

<https://doi.org/10.31891/PT-2025-1-13>

УДК 159.942.5

**Ольга ІГУМНОВА**

кандидат психологічних наук, доцент,  
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4758-2082>

e-mail: [ihumnovao@khmnu.edu.ua](mailto:ihumnovao@khmnu.edu.ua)

**В'ячеслав ГАВРИЛЬКЕВИЧ**

кандидат психологічних наук, доцент,  
Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9473-7844>

e-mail: [havrylkevychv@khmnu.edu.ua](mailto:havrylkevychv@khmnu.edu.ua)

**Ніна СУДАЧЕНКО**

здобувачка вищої освіти,  
Хмельницький національний університет

## **ТЕХНІКИ МАЙНДФУЛНЕС У ПОДОЛАННІ СТРЕСУ МАЙБУТНІХ УПРАВЛІНЦІВ**

*Стаття присвячена проблемі психологічної підтримки під час стресу майбутніх управліців та пошуку ефективних інструментів подолання стресу. Описано результати емпіричного дослідження психологічних особливостей майбутніх управліців під час стресу. Проаналізовано результати діагностики розподілу рівнів психологічного стресу серед майбутніх управліців. Наведено результати дослідження розподілу індексу посттравматичного зростання майбутніх управліців з низьким та високим рівнем стресу. Проаналізовано результати діагностики особливостей посттравматичного зростання майбутніх управліців з низьким та високим рівнем стресу. Описано програму психологічної підтримки майбутніх управліців під час стресу за допомогою технік майндфулнес.*

*Ключові слова: стрес, психологічна стійкість, резильєнтність, техніки майндфулнес, майбутні управліці.*

**Olga IGUMNOVA, Viacheslav HAVRYLKEVYCH,**

**Nina SUDACHENKO**

Khmelnyskyi National University

## **MINDFULNESS TECHNIQUES IN OVERCOMING STRESS FOR FUTURE MANAGERS**

*The article is devoted to the issue of psychological support for future managers during stress and the search for effective tools to overcome it. It discusses the characteristics of stress in the professional activities of managers and the main groups of factors that determine the development of stress responses in management activities. Special attention is given to the characteristics of professional stress in the field of management, which manifest in high responsibility, the need to coordinate the work of others, make complex decisions in conditions of uncertainty, and resolve conflicts within the team.*

*The article examines the use of mindfulness techniques to reduce stress, improve emotional intelligence, decision-making, and strengthen psychological resilience in future*

managers. Mindfulness is a psychological approach at the intersection of psychology and neurophysiology that studies meditation as a practice of awareness, focusing on the present moment without judgment or evaluation. Techniques of conscious perception and attention contribute to reducing stress levels, overcoming anxiety and negative emotions, and improving the ability to make balanced decisions in high-pressure and uncertain conditions. This makes mindfulness an important tool for developing effective managers.

The article describes the results of an empirical study of the psychological characteristics of future managers during stress. It analyzes the results of diagnostics of the distribution of stress levels among future managers. The results of the study on the distribution of post-traumatic growth indices in future managers with low and high levels of stress are presented. The article also analyzes the results of diagnostics of post-traumatic growth characteristics in future managers with low and high stress levels. A program of psychological support for future managers during stress using mindfulness techniques is described.

**Key words:** stress, psychological stability, resilience, mindfulness techniques, future managers.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Управлінська діяльність посідає одне з перших місць у рейтингу професій, тісно пов'язаних із ситуаціями стресу. Управлінську діяльність визначають як психологічно напружену та виокремлюють в її структурі чинники, що висувають підвищені вимоги до мобілізації внутрішніх ресурсів управлінців в процесі її реалізації. До них належать об'єктивні вимоги й особливості, що властиві змісту й умовам праці управлінців, серед яких основне психологічне навантаження несуть різноманіття й різномірність функцій, якісні перевантаження, специфіка управлінської взаємодії та пов'язаний із нею рольовий конфлікт, висока відповідальність за результати праці, організаційний контекст виконання професійних обов'язків. Суттєвими також є розмаїття форм реагування у стресовій ситуації та формування різних проявів психологічної дезадаптації як наслідку тривалого переживання стресу.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблема негативних наслідків стресу в управлінських видах праці не тільки гостро постає в практичній діяльності, а й є предметом спеціальних психологічних досліджень. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок щодо адаптації міжнародних моделей управління стресом до українських реалій, виділяються такі дослідники: В. Кліменко, С. Максименко, Л. Карамушка, О. Цибульська, Н. Чепелева тощо.

### **Формулювання цілей статті**

**Мета статті** полягає у дослідженні психологічних особливостей майбутніх управлінців під час стресу та опис програми

психологічної підтримки під час стресу за допомогою технік майндфулнес.

### **Виклад основного матеріалу**

Стрес є одним із основних викликів сучасного управління, що визначає ефективність його професійної діяльності, здатність ухвалювати ефективні рішення та рівень продуктивності діяльності. В умовах посилення конкуренції та швидкого технологічного розвитку управлінці стикаються з численними стресовими факторами. Останні дослідження, свідчать, що понад 75% управлінців вважають свій рівень стресу високим або дуже високим, що відображається на їхній роботі та якості життя [1, с. 78-86].

У професійній діяльності управлінця стрес має свої особливості та поєднує в собі емоційне навантаження з необхідністю швидко адаптуватися до мінливих умов часто у сукупності з обмеженими ресурсами. Професійний стрес у сфері управління виявляється у високій відповідальності, необхідності координувати роботу інших, приймати складні рішення в умовах невизначеності та вирішувати конфлікти в команді [2, с. 124-136]. У цьому контексті техніки майндфулнес є корисними для зменшення стресу, покращення емоційного інтелекту, покращення прийняття рішень, зміцнення психологічної стійкості, подолання тривоги та негативних емоцій у майбутніх управлінців.

Майндфулнес (Mindfulness) – це психологічний напрям, що знаходиться на перетині психології і нейрофізіології, та вивчає медитацію як практику усвідомленості людини на даний момент часу. Майндфулнес включає техніки свідомого сприйняття та уваги, що передбачає фокусування на поточному моменті без оцінювання чи суджень. Такі навички допомагають зменшити стрес і покращити здатність приймати зважені рішення в умовах невизначеності та високого тиску майбутнім управлінцям. Згідно з дослідженням, проведеним в Університеті Массачусетса, практика майндфулнес допомагає знизити рівень кортизолу та покращити загальний емоційний стан (Kabat-Zinn, J. 1990) [3]. Дослідження, проведене в Гарвардському університеті, показало, що майндфулнес підвищує здатність до самоусвідомлення та регулювання емоцій (Zeidan et al., 2010) [4].

Застосування технік майндфулнес дозволяє краще контролювати розумові процеси, усуваючи надмірну тривогу, сприяти більш обґрунтованому підходу до аналізу ситуацій. В дослідженні, яке було проведено на бізнесменах та управлінцях, було показано, що техніки майндфулнес дозволяють поліпшити здатність до прийняття рішень та знижують когнітивне навантаження (Zeidan et al., 2010).

Застосування технік майндфулнес допомагає управлінцям справлятися з невизначеністю, невдачами та конфліктами, зберігати психічну стійкість у складних ситуаціях та швидше відновлюватися після стресових подій (Hölzel et al., 2011) [4; 5].

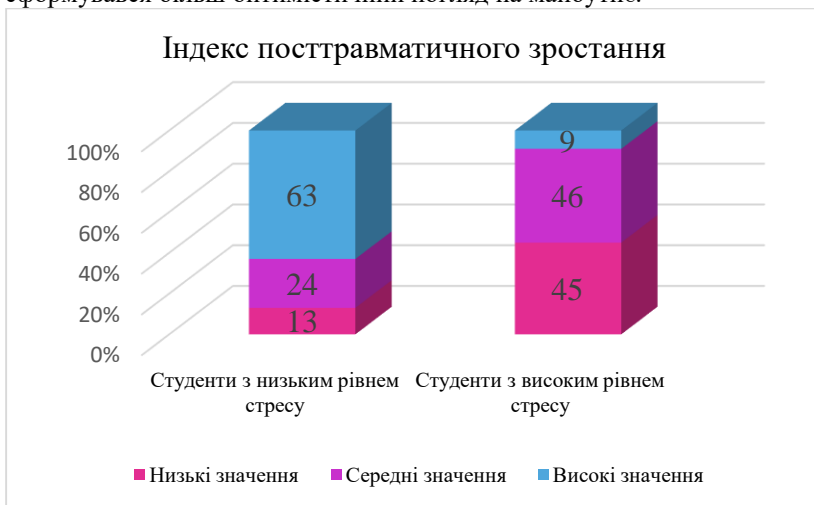
Емпіричне дослідження психологічних особливостей прояву майбутніх управлінців під час стресу було проведено серед студентів-управлінців спеціальності «Менеджмент» денної та заочної форм навчання, віком від 19 до 30 роки, факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету. У дослідженні прийняли участь 40 майбутніх управлінців.

Дослідження розподілу студентів-управлінців за рівнями стресу здійснювалось за допомогою методики «Шкала психологічного стресу PSM-25» Лемура-Тесьє-Філіон. За результатами діагностики низький рівень психологічного стресу виявлений у 16% студентів-управлінців, середній рівень виявляється у 52% студентів і високий рівень психологічного стресу продіагностовано у 32% опитуваних. Такі результати свідчать про те, що у більшості студентів-управлінців переважає помірний рівень психологічного стресу – 52% студентів, що впливає на їх повсякденне життя, навчання та виконання обов'язків. Такі студенти відчувають стрес у певних ситуаціях, але це не завжди перетворюється на серйозні проблеми, не призводить до сильного фізичного чи психологічного виснаження, але може супроводжуватися відчуттям тривожності, втому, труднощами у зосередженні уваги, проблемами у навчанні. Третина майбутніх управлінців характеризуються високим рівнем психічної напруженості, що має серйозний вплив на їх загальний стан здоров'я, психоемоційне благополуччя та супроводжується проявами дезадаптації, нездатністю ефективно справлятися з навантаженнями та вимогами. Високий рівень психологічного стресу у студентів проявляється у формі тривалого почуття тривоги, депресії, роздратування, відчуття безнадії, емоційного виснаження, поведінковими змінами, агресивністю, уникненням відповідальності та фізичних симптомів, проблемами зі сном, з травленням, головними болями тощо.

*Опитувальник посттравматичного зростання (Post Traumatic Growth Inventory, PTGI) P. Тадеші і Л. Калхаун* ми обрали для вивчення особистісних змін студентів-управлінців тому, що усі студенти мають досвід переживання травматичних подій, пов'язаних з військовим конфліктом у країні [6].

На рисунку 1 представлений розподіл студентів-управлінців з високим і низьким рівнем стресу за загальним індексом посттравматичного зростання. Порівняння результатів за загальним

індексом посттравматичного зростання демонструє, що студенти, які характеризуються високим індексом та інтенсивністю посттравматичного зростання відносяться до групи з низьким рівнем психологічного стресу. Студенти-управлінці з високим показником посттравматичного зростання навчилися справлятися з наслідками стресових подій, здобули нові ресурси, адаптивні навички, підвищилась особистісна стійкість, покращилось розуміння себе, сформувались нові життєві цінності, набули розвитку міжособистісні стосунки, сформувався більш оптимістичний погляд на майбутнє.



**Рис. 1. Розподіл майбутніх управлінців з низьким та високим рівнем стресу за опитувальником посттравматичного зростання, у %**

Розглянемо окремо результати досліджень основних аспектів посттравматичного зростання у групі майбутніх управлінців з низьким рівнем стресу (рис. 2) та у групі менеджерів із високим рівнем психологічного стресу (рис. 3). Отримані результати свідчать, що студенти-управлінці, які характеризуються низьким рівнем психологічного стресу, виявляють високий рівень за шкалою «Особистісна сила» (47%) та «Духовний розвиток» (42%); середній рівень (46%) та високий рівень (42%) за шкалою «Цінування життя», переважання середніх рівнів за шкалами «Поліпшення стосунків з іншими» (42%) та «Нові можливості» (38%). Отримані характеристики демонструють здатність студентів-управлінців з низьким проявом стресу знаходити внутрішні ресурси та глибше розуміти свої цінності, відкритість до збагачення корегуючого досвіду через особистісне

зростання, розвиток стосунків і бачення нових перспектив. Такий профіль вказує на схильність до позитивного сприйняття життя та високий рівень адаптивності таких студентів, що є важливими характеристиками для майбутніх управлінців.

Результати дослідження групи студентів з високим проявом психологічного стресу (рис. 3) виявили, що у таких студентів домінує низький рівень за шкалами «Нові можливості» (57%) та «Особистісна сила» (45%); низький рівень за шкалою «Поліпшення стосунків з іншими» складає 40%; за шкалою «Цінування життя» переважає високий рівень (41%), а за шкалою «Духовний розвиток» переважає середній рівень (41%).

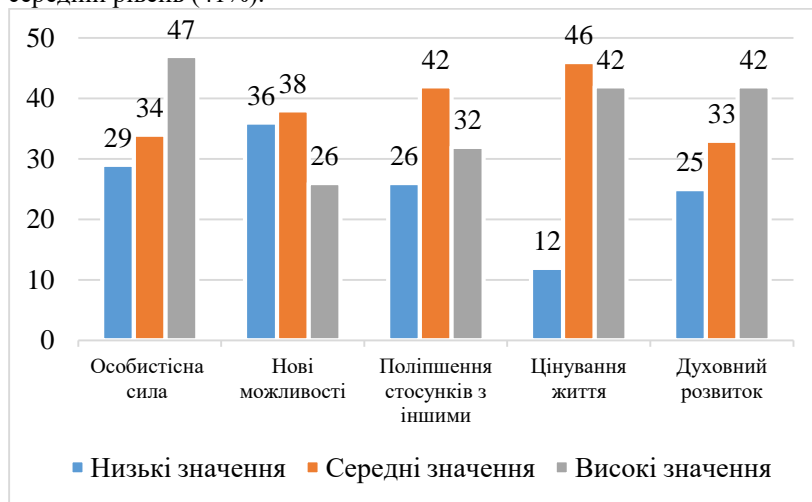


Рис. 2. Розподіл майбутніх управлінців з низьким рівнем психологічного стресу за опитувальником посттравматичного зростання, у %

Отримані результати показують, що такі студенти відчувають обмеженість у можливостях власного життя, не усвідомлюють власну внутрішню силу, відчувають невпевненість у собі, не бачать перспектив для особистісного розвитку, відчувають труднощі у побудові та покращенні міжособистісних стосунків. Водночас високий рівень за шкалою «Цінування життя» може свідчити про те, що ці студенти, незважаючи на стрес, намагаються цінувати та шукати позитив у повсякденному житті, а середній рівень за шкалою «Духовний розвиток» говорить про те, що у них є певний пошук сенсу та прагнення до особистісного зростання.

Отримані результати емпіричного дослідження, стали підґрунтям розробленої програми психологічної підтримки майбутніх

управлінців під час стресу, що включає інтеграцію технік майндфулнес, які допоможуть майбутнім управлінцям зменшити емоційне навантаження, сприятимуть розвитку здатності зберігати баланс, зниженню емоційного впливу стресових факторів, підвищенню готовності до виконання професійних обов'язків у стресових умовах [6; 7].

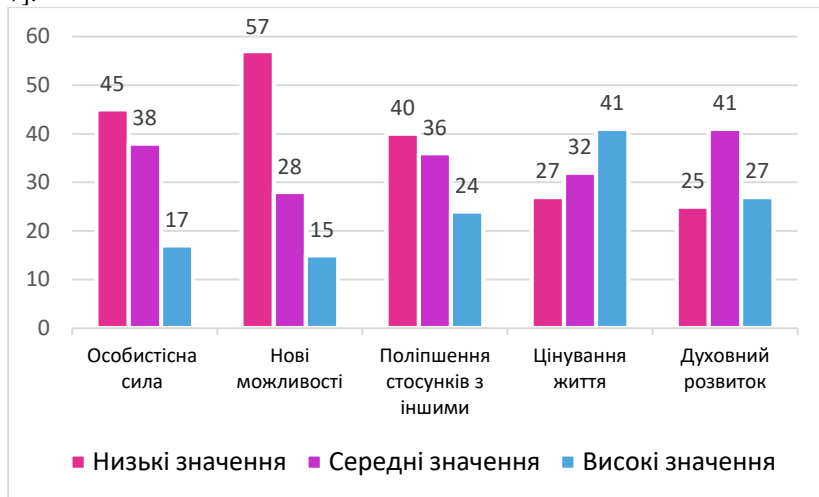


Рис. 3. Розподіл майбутніх управлінців з високим рівнем психологічного стресу за опитувальником посттравматичного зростання, у %

Австралійський досвід показує, що впровадження програм з управління стресом в освітніх установах є ефективним. Програма Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) в університетах Австралії дозволяє студентам-управлінцям розвивати стресостійкість та навички саморегуляції. Згідно з дослідженнями, учасники програми демонструють зниження рівня тривожності та покращення загального психічного здоров'я. Застосування технік майндфулнес та вибору конструктивних реакцій дозволить навчити майбутніх управлінців регулювати свої емоції у стресових ситуаціях. Дослідження S. Green, P. Taylor та J. Williams виявили, що управлінці, які застосовували техніки регуляції емоцій, мали вищий рівень емоційного інтелекту та були більш стійкими до стресу [8].

Наведемо декілька прикладів технік, що були запропоновані для майбутніх управлінців у стресових ситуаціях [6; 7; 8].

*Техніка «Усвідомлене ходіння»* – ходіння з повною увагою на кожному кроці та тілесних відчуттях. «Ходіть повільно, відчуваючи, як ваші стопи торкаються землі. Звертайте увагу на кожен рух: підняття

ноги, перенесення ваги, опускання стопи. Можна також зосередитися на диханні під час ходьби».

*«Майндфулнес під час їжі»* – практика усвідомленого вживання їжі з фокусом на її смаку, текстурі, запаху. «Їжте повільно, зосереджуючись на кожному шматочку. Помічайте текстуру, запах, смак їжі. Намагайтеся уникати відволікань (телевізор, телефон) під час прийому їжі».

*Техніка «Прийняття ситуації»* – майндфулнес-техніка для зниження реактивності на стресові обставини. Техніка полягає в тому, щоб навчитися приймати ситуацію такою, яка вона є, без спроб змінити її або втекти від неї. Студенти сідають у зручну позу, закривають очі та фокусуються на поточній ситуації, не намагаючись її змінити або оцінювати. Вони просто спостерігають за емоціями та фізичними відчуттями, що виникають у відповідь на стресор.

*Техніка «Медитація на дихання»* – короткі медитації, під час яких студент зосереджується на своєму диханні, що значно знижує рівень стресу. Включення коротких перерв протягом дня для усвідомленого дихання допомагає відновити емоційну рівновагу, підвищити загальну продуктивність, знімає напругу та підвищує здатність до прийняття рішень.

*Техніка «Сканування тіла»*. Студенти практикують техніку уважного сканування тіла від пальців ніг до голови, фокусуючись на відчуттях у кожній ділянці тіла (тепло, холод, напруга) без оцінки. Це допомагає зняти фізичну напругу, підвищити самосвідомість та сприяє розвитку більш позитивного ставлення до себе.

Техніки майндфулнес є потужним інструментом для майбутніх управлінців, який може суттєво зменшити стрес, покращити прийняття рішень та сприяти розвитку емоційного інтелекту. Інтеграція цієї техніки у повсякденну діяльність допоможе підвищити продуктивність, емоційну стійкість і загальну ефективність майбутніх управлінців.

### **Висновки з даного дослідження**

#### **і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Майбутні керівники стикаються з безліччю викликів і стрес є їх невід'ємною частиною, що має негативний вплив на психічне здоров'я й ефективність управлінців. Проведене дослідження психологічних особливостей майбутніх управлінців під час стресу показало, що більшість студентів-управлінців відчувають помірний та високий рівень стресу, емоційне виснаження, втому, зміни настрою, дратівливість, тривожність, невпевненість у собі, складнощі в подоланні наявних навантажень, відсутність чітких пріоритетів і перспектив, особистісну



слабкість. Вплив дезадаптивних думок і реакцій на стрес, надмірне фокусування на негативних складових стресових ситуацій, нездатність трансформувати досвід стресу для зміцнення професійних якостей та особистісного розвитку робить студентів-управлінців вразливішими до стресу в умовах війни. Застосування технік майндфулнес надасть майбутнім управлінцям інструменти для успішного подолання стресу і підвищення їхньої професійної готовності.

Питання вивчення ефективності спеціалізованих програм в управлінській діяльності та технік майндфулнес на різних стадіях професійного розвитку управлінців потребує подальшого дослідження.

### Література

1. Коқун О.М. Психодіагностичні показники рівня психічного здоров'я дорослого населення України після перших місяців війни. *Актуальні проблеми психології*. Том. 5, 22. 2022. С. 78-86.
2. Креденцер О. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 33(3-4). 2024. С. 124-136.
3. Kabat-Zinn J. *Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness*. Hyperion, 2006. 200 s.
4. Zeidan F., Johnson S. K., Diamond B. J. & David Z. Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and cognition*. 2010. 19(2) S. 597-605.
5. Hölzel B. K., Carmody J., Vangel M., et al. Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*. 2011. 191(1). S. 36-43.
6. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. К. : Педагогічна думка. 2016. 219 с.
7. Варивода К. Впровадження майндфулнес-практик в школах: аналіз здоров'язберезувального потенціалу. *«Scientia et Societus»*. 2022. №1. С. 114-121.
8. Rush S.E. Mindfulness-Based Stress Reduction as a Stress Management Intervention for Cancer Care: A Systematic Review. *Journal of Evidence-Based Complementary & Alternative Medicine*. 2016. Vol. 3. P. 210-219.

### References

1. Kokun O.M. Psychodiagnostic indicators of the level of psychological health of the adult population of Ukraine after the first months of the war. *Actual problems of psychology*: Tom. 5, 22. 2022. S. 78-86.

2. Kredentser O. Osnovni pidkhody do analizu poniattia «rezylientnist» v suchasni orhanizatsiini psykholohii. Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. 33(3-4). 2024. S. 124-136.
3. Kabat-Zinn J. Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness. Hyperion, 2006. 200 s.
4. Zeidan F., Johnson S. K., Diamond B. J. & David Z. Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and cognition*. 2010. 19(2) S. 597-605.
5. Hölzel B. K., Carmody J., Vangel M., et al. Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*. 2011. 191(1). S. 36-43.
6. Zlyvkov V. L., Lukomska S. O., Fedan O. V. Psykhodiahnostyka osobystosti u kryzovykh zhyttievykh sytuatsiakh. K. : Pedahohichna dumka. 2016. 219 s.
7. Varyvoda K. Vprovadzhennia maindfulnes-praktyk v shkolakh: analiz zdoroviazberezhualnoho potentsialu. «Scientia et Societus». 2022. №1. S. 114-121.
8. Rush S.E. Mindfulness-Based Stress Reduction as a Stress Management Intervention for Cancer Care: A Systematic Review. *Journal of Evidence-Based Complementary & Alternative Medicine*. 2016. Vol. 3. P. 210-219.