

DOI: 10.33270/03263801.14  
УДК 159.944.4:005.9

### **СНЯТКОВА Тетяна\***

доктор філософії в галузі педагогіки, доцент кафедри юридичної психології  
Національної академії внутрішніх справ  
03035, пл. Солом'янська, 1, м. Київ, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3374-3532>

## **Стрес-менеджмент у професійній управлінській діяльності керівника**

**Анотація.** В умовах воєнних дій і тривалої соціально-економічної нестабільності в Україні управлінці працюють у режимі хронічного стресу, що підвищує ризики емоційного виснаження та погіршує якість управлінських рішень і командної взаємодії, актуалізуючи потребу в системному стрес-менеджменті як управлінській компетентності. У статті теоретично обґрунтовано стрес-менеджмент як складову ефективної управлінської діяльності, систематизовано групи стресорів управлінської діяльності та запропоновано трирівневу модель стрес-менеджменту (індивідуальний, командний, організаційний рівні). У дослідженні застосовано теоретико-аналітичний підхід; систематизований теоретичний аналіз і порівняння наукових підходів; якісний контент-аналіз смислових категорій; узагальнення, систематизацію та структурно-логічне моделювання. Уточнено специфіку професійного стресу керівників як феномену, що посилюється рольовим переваженням і невизначеністю, вимогою ухвалювати рішення за умов дефіциту часу, ресурсів і високої відповідальності за людей, а також моральними дилемами, загостреними воєнним контекстом. Систематизовано групи стресорів управлінської діяльності та їх типові наслідки. З огляду на це, розроблено трирівневу інтегративну модель стрес-менеджменту, що поєднує індивідуальні інструменти саморегуляції та відновлення ресурсів, командні практики підтримки й психологічної безпеки, а також організаційні інтервенції управління психосоціальними ризиками відповідно до міжнародних стандартів. Її ефективність забезпечується взаємозалежністю всіх рівнів. Модель може слугувати «картою втручання» для керівників, HR-фахівців та організаційних психологів у процесі впровадження програм підтримки ментального здоров'я, управління психосоціальними ризиками та підвищення стійкості команд в українських організаціях у воєнний та післявоєнний періоди.

**Ключові слова:** керівник; командний рівень; організаційний рівень; професійний стрес; стрес-менеджмент; стресори; управлінська діяльність.

---

#### **Історія статті:**

Отримано: 16.03.2026  
Прийнято: 23.04.2026  
Опубліковано: 29.05.2026

#### **Рекомендоване посилання:**

Сняткова Т. Стрес-менеджмент у професійній управлінській діяльності керівника. *Юридична психологія*. 2026. № 1 (38). С. 134–143. DOI: 10.33270/03263801.14

\*Відповідальний автор



© Сняткова Т., 2026. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## Вступ

Сучасні умови функціонування організацій в Україні вирізняються високим рівнем нестабільності, невизначеності та постійного психологічного напруження, зумовленого тривалими воєнними діями, обстрілами, соціально-економічними трансформаціями, втратами та необхідністю швидкої адаптації до змін. У таких умовах професійна діяльність управлінців відбувається в ситуації хронічного стресу, що істотно впливає не лише на їхнє психічне благополуччя, а й на ефективність управлінських рішень, якість організаційної взаємодії та стійкість колективів загалом.

Особливої актуальності проблема стрес-менеджменту набуває в контексті сучасних підходів до управління людськими ресурсами, які визначають психологічне благополуччя працівників як важливу умову організаційної ефективності й сталого розвитку. Тому керівники нині часто виконують не лише організаторські функції, а й виступають ключовими суб'єктами формування психологічно безпечного робочого середовища. З огляду на це, стрес-менеджмент є не лише сукупністю індивідуальних технік подолання напруження, а й складовою управлінської компетентності, що передбачає здатність виявляти психосоціальні ризики, оптимізувати робочі процеси, підтримувати баланс між вимогами та ресурсами, а також формувати культуру турботи про ментальне здоров'я в організації.

Для українських організацій, що функціонують у воєнний період, інтеграція стрес-менеджменту в управлінську діяльність набуває важливого значення. Саме від здатності керівника ефективно управляти стресом (і власним, і колективним) значно залежить адаптивність організації, збереження людського потенціалу та забезпечення безперервності професійної діяльності в умовах тривалих кризових викликів. У цьому контексті наукове осмислення стрес-менеджменту як складової ефективної управлінської діяльності є своєчасним і соціально значущим завданням сучасної психологічної науки й управлінської практики.

## Огляд літератури

Проблематика професійного стресу та стрес-менеджменту в управлінській діяльності є предметом активних наукових досліджень у межах психології праці, організаційної психології та менеджменту. У сучасній науковій літературі професійний стрес тлумачать як багатовимірне явище, що виникає внаслідок взаємодії індивідуальних характеристик особистості й організаційних умов діяльності (Jamil, 2023; Rink et al., 2023).

Однією з найвпливовіших теоретичних рамок є модель Job Demands–Resources (JD-R), яка обґрунтовує виникнення стресу через дисбаланс між вимогами роботи (job demands) та ресурсами (job resources). Відповідно до цієї моделі, надмірні вимоги (інтенсивне навантаження,

часовий тиск, рольова невизначеність) у поєднанні з недостатніми ресурсами (соціальна підтримка, автономія, можливості відновлення) призводять до виснаження та професійного вигорання (Bakker, & Demerouti, 2017).

У дослідженнях останніх років значну увагу приділяють специфіці стресу саме в управлінській діяльності. Зокрема, встановлено, що керівники зазнають підвищеного рівня стресу через рольове перевантаження, багатозадачність, відповідальність за прийняття рішень та управління іншими людьми (Lin et al., 2022). Водночас їхній психологічний стан безпосередньо впливає на ефективність функціонування команд та організацій загалом (Klebe, Klug, & Felfe, 2022).

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням психосоціальних ризиків на робочому місці. У міжнародних стандартах і рекомендаціях акцентовано, що такі ризики охоплюють не лише об'єктивні умови праці, а й організаційну культуру, стиль керівництва, якість комунікації та рівень соціальної підтримки<sup>1</sup>. У цьому контексті стрес-менеджмент – це системний процес управління психосоціальними ризиками, а не лише індивідуальна здатність до подолання стресу.

Сучасні емпіричні дослідження підтверджують ефективність різних підходів до стрес-менеджменту. На індивідуальному рівні доведено результативність практик усвідомленості (mindfulness), когнітивної переоцінки та розвитку емоційної регуляції (Michaelsen et al., 2023; Stover et al., 2024). На командному рівні важливу роль відіграє стиль керівництва: трансформаційне та підтримувальне лідерство асоціюється з кращими показниками психологічного благополуччя працівників (Lindert et al., 2023). На організаційному рівні ефективними вважаються інтервенції, спрямовані на оптимізацію умов праці, зниження навантаження та підвищення якості управлінських процесів (Cox et al., 2022).

У контексті кризових умов важливими є багаторівневі підходи до психологічної підтримки, зокрема модель MHPSS і підхід stepped care, які передбачають поєднання профілактики, ранніх інтервенцій та спеціалізованої допомоги (Dücker et al., 2022; Mareya et al., 2024). Важливим механізмом адаптації є толерантність до невизначеності, зниження якої пов'язане зі зменшенням тривожності й депресивних виявів (Carleton, 2016; McEvoy & Erceg-Hurn, 2016).

В українському науковому дискурсі проблема професійного стресу набула особливої актуальності в умовах воєнного стану. Дослідники

<sup>1</sup> ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva : ISO, 2021. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/64283.html>; WHO guidelines on mental health at work. Geneva : World Health Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

зосереджують увагу на зростанні психоемоційного навантаження, посиленні невизначеності та необхідності ухвалення складних управлінських рішень у кризових умовах (Karamushka, 2024). Водночас акцентовано на важливості інтеграції індивідуальних, командних та організаційних підходів до забезпечення психологічного благополуччя персоналу.

Попри велику кількість наукових праць, у сучасних дослідженнях бракує комплексного аналізу стрес-менеджменту саме як управлінської компетентності, що реалізується на різних рівнях організаційної взаємодії. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення та розроблення інтегративних моделей, які враховують специфіку управлінської діяльності в умовах тривалих кризових викликів.

## Матеріали та методи

Метою статті є обґрунтування багатоврівневого підходу до стрес-менеджменту в управлінській діяльності та розроблення трирівневої моделі інструментів регуляції професійного стресу керівників в умовах тривалих кризових викликів.

Дослідження виконано в межах теоретико-аналітичного підходу та спрямовано на концептуальне осмислення стрес-менеджменту як складової ефективної управлінської діяльності в умовах тривалих кризових викликів, зокрема воєнного та соціально-економічного характеру, які постають перед сучасними українськими організаціями.

Методологічну основу роботи становлять системний, міждисциплінарний та ресурсно орієнтований підходи, що надають можливість тлумачити професійний стрес керівників як багатовимірне явище, зумовлене взаємодією індивідуальних, командних та організаційних чинників.

На першому етапі дослідження здійснено аналіз та узагальнення сучасних наукових джерел, присвячених проблематиці професійного стресу, управлінської діяльності, лідерства, психосоціальних ризиків і стрес-менеджменту в організаціях. Зокрема, опрацьовано низку публікацій за 2022–2025 роки, представлених в українських і зарубіжних наукових виданнях, а також міжнародні нормативні документи у сфері охорони психічного здоров'я на роботі.

На другому етапі застосовано метод систематизованого теоретичного аналізу, який передбачав порівняння, класифікацію та концептуальне узагальнення наявних підходів до розуміння професійного стресу й управління ним у діяльності керівників. Увагу зосереджено на теоретичних моделях, що тлумачать стрес у взаємозв'язку з управлінськими функціями, розподілом відповідальності, балансом між вимогами діяльності та ресурсами, а також

роллю керівника у формуванні психосоціального клімату в організації.

На третьому етапі використано метод якісного контент-аналізу, спрямований на виокремлення та узагальнення ключових смислових категорій, пов'язаних зі стресом в управлінській діяльності. У процесі аналізу було ідентифіковано та систематизовано управлінські стресори, індивідуальні й колективні ресурси психологічної стійкості, а також організаційні умови зниження стресового навантаження. Результатом цього етапу стало виокремлення груп стресорів управлінської діяльності та структуризація інструментів стрес-менеджменту відповідно до трьох рівнів управлінського впливу: індивідуального, командного та організаційного.

За допомогою загальнонаукових методів аналізу й синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, систематизації та структурно-логічного моделювання розроблено цілісну концептуальну модель стрес-менеджменту в управлінській діяльності.

## Результати й обговорення

У науковій літературі поняття професійного стресу тлумачать по-різному, проте як українські, так і зарубіжні дослідники одностайні щодо його комплексного характеру, який зумовлений поєднанням особистісних й організаційних чинників (Yefimova, 2024; Jamil, 2023; Rink et al., 2023).

Л. Карамушка (2024) виокремлює такі групи чинників, які можуть спричинити професійний стрес і впливати на психологічне здоров'я персоналу:

1. Група психосоціальних детермінант: складні (екстремальні) умови роботи, високі або некеровані навантаження; нереальні очікування роботодавців; нечіткість, неоднозначність професійних ролей; різкі організаційні зміни; низька задоволеність роботою та особистими досягненнями; відсутність визнання й соціальної підтримки; конфліктні міжособистісні стосунки; дискримінація та насильство на робочому місці (переслідування, знущання); дисбаланс між роботою та особистим життям тощо.

2. Група організаційно-психологічних детермінант: стресові умови праці, робоче навантаження (режим праці та відпочинку, збалансованість особистого й професійного життя), корпоративна культура, соціально-психологічний клімат організації, стиль управління та ресурси соціальної підтримки (Karamushka, 2024a).

Водночас професійний стрес керівників має низку специфічних ознак, зумовлених особливостями управлінської ролі, зокрема підвищеною відповідальністю за прийняття рішень, управління людьми, ресурсами та наслідками організаційних дій. Дослідження свідчать, що керівники перебувають у ситуації постійного рольового перевантаження та рольової невизначеності через необхідність одночасно виконувати контролюючі, підтримувальні й стратегічні функції, часто за

обмежених ресурсів (Lin et al., 2022). Такий характер управлінської діяльності спричиняє зростання емоційного й когнітивного навантаження та підвищує ризик хронічного професійного стресу.

У кризових і воєнних умовах ці чинники додатково посилюються необхідністю ухвалення рішень в умовах високої невизначеності, часових обмежень і потенційної загрози для людей, що суттєво ускладнює процес управління та підвищує психологічну напруженість керівників (Reale et al., 2023). Окрему увагу дослідники приділяють феномену взаємопов'язаності стресу керівників і психологічного стану підлеглих, який виявляється через зміни в управлінській поведінці, якості лідерства та характері міжособистісної взаємодії в командах (Klebe, Klug, & Felfe, 2022).

Крім того, специфікою професійного стресу керівників є наявність моральних дилем і відповідальності не лише за результативність діяльності, а й за безпеку та психологічне благополуччя працівників. У воєнний період цей моральний вимір управлінських рішень набуває особливої

гостроти, що підсилює емоційне виснаження та потребу в системних підходах до стрес-менеджменту в організаціях (Kaptein, 2025; Karamushka, 2024b).

Зважаючи на зазначене, професійний стрес керівників слід визначати як багатовимірне явище, що формується під впливом специфічних стресорів управлінської діяльності. На відміну від загального персоналу, керівники одночасно є об'єктами впливу психосоціальних та організаційно-психологічних ризиків і суб'єктами управлінських рішень, від яких залежать умови праці, психологічний клімат і благополуччя інших членів організації. Така подвійна позиція зумовлює якісно інший рівень відповідальності й емоційного навантаження, що потребує окремого аналізу. З огляду на це, доцільним є виокремлення груп стресорів управлінської діяльності, які відображають індивідуальний, командний та організаційний виміри професійного стресу керівників (табл.).

Таблиця

**Групи стресорів управлінської діяльності**

Група стресорів	Зміст стресорів	Типові наслідки для керівника
Психологічні та особистісні стресори	Висока особиста відповідальність за управлінські рішення; необхідність постійної саморегуляції та емоційного контролю; моральні дилеми; страх помилки в умовах невизначеності; внутрішній конфлікт між професійною роллю та особистими цінностями; хронічна тривога та почуття провини	Емоційне виснаження; зниження здатності до рефлексії; імпульсивність або уникання рішень; підвищений ризик професійного вигорання
Командно-рольові та міжособистісні стресори	Відповідальність за психологічний стан підлеглих; конфлікти в колективі; напружені або кризові комунікації; рольовий конфлікт між контролюючими та підтримувальними функціями керівника; вторинна травматизація через переживання працівників	Зростання емоційного напруження; зниження управлінської ефективності; ускладнення прийняття рішень; погіршення командного клімату
Організаційно-управлінські стресори	Надмірне або некероване робоче навантаження; нечіткість управлінських повноважень і ролей; швидкі та часті організаційні зміни; дефіцит ресурсів; тиск з боку вищого керівництва або власників; невизначеність стратегічних перспектив	Хронічний професійний стрес; зниження залученості; порушення балансу між роботою та особистим життям; ризик управлінського вигорання

Отже, виокремлені групи стресорів управлінської діяльності демонструють, що формування професійного стресу керівників зумовлене взаємодією особистісних, міжособистісних та організаційних чинників. Це узгоджується із сучасними науковими підходами до стрес-менеджменту та міжнародними стандартами у сфері охорони психічного здоров'я на роботі. Зокрема, у міжнародних рекомендаціях останніх років зазначено, що ефективне управління стресом керівників є неможливим без поєднання індивідуальних стратегій саморегуляції, інструментів підтримки на рівні команд і системних організаційних рішень, спрямованих на зниження психосоціальних ризиків (Bakker, & Demerouti, 2017). Водночас такі підходи засвідчують пріоритет профілактичних та організаційно орієнтованих інтервенцій над виключно індивідуальними заходами, що закріплено в рекомендаціях Всесвітньої організації охорони

здоров'я та міжнародних стандартах управління психосоціальними ризиками<sup>1</sup>.

Саме це зумовлює доцільність розроблення та використання інтегративних моделей стрес-менеджменту в управлінській діяльності, здатних поєднати різні рівні впливу в єдину концептуальну рамку. Тому запропоновано трирівневу модель стрес-менеджменту в управлінській діяльності, яка ґрунтується на інтеграції індивідуального, командного та організаційного рівнів впливу (рис.).

<sup>1</sup> ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva : ISO, 2021. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/64283.html>; WHO guidelines on mental health at work. Geneva : World Health Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>; Mental health at work (Fact sheet). Geneva : World Health Organization, 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>



Рис. Трирівнева модель стрес-менеджменту в управлінській діяльності

Ключовим принципом моделі є взаємозалежність усіх рівнів: індивідуальні ресурси керівника реалізуються через командну взаємодію та підтримуються організаційними умовами, натомість організаційні зміни набувають ефективності лише за наявності відповідних управлінських компетентностей.

Проаналізуємо детальніше кожен з рівнів. Перший рівень – індивідуальний – передбачає розвиток психологічної стійкості керівника, його здатності до саморегуляції, усвідомленого прийняття рішень і відновлення ресурсів. Згідно із сучасними емпіричними дослідженнями, стиль керівництва й індивідуальні управлінські ресурси, зокрема емоційна регуляція та рефлексивність, залежать від психологічного благополуччя працівників й ефективності управлінської взаємодії, зокрема в умовах підвищеної організаційної невизначеності (Lindert et al., 2023a; Lindert et al., 2023b).

Серед найбільш досліджених інструментів індивідуального стрес-менеджменту виокремлюють практики усвідомленості (mindfulness-based interventions), когнітивні стратегії переоцінки стресових ситуацій, а також розвиток навичок самодистанціювання від емоційно насичених подій. Огляди та метааналізи останніх років підтверджують ефективність mindfulness-інтервенцій у робочих контекстах для покращення показників психологічного благополуччя та зниження стресу (Michaelsen et al., 2023). Встановлено, що когнітивна переоцінка пов'язана з вищою стресостійкістю/резильєнтністю (Stover et al., 2024; Riepenhausen et al., 2022), а самодистанціювання та саморефлексія мають узагальнено підтверджену

ефективність як психологічні техніки (Murdoch, Chapman, & Crane, 2023; Köse, & Öztürk, 2024).

Окрему увагу дослідники приділяють формуванню в керівників навичок управління власними ресурсами (часовими, енергетичними, емоційними тощо). У межах моделі Job Demands–Resources такі навички визначають як персональні ресурси, що зменшують негативний вплив управлінських вимог і знижують ризик професійного вигорання (Mazzetti et al., 2023; Scholze, & Heker, 2024). В умовах воєнного часу для українських керівників актуальності набувають також інструменти психологічної самопідтримки, спрямовані на роботу з тривогою, почуттям провини та моральним виснаженням.

2. Другий рівень – командний – охоплює інструменти управлінського впливу, спрямовані на регуляцію міжособистісної взаємодії, психологічного клімату та рівня підтримки в робочих групах. У сучасних емпіричних дослідженнях акцентовано, що стиль керівництва є одним із ключових чинників, які визначають психологічне благополуччя працівників і характер командного функціонування. Зокрема, трансформаційне та підтримувальне лідерство асоціюється з вищим рівнем психологічного благополуччя, зниженням психоемоційного напруження та сприятливішим соціально-психологічним кліматом у колективах (Tkachenko, 2024).

Лонгітюдні дослідження в робочих організаціях підтверджують, що управлінські поведінкові стратегії, орієнтовані на підтримку, довіру та залучення працівників, стабільно покращують психологічний стан команд у динаміці, що є особливо важливим в умовах тривалого

стресового навантаження (Lindert et al., 2023a). Водночас акцентовано, що ефективність командного стрес-менеджменту зростає за умови поєднання індивідуальних управлінських компетентностей керівника з організаційно підтримувальним стилем лідерства (Çelik, & Köse, 2022).

Значне місце в науковому дискурсі посідає так зване health-supporting leadership, що поєднує підтримку психологічного благополуччя працівників із формуванням зрозумілих комунікацій, регулярного зворотного зв'язку та орієнтування на потреби команди. Такі управлінські практики пов'язані з вищим рівнем благополуччя працівників та є важливим інструментом командного стрес-менеджменту в організаціях (Lindert et al., 2023b).

3. Третій рівень – організаційний – містить системні управлінські умови, у межах яких формується психологічне благополуччя працівників і керівників. Згідно з цим підходом, стрес-менеджмент є складовою управління організаційними процесами, робочими вимогами та психосоціальними ризиками, а не індивідуальною відповідальністю окремого працівника.

Відповідно до міжнародних стандартів управління охороною праці, саме організаційні чинники, зокрема характер робочого навантаження, чіткість ролей, управлінські політики, організаційна культура та доступність підтримки відіграють ключову роль у формуванні тривалого професійного стресу. Відповідно, ефективні стратегії стрес-менеджменту мають бути спрямовані на запобігання психосоціальним ризикам шляхом оптимізації умов праці й управлінських практик, а не обмежуватися виключно індивідуальними інтервенціями<sup>1</sup>.

Емпіричні дослідження в організаціях різних секторів засвідчують, що впровадження організаційних підходів, орієнтованих на підтримку психічного здоров'я, сприяють зниженню рівня психологічного дистресу та водночас підвищенню показників суб'єктивного благополуччя працівників. Зокрема, інтеграція питань психічного здоров'я в систему управління організацією та повсякденні управлінські практики асоціюються з більш сприятливими результатами для працівників порівняно з організаціями, де відповідальність за подолання стресу покладається переважно на індивіда (Lindert et al., 2023).

Окрему роль на організаційному рівні відіграють організаційні інтервенції, спрямовані на зміну умов праці та зниження психосоціального навантаження. Дослідження з експериментальним дизайном підтверджують, що організаційні втручання, орієнтовані на структуру роботи й

управлінські процеси, можуть позитивно впливати на показники психічного здоров'я працівників та є важливим інструментом довготривалого стрес-менеджменту в організаціях (Cox et al., 2022). Для українських організацій у воєнний період такі інструменти набувають особливої значущості, оскільки надають можливість поєднати вимоги до результативності з турботою про збереження людського потенціалу.

Отже, запропонована трирівнева модель стрес-менеджменту в управлінській діяльності відображає цілісний і системний підхід до розуміння професійного стресу керівників та можливостей його регуляції. Вона демонструє, що ефективність стрес-менеджменту неможлива за фрагментарного підходу: індивідуальні інтервенції потребують підтримки на рівні команди та організації, натомість організаційні зміни набувають реального впливу лише за наявності відповідних управлінських компетентностей та підтримувального стилю керівництва. У цьому контексті стрес-менеджмент постає не як сукупність окремих технік, а як стратегічний компонент ефективної управлінської діяльності, спрямований на збереження психологічного благополуччя, стійкості та людського потенціалу організації в умовах тривалої нестабільності.

Запропонована трирівнева модель стрес-менеджменту є особливо релевантною для українських організацій у ситуації тривалої нестабільності та воєнного впливу, коли професійний стрес має тенденцію до хронізації й підсилюється невизначеністю, загрозами безпеці, моральним виснаженням і відповідальністю за людей. Практичне значення моделі для організацій полягає в тому, що вона може слугувати структурованою «картою втручань»:

- на індивідуальному рівні – розвиток саморегуляції та копінг-ресурсів;
- на командному рівні – регулярні комунікаційні й підтримувальні практики;
- на організаційному рівні – управління психосоціальними ризиками через політику й умови праці.

У воєнних умовах саме така інтеграція надає можливість не перекладати відповідальність за подолання стресу лише на окрему людину, а формувати стійкість через узгоджені дії на всіх рівнях.

## Висновки

Отже, здійснене теоретико-аналітичне дослідження дало змогу обґрунтувати доцільність аналізу стрес-менеджменту як невід'ємної складової ефективної управлінської діяльності в умовах тривалих кризових викликів, зокрема воєнного та соціально-економічного характеру, які постають перед українськими організаціями. З огляду на отримані результати, професійний стрес керівників має багатовимірну природу та

<sup>1</sup> ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva : ISO, 2021. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/64283.html>

формується під впливом як зовнішніх обставин, так і внутрішньоорганізаційних факторів, пов'язаних зі специфікою управлінських функцій.

У межах дослідження були систематизовані сучасні наукові підходи до аналізу управлінського стресу, що дало можливість виокремити ключові групи управлінських стресорів та окреслити їх психологічні й організаційні наслідки. Встановлено, що хронічний характер стресу в управлінській діяльності призводить до зниження якості прийняття рішень, емоційного виснаження, погіршення міжособистісної взаємодії в колективах і зменшення загальної ефективності організаційної діяльності тощо.

Важливим результатом дослідження є розроблення й обґрунтування багаторівневої моделі інструментів стрес-менеджменту в управлінській діяльності, що охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні. Доведено, що ефективне управління стресом неможливе без інтеграції індивідуальних навичок саморегуляції керівника з підтримувальними управлінськими практиками на рівні команди та системними організаційними рішеннями, спрямованими на зниження психосоціальних ризиків. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним рекомендаціям і створює умови для сталого функціонування організацій в умовах високої невизначеності.

Практична значущість отриманих висновків полягає в можливості використання запропонованих інструментів стрес-менеджменту в

діяльності керівників різних рівнів, а також у сфері управління персоналом та організаційного розвитку. Інтеграція стрес-менеджменту в систему управлінських компетентностей може сприяти підвищенню психологічної стійкості керівників, збереженню людського потенціалу та формуванню психологічно безпечного робочого середовища в українських організаціях.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з розширенням емпіричної бази досліджень управлінського стресу в умовах воєнного та післявоєнного періодів. Доцільним є здійснення емпіричних досліджень із залученням керівників різних сфер діяльності з метою виявлення специфічних стресорів, ресурсів психологічної стійкості й ефективності окремих інструментів стрес-менеджменту. Окремий науковий інтерес становить вивчення взаємозв'язку між стилями керівництва, психологічною безпекою команд і показниками організаційної ефективності в кризових умовах.

### Подяки

Немає.

### Фінансування

Дослідження не фінансувалося.

### Конфлікт інтересів

Немає.

## References

- [1] Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. DOI: 10.1037/ocp0000056
- [2] Carleton R. N. (2016). *Into the unknown: A review and synthesis of contemporary models involving uncertainty*. *Journal of Anxiety Disorders*, 39, 30–43. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2016.02.007>
- [3] Çelik, T.Z., & Köse, G. (2022). Effective Strategies for Managing Workload and stress. *Handbook of Research on the Complexities and Strategies of Occupational Stress* (pp. 223-243). Hershey: IGI Publishers. DOI: 10.4018/978-1-6684-3937-1.ch013
- [4] Cox, E., Walker, S., Edwardson, C.L., Biddle, S.J.H., Clarke-Cornwell, A.M., Clemes, S.A., Davies, M.J., Dunstan, D.W., Eborall, H., Granat, M.H., Gray, L.J., Healy, G.N., Maylor, B.D., Munir, F., Yates, T., & Richardson, G. (2022). The Cost-Effectiveness of the SMART Work & Life Intervention for Reducing Sitting Time. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22). DOI: DOI: 10.3390/ijerph192214861
- [5] Dückers, M., van Hoof, W., Willems, A., & te Brake, H. (2022). *Appraising evidence-based mental health and psychosocial support (MHPSS) guidelines—Part II: A content analysis with implications for disaster risk reduction*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7798. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137798>
- [6] Jamil, A. (2023). Exploring the Link Between Job Stress and Performance: Identifying the Root Causes. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 13(3), 501-522. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v13-i3/19073
- [7] Kaptein, M. (2025). To Punish or to Forgive: Managerial Responses to Unethical Employee Behavior from an Organizational Ethical Culture Perspective. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-025-06163-x
- [8] Karamushka, L. (2024a). Justification of administrative decisions regarding ensuring the psychological health of organization staff during the russian-ukrainian war. *Scientific notes of KROK University*, 2(74), 250-264. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-250-264

- [9] Karamushka, L. (2024b). Technologies for promoting staff's mental health and well-being in conditions of war: implementation levels, forms and phases. *Organisational psychology. Economic psychology*, 33(3-4), 20-30. DOI: 10.31108/2.2024.3.33.2
- [10] Klebe, L., Klug, K., & Felfe, J. (2022). When your boss is under pressure: On the relationships between leadership inconsistency, leader and follower strain. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.816258
- [11] Köse, G., & Öztürk, H. (2024). The Effects of Foot Reflexology Treatment on Work Stress and Anxiety Levels of Nursing Managers. *Cyprus J Med Sci*, 9(2), 145-150. DOI: 10.4274/cjms.2023.2023-7
- [12] Lin, M., Ling, Q., Zhang, L., & Cui, X. (2022). The effects of manager role stress on job thriving of both employees and managers through empowering leadership. *Tourism Management*, 92. DOI: 10.1016/j.tourman.2022.104545
- [13] Lindert, L., Choi, K.-E., Pfaff, H., & Zeike, S. (2023a). Health literacy at work – Individual and organizational health literacy, health-supporting leadership and employee wellbeing. *BMC Health Services Research*, 23. DOI: 10.1186/s12913-023-09736-5
- [14] Lindert, L., Zeike, S., Choi, K.-E., & Pfaff, H. (2023b). Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). DOI: 10.3390/ijerph20010676
- [15] Mareya S, Watts, M. C., Zhao, L., & Olasoji, M. (2024). *Exploring the stepped care model in delivering primary mental health services: A scoping review. International Journal of Mental Health Nursing*, 33(6). <https://doi.org/10.1111/inm.13427>
- [16] Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W.B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. DOI: 10.1177/00332941211051988
- [17] Michaelsen, M.M., Graser, J., Onescheit, M., Tuma, M.P., Werdecker, L., Pieper, D., & Esch, T. (2023). Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace: A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*, 14, 1271-1304. DOI: 10.1007/s12671-023-02130-7
- [18] Murdoch, E.M., Chapman, M., & Crane, M. (2023). The effectiveness of self-distanced versus self-immersed reflections among adults: Systematic review and meta-analysis of experimental studies. *Stress and Health*, 39(2), 255-271. DOI: 10.1002/smi.3199
- [19] McEvoy P., & Erceg-Hurn D. (2016). *The search for universal transdiagnostic and trans-therapy change processes: Evidence for intolerance of uncertainty. Journal of Anxiety Disorders*, 41, 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2016.02.002>
- [20] Reale, C., Salwei, M.E., Militello, L.G., Slagle, J., Sushereba, C., & Gaba, D.M. (2023). Decision-making during high-risk events: A systematic literature review. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 17(2), 188-212. DOI: 10.1177/15553434221147415
- [21] Riepenhausen, A., Wackerhagen, C., Reppmann, Z.C., Deter, H.-C., Kalisch, R., Veer, I.M., & Walter, H. (2022). Positive cognitive reappraisal in stress resilience, mental health, and well-being: A comprehensive systematic review. *Emotion Review*, 14(4), 310-331. DOI: 10.1177/17540739221114642
- [22] Rink, L.C., Oyesanya, T.O., Adair, K.C., Humphreys, J.C., Silva, S.G., & Sexton, J.B. (2023). Stressors Among Healthcare Workers: A Summative Content Analysis. *Global qualitative nursing research*, 10. DOI: 10.1177/23333936231161127
- [23] Scholze, A., & Heker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155. DOI: 10.1016/j.chb.2024.108177
- [24] Stover, A.D., Shulkin, J., Lac, A., & Rapp, T. (2024). A meta-analysis of cognitive reappraisal and personal resilience. *Clinical Psychology Review*, 110. DOI: 10.1016/j.cpr.2024.102428
- [25] Tkachenko, O. (2024). Management styles and their influence on the efficiency of enterprise management. *Economy and society*, 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-142
- [26] Yefimova, A. (2024). Occupational stress and its consequences: basic theoretical principles. *In Modern problems of science, education and society: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference* (pp. 735-741). Retrieved from <https://www.wayscience.com/konferentsiya-3-16-17-travnya-2024/>

### Список використаних джерел

- [1] Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017. Vol. 22. No. 3. P. 273–285. DOI: 10.1037/ocp0000056
- [2] Carleton R. N (2016). *Into the unknown: A review and synthesis of contemporary models involving uncertainty. Journal of Anxiety Disorders*, 39, 30–43. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2016.02.007>

- [3] Çelik T. Z., Köse G. Effective strategies for managing workload and stress. *Handbook of Research on the Complexities and Strategies of Occupational Stress*. Hershey : IGI Global, 2022. P. 223–243. DOI: 10.4018/978-1-6684-3937-1.ch013
- [4] Cox E., Walker S., Edwardson C. L., Biddle S. J. H., Clarke-Cornwell A. M., Clemes S. A., Davies M. J., Dunstan D. W., Eborall H., Granat M. H., Gray L. J., Healy G. N., Maylor B. D., Munir F., Yates T., Richardson G. The cost-effectiveness of the SMART Work & Life intervention for reducing sitting time. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. No. 22. DOI: 10.3390/ijerph192214861
- [5] Dückers, M., van Hoof, W., Willems, A., & te Brake, H. (2022). *Appraising evidence-based mental health and psychosocial support (MHPSS) guidelines—Part II: A content analysis with implications for disaster risk reduction*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7798. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137798>
- [6] Jamil A. Exploring the Link Between Job Stress and Performance: Identifying the Root Causes. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*. 2023. No. 13 (3). P. 501–522. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v13-i3/19073
- [7] Kaptein M. To Punish or to Forgive: Managerial Responses to Unethical Employee Behavior from an Organizational Ethical Culture Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2025. DOI: 10.1007/s10551-025-06163-x
- [8] Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 250–264. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-250-264
- [9] Карамушка Л. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій в умовах війни: рівні, форми та етапи реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 33 (3-4). С. 20–30. DOI: 10.31108/2.2024.3.33.2
- [10] Klebe L., Klug K., Felfe J. When your boss is under pressure: On the relationships between leadership inconsistency, leader and follower strain. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.816258
- [11] Köse G., Öztürk H. The Effects of Foot Reflexology Treatment on Work Stress and Anxiety Levels of Nursing Managers. *Cyprus J Med Sci*. 2024. No. 9 (2). P. 145–150. DOI: 10.4274/cjms.2023.2023-7
- [12] Lin M., Ling Q., Zhang L., Cui X. The effects of manager role stress on job thriving of both employees and managers through empowering leadership. *Tourism Management*. 2022. No. 92. DOI: 10.1016/j.tourman.2022.104545
- [13] Lindert L., Choi K.-E., Pfaff H., Zeike S. Health literacy at work – Individual and organizational health literacy, health-supporting leadership and employee wellbeing. *BMC Health Services Research*. 2023. No. 23. DOI: 10.1186/s12913-023-09736-5
- [14] Lindert L., Zeike, S., Choi K.-E., Pfaff H. Transformational leadership and employees' psychological wellbeing: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. No. 20 (1). DOI: 10.3390/ijerph20010676
- [15] Mareya S, Watts, M. C., Zhao, L., & Olasoji, M. (2024). *Exploring the stepped care model in delivering primary mental health services: A scoping review*. *International Journal of Mental Health Nursing*, 33(6). <https://doi.org/10.1111/inm.13427>
- [16] Mazzetti G., Robledo E., Vignoli M., Topa G., Guglielmi D., Schaufeli W.B. Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Psychological Reports*. 2023. No. 126 (3). P. 1069–1107. DOI: 10.1177/003329412111051988
- [17] Michaelsen M. M., Graser J., Onescheit M., Tuma M.P., Werdecker L., Pieper D., Esch T. Mindfulness-Based and Mindfulness-Informed Interventions at the Workplace: A Systematic Review and Meta-Regression Analysis of RCTs. *Mindfulness*. 2023. No. 14. P. 1271–1304. DOI: 10.1007/s12671-023-02130-7
- [18] Murdoch E. M., Chapman M., Crane M. The effectiveness of self-distanced versus self-immersed reflections among adults: Systematic review and meta-analysis of experimental studies. *Stress and Health*. 2023. No. 39 (2). P. 255–271. DOI: 10.1002/smi.3199
- [19] McEvoy P., & Erceg-Hurn D. (2016). *The search for universal transdiagnostic and trans-therapy change processes: Evidence for intolerance of uncertainty*. *Journal of Anxiety Disorders*, 41, 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2016.02.002>
- [20] Reale C., Salwei M. E., Militello L. G., Slagle J., Sushereba C., Gaba D. M. Decision-making during high-risk events: A systematic literature review. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*. 2023. No. 17 (2). P. 188–212. DOI: 10.1177/15553434221147415
- [21] Riepenhausen A., Wackerhagen C., Reppmann Z. C., Deter H.-C., Kalisch R., Veer I. M., Walter H. Positive cognitive reappraisal in stress resilience, mental health, and well-being: A comprehensive systematic review. *Emotion Review*. 2022. No. 14 (4). P. 310–331. DOI: 10.1177/17540739221114642

- [22] Rink L. C., Oyesanya T. O., Adair K. C., Humphreys J. C., Silva S. G., Sexton J. B. Stressors Among Healthcare Workers: A Summative Content Analysis. *Global qualitative nursing research*. 2023. No. 10. DOI: 10.1177/23333936231161127
- [23] Scholze A., Heker A. The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*. 2024. No. 155. DOI: 10.1016/j.chb.2024.108177
- [24] Stover A. D., Shulkin J., Lac A., Rapp T. A meta-analysis of cognitive reappraisal and personal resilience. *Clinical Psychology Review*. 2024. No. 110. DOI: 10.1016/j.cpr.2024.102428
- [25] Ткаченко О. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-142
- [26] Єфімова А. Професійний стрес та його наслідки: основні теоретичні положення. *Modern problems of science, education and society : Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference (February 5–7, 2024)*. 2024. P. 735–741. URL: <https://www.wayscience.com/konferentsiya-3-16-17-travnya-2024/>

## SNYATKOVA Tetyana

Doctor of Philosophy in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Legal Psychology of the National Academy of Internal Affairs  
03035, 1 Solomianska Sq., Kyiv, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3374-3532>

# Stress Management in the Professional Management Activities of a Manager

**Abstract.** In the context of military operations and prolonged socio-economic instability in Ukraine, managers work under chronic stress, which increases the risk of emotional exhaustion and impairs the quality of management decisions and team interaction, highlighting the need for systematic stress management as a management competence. To theoretically and analytically justified stress management as a component of effective management activity, to systematised groups of stressors in management activity, and to developed a three-level model of stress management (individual, team, and organisational levels). A theoretical and analytical approach was used; systematic theoretical analysis and comparison of scientific approaches; qualitative content analysis of semantic categories; generalisation, systematisation and structural-logical modelling. The specifics of professional stress among managers have been clarified as a phenomenon exacerbated by role overload and uncertainty, the need to make decisions under conditions of time and resource constraints and high responsibility for people, as well as moral dilemmas exacerbated by the military context. Groups of stressors in managerial activity and their typical consequences have been systematised: (1) psychological and personal (self-regulation, emotional control, value conflicts) with consequences in the form of exhaustion and reduced quality of decisions; (2) command-role and interpersonal (conflicts, crisis communications, secondary traumatisation) with consequences in the form of a deterioration in the climate and effectiveness of interaction; (3) organisational and managerial (excessive demands, resource shortages, organisational changes) with consequences in the form of chronic stress and an increased risk of burnout. Based on this systematisation, a three-level integrative stress management model is proposed, combining individual self-regulation and resource recovery tools, team support and psychological safety practices, and organisational interventions for managing psychosocial risks in accordance with international standards, emphasising the interdependence of levels as a condition for effectiveness. The model can be used as an 'intervention map' for managers, HR specialists, and organisational psychologists when implementing mental health support programmes, managing psychosocial risks, and increasing team resilience in Ukrainian organisations during wartime and post-war periods.

**Keywords:** manager; command level; organisational level; occupational stress; stress management; stressors; managerial activity.