

<https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.15>
УДК 159.22:316.6:005.32

Кіра Терещенко
Володимир Івкін

СТАВЛЕННЯ ДО ЗМІН ЯК РЕСУРС СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Терещенко Кіра, Івкін Володимир. Ставлення до змін як ресурс суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності.

Вступ. Зміни супроводжують весь життєвий шлях людини. В умовах воєнної агресії рф зміни зачіпають всі сфери життя особистості, в тому числі й професійну сферу. Зміни відбуваються як на рівні організацій загалом, так і на рівні персоналу організацій. Ставлення до змін персоналу організацій може або сприяти особистісному й професійному розвитку та суб'єктивному благополуччю персоналу, або бути значною перешкодою на цьому шляху.

Мета: здійснити теоретико-методологічний аналіз ставлення до змін як ресурсу суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності.

Методи. Використано методи теоретичного аналізу та синтезу наукової літератури з означеної проблеми, узагальнення та систематизації наукового матеріалу.

Результати. Зміни, з якими стикається персонал організацій, відбуваються на трьох рівнях: на макрорівні (рівні соціуму) – соціально-політичні та соціально-економічні зміни, на мезорівні (рівні організації) – організаційні зміни та на мікрорівні (рівні особистості) – особистісні зміни.

Ставлення до змін персоналу організацій визначається як інтегральне системне утворення, єдність відображення суб'єктом змін й ставлення до них, яке спрямовує та визначає поведінку і діяльність персоналу.

Висновки. Ставлення до змін слід розглядати як один із ресурсів суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності.

Ключові слова: ставлення до змін, зміни, ресурс, суб'єктивне благополуччя, невизначеність, персонал організацій

Tereshchenko, Kira, Ivkin, Volodymyr. Attitude to change as a staff subjective well-being resource in conditions of uncertainty.

Introduction. Changes accompany a person's life. In conditions of war, changes affect all spheres of a person's life, including the professional sphere. Changes occur both at the level of organizations and at the level of staff. Staff attitude to change can either contribute to or hamper staff personal and professional development and subjective well-being.

Aim: to carry out a theoretical and methodological analysis of staff attitude to change as a resource of their subjective well-being in conditions of uncertainty.

Methods: theoretical analysis and synthesis of the relevant scientific literature, and generalization and systematization of scientific data.

Results. The changes that staff face occur at the macro level (society level, including socio-political and socio-economic changes), meso level (organization level, including organizational changes), and micro level (individual level, including personal changes). Staff attitude to change is defined as an integral formation, which reflects staff perception of the change and determines their behavior and activities.

Conclusions. Staff attitude to change should be considered as a staff subjective well-being resource in conditions of uncertainty.

Key words: change, attitude to change, resource, subjective well-being, uncertainty, staff

Вступ. Зміни супроводжують весь життєвий шлях людини. В умовах воєнної агресії рф зміни зачіпають усі сфери життя особистості, в тому числі й професійну сферу. Зміни відбуваються як на рівні організацій загалом, так і на рівні персоналу організацій. Ставлення до змін персоналу організацій може або сприяти особистісному й професійному

розвитку та суб'єктивному благополуччю персоналу, або бути значною перешкодою на цьому шляху.

Проблематика ставлення до змін персоналу організацій досліджувалась у працях зарубіжних та українських вчених, а саме: аналізувалась реакція працівників на зміни з точки зору організаційного благополуччя (Blom, 2018), зроблено систематизований огляд літератури з питань готовності до введення змін у роботі працівників організацій сфери охорони здоров'я (Caci et al., 2025), здійснено теоретичний огляд організаційної готовності до змін та контент-аналіз оцінок (Miake-Lye et al., 2020), розкрито психологічні особливості ставлення педагогів до змін в освіті та готовність до підтримки ними освітньої реформи (Капустюк & Пастушенко, 2021). У попередніх працях було детально проаналізовано особливості діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) (Карамушка, 2008). Водночас аспект ставлення до змін як ресурсу суб'єктивного благополуччя персоналу організацій у науковій літературі не було висвітлено повною мірою.

Мета дослідження: здійснити теоретико-методологічний аналіз ставлення до змін як ресурсу суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності.

Методи та організація дослідження. Використано методи теоретичного аналізу та синтезу наукових даних з означеної проблеми, узагальнення та систематизації наукового матеріалу.

Завдання дослідження.

1. Проаналізувати види змін, з якими стикається персонал організацій.
2. Розкрити сутність та структуру ставлення до змін персоналу організацій в умовах невизначеності.
3. Дослідити ставлення до змін в контексті суб'єктивного благополуччя персоналу організацій.

Результати дослідження та їх обговорення. Зміни являють собою складне, багатоаспектне, багаторівневе явище, яке стосується усіх сфер активності особистості. Зазначимо, що зміни, з якими стикається персонал організацій, відбуваються на трьох рівнях: макрорівні (рівні соціуму), мезорівні (рівні організації) та мікрорівні (рівні особистості).

У разі змін, що відбуваються на *макрорівні, в соціумі*, йдеться про соціально-політичні та соціально-економічні трансформації сучасного українського суспільства, серед яких такі, як: воєнний стан, міграція, глобалізація, розвиток технологій, демографічні зміни тощо.

Стосовно *глобалізації*, цікавим є підхід Л.М. Карамушки (2006), в якому вона аналізує зміни: а) пов'язані із виробництвом товарів та їх збутом (висока швидкість виробництва, виникнення нових ринків збуту, розвиток все більшої конкуренції тощо); б) пов'язані з діяльністю та спілкуванням персоналу організацій (використання комунікацій, оснований на сучасних технологіях; необхідність розвитку в персоналу інтеркультурних компетенцій; необхідність високого рівня мобільності та гнучкості персоналу тощо). Щодо *розвитку технологій*, то йдеться про: а) ефекти, які мають відношення до реалізації технологій (більш короткі інноваційні цикли діяльності; висока ступінь узагальнення та складності діяльності тощо); б) ефекти, які стосуються персоналу організацій (постійне отримання нових знань; необхідність навчання протягом усього життя; спільне використання технологій тощо). У контексті *демографічних змін* можна виділити: а) ефекти, які мають відношення до особливостей використання людських ресурсів у процесі виконання професійної діяльності (старіння робочої сили; недостатність кваліфікованого персоналу серед молоді й ін.); б) ефекти, які стосуються гармонійного поєднання персоналом організацій різних сфер їхньої життєдіяльності (необхідність дотримання балансу між роботою та іншими сферами життя; децентралізація роботи; необхідність впровадження управління здоров'ям) тощо (Карамушка, 2006).

До змін на *мезорівні* відносять **організаційні зміни**, які можуть стосуватися як організацій загалом, так і організаційного середовища. Як зазначають Т. В. Матюк та О. О. Дяченко (2011), організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем; автори й виконавці організаційних змін вирішують багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та приймають комплексні рішення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що організаційні зміни являють собою певні зрушення в діяльності організації, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього довкілля. Водночас зміни мають глобальний характер, виявляються в різних соціальних сферах (на виробництві, в охороні здоров'я, освіті) як у позитивному, так і негативному контексті.

На рівні *організацій загалом* в умовах невизначеності останніх років відбувається реорганізація, передислокація організацій, зміна форми власності, перепрофілювання організацій, збільшення або скорочення випуску продукції, перехід на більш гнучкий графік роботи, перехід на віддалений або гібридний режим функціонування тощо.

Зміни, пов'язані із організаційним середовищем в стабільно існуючих організаціях, зазвичай мають відношення до змісту діяльності (наприклад, введення інновацій) або до організації діяльності (наприклад, збільшення обсягу звітної документації, скорочення персоналу, перерозподіл робочого навантаження тощо).

На *мікрорівні* персонал організацій стикається з **особистісними змінами**, до яких слід віднести психологічні, вікові, фізіологічні, освітньо-професійні (зміни посади, статусу, рівня освіти, рівня кваліфікації, сфери відповідальності тощо).

Соціально-політичні та соціально-економічні зміни, які відбуваються в суспільстві, ведуть до відповідних змін у діяльності організацій, позначаються як на *організаціях загалом*, так і на *організаційному середовищі* зокрема. Водночас слід підкреслити, що поруч із позитивними змінами, які відбуваються в організаційному середовищі, дослідники констатують негативний характер таких змін, що мають пряме відношення до психологічного напруження та робочого стресу персоналу (Huy, Corley & Kraatz, 2014; Khaw, Alnoor, Al-Abtrow, Tiberius, Ganesan & Atshan, 2022). Нові умови роботи посилюють вимоги, які висуваються до працівників, нерідко збільшують робоче навантаження та утруднюють моменти, пов'язані з закінченням роботи та визначенням її ефективності. Як наслідок, нові вимоги щодо роботи корелюють із напруженням та стресами, особливо у випадку, коли наявні робочі ресурси не співвідносяться з вимогами. Отже, на рівні організацій посилюється роль психологічної підтримки персоналу з метою адаптації персоналу до змін та подолання опору змінам. Зокрема, зарубіжні дослідники наголошують на значенні сприятливого організаційного клімату, організаційної підтримки та організаційної справедливості для формування готовності до змін працівників організацій (Claiborne, Auerbach, Lawrence & Schudrich, 2013; Kebede & Wang, 2022).

Якщо процес введення змін в організаціях є керованим, то зміни у суспільстві та особистісні зміни не завжди піддаються плануванню або контролю. В умовах невизначеності, під якою розуміємо явище, що характеризується ускладненим та незрозумілим змістом ситуацій, непередбачуваністю їх результатів та наслідків, зростає рівень психологічної напруженості через невизначений характер змін. В. В. Кириченко (2016) зазначає, що якщо усталена послідовність подій життєвого плину зазнає змін – виникає екзистенційна тривога, викликана страхом (відсутністю) майбутнього. Іманентна примарність майбутнього, на думку вченого, є суттєвим дестабілізуючим фактором, який може призвести до різного роду порушень у психічному розвитку особистості. Найбільш фруструючими для людини залишаються життєві ситуації, які містять більше питань ніж конкретних відповідей та формують загальний стан невизначеності (Кириченко, 2016).

Розглянемо більш детально феномен *ставлення до змін* персоналу організацій. Варто зазначити, що поняття «ставлення» визначається як інтегральне системне утворення, єдність відображення суб'єктом об'єктивної дійсності й ставлення до неї, яке спрямовує та визначає поведінку і діяльність (Яворська-Ветрова, 2021). На особливу важливість

ставлення як прояву особистості вказує А. Кічук (2006), адже, на її думку, йдеться не лише про відповідний емоційний відгук, відображення нею певного об'єкта у формі сприйняття, уявлення, пам'яті, поняття (або їх сукупності), а й водночас про готовність до певної дії і навіть про саму дію. Ґрунтуючись на аналізі літературних джерел (Гончарова & Ларіонов, 2017; Кічук, 2006; Яворська-Ветрова, 2021), будемо описувати ставлення до змін персоналу як інтегральне психічне утворення, відображення персоналом організацій об'єктивної дійсності стосовно змін, що зумовлює готовність до певної поведінки та відповідну поведінку.

Отже, на основі аналізу наукової літератури (Гончарова & Ларіонов, 2017; Кічук, 2006; Яворська-Ветрова, 2021) будемо розглядати ставлення до змін персоналу організацій як таке, що має у структурі мотиваційний, когнітивний, афективний та поведінковий компоненти:

- Мотиваційний компонент – внутрішнє спонукання до певної поведінки в умовах змін.
- Когнітивний компонент – відображає знання про сутність та структуру змін.
- Афективний компонент – відображає емоційне ставлення персоналу до змін.
- Поведінковий компонент – визначає особливості поведінки персоналу в умовах змін.

Згідно з типологією Т. В. Матюк та О. О. Дяченко (2011), у ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на такі групи: 1. Інноватори. Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї. 2. Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення. Попри те, їм потрібен певний час для роздумів. 3. Працівники зі швидким сприйняттям. Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників. 4. Працівники, які повільно сприймають нововведення. Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників. 5. Працівники із загальмованим сприйняттям. Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

У дослідженні А. Клочко (2020) виявлена кількісна вираженість типів менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: найбільш представленим є такий тип менеджерів освіти, як «реаліст», який було зафіксовано майже у половини опитаних, далі слідував такий тип освітніх менеджерів, як «традиціоналіст», який був притаманний трохи більше ніж третині опитаних, і тип «вільнодумець» було виявлено у зовсім невеликої кількості опитаних. Якщо порівняти ці дані з нашим попереднім дослідженням типів ставлення до змін у персоналу освітніх організацій, то на першому місці знаходився за кількісною вираженістю тип «традиціоналіст», далі слідував «реаліст», і на останньому місці, зі значним відривом, знаходився «вільнодумець» (Івкін, 2014), отже, у ході дослідження нами було встановлено переважання серед опитаних «традиціоналістів» і недостатню орієнтацію персоналу освітніх організацій на впровадження інноваційних змін в них.

Феномен ставлення до змін у науковій літературі нерозривно пов'язаний з характеристикою «готовності до змін» (Кічук, 2006; Мітрошкіна, 2018), яка є своєрідною похідною ставлення до змін. Згідно з дослідженням О. Мітрошкіної (2018), готовність до змін є ключовою характеристикою особистості у період запровадження інновацій у професійну діяльність. На її думку, вміння підлаштуватися до змін і вправно їх використати є необхідною компетенцією сучасного фахівця, особливо якщо він працює з людьми та в умовах великого стресу (Мітрошкіна, 2018).

Що стосується ставлення до змін та готовності до них персоналу організацій у різних сферах діяльності, то дослідники аналізували психологічні особливості ставлення до змін педагогів (Капустюк & Пастушенко, 2021), типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін (Клочко, 2020), готовність до змін і толерантність до невизначеності поліцейських КОРД (Бойчук, 2021), готовність до змін та особистісну компетентність

працівників Державної кримінально-виконавчої служби України (Мітрошкіна, 2018), особистісну готовність до змін у діяльності військових лідерів (Богуш & Корнійчук, 2023) тощо. Окрім того, визначено готовність до особистісних змін та толерантності до невизначеності сучасного світу студентів будівельного ЗВО (Білополий & Лазаренко, 2020).

В умовах невизначеності ставлення до змін особливим чином пов'язане з толерантністю до невизначеності (Бойчук, 2021; Білополий & Лазаренко, 2020). Зокрема, С. С. Бойчук (2021) у емпіричному дослідженні вказує на певні закономірності зв'язку між готовністю до змін та толерантністю до невизначеності поліцейських й пропонує розглядати їх в контексті життєздатності особистості, оскільки, на думку вченого, від рівня розвитку толерантності до невизначеності залежить здатність особистості приймати зміни та гармонійно функціонувати в умовах невизначеності, що досить важливо у професіях підвищеного ризику.

Згідно з дослідженням типів менеджерів освіти за їхнім ставленням до змін, А. Клочко (2020) виявлено негативний статистично значущий зв'язок між типом менеджерів освіти «Реаліст» та особистісною характеристикою «емоційна нестійкість». Дослідниця стверджує, що у менеджерів освіти, які належать до типу «Реаліст» і використовують інноваційні стилі управління, зменшується рівень вираженості емоційної нестійкості (тривожності, напруженості, самокритики, емоційної лабільності тощо). Авторка зазначає, що типу «Реаліст» притаманні такі особистісні характеристики, як: «прив'язаність», яка пов'язана з виявами тепла, співпраці, довіри, розуміння, поваги до інших, зниження «емоційної нестійкості» (тривожності, напруженості, самокритики, емоційної лабільності тощо), а також саморозвиток (Клочко, 2020).

Констатоване у багатьох дослідженнях посилення психологічної напруженості, емоційної нестійкості й тривожності внаслідок неприйняття змін (Клочко, 2020; Huu, Corley & Kraatz, 2014; Khaw, Alnoor, Al-Abrrow, Tiberius, Ganesan & Atshan, 2022) та зростання життєстійкості працівників внаслідок адекватного ставлення до змін та викликів (Бойчук, 2021; Хомуленко, Кислова & Бубир, 2022) вказує на можливість висвітлювати ставлення до змін як ресурс суб'єктивного благополуччя персоналу організацій.

Розглянемо феномен *суб'єктивного благополуччя* більш докладно. Термін «суб'єктивне благополуччя» був введений Е. Diener (2009), надалі вчені значно розширили та поглибили розуміння цього феномену. На основі аналізу наукових джерел (Коробка, 2022; Мащак & Кучвара, 2022) та попередніх авторських розробок (Кармушка та ін., 2024; Терещенко, 2025) визначаємо суб'єктивне благополуччя як оцінку свого внутрішнього стану та проявів в різних сферах особистого та суспільного життя як таких, що задовольняють особистим нормам та критеріям.

Серед видів суб'єктивного благополуччя виділяють психологічне, емоційне, духовне, фізичне благополуччя особистості. Відповідно до різних сфер діяльності виокремлюють також професійне, економічне, соціальне, сімейне та інші види благополуччя (Харитинський, 2022; Pontin, Schwannauer, Tai & Kinderman, 2013).

В умовах невизначеності одним із значущих чинників суб'єктивного благополуччя є толерантність до невизначеності (Мілютіна & Сарри, 2021; Отич & Чабан, 2022; Попелюшко & Вовнянко, 2024). Серед інших психологічних чинників та ресурсів, які впливають на підвищення благополуччя в умовах невизначеності, виокремлюють копінг-стратегії (Карамушка, 2023; Мілютіна & Сарри, 2021; Отич & Чабан, 2022), резильєнтність (Креденцер & Сергієнко, 2024), життєстійкість (Кокур, 2021; Попелюшко & Вовнянко, 2024), емоційний інтелект (Лагодзінська, 2025), диспозиційний оптимізм (Kang, Fischer, Vus et al., 2024), автономність (Serdiuk, Danyliuk & Chaika, 2018), самооцінку особистості (Отич & Чабан, 2022).

Існують дані про вплив ставлення до змін на окремі показники психологічного благополуччя особистості, пов'язані з подоланням психологічної кризи та опором стресу (Бринза & Будіянський, 2016; Хомуленко, Кислова та Бубир, 2022; та ін.). Так,

констатовано, що готовність до змін є одним з ресурсів подолання психологічної кризи (Бринза & Будіянський, 2016). Зокрема, дослідниками встановлені статистичні закономірності між показниками психологічної кризи та особистісної готовності до змін.

Розглядаючи поняття психологічної імунної системи як інтегрованої системи когнітивних, мотиваційних та поведінкових ресурсів особистості, що забезпечують здатність індивіда чинити опір стресу і боротися із загрозами так, щоб служити базою для потенційного вдосконалення та збагачення особистості, Т. Б. Хомуленко, І. С. Кислова та І. С. Бубир (2022) визначають орієнтацію на виклики та зміни як складову частину підсистеми моніторингу психологічної імунної системи, а саме тієї підсистеми, яка викликає увагу людини до фізичного та соціального середовища. У результаті проведеного емпіричного дослідження вченими виявлено кореляції між шкалами орієнтації на виклики і зміни та загальним показником життєстійкості, які полягають у збільшенні життєстійкості зі зростанням орієнтації на виклики та зміни (Хомуленко, Кислова та Бубир, 2022).

Отже, ставлення до змін загалом слід розглядати як один із ресурсів суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності. Адекватне ставлення до змін сприяє подоланню стресу та особистостних криз й відкриває можливість повноцінного функціонування та самореалізації в умовах перманентної нестабільності.

Висновки.

1. Зміни, з якими стикається персонал організацій, відбуваються на трьох рівнях: на макрорівні (рівні соціуму) – соціально-політичні та соціально-економічні зміни, на мезорівні (рівні організації) – організаційні зміни та на мікрорівні (рівні особистості) – особистісні зміни.

2. Ставлення до змін персоналу організацій розглядається як інтегральне психічне утворення, відображення персоналом організацій об'єктивної дійсності стосовно змін, що зумовлює готовність до певної поведінки та відповідну поведінку.

3. Ставлення до змін слід розглядати як один із ресурсів суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності. Адекватне ставлення до змін сприяє подоланню стресу та особистостних криз й відкриває можливість повноцінного функціонування та самореалізації в умовах перманентної нестабільності.

Перспективи подальшого дослідження полягають в проведенні емпіричного дослідження ставлення до змін як чинника суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах невизначеності.

Література

1. Білополий, В. В., & Лазаренко, В. І. (2020). Психологічна готовність до особистісних змін та толерантності до невизначеності сучасного світу студентів будівельного ЗВО (ДВНЗ ПДАБА). *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, 2(263–264). 16–24. <https://10.30838/J.BPSACEA.2312.280420.16.617>
2. Богуш, О. Ю., & Корнійчук, О. О. (2023). Особистісна готовність до змін у діяльності військового лідера. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Психологія*, 2, 59–64.
3. Бойчук, С. С. (2021). Комплексне дослідження готовності до змін і толерантності до невизначеності у поліцейських КОРД із різним рівнем життєздатності. *Право і безпека*, 3(82), 58–69. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.3.06>.
4. Бринза, І. В., & Будіянський, М. Ф. (2016). Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*, 11, 43–48.
5. Гончарова, Г. О., & Ларіонов, С. О. (2017). Система ставлень особистості: теоретичні аспекти дослідження. *Право і безпека*, 1(64), 130–133. <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1946>
6. Івкін, В. М. (2014). Ставлення персоналу освітніх організацій до змін та проблема розвитку типів організаційної культури. *Актуальні проблеми психології. Т. І. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 41, 24–29.
7. Капустюк, О. М., & Пастушенко, В. С. (2021). Психологічні особливості ставлення педагогів до змін в освіті та готовність до підтримки ними освітньої реформи. *Освітній простір в контексті гуманістичної парадигми: психологічні пріоритети сучасності*, 87–97. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725837/>
8. Карамушка, Л. М. (2006). Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології. Т. І. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 17, 3–10.

9. Карамушка, Л. М. (2023). Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни: рівень вираженості та зв'язок з копінг-стратегіями. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(28), 17-25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2>
10. Карамушка Л.М. (ред.). (2008). *Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій)*. Педагогічна думка.
11. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Івкін, В. М., Лагодзінська, В. І., & Клименко, Н. (2024). *Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення*. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/>
12. Кічук, А. (2006). Ціннісне ставлення як психологічний феномен. *Психологія і суспільство*, 3, 80-84. <https://pis.wupn.edu.ua/index.php/uapis/article/view/261>
13. Кириченко, В. В. (2016). Життя в епоху змін. *Наука і освіта*, 5, 107-112. <https://eprints.zu.edu.ua/23155/>
14. Клочко, А. О. (2020). Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок з особистісними, організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками. *Актуальні проблеми психології. Том I. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 57, 39-45.
15. Кокун, О. М. (2021). Життєстійкість як напрям сучасних психологічних досліджень. *Актуальні проблеми психології. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія*, (21), 69-88.
16. Коробка, І. М. (2022). Суб'єктивне благополуччя: теоретичні інтерпретації, чинники й ресурси підтримання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, (2), 85-93. <https://pj.journal.kspu.edu.ua/index.php/pj/article/view/1275>
17. Креденцер, О. В., & Сергієнко, Д. С. (2024). Резильєнтність як чинник суб'єктивного благополуччя психологів в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 32(2), 85-95. <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/orep/article/view/443>
18. Лагодзінська, В. І. (2025). Емоційний інтелект персоналу освітніх організацій як ресурс суб'єктивного благополуччя. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(35), 138-145. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.12>
19. Матюк, Т. В., & Дяченко, О. О. (2011). Управління процесами організаційних змін на підприємствах. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 31. <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/358>
20. Машак, С. О., & Кучвара, Х. Б. (2022). Особливості суб'єктивного благополуччя українців в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. серія: психологія*, (6), 5-9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.1>
21. Мільютіна, К. Л., & Сарри, Л. Л. (2021). Чинники суб'єктивного благополуччя особистості в умовах карантинних обмежень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Психологія*, 3, 24-28. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/42500>
22. Мітрошкіна, О. В. (2018). Специфіка психологічної готовності до змін та особистісної компетентності у працівників Державної кримінально-виконавчої служби України. *Психологічний часопис*, 9(19), 53-67. <https://doi.org/10.31108/1.2018.9.19>
23. Отич, Д., & Чабан, І. (2022). Психологічні особливості суб'єктивного благополуччя осіб дорослого віку. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 32-42. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18\(63\).04](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18(63).04)
24. Попелюшко, Р., & Вовнянко, Ю. (2024). Дослідження психологічного благополуччя української молоді в умовах невизначеності. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*, 35-44. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25\(70\).04](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25(70).04)
25. Терещенко, К. (2025). Суб'єктивне благополуччя особистості та його підтримка в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(34), 125-133. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.11>
26. Харитинський, А. (2022). Психологічний зміст поняття суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3(27), 149-159. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.15>
27. Хомуленко, Т. Б., Кислова, І. С., & Бубир, І. С. (2022). Адаптація методики «Психологічний імунітет». *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія*, 66, 353-366.
28. Яворська-Ветрова, І. В. (2021). Теорія ставлень особистості в сучасних психологічних розвідках. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». Секція XXVI «Психологія та психіатрія»*, 4, 521-524.
29. Blom, T. (2018). Organisational wellness: human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.2>
30. Caci, L., et al. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of studies investigating healthcare organizations' preparedness for implementing change into routine health care. *Frontiers in Health Services*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12084713/>
31. Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change: the role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Child Youth Serv Rev*, 35(12), 2013-9.
32. Diener, E. (Ed.) (2009). *Culture and Well-Being: The collected works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series, 38. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0>

33. Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0074>
34. Kang, H., Fischer, I. C., Vus, V., Kolyshkina, A., Ponomarenko, L., Chobanian, A., Esterlis, I., & Pietrzak, R. H. (2024). Well-being of mental health workers during the Russian-Ukrainian War. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 7, 41–49. <https://www.sciendo.com/journal/MHGCIJ>
35. Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Curr. Psychol.* <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>.
36. Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Front. Psychol.*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
37. Miake-Lye, I. M., et al. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *Implementation Science Communications*. <https://d-nb.info/1209882264/34>
38. Pontin, E., Schwannauer, M., Tai, S., & Kinderman, P. (2013). A UK validation of a general measure of subjective well-being: the modified BBC subjective well-being scale (BBC-SWB). *Health and Quality of Life Outcomes*, 11, 150. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-150>
39. Serdiuk, L., Danyliuk, I., & Chaika, G. (2018). Personal autonomy as a key factor of human self-determination. *Social welfare interdisciplinary approach*, 8(1), 85–93. <https://doi.org/10.21277/sw.v1i8.357>

References

1. Bilopoly, V. V., & Lazarenko, V. I. (2020). Psykhologichna gotovnist do osobystisnykh zmin ta tolerantnosti do nevyznachenosti suchasnogo svitu studentiv budivelnogo ZVO (DVNZ PDABA) [Civil engineering students' psychological readiness for personal change and tolerance to uncertainty]. *Visnyk Prydniprovskoyi derzhavnoyi akademii budivnytstva ta arkhitektury*, 2(263–264), 16–24. <https://10.30838/J.BPSACEA.2312.280420.16.617> [In Ukrainian]
2. Bogush, O. Yu., & Kornichuk, O. O. (2023). Osobystisna gotovnist do zmin u dialnosti viiskovogo lidera [Personal readiness for change among military leaders]. *Naukovy visnyk Uzhgorodskogo natsionalnogo universytetu. Seria Psykhologia*, 2, 59–64. [In Ukrainian]
3. Boichuk, S. S. (2021). Kompleksne doslidzhennya gotovnosti do zmin i tolerantnosti do nevyznachenosti u politseiskyykh KORD iz riznym rivnem zhyttyezdatnosti [A comprehensive study of readiness for change and tolerance for uncertainty in police KORD units with different levels of resilience]. *Pravo i bezpeka*, 3(82), 58–69. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.3.06>. [In Ukrainian]
4. Brynza, I. V., & Budiansky, M. F. (2016). Gotovnist do zmin yak resurs podolannya psykhologichnoyi kryzy [Readiness for change as a resource for overcoming psychological crisis]. *Nauka i osvita*, 11, 43–48. [In Ukrainian]
5. Goncharova, G. O., & Larionov, S. O. (2017). Systema stavlen osobystosti: teoretychni aspekty doslidzhennya [The system of personal attitudes: theoretical aspects of research]. *Pravo i bezpeka*, 1(64), 130–133. <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1946> [In Ukrainian]
6. Ivkin, V. M. (2014). Stavlennya personalu osvitnikh organizatsii do zmin ta problema rozvytku typiv organizatsiinoyi kultury [Educational organization personnel attitude to change and the problem of developing organizational culture]. *Aktualni problemy psykhologii. T. I. Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia. Sotsialna psykhologia*, 41, 24–29. [In Ukrainian]
7. Kapustyuk, O. M., & Pastushenko, V. S. (2021). Psykhologichni osoblyvosti stavlennya pedagogiv do zmin v osviti ta gotovnist do pidtrymky nymy osvitnoyi reformy [Psychological characteristics of teachers attitudes to change in education and their willingness to support educational reform]. *Osvitnii prostir v konteksti gumanistychnoyi paradygmy: psykhologichni priorytety suchasnosti*, 87–97. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725837/> [In Ukrainian]
8. Karamushka, L. M. (2006). Psykhologichni problemy upravlinnya zminamy v organizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv u zachidnii psykhologii [Psychological problems of change management in organizations: analysis of the main approaches in Western psychology]. *Aktualni problemy psykhologii. T. I. Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia. Sotsialna psykhologia*, 17, 3–10. [In Ukrainian]
9. Karamushka, L. M. (2023). Subyektivne blagopoluchya personalu osvitnikh ta naukovykh organizatsii v umovakh viiny: riven vyrazhenosti ta zvyazok z koping-strategiamy [Subjective well-being of personnel of educational and scientific organizations in war conditions: levels and connection with coping strategies]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 1(28), 17–25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2> [In Ukrainian]
10. Karamushka, L. M. (Ed.). *Psykhologia dialnosti organizatsii v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin (na materialy osvitnikh organizatsii)* [Psychology of organizational activity in conditions of socio-economic changes (a case of educational organizations)]. 2008. Pedagogichna dumka. [In Ukrainian]
11. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., Ivkin, V. M., Lagodzinska, V. I., & Klymenko, N. (2024). *Tekhnologii zabezpechennya psykhichnogo zdorovya ta blagopoluchya osvitnogo personalu v umovakh viiny ta pislyavoyennogo vidnovlennya [Technologies for promoting mental health and well-being of educational personnel in conditions of war and post-war recovery]*. Instytut psykhologii imeni G. S. Kostyuka NAPN Ukrainy. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741857/> [In Ukrainian]

12. Kichuk, A. (2006). Tsinnisne stavlennia yak psykholohichniy fenomen [Value attitude as a psychological phenomenon]. *Psykholohiia i suspilstvo*, 3, 80-84. <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/261> [In Ukrainian]
13. Kyrychenko, V. V. (2016). Zhyttya v epokhu zmin [Life in an era of change]. *Nauka i osvita*, 5, 107-112. [In Ukrainian]
14. Klochko, A. O. (2020). Typy menedzheriv osvitnikh organizatsii za yikhnim stavlenniam do zmin: zvyazok z osobystisnymi, organizatsiino-profesiinymi ta sotsialno-demografichnymi kharakterystykamy [Types of education managers according to their attitude to change: relationship with personal, organizational, professional, social, and demographic characteristics]. *Aktualni problemy psykhologii. Tom I. Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia. Sotsialna psykhologia*, 57, 39-45. [In Ukrainian]
15. Kokun, O. M. (2021). Zhyttestiikist yak napryam suchasnykh psykhologichnykh doslidzhen [Resilience as an area of modern psychological research]. *Aktualni problemy psykhologii. T. V: Psykhofiziologia. Psykhologia pratsi. Eksperymentalna psykhologia*, (21), 69-88. [In Ukrainian]
16. Korobka, I. M. (2022). Subyektivne blagopoluchya: teoretychni interpretatsii, chynnyky i resursy pidtrymannya [Subjective well-being: theoretical interpretations, factors and resources of support]. *Naukovy visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Seria «Psykhologichni nauky»*, (2), 85-93. <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1275> [In Ukrainian]
17. Kredentser, O. V., & Sergiyenko, D. S. (2024). Rezylyentnist yak chynnyk subyektivnogo blagopoluchya psykholohiv v umovakh viiny [Resilience as a factor in psychologist subjective well-being in wartime]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 32(2), 85-95. <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/443> [In Ukrainian]
18. Lagodzinska, V. I. (2025). Emotsiinyi intelekt personalu osvitnikh organizatsii yak resurs subyektivnogo blagopoluchchya [Emotional intelligence of educational organization personnel as a resource for subjective well-being]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 2(35), 138-145. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.12> [In Ukrainian]
19. Matyuk T. V., & Dyachenko O. O. (2011). Upravlinnya protsesamy organizatsiinykh zmin na pidpryemstvakh [Organizational change management at industrial enterprises]. *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*, 31. <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/358> [In Ukrainian]
20. Mashchak, S. O., & Kuchvara, Kh. B. (2022). Osoblyvosti subyektivnogo blagopoluchchya ukraintsiiv v umovakh viiny [Features of the subjective well-being of Ukrainians in wartime]. *Naukovy visnyk uzhgorodskogo natsionalnogo universytetu. seria: psykhologia*, (6), 5-9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.1> [In Ukrainian]
21. Milyutina, K. L., & Sarry, L. L. (2021). Chynnyky subyektivnogo blagopoluchchya osobystosti v umovakh karantynnykh obmezhen [Subjective well-being factors under quarantine restrictions]. *Naukovy visnyk Uzhgorodskogo universytetu. Seria: Psykhologia*, 3, 24-28. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/42500> [In Ukrainian]
22. Mitroshkina, O. V. (2018). Spetsyfika psykhologichnoyi gotovnosti do zmin ta osobystisnoyi kompetentnosti u pratsivnykiv Derzhavnoyi kryminalno-vykonavchoyi sluzhby Ukrainy [Features of psychological readiness for change and personal competence among employees of the State Penitentiary Service of Ukraine]. *Psykhologichny chasopys*, 9(19), 53-67. <https://doi.org/10.31108/1.2018.9.19> [In Ukrainian]
23. Otych, D., & Chaban, I. (2022). Psykhologichni osoblyvosti subyektivnogo blagopoluchchya osib doroslogo viku [Psychological features of adults subjective well-being]. *Naukovy chasopys UDU imeni Mykhaila Dragomanova. Seria 12. Psykhologichni nauky*, 32-42. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18\(63\).04](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.18(63).04) [In Ukrainian]
24. Popelyushko, R., & Vovnyanko, Yu. (2024). Doslidzhennya psykhologichnogo blagopoluchchya ukrainskoyi molodi v umovakh nevyznachenosti [Research on the psychological well-being of Ukrainian youth in conditions of uncertainty]. *Naukovy chasopys UDU imeni Mykhaila Dragomanova. Seria 12. Psykhologichni nauky*, 35-44. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25\(70\).04](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.25(70).04) [In Ukrainian]
25. Tereschenko, K. (2025). Subyektivne blagopoluchchya osobystosti ta iogo pidtrymka v umovakh nevyznachenosti [Subjective well-being of the individual and its support in conditions of uncertainty]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 1(34), 125-133. <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.11> [In Ukrainian]
26. Kharytynskyi, A. (2022). Psykhologichniy zmist ponyattya subyektivnogo blagopoluchchya osobystosti [Psychological content of the concept of subjective well-being of an individual]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 3(27), 149-159. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.15> [In Ukrainian]
27. Khomulenko, T. B., Kyslova, I. S., & Buby, I. S. (2022). Adaptatsia metodyky «Psykhologichny imunitet» [Adaptation of the Psychological Immunity questionnaire]. *Visnyk KhNPU imeni G. S. Skovorody. Psykhologia*, 66, 353-366. [In Ukrainian]
28. Yavorska-Vyetrova, I. V. (2021). Teoria stavlen osobystosti v suchasnykh psykhologichnykh rozvidkakh [Personality Attitude Theory in Modern Psychological Research]. *Mizhnarodny naukovy zhurnal «Graal nauky». Sektsia KhKhVI «Psykhologia ta psykhiatria»*, 4, 521-524. [In Ukrainian]
29. Blom, T. (2018). Organisational wellness: human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.2>

30. Caci, L., et al. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of studies investigating healthcare organizations' members' preparedness for implementing change into routine health care. *Frontiers in Health Services*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12084713/>
31. Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W.Z. (2013). Organizational change: the role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Child Youth Serv Rev*, 35(12), 1213–9.
32. Diener, E. (Ed.) (2009). *Culture and Well-Being: The collected works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series, 38. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0>
33. Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650–1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0074>
34. Kang, H., Fischer, I.C., Vus, V., Kolyshkina, A., Ponomarenko, L., Chobanian, A., Esterlis, I., & Pietrzak, R. H. (2024). Well-being of mental health workers during the Russian-Ukrainian War. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 7, 41–49. <https://www.sciendo.com/journal/MHGCJ>
35. Khaw, K.W., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N.A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Curr. Psychol.* <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>.
36. Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Front. Psychol*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
37. Miake-Lye, I. M., et al. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *Implementation Science Communications*. <https://d-nb.info/1209882264/34>
38. Pontin, E., Schwannauer, M., Tai, S., & Kinderman, P. (2013). A UK validation of a general measure of subjective well-being: the modified BBC subjective well-being scale (BBC-SWB). *Health and Quality of Life Outcomes*, 11, 150. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-150>
39. Serdiuk, L., Danyliuk, I., & Chaika, G. (2018). Personal autonomy as a key factor of human self-determination. *Social welfare interdisciplinary approach*, 8(1), 85–93. <https://doi.org/10.21277/sw.v1i8.357>

Відомості про авторів

Терещенко Кіра Володимирівна, докторка психологічних наук, провідна наукова співробітниця лабораторії організаційної та соціальної психології, Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Kira Tereshchenko, Dr., leading researcher, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1149-2704>

E-mail: kteresh75@gmail.com

Івкін Володимир Миколайович, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології, Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Volodymyr Ivkin, PhD, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9642-8164>

E-mail: vivushka808@gmail.com

Отримано 28 жовтня 2025 р.
Рецензовано 21 листопада 2025 р.
Прийнято 25 листопада 2025 р.