

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-36>

УДК 331.108.2:159.942:005.96

МАНІПУЛЯЦІЙНА СТІЙКІСТЬ У ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ: УПРАВЛІННЯ HR-РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ

MANIPULATIVE RESILIENCE IN BUSINESS COMMUNICATIONS: MANAGING COMPANY'S HR RISKS THROUGH CONSULTING BUSINESS

Костишина Тетяна Адамівна

доктор економічних наук, професор,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4776-5150>

Костишина Анна Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0716-4468>

Гуртовий Іван Романович

здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8383-5224>

Kostyshina Tatyana, Kostyshyna Anna ,Gurtovy Ivan
Poltava University of Economics

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад управління HR-ризиками компанії шляхом розвитку маніпуляційної стійкості персоналу за допомогою послуг консалтингового бізнесу. Актуальність теми зумовлена зростанням впливу деструктивних явищ у ділових комунікаціях на ефективність бізнесу. У статті висвітлено сутність ключових понять: маніпуляційна стійкість персоналу, процес формування цієї стійкості, проаналізовано види маніпуляцій та методи управління ними. Обґрунтовано доцільність залучення HR-консалтингу для системного вирішення проблеми HR-ризиків. Запропоновано комплексну стратегію для консалтингового бізнесу з формування маніпуляційної стійкості як структурованої послуги. Визначено позитивний ефект від впровадження комплексної стратегії, що полягає не лише в мінімізації кадрових ризиків, а й у створенні низки стійких конкурентних переваг.

Ключові слова: маніпуляційна стійкість, HR-ризики, управління персоналом, ділові комунікації, HR-консалтинг, корпоративна культура, психологічна безпека.

The article is devoted to the substantiation of the theoretical and methodological foundations for managing a company's HR risks by developing the manipulative resilience of personnel with the help of consulting business services. The relevance of the topic is driven by the growing impact of destructive phenomena in business communications on business efficiency. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing a company's HR risks by developing personnel's manipulative resilience using consulting business services. The article highlights the essence of key concepts. It is proposed to understand the manipulative resilience of personnel as an integrative ability of an individual to recognize attempts of manipulative influence, maintain psychological balance, and act in accordance with their own goals rather than imposed scenarios. The content of the process of forming this resilience is disclosed, and types of manipulation and methods of their management are analyzed. The expediency of engaging HR consulting for a systematic solution to the problem of HR risks arising from the psychological vulnerability of personnel is substantiated, and their direct impact on the company's financial and reputational indicators is proven. A comprehensive strategy for the consulting business to form manipulative resilience as a structured service is proposed. The developed comprehensive strategy, consisting of stages of diagnosis, creation of a customized program, its implementation, and effectiveness evaluation, makes it possible to transform an abstract concept into a manageable business process with measurable results. The positive effect of implementing the comprehensive strategy has been identified, which consists not only in minimizing personnel risks



but also in creating a number of sustainable competitive advantages. In particular, it has been proven that increasing manipulative resilience contributes to reducing employee turnover, decreasing adaptation costs for new staff, higher employee engagement, an improved psychological climate within the team, faster decision-making, and a stronger employer brand.

Keywords: manipulative resilience, HR risks, personnel management, business communications, HR consulting, corporate culture, psychological safety.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції та цифрового інформаційного шуму успіх компанії значною мірою залежить від ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Однак ділове середовище часто стає ареною для застосування маніпулятивних технологій, що руйнують довіру, знижують продуктивність праці персоналу та провокують виникнення значних HR-ризиків. Існує суперечність між потребою бізнесу у створенні прозорих та довірчих відносин у колективі та браком у компаній внутрішніх компетенцій для системного розвитку психологічної стійкості персоналу до маніпуляцій. Саме ця ситуація створює ринкову можливість для консалтингового бізнесу, що спеціалізується на управлінні персоналом.

Актуальність дослідження посилюється через зростання психологічного навантаження на працівників, поширення гібридних та віддалених форматів роботи, що ускладнює контроль над комунікаційними процесами, а також через високу вартість HR-ризиків (плинність кадрів, професійне вигорання, конфлікти). Компанії все частіше шукають не просто стандартні тренінги, а комплексні рішення для підвищення психологічної безпеки та ефективності команд, що робить розробку відповідних консалтингових продуктів надзвичайно своєчасним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасних наукових праць показує значний інтерес дослідників до проблематики деструктивного психологічного впливу в бізнес-середовищі. Зокрема, активно вивчаються маніпулятивні технології в ділових комунікаціях [4], способи їх нейтралізації та вплив на прийняття управлінських рішень Вартанова О., Бузько І. [1], Зима О. [5], Гусев А. та ін. [9], Коробова Т. [10]. Паралельно зростає увага до питань маніпуляційної стійкості персоналу, особливо в контексті сучасних стресових умов, та її ролі у запобіганні професійному вигоранню, що є одним з ключових HR-ризиків Вартанова О., Кузнецов Д. [2], Когут О. [8], Тютюнник Л. [11].

Огляд публікацій засвідчує також, що проблематика управління HR-ризиками отримала новий імпульс у зв'язку з адаптацією

бізнесу до нових реалій, таких як дистанційна робота та воєнний стан. Дослідники пропонують сучасні HR-технології для бізнесу Васків О., Стадник Ю. [3], Коваленко Є., Поліщук І. [7], інноваційні підходи до управління HR-процесами Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. [12].

При цьому аспекти зовнішнього HR-консалтингу як інструменту змін кадрового менеджменту також є предметом наукового аналізу на тлі становлення консалтингового бізнесу в Україні Кесарчук Г., Йолтуховська О., Сабов Н. [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність наукових здобутків по кожному з окреслених напрямів публікацій, бракує комплексних досліджень, що системно поєднували б проблемні аспекти розвитку маніпуляційної стійкості персоналу з методикою управління HR-ризиками та пропонували б готову бізнес-модель такої послуги для ринку HR-консалтингу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління HR-ризиками компанії шляхом розвитку маніпуляційної стійкості персоналу за допомогою послуг консалтингового бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність ключової термінології статті, зокрема «маніпуляційна стійкість», «HR-ризики» та «HR-консалтинг»;
- розкрити зміст процесу формування маніпуляційної стійкості, види маніпуляцій та методи управління ними;
- з'ясувати сутність та наслідки HR-ризиків, що виникають через низьку маніпуляційну стійкість персоналу;
- запропонувати стратегію для консалтингового бізнесу з формування маніпуляційної стійкості як послуги з управління HR-ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично проблема маніпуляцій у сфері праці розглядалася переважно в рамках психології та соціальної психології, фокусуючись на міжособистісних взаємодіях та їхньому впливі на індивіда. Проте протягом

останніх двох десятиліть інтерес до цієї теми значно зріс з боку економістів та теоретиків менеджменту. [1; 4; 9; 10; 11]. Цей зсув відбувся з усвідомленням того, що психологічний стан персоналу є не просто соціальним, а ключовим економічним активом компанії. Вчені, що працюють у сфері поведінкової економіки, довели: когнітивні упередження, емоційні стани та якість комунікацій безпосередньо впливають на прийняття рішень, продуктивність праці та, як наслідок, на фінансові результати бізнесу. Для підприємців маніпуляційна стійкість персоналу перестала бути абстрактним поняттям і перетворилася на вимірюваний фактор управління ризиками. Ігнорування маніпуляцій означає прямі збитки через плинність кадрів, зниження інноваційності та ухвалення неефективних рішень під прихованим тиском [2; 7; 8].

В умовах України, особливо після повномасштабного вторгнення, ця проблема набула гострої актуальності. Війна спричинила безпрецедентний рівень стресу, тривоги та психологічної вразливості в суспільстві. На цьому тлі працівники стають значно більш чутливими до будь-яких форм психологічного тиску, зокрема й маніпуляцій. Крім того, зовнішня інформаційна війна та пропаганда привчають людей до стану постійної підозри, що може переноситись і на робочі стосунки,

руйнуючи довіру. Ігнорування цієї проблеми в сучасних українських реаліях призводить до катастрофічних наслідків: швидкого професійного вигорання найцінніших спеціалістів, паралічу командної роботи через внутрішні конфлікти та нездатності компанії швидко адаптуватися до кризових умов, оскільки ресурси витрачаються на подолання внутрішніх деструктивних комунікацій, а не на боротьбу за виживання та розвиток бізнесу.

Узагальнюючи викладене, визначимо ключову термінологію дослідження в таблиці 1.

З огляду таблиці 1, особливість авторського підходу до визначення ключових понять дослідження полягає в системному поєднанні цих трьох термінів у єдиний управлінський ланцюг: низька маніпуляційна стійкість діє як каталізатор для HR-ризиків, а професійний HR-консалтинг виступає зовнішнім механізмом для нейтралізації цієї загрози.

Зауважимо, що процес формування маніпуляційної стійкості персоналу є багатовекторним, він включає як індивідуальний розвиток під впливом множини чинників, так і створення відповідного організаційного середовища. Індивідуальний розвиток передбачає, по суті, розвиток емоційного інтелекту та критичного мислення людини, що дозволяє співробітнику вчасно ідентифікувати спроби маніпуляції і розрізнити різні їх види.

Таблиця 1

Сутність ключових термінів дослідження в контексті розвитку маніпуляційної стійкості персоналу за допомогою консалтингового бізнесу

Термін	Сутність визначення	Особливість підходу авторів
Маніпуляційна стійкість	Інтегративна здатність особистості розпізнавати спроби маніпулятивного впливу, зберігати психологічну рівновагу та діяти відповідно до власних цілей і цінностей, а не нав'язаних сценаріїв.	Розглядається не лише як психологічна риса, а як ключова бізнес-компетенція та вимірюваний показник безпеки людського капіталу.
HR-ризик	Імовірність виникнення фінансових, операційних або репутаційних втрат компанії, пов'язаних з неефективним управлінням людськими ресурсами, помилками персоналу чи негативними явищами в корпоративній культурі.	Сутність конкретизується як прямий наслідок низької маніпуляційної стійкості (плинність кадрів, конфлікти, саботаж), що дозволяє перейти від загальних загроз до їх першопричини.
HR-консалтинг	Професійна експертна допомога, що надається зовнішніми консультантами керівникам та HR-службам компаній з метою вирішення проблем в управлінні персоналом та підвищення ефективності кадрової політики.	Позиціонується як стратегічний інструмент для управління HR-ризиками через цілеспрямоване формування маніпуляційної стійкості, а не просто як набір стандартних тренінгових послуг.

Джерело: сформовано авторами

Поширеними видами маніпуляцій є: газлайтинг (змушення сумніватися у власній адекватності), емоційний шантаж, пасивна агресія та викликання почуття провини. Методи управління різними видами маніпуляцій (протидії) включають техніку «встановлення меж» (асертивна відмова), взяття паузи перед прийняттям рішення, постановку прямих уточнювальних запитань («Що саме ти маєш на увазі?», «Яку проблему ми цим вирішуємо?») та залучення третьої сторони (медіатора) в разі складних ситуацій [10].

Проблему розвитку маніпуляційної стійкості слід нерозривно пов'язувати з HR-ризиками, оскільки перша є превентивним заходом проти других. Сенс цього зв'язку полягає в тому, щоб змістити фокус управління з боротьби з наслідками (звільненнями, конфліктами) на усунення їхньої причини.

Наслідки ігнорування проблеми маніпуляційної стійкості і пов'язаних з нею HR-ризиків завжди мають економічний вимір, зокрема йдеться про наступне:

- витрати на пошук і адаптацію нових співробітників,
- втрачена вигода через зниження продуктивності праці демотивованих працівників;
- прямі збитки від помилкових рішень, прийнятих під тиском [3; 12].

Вважаємо, що консалтинговий бізнес здатний ефективно відповідати цим новим викликам. Зауважимо, що на відміну від внутрішнього HR-відділу, зовнішній консультант має переваги об'єктивності, конфіденційності та володіє спеціалізованою експертизою на стику психології та менеджменту. Він може провести незалежний аудит комунікацій, розробити комплексну програму (тренінги для персоналу, коучинг для лідерів, модернізація корпоративної культури) та допомогти впровадити її, виступаючи каталізатором змін. Наслідки HR-ризиків, що виникають через низьку маніпуляційну стійкість персоналу, таким чином, перетворюються з прихованої загрози на керований параметр, для якого існують конкретні бізнес-рішення, запропоновані консалтингом [6].

Розглянемо детальніше сутність та наслідки HR-ризиків, що виникають через низьку маніпуляційну стійкість персоналу. Виходимо з розуміння, що низька маніпуляційна стійкість персоналу є не просто психологічною вразливістю конкретної людини або групи працівників. Низька маніпуляційна стійкість слугує прямим каталізатором виник-

нення конкретних HR-ризиків, що мають значні економічні та організаційні наслідки.

Пропонуємо класифікацію HR-ризиків за трьома ключовими напрямками та визначеними можливими наслідками (в разі настання ризикової події):

1. *Операційно-управлінські ризики* (це ризики, пов'язані з погіршенням якості щоденної роботи та прийняття рішень).

Наслідки: співробітники, нездатні протистояти тиску, можуть погоджуватися на невідгідні умови в переговорах, приховувати проблеми, щоб уникнути конфлікту, або брати на себе завідомо нереалістичні зобов'язання; керівники, схильні до маніпуляцій, можуть приймати необ'єктивні кадрові рішення (просування «зручних», а не компетентних), що призводить до падіння ефективності цілих підрозділів; як результат – зриви термінів проєктів, контрактів, зниження якості продукту чи послуги та загальна деградація управлінської культури.

2. *Фінансово-економічні ризики* (це прямі та опосередковані фінансові втрати компанії).

Наслідки: найбільш очевидним наслідком є підвищена плинність кадрів. Талановиті та ефективні спеціалісти, як правило, мають вищий рівень самоповаги і не затримуються в токсичному середовищі. Витрати на їхню заміну (пошук, найм, адаптація нового співробітника) можуть сягати від 50% до 200% річної заробітної плати звільненого. До цього додаються витрати на вирішення внутрішніх конфліктів, зниження продуктивності праці демотивованих працівників та потенційні судові позови, пов'язані з мобінгом чи створенням ворожої робочої атмосфери.

3. *Репутаційно-культурні ризики*. Це ризики, що руйнують корпоративну культуру та бренд роботодавця.

Наслідки: атмосфера, де процвітають маніпуляції, вбиває інноваційність та ініціативність; працівники бояться висловлювати нові ідеї, оскільки їх можуть вкрати або висміяти; поступово формується культура недовіри та цинізму. Це негативно впливає на бренд роботодавця: інформація про токсичне середовище швидко поширюється на ринку праці, ускладнюючи залучення нових кваліфікованих кадрів, компанія втрачає свою привабливість і змушена конкурувати за спеціалістів не культурою та можливостями, а лише розміром заробітної плати.

Для того, щоб ефективно реагувати на виклики, пов'язані з низькою маніпуляційною

стійкістю персоналу, та запобігати кадровим ризикам, HR- консалтинговий бізнес має пропонувати не розрізнені тренінги, а комплексну, поетапну стратегію. Такий підхід необхідний, оскільки він дозволяє перейти від реактивного «гасіння пожеж» (вирішення конфліктів, що вже сталися) до проактивного управління ризиками [5; 9].

Іншими словами, є нагальна необхідність у комплексній стратегії формування маніпуляційної стійкості, яка може бути запропонована як послуга HR-консалтингу. Це цілісна система управлінських рішень та практичних заходів, яку розробляє і впроваджує зовнішній HR-консультант з метою підвищення здатності організації протистояти внутрішнім і зовнішнім комунікаційним загрозам. Основна мета такої стратегії – мінімізувати кадрові ризики, пов'язані з деструктивним психологічним впливом, шляхом посилення психологічної стійкості співробітників та вдосконалення корпоративної культури. Така стратегія як послуга HR-консалтингу виходить за межі стандартних тренінгів і базується на кількох фундаментальних принципах:

- багаторівневий підхід: стратегія охоплює всі рівні організації; вона включає розвиток індивідуальних навичок працівників (як от емоційний інтелект і критичне мислення), оптимізацію командної взаємодії для створення психологічно безпечного середовища, а також впровадження загальноорганізаційних стандартів і політик, що унеможливають маніпулятивну поведінку;

- персоналізована розробка на основі діагностики: в основі стратегії лежить глибокий попередній аналіз (аудит) середовища ділових комунікацій та кадрових процесів клієнта; це дозволяє виявити унікальні для компанії «больові точки» та зони ризику, що робить запропоновані рішення максимально адресними та ефективними;

- орієнтація на вимірюваний результат: успішність стратегії оцінюється не за кількістю проведених заходів, а за конкретними, вимірюваними бізнес-показниками (йдеться про аналіз динаміки плинності кадрів, рівня залученості персоналу, кількості внутрішніх конфліктів, а також про розрахунок економічного ефекту від зниження відповідних HR-ризиків);

- використання зовнішньої експертизи: залучення зовнішнього консультанта забезпечує об'єктивний погляд на проблеми, гарантує конфіденційність для співробітників під час діагностики та надає компанії доступ до

спеціалізованих знань, що поєднують компетенції у сфері психології, менеджменту та економіки.

Отже, комплексна стратегія (як послуга HR-консалтингу) має перетворити абстрактну ідею про формування маніпуляційної стійкості персоналу на структуровану бізнес-послугу з визначеними етапами, певними HR-інструментами і технологіями впливу, прогнозованими конкретними результатами. Приклад розробленої стратегії як послуги HR-консалтингу проілюстровано у таблиці 2.

Огляд таблиці 2, дозволяє акцентувати увагу на тому, що побудова та реалізація стратегії формування маніпуляційної стійкості персоналу є циклічним процесом, який починається з глибокого аналізу. На етапі діагностики зовнішній консультант, користуючись перевагою своєї об'єктивності та забезпечуючи конфіденційність, виявляє не лише явні, але й приховані проблеми. Він переводить скарги співробітників з емоційної площини («в нас токсична атмосфера») у площину бізнес-показників («плинність кадрів у відділі маркетингу на 40% вища за середню по компанії, що коштує X гривень на рік»). Це дозволяє обґрунтувати необхідність змін мовою цифр, зрозумілою для топменеджменту. На основі цих даних відбувається реалізація програми, яка є серцевиною стратегії. Важливо, що це не просто набір тренінгів, а комплексний вплив. Навчання співробітників дає їм інструменти для самозахисту та асертивної поведінки (вміння сказати «ні», відстояти власну позицію), що безпосередньо знижує операційно-управлінські ризики: працівник стає здатним коректно відмовитися від невідповідної пропозиції або вказати на проблему, не боячись покарання. Паралельно, коучинг для керівників вчить їх створювати психологічно безпечне середовище, що є головною профілактикою репутаційно-культурних ризиків. Коли лідер заохочує відкритий діалог і не використовує маніпуляції, культура довіри починає зміцнюватися.

Позитивний ефект від впровадження комплексної стратегії формування маніпуляційної стійкості персоналу як послуги HR-консалтингу (з точки зору зниження кадрових ризиків) є багатоаспектними:

- по-перше, відбувається: пряме зниження фінансово-економічних ризиків; зменшення плинності кадрів скорочує витрати на рекрутинг та адаптацію; підвищення залученості персоналу до розв'язання актуальних проблем організації; посилення мотива-

Таблиця 2

**Комплексна стратегія формування маніпуляційної стійкості персоналу
як послуга HR-консалтингу**

Етап	Назва етапу	Мета	Ключові інструменти та дії консультанта	Очікуваний результат для клієнта
1	Діагностика та аудит ризиків	Об'єктивно оцінити поточний стан комунікаційної культури та ідентифікувати зони ризику, пов'язані з маніпуляціями.	Проведення анонімних опитувань, глибинних інтерв'ю з персоналом, аналіз HR-метрик (плинність, конфлікти, результати співбесід при звільненні).	Детальний звіт із «картою ризиків», що візуалізує проблемні підрозділи та процеси; кількісна оцінка потенційних фінансових втрат.
2	Розробка кастомізованої програми розвитку	Створити комплексну, багаторівневу програму дій, адаптовану під унікальні потреби та проблеми компанії-клієнта.	Розробка тренінгів для співробітників (емоційний інтелект, асертивність), програм коучингу для керівників (психологічна безпека, медіація), рекомендацій щодо оновлення корпоративних політик.	Чіткий, покроковий план втручання, що охоплює індивідуальний, командний та організаційний рівні.
3	Впровадження та супровід	Активно реалізувати розроблену програму, інтегруючи нові навички та процедури в щоденну діяльність компанії.	Проведення тренінгових та коучингових сесій, фасилітація стратегічних зустрічей, допомога HR-службі в імplementації нових процедур, створення груп взаємної підтримки.	Запуск процесу культурної трансформації; підвищення компетенцій персоналу та керівників у сфері ефективних комунікацій.
4	Оцінка ефективності та підтримка	Продемонструвати рентабельність інвестицій (ROI) у програму, виміряти позитивні зміни та закріпити досягнуті результати.	Проведення повторного аудиту через 6-12 місяців, моніторинг динаміки HR-метрик (зниження плинності), збір зворотного зв'язку, пропозиція річного контракту на підтримку.	Вимірний бізнес-ефект (зниження витрат, підвищення залученості); перехід від разового проєкту до довгострокового партнерства; побудова стійкої та здорової організації.

Джерело: сформовано авторами

ності працівників, що веде до зростання продуктивності;

– по-друге, мінімізуються репутаційні ризики (компанія стає більш привабливим роботодавцем на ринку, що полегшує залучення найкращих талантів);

Запропонована комплексна стратегія формування маніпуляційної стійкості персоналу (як послуга HR-консалтингу) може розглядатися в якості інвестиції в людський капітал, що переводить компанію з режиму реагування

на кризи в режим їх проактивного запобігання ризиків, тим самим будуючи більш здорову, стійку та конкурентоспроможну організаційну структуру. Така стратегія має стати цінною пропозицією для компанії-клієнта. Вона забезпечує системність, послідовність заходів та можливість оцінити рентабельність інвестицій у розвиток людського капіталу. Найголовніше ж – організація набуває кадрової стійкості. Вона стає схожою на здоровий організм з міцним «імунітетом» до впливу різних мані-

пуляцій, здатним самостійно розпізнавати та нейтралізувати «токсичні елементи», а не витрачати всі ресурси на постійну боротьбу із внутрішніми хворобами. Це вивільняє енергію персоналу для інновацій, професійного розвитку та досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що маніпуляційна стійкість у ділових комунікаціях є не лише психологічним рисом, а й ключовим економічним активом, що прямо впливає на стабільність компанії. Встановлено, що відсутність цієї компетенції у персоналу є першопричиною значних HR-ризиків, які проявляються у зростанні плинності кадрів, ухваленні неефективних рішень та руйнуванні корпоративної культури. Відповідно до мети статті, було розроблено та обґрунтовано підхід, за яким управління цими HR-ризиками може бути ефективно реалізоване за допомогою консалтингового бізнесу. Запропоновано розглядати таку допомогу не як набір окремих тренінгів, а як комплексну

стратегію, що перетворює розвиток маніпуляційної стійкості на структуровану послугу. Розроблення стратегії включає етапи діагностики, розробки персоналізованої програми, її впровадження та вимірювання ефективності. Таким чином, доведено, що консалтинговий бізнес, пропонуючи компаніям таку комплексну стратегію, здатен не лише реагувати на кадрові проблеми, а передусім проактивно управляти HR-ризиками, що виникають у сфері ділових комунікацій. Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропонований підхід надає як компаніям-клієнтам, так і консалтинговим агентствам чіткий алгоритм дій для підвищення організаційної стійкості та мінімізації втрат, пов'язаних із людським фактором.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних інструментів для кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження таких стратегій та їх адаптації до специфіки різних галузей економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вартанова О., Бузько І. Аналіз суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-42>
2. Вартанова О. В., Кузнецов Д. О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка і суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3426>.
3. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
4. Ділові комунікації: основні поняття й форми. URL: <http://studopedia.org/10-159396.html> (дата звернення: 09.11.2025).
5. Зима О. Г. Маніпулятивна поведінка. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 474–479.
6. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2022. № 1(59). С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117).
7. Коваленко Є. В., Поліщук І. І. Використання HR-технологій в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335>.
8. Когут О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Т. 31(70), № 4. С. 208–212. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/32>.
9. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська та ін. ; за наук. ред. А. І. Гусєва. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
10. Коробова Т. Як протистояти маніпуляціям у діловому спілкуванні. *НВ Бізнес*. 2018. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/jakprotistojati-manipuljatsijam-u-dilovomu-spilkuvanni-2514235.html> (дата звернення: 09.11.2025).
11. Тютюнник Л. Способи формування стресостійкості особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 70(6). С. 182–189. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-182-189>.
12. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.

REFERENCES:

1. Vartanova, O., & Buzko, I. (2024). Analiz subiektyvnykh chynnykh korporatyvnoho blahopoluchchia personalu [Analysis of subjective factors of corporate staff well-being]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-42> (in Ukrainian).
2. Vartanova, O. V., & Kuznetsov, D. O. (2024). Analiz faktoriv profesiinoho vyhorannia spivrobitnykh i zdobuvachiv zakladiv vyshchoi osvity v konteksti upravlinnia blahopoluchchiam personalu [Analysis of professional burnout factors of employees and applicants of higher education institutions in the context of personnel well-being management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (59). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3426> (in Ukrainian).
3. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Suchasni HR-tehnolohii dlia biznesu [Modern HR- technologies for business]. *Biznes Inform – Business Inform*, (1), 114–122 (in Ukrainian).
4. Dilovi komunikatsii: osnovni poniattia y formy [Business communications: basic concepts and forms]. (n.d.). Retrieved from <http://studopedia.org/10-159396.html> (in Ukrainian).
5. Zyma, O. H. (2017). Manipuliatyvna povedinka [Manipulative behavior]. *Ekonomika i suspilstvo—Economy and Society*, (13), 474–479 (in Ukrainian).
6. Kesarchuk, H. S., Yoltukhovska, O. Yu., & Sabov, N. M. (2022). Konsaltnykhovy biznes v Ukraini: osoblyvosti stanovlennia, problemy ta perspektyvy rozvytku [Consulting business in Ukraine: features of formation, problems and prospects of development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*, 1(59), 112–117. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117) (in Ukrainian).
7. Kovalenko, Ye. V., & Polishchuk, I. I. (2023). Vykorystannia HR-tehnolohii v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [The use of HR technologies in the personnel management system of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (48). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (in Ukrainian).
8. Kohut, O. O. (2020). Stresostiikist yak element efektyvnoi orhanizatsiinoi kultury [Stress-resilience as an element of effective organizational culture]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Psykholohiia—Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology*, 31(70), 4, 208–212. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/32> (in Ukrainian).
9. Husiev, A. I., Dovhan, N. O., Ivachevska, O. V., et al. (2020). Komunikatyvni tehnolohii informatsiinoho suspilstva [Communicative technologies of the information society]: monohrafiia. A. I. Husiev (Ed.). Kropyvnytskyi: Imeks-LTD (in Ukrainian).
10. Korobova, T. (2018). Yak protystoiaty manipulatsiiam u dilovomu spilkuvanni [How to resist manipulation in business communication]. *NV Biznes*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/jakprotistojati-manipuljatsijam-u-dilovomu-spilkuvanni-2514235.html> (in Ukrainian).
11. Tiutiunnyk, L. (2022). Sposoby formuvannia stresostiikosti osobystosti [Ways of forming personal stress-resilience]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 70(6), 182–189. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-182-189> (in Ukrainian).
12. Chernikova, N., Voronina, V., & Chebotarov, K. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR- protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in the management of HR- processes at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 3(03), 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12> (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025