «Передача емоційного стану»; - гра «Воскова свіча»; - вправа на релаксацію «Руки»; - гра «Заряд бадьорості»; - завершення заняття «Багаж у дорогу»; - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Узагальнено-закріплюючий етап – 2 заняття			
Заняття 9 60-90 хв	розвиток і закріплення навичок спілкування, гармонізація емоційного стану, зниження тривожності, агресивності, усунення надмірного напруження, поліпшення самопочуття, підвищення стресостійкості.	психологічні ігри, вправи, драмотерапія, елементи пісочної терапії	- вітання; - гра «Продовжити»; - вправа «Виконання ролі»; - вправа «Посмішка»; - робота з піском (манкою); - обговорення заняття; - завершення роботи «Емоційний ланцюжок».
Заняття 10 60-90 хв	закріплення комунікативних навичок, гармонізація емоційного стану, зняття психоемоційного напруження, усунення надмірної тривожності, поліпшення самопочуття та настрою	психологічні ігри, вправи, психогімнастика	- вітання; - гра «Дяка без слів»; - вправа «Приємний спогад»; - вправа «Уявлюване тренування»; - вправа «20 бажань»; - завершення роботи групи; - заключне слово тренера; - «Емоційний ланцюжок».

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:18:35 26.12.2022

Назва файлу з підписом: Прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. (2).doc.p7s

Розмір файлу з підписом: 1.4 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Прийняття управлінських рішень керівниками територіальних громад в умовах воєнного стану. (2).doc

Розмір файлу без підпису: 1.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

П.І.Б.: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2491900964

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:16:43
26.12.2022

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E5040000005930E200718EC503

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в CMS-файлі (CAAdES)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований