© О. В. Кудирко, М. Х. Корецький

Отримано: 27 травня 2026 р.

Прорецензовано: 29 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 03 червня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: kudyrko@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-9094-1853

email: profmykolakoretskyi@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-6228-0074

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-43-49

Кудирко О. В., Корецький М. Х. Управління організаційною стійкістю підприємства в умовах невизначеності: HR-вимір. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 43–49.

УДК: 005.7:005.334:005.95/.96

JEL-класифікація: M54, D22, D81

Кудирко Ольга Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР»
Корецький Микола Христофорович,
доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України,
завідувач кафедри менеджменту персоналу
ПО «ПЗВО «Український університет охорони здоров'я»

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: HR-ВИМІР

Стаття присвячена дослідженню організаційної стійкості підприємства в умовах перманентної невизначеності. Проаналізовано, що в умовах сучасних викликів, зокрема геополітичних криз, рецесійних процесів, технологічних стрибків, традиційні інструменти, такі як фінансові активи та матеріальні ресурси, вже не виступають ключовими детермінантами інноваційного розвитку і конкурентоспроможності організацій, оскільки демонструють низьку адаптивність та не відповідають безпековим викликам сьогодення. Обґрунтовано концептуальну роль організаційної стійкості підприємства як інструменту формування та збереження функціональної цілісності через гнучку трансформацію внутрішніх бізнес-процесів та комунікаційних архітектур. Запропоновано екосистему організаційної стійкості підприємства через призму ієрархічної структури, яка на індивідуальному рівні створює якість ресурсу, у межах команди забезпечує динаміку використання потенціалу, а організаційний рівень формує архітектуру функціонування всіх компонентів. Визначено, що стратегічне інвестування в розвиток людського капіталу є ключовим чинником зростання ринкової капіталізації та життєздатності організації в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *організаційна стійкість, людський капітал, нестабільність, управління людськими ресурсами.*

Olha Kudyrko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy and Economics,
Communal Higher Education Institution «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council
Mykola Koretskyi,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honoured Worker of Science and Technology,
Head of the Department of Personnel Management,
Private Organization «Private Institution of Higher Education «Ukrainian University of Healthcare»

MANAGEMENT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL RESILIENCE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THE HR DIMENSION

The article investigates enterprise organizational resilience under conditions of heightened uncertainty. For modern businesses, resilience has evolved from an operational asset into a decisive factor for market survival. The study analyzes contemporary challenges–including global economic transformations, geopolitical instability, and rapid technological changes–which create volatile environments where traditional management approaches fail to meet current demands.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical tools for managing organizational resilience by strengthening the adaptability of human capital and formulating an anti-crisis personnel management strategy.

The research demonstrates that human capital is the primary driver of organizational resilience. Materializing resilience in unstable environments must be viewed through a human-centered perspective, as employees not only withstand external pressures but also transform accumulated experience into new knowledge, skills, and innovations.

Organizational resilience is defined as a business system's ability to maintain functional integrity through the flexible transformation of internal processes and communications. It represents a complex, multi-component structure formed by the tight interconnection between individual employee resilience, team dynamics, and enterprise-level corporate sustainability.

The study proposes a comprehensive organizational resilience ecosystem characterized by a hierarchical framework that unifies individual capabilities, team-level support, and corporate adaptability.

Additionally, the paper identifies anti-crisis HR measures aimed at ensuring flexibility, psychological safety, effective communication, and leadership transformation. It is proven that building an adaptive enterprise ecosystem should be firmly based on the principles of functional interchangeability, cognitive diversity, and strong, transformative leadership.

Keywords: *organizational resilience, human capital, instability, human resource management, enterprise ecosystem.*

Постановка проблеми. Сучасне функціонування кожної організації розгортається в умовах постійної турбулентності, де геополітичні кризи, економічні спади та технологічні стрибки формують середовище невизначеності та зумовлюють необхідність швидкого реагування на мінливі процеси. У такій ситуації традиційні інструменти, такі як фінансові активи та матеріальні ресурси, вже не є ключовими детермінантами стабільності, інноваційного розвитку, конкурентоспроможності, оскільки демонструють низьку адаптивність та не відповідають безпековим викликам сьогодення. У нових умовах ключовим драйвером організаційної стійкості виступає людський капітал, який є унікальним та єдиним ресурсом, що здатний адаптуватись до нових умов, зокрема, вміє вирішувати креативні завдання, приймати рішення в умовах нетипових ситуацій та множинності вибору, генерувати інновації. Відповідно організаційну стійкість підприємства в нестабільному середовищі варто розглядати саме через площину людського вектору, який не лише витримує тиск зовнішнього факторів, а і здатний трансформувати накопичений досвід у нові знання, навички та інновації.

В сучасних умовах роботи одними із критичних загроз організаційної стійкості підприємств з позицій дестабілізації кадрового потенціалу стає невідповідність між компетенціями та викликами, дезінтеграція внутрішніх комунікація і, як наслідок, ефект помилкових управлінських рішень, кадровий дефіцит та втрата корпоративної лояльності працівників. Нестабільність зовнішнього середовища формує внутрішні загрози функціонування, що призводить до зниження психологічного ресурсу працівників, падіння загальної продуктивності праці та ефективності роботи організації. Поряд із зазначеним виникає проблема професійного вигорання, зниження або втрата мотивації, стреси – все це сумарно знижує здатність колективу реагувати на виклики та забезпечувати стійкість підприємства. Відповідно організаційна стійкість залежить від здатності менеджменту формувати таку систему управління, яка сприятиме збереженню та відтворенню людського потенціалу під впливом зовнішніх викликів. Традиційні методи управління персоналом потребують оновлення відповідно до вимог часу, що в свою чергу актуалізує пошук нових інструментів ментальної та організаційної стійкості кадрового ресурсу як умови забезпечення виживання на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження організаційної стійкості у площині людського капіталу знайшло відображення у працях вітчизняних та іноземних науковців, які з огляду на трансформацію функцій управління персоналом зосередили свою увагу на різних процесах функціонування організації – із суто функціональної, що зосереджувалась у площині суто кадрових питань, до стратегічної, яка дотична до інновацій і розвитку. Значна увага приділяються механізмам адаптації внутрішнього середовища та культури підприємств до кризових умов сучасного бізнесу. Зокрема вагомими у дослідженні можна вважати публікації І. Козлової [4], К. Скібської [5], П. Дудкіна [6] про роль корпоративної культури для розвитку підприємств та забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. Окрема група науковців зосереджені на дослідженні питань розвиту лідерського потенціалу керівників та працівників у кризових умовах як інструменту підвищення ефективності управління. Автори Н. Буняк [2] та З. Пестовська [7] у своїх працях зосередили увагу на ролі лідерських аспектів в управлінні персоналом та ефективній комунікаційній взаємодії персоналу, що є визначальними у системі сучасного менеджменту. Вагомим внеском є праці Г. Бей [1], В. Жуковської [3], які зосереджені на використанні сучасних інструментів управління персоналом, зокрема інтеграцію цифрових технологій, для підвищення кадрового потенціалу.

Поряд із наведеними вище здобутками вчених варто зазначити, що питання дослідження традиційних управлінських підходів та формування сучасної, більш гнучкої та адаптивної моделі управління організаційною стійкістю набуває особливої актуальності в умовах тривалої нестабільності та необхідності узгодження особистих стратегій виживання працівників із корпоративними цілями організації. З огляду на стрімке зростання ШІ-інструментів детального вивчення потребує аналіз впливу тенденцій цифровізації на HR-управління, а також ефективності гібридних форматів роботи. Потребує подальшого опрацювання питання розробки антикризових комунікацій та трансформації управлінської вертикалі, спрямоване на забезпечення підтримуючого лідерства в організації. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність проведення дослідження, спрямованого на розробку комплексного інструментарію управління організаційною стійкістю підприємства в аспекті людського потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів та розробці прикладного інструментарію управління організаційної стійкістю підприємства в умовах невизначеності через призму збереження та розвитку його людського потенціалу. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення комплексу завдань, що передбачають теоретичне формування теоретичного підґрунтя ролі людського капіталу як ключового вектору організаційної стійкості в нестабільному середовищі, ідентифікацію критичних внутрішніх загроз кадровому потенціалу та визначення дієвих практичних рекомендацій щодо підтримки людського ресурсу в організації.

Виклад основного матеріалу. Поняття організаційної стійкості для сучасних підприємств стало не просто вагомим аспектом у площині функціонування, натомість сьогодні дана категорія визначає можливість виживання бізнесу на ринку. У сучасних умовах недостатньо бути стабільним та орієнтуватись на максимальну ефективність у роботі, важливо налаштовувати бізнес-процеси всередині змін, таким чином стійкість в даному контексті розуміється як створення запасу міцності і забезпечення упередження конкурентних дій. У глобальному аспекті кризи змінили свою природу – від одиничних подій до перманентного стану, відповідно підприємства, які зможуть перелаштувати та адаптуватись до постійних викликів, є більш стійкими. В свою чергу такі компанії мають кращу репутацію на ринку та є інвестиційно привабливими, адже їх здатність долати кризи є ознакою якісного управління. Окреслені аспекти визначають вразливість внутрішнього середовища, адже у нестабільному середовищі люди перебувають у постійному стресі, що проявляється і плинністю кадрів, і професійним вигоранням. Відповідно потрібно створення оптимальних умов для формування ресурсу, забезпечення адаптації персоналу. Таким чином, організаційна стійкість повинна проявлятись у розбудові безпечного середовища для власних працівників, який визначається ключовим активом для успішної роботи.

Організаційна стійкість розглядається як здатність бізнес-системи формувати та зберігати функціональну цілісність через гнучку трансформацію внутрішніх процесів і комунікацій. Дослідження концептуальних аспектів даної категорії у площині управління персоналом дозволяє визначити, що стійкість підприємства визначається здатністю колективного інтелекту не лише протистояти негативним зовнішнім викликам, а й використовувати їх для функціонального оновлення бізнес-системи. Це повинно проявлятись високим рівнем адаптивності персоналу, а саме: готовністю до змін, самоорганізацією команд, відповідним психологічним ресурсом. Отже, основою даної концепції є людський ресурс підприємства, команда, в якій люди забезпечують безперебійність процесів тоді, коли механізми управління і традиційні ресурси не працюють на повну, відповідно у стратегічному аспекті відбувається перетворення факторів невизначеності із загроз у можливості для розвитку.

Організаційну стійкість варто розглядати як складну багатокомпонентну систему, яка представлена зв'язками між індивідуальною стійкістю працівника, командною та організаційною стійкістю на рівні підприємства. Кожна із зазначених стратегічних складових має інші підпорядковані елементи, а в сукупності вони створюють ієрархію взаємозв'язку, де перший рівень, індивідуальна стійкість, формує якість ресурсу, наступний, командний рівень, створює динаміку використання ресурсу, а стійкість на рівні підприємства забезпечує архітектуру, де компоненти індивідуального рівня відповідальності є базою для командної реалізації організаційних цілей. На рис. 1 представлено екосистему організаційної стійкості підприємства з відповідними елементами кожного рівня.

Індивідуальну стійкість працівника визначаємо як внутрішній ресурс працівника, який забезпечує продуктивність без шкоди здоров'ю. Базовими складовими персональної стійкості є наступні елементи:

– когнітивна гнучкість – здатність реалізувати гнучкість в операційному циклі, швидко перемикатись між завданнями та оптимізувати завдання відповідно до поточних потреб. На зміну традиційним схемам та застарілим інструкціям, які в кризових умовах часто не працюють, когнітивна гнучкість в управлінському контексті визначає здатність працівника мобільно адаптувати своє мислення та поведінку. Наприклад, в умовах нестабільності працівник може швидко переходити від одного завдання до іншого, а у контексті інформаційної перевантаженості – оптимально опрацьовувати різні потоки інформації. Такі вміння дозволяють співробітнику працювати ефективно, і водночас підтримувати інноваційність в умовах обмеженості ресурсів.

– емоційний інтелект та стресостійкість – проявляється в умінні ідентифікувати стресові тригери та застосовувати техніки відновлення власних ресурсів. У контексті стійкості емоційний інтелект – це не просто здатність проявляти емпатію, цей термін трактується авторами у значно ширшому контексті, а саме як механізм регуляції і перетворення зовнішніх тригерів на продуктивні дії.

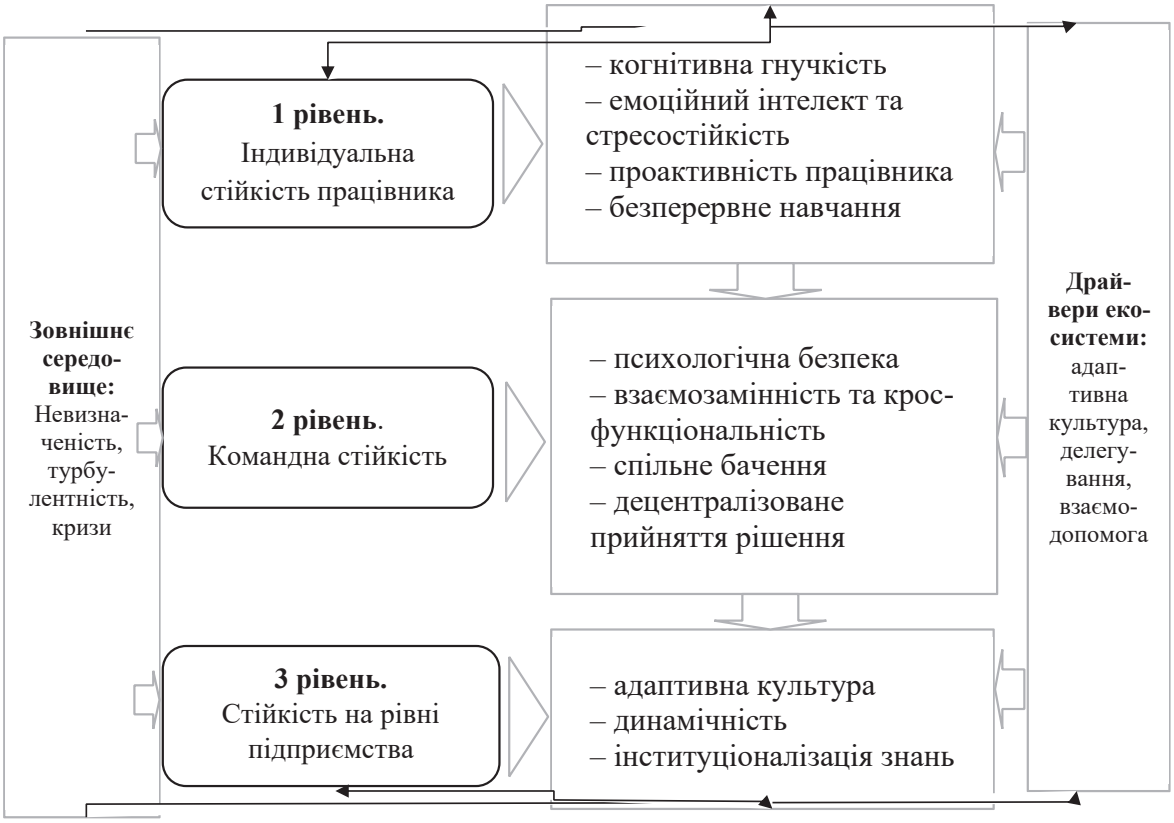


Рис. 1. Екосистема організаційної стійкості підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Ключові завдання емоційного інтелекту як фундаменту індивідуальної стійкості працівника полягають у наступних аспектах.

По-перше, управління реакціями на невизначеність, яка проявляється в умінні аналітично оцінювати ситуації, чітко ідентифікувати стрес, тривогу та включати раціональне мислення для забезпечення вирішення проблеми з мінімальними втратами. Як показують результати дослідження, працівники з високим рівнем EQ мають 10 разів вищі шанси на успішні життєві і професійні результати [12].

По-друге, вміти відновлюватись та перебувати у ресурсі. Робота в умовах постійного стресу полягає не лише у здатності протистояти, а і швидко повертатись у продуктивний стан, а високий емоційний інтелект забезпечує уміння та знання технік самовідновлення та ментальної допомоги собі та оточуючим.

По-третє, забезпечення мотиваційного аспекту, адже, коли емоції стабілізовані, мозок зберігає здатність до логіки, творчості, працівник здатен знаходити орієнтири та ціннісний аспект у власній роботі навіть за умов невизначеності.

Усвідомлюючи значну роль емоційного інтелекту у житті та професійній діяльності, варто зазначити, що за результатами глобального дослідження зафіксоване глобальне зниження рівня емоційного інтелекту у період 2019– 2024 рр. на 5,79 % [12]. Така тенденція є наслідком тривалої невизначеності, що виснажує внутрішні ресурси працівників, що робить їх більш вразливим та менш придатними до адаптації. Автори Дж. Фрідман, Д. Чой використовують термін «емоційна рецесія» як стійке глобальне зниження емоційних та реляційних здібностей, що має прямі наслідки для добробуту, залученості та організаційної стійкості [8]. Емоційний спад є ключовим ризиком для організаційної стійкості підприємства в сучасних умовах, адже зниження рівня емоційного інтелекту сприяє підвищенню показників плинності кадрів, зниження внутрішньої мотивації, порушенню внутрішніх комунікації, і, як наслідок, погіршенню загальної ефективності діяльності організації.

– проактивність працівника, яку розглядаємо не просто як активну життєву позицію, а як механізм адаптації до складних умов діяльності. У контексті індивідуальної стійкості дана складова виступає основним поведінковим регулятором, що дозволяє не пасивно реагувати на зовнішні виклики, а самостійно моделювати сценарії розвитку подій у ролі суб'єкта формування майбутнього. Головними складовими

такої стійкості виступають готовність брати відповідальність в умовах ризику та пошук нових способів оптимізації процесів тощо.

– безперервне навчання сьогодні перебуває не лише у фокусі фахівців кадрової служби, а є державною політикою багатьох розвинених країн світу. Професійний розвиток є ключовою вимогою часу як відповідь на стрімке поширення цифрових технологій та концепцію старіння знань. Саме тому психологічна готовність до постійного оновлення навичок виступає механізмом життєстійкості та зниження тривоги співробітника перед невідомим.

Стійкість команди визначається як здатність групи працівників діяти спільно для досягнення єдиної мети, мінімізуючи внутрішні конфлікти. В сучасних умовах роль командоутворення, як інструменту HR-менеджменту, є досить значною, і стратегічне значення команд складно переоцінити. Основними елементами забезпечення і реалізації стійкості команди виступають:

– психологічна безпека – це середовище всередині колективу, у якому кожен член команди може відкрито визнавати помилки, просити про допомогу, ставити запитання, не боятись критики, і, загалом, бути налаштованим на взаємодію. На думку Е. Едмонсон, професорки Гарвардської бізнес-школи, яка досліджувала фактори успішності команд і використала цей термін для позначення такої атмосфери серед працівників, де є можливість бути щирим без репутаційних ризиків. Авторка зазначила, що психологічна безпека є спільним переконанням, що команда безпечна для міжособистісного ризику, що є базовою умовою для відкритого спілкування та співпраці [9]. Дійсно, в умовах невизначеності даний аспект є надзвичайно важливим, адже коли зовнішній світ нестабільний, то внутрішнє середовище команди повинно стати максимально прогнозованим та зручним.

У даному контексті показовими є дані корпоративного дослідження Google, зокрема проєкти Oxygen та Aristotel, результати якого виявили принципи, якими керуються і сьогодні. Результати аналізу більш як 150 команд засвідчили, що важливим для командної роботи є те, як працюють всередині учасники, а не лише рівень IQ та навички, тобто ключовий фактор високоефективної команди – саме психологічна безпека [10]. Також показовими є підсумки дослідження Work Trend Index Annual Report, дані якого показали, що працівники, які відчувають психологічну безпеку та підтримку, у 3,5 рази частіше виявляють готовність до вивчення нових технологій та адаптації до змін [11]. Важливо пам'ятати, що без належної безпеки працівники схильні до мовчання, прихованого невдоволення, ризиків, бажання звільнитися та, як наслідок, втрати організаційної гнучкості.

– взаємозамінність та крос-функціональність проявляється як здатність членів колективу взяти на себе функціонал колеги, тобто забезпечити здатність групи зберігати цілісність та функціональність. Дана складова про стратегічний аспект, направлений на дублювання критично важливих компетенцій працівників. Учасники команди, які володіють навичками суміжної спеціалізації мають спільне бачення складних питань, оптимально розподіляють навантаження, зменшують конфлікти та усувають бар'єри комунікації. Таким чином, це дозволяє підприємству бути інтегрованою та гнучкою системою.

– спільне бачення виступає механізмом, що забезпечує розуміння кожним працівником значення його роботи для ефективної діяльності команди та організації загалом. Ключова роль спільного бачення полягає у формуванні єдиного когнітивного простору, яке зменшує міжособистісні та функціональні конфлікти, усуває дублювання повноважень та сприяє саморегуляції персоналу на основі спільних ціннісних пріоритетів.

– децентралізоване прийняття рішення проявляється у автономії членів команди самостійно коригувати робочі процеси без вертикальних директив. На практиці це проявляється у переході від інструкцій до орієнтирів, зміщенні акценту з контролю на аналіз, забезпечення прозорості даних та горизонтальної координації. У контексті організаційної стійкості така складова вирішує питання передачі повноважень безпосередньо на місця і перетворює організацію на гнучку, адаптивну систему.

Організаційна стійкість на рівні підприємства є системною властивістю, що поєднує людський, операційний та стратегічний потенціал. Дана складова розглядатиметься не як сума індивідуальних та командних зусиль, а виступає інтегруючою та дозволяє попереднім складовим екосистеми зберігати цілісність, функціональність та потенціал для розвитку. Вона проявляється в наступних компонентах та принципах:

– адаптивна культура, тобто розвиток системи цінностей в організації, яка націлена на сприйняття та подолання кризових періодів та використання їх як можливостей для розвитку.

– динамічність – механізм швидкого внутрішнього перерозподілу персоналу, як здатність компанії швидко перерозподіляти капітал та людей між проєктами та завданнями залежно від пріоритетів, що змінюються.

– інституціоналізація знань – здатність адаптувати інструменти антикризового досвіду з метою пристосування та гнучкого реагування на майбутні негативні виклики спільного для всіх працівників.

Загалом організаційна стійкість як здатність підприємства створювати адаптивну екосистему повинна базуватись на принципах функціональної взаємозамінності, психологічної безпеки, когнітивного різноманіття та сильного лідерства.

Висновки. В умовах глобальних змін, геополітичної нестабільності та постійної невизначеності організаційна стійкість є не просто конкурентною перевагою, а умовою виживання на ринку. Відповідно управління нею трансформується із адміністративної функції у площину стратегічного розвитку організації. Запропонована екосистема організаційної стійкості підприємства є ієрархічною, яка інтегрує в єдину систему індивідуальну стабільність окремого працівника, командну підтримку та стійкість на рівні всього підприємства, відповідно, запропоновані антикризові заходи будуть згруповані на вирішення управлінських аспектів всіх визначених рівнів.

1. Забезпечення гнучкості та адаптивності. У кризовий період підприємства є вразливими та потребують гнучкого механізму, який дозволяє перерозподіляти навантаження і не бути залежним від вузької спеціалізації. За таких умов ефективним є крос-функціональне навчання, яке дозволяє мінімізувати ризик зупинки бізнес-процесів.

2. Забезпечення психологічної безпеки та благополуччя. Формування психологічно безпечного робочого середовища повинно забезпечуватись як на рівні індивіда, так і на рівні групової взаємодії. Як було зазначено вище, якість робочих стосунків, культура довіри в колективі, наявність ментального ресурсу впливають значно більше на ефективність діяльності команди, ніж їх навички та знання бізнес-процесів.

3. Антикризові комунікації. В умовах загальної нестабільності зростання невизначеності може призвести до деформації робочих процесів та появи штучних бар'єрів у комунікації. Ефективні керівники усвідомлюють, що систематична комунікація, прозорість інформаційних потоків, оперативний зворотний зв'язок забезпечують відчуття командного духу, синергію командної взаємодії при вирішенні стратегічних завдань.

4. Трансформація лідерства. У сучасних реаліях директивні методи управління перестають працювати і акцент зміщується на емпатичне лідерство – підтримку та фасилітацію керівника, створення умов для ефективної роботи. Партнерський та людиноцентрований стиль керівництва трансформує організаційну культуру, спонукаючи персонал до відповідальності, автономності і проактивності.

Відповідно до зазначених стратегічних орієнтирів пріоритетні вектори антикризового управління персоналом систематизуються за трикомпонентною моделлю. Когнітивно-поведінковий аспект зосереджений на визначенні індивідуальної та групової стійкості, що виступає базовим чинником підтримання високого рівня продуктивності працівників у нестабільному середовищі. Структурно-функціональна складова ґрунтується на адаптивності управлінських процесів, що передбачає трансформацію бізнес-процесів у гнучкі цикли для превентивного реагування на зовнішні ризики. Ціннісний вектор визначає інтеграційну функцію, забезпечуючи цілісність соціального капіталу через спільні сенси, етичні стандарти та внутрішню культуру організації.

Література:

1. Бей, Г., Дідик, Є. (2024). Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*, 67, 1-10. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-22

Bei, H., Didyk, Ye. (2024). Osoblyvosti intehratsii tsyfrovykh tekhnolohii v modeli rozvytku personalu.[Features of integrating digital technologies into personnel development models] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 67, 1-10. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-22 [in Ukrainian].

2. Буняк, Н. (2024). Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92

Buniak, N. (2024). Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization's management system] *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92 [in Ukrainian].

3. Жуковська, В. М. (2017). Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2, 13–17. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>. (2026, травень, 14).

Zhukovska, V. M. (2017). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development] *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], 2, 13-17. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf>. (2026, May, 14). [in Ukrainian].

4. Козлова, І.М., Орлов, М.Ю. (2022). Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: *матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 25 листопада 2022 р.),* 336-339.

Kozlova, I.M., Orlov, M.Yu. (2022). Korporatyvna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom v kryzovykh umovakh [Corporate culture as an effective tool for personnel management in crisis conditions]. *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky: materialy XVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi*

internet-konferentsii (m. Kharkiv, 25 lystopada 2022 r.) [Competitiveness and Innovation: Problems of Science and Practice: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Internet Conference (Kharkiv, November 25, 2022).], 336-339. [in Ukrainian].

5. Ленда, В. М., Оганесян, Г. С., Скібська, К. О. (2024). Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*, 5, 297–303. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-297-303

Lenda V. M., Ohanesian H. S., Skibska K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during war] *Biznes Inform* [Business Inform], *5,* 297–303. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-297-303 [in Ukrainian].

6. Дудкін, П. Д. та ін. (2015). Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва: курс лекцій. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 252.

Dudkin, P.D., Mosii, O.B., Vladymyr, O. M. (2015). *Orhanizatsiina povedinka. Aspekty efektyvnoho pidpryiemnytstva: kurs lektsii* [Organizational behavior. Aspects of effective entrepreneurship: a course of lectures]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. 252 [in Ukrainian].

7. Пестовська, З.С., Вернигора, В.К. (2025). Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*, 203, 209-215. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215

Pestovska, Z.S., Vernyhora, V.K. (2025). Suchasne upravlinnia personalom: liderstvo v umovakh ryzykiv i vyklykiv rozvytku pidpryiemstva. [Modern personnel management: leadership in the face of risks and challenges of enterprise development] *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], 203, 209-215. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.209-215 [in Ukrainian].

8. Freedman, JM, Freedman, PE, Choi, DY, Miller, M. (2025). The Emotional Recession: global declines in emotional intelligence and its impact on organizational retention, burnout, and workforce resilience. *Front Psychol*. 12;16:1701703. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1701703

9. Frazier M. L., Fainshmidt S., Klinger R. L., Pezeshkan A., Vracheva V. (2017). Psychological safety: a meta-analytic review and extension. Pers. Psychol. 70, 113–165. DOI: 10.1111/peps.12183

10. Understand team effectiveness. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness>. (2026, May, 12).

11. Work Trend Index Annual Report. Agents, human agency, and the opportunity for every organization (2026). <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization>. (2026, May, 12).

12.The Emotional Recession: Trillions of Dollars, Trillions of Heavy Days (2026). <https://www.6seconds.org/emotional-intelligence/research/>. (2026, May, 12).