

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14>

УДК 005.95/96:005.21:159.9

*Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>*

*Я. В. Паламаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>*

*Т. П. Русинець,
к. психол. н., доцент, завідувач кафедри педагогіки та психології,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-6106>*

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ КАДРІВ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

*Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and
Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
Y. Palamarenko
PhD in Economics, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical
University, Vinnytsya
T. Rysynets,
PhD in Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of
Pedagogy and Psychology,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya*

DEVELOPING PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF PERSONNEL UNDER STRATEGIC CHANGE CONDITIONS

У сучасних умовах зростає значення психологічної стійкості персоналу в контексті складних організаційних змін. Ця стійкість є ключовим елементом корпоративної безпеки, стабільності та довготривалої ефективності персоналу, впливаючи на загальний успіх організації. Метою дослідження є розробка алгоритму формування психологічної стійкості, що включає емоційну стабільність, адаптивність, стресостійкість, самомотивацію та соціальну компетентність. Використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та експертного опитування для ідентифікації дестабілізуючих чинників. Запропоновано п'ятиетапний алгоритм, який враховує діагностичні й практично-інтервенційні заходи на індивідуальному та організаційному рівнях. Визначено рівні прояву стійкості з урахуванням поведінкових індикаторів та ризиків. Результати дослідження поглиблюють розуміння адаптації працівників до змін і можуть бути використані управлінням, HR-фахівцями та організаційними психологами в умовах трансформацій та кризових викликів.

In the context of increasing complexity and frequency of organizational transformations, the issue of psychological resilience of personnel becomes critically important. Employees' psycho-emotional stability is no longer merely an individual trait, but a vital component of systemic corporate security and organizational sustainability. The development of an internal environment that supports the psychological well-being of employees is considered an essential element of contemporary corporate culture. **Purpose.** The aim is to investigate the phenomenon of psychological resilience of personnel under conditions of strategic change and to develop an algorithm for its formation within an organizational setting. **Methods.** General scientific methods of analysis, synthesis, generalization, and systematization were applied, as well as the method of expert survey to identify factors that destabilize psychological resilience. A component-structural approach was used to design the resilience model. The algorithm structure integrates a stage-by-stage logic of managerial influence on the psychological state of

employees. **Results.** Key groups of factors destabilizing psychological resilience under strategic change have been identified and classified. An original model of psychological resilience was proposed, including emotional stability, adaptability, stress resistance, self-motivation, and social competence. A five-stage algorithm for building psychological resilience was developed, incorporating both diagnostic and intervention components. Levels of resilience manifestation were determined, based on behavioral indicators and organizational risks. **Conclusions.** The findings enhance the understanding of intra-organizational processes associated with employees' psychological adaptation to change. The proposed algorithm can be used by managers, HR professionals, and organizational psychologists to improve staff stability, engagement, and effectiveness in crisis conditions. A promising area for further research is the empirical study of the impact of resilience levels on the dynamics of organizational change implementation and the long-term competitiveness of enterprises.

Ключові слова: психологічна стійкість, стратегічні зміни, адаптація, персонал, стресостійкість, емоційна стабільність, управління персоналом, стратегічний менеджмент.

Keywords: psychological resilience, strategic change, adaptation, personnel, stress resistance, emotional stability, human resource management, strategic management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічні зміни, які дедалі частіше стають необхідною умовою розвитку сучасних організацій, супроводжуються підвищеним рівнем психологічного навантаження на персонал. В умовах динамічного середовища змінюються не лише структури управління, але й формат трудової взаємодії, що створює ризики психоемоційної дестабілізації працівників. Ефективність стратегічних змін безпосередньо корелює зі здатністю персоналу до психологічної саморегуляції та адаптації. Це зумовлює необхідність формування цілісного

бачення щодо змісту, структури та механізмів впливу на психологічну стійкість персоналу як передумови успішної трансформації організації.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених адаптації персоналу до змін, недостатньо вивченими залишаються структурні компоненти психологічної стійкості, їх взаємозв'язок та вплив на здатність працівника ефективно функціонувати в умовах трансформації. Також бракує практично орієнтованих алгоритмів, які б системно враховували чинники дестабілізації та пропонували інструменти управлінського впливу. Саме ці аспекти потребують додаткового теоретико-практичного опрацювання, що й стало предметом нашого дослідження.

Аналіз останніх публікацій. Аналіз наукових публікацій, присвячених питанням формування психологічної стійкості персоналу, свідчить про зростаючу увагу дослідників до проблем психоемоційного навантаження, резильєнтності та адаптації в умовах трансформацій, викликаних пандемією COVID-19, війною, соціально-економічною нестабільністю. В умовах трансформаційного середовища організації стикаються з необхідністю не лише оперативного управління ризиками, а й забезпечення психічного добробуту працівників, що виступає критичним чинником ефективності. У роботі Л.М. Карамушки [1, с. 69-78] представлено ґрунтовний огляд зарубіжних досліджень щодо впливу пандемії COVID-19 на психологічне здоров'я працівників. D. De Clercq та R. Pereira [2, с. 104-124] дослідили позитивний бік робочих конфліктів у кризовий період, продемонструвавши, як конструктивне вирішення завдань здатне трансформувати відчуття загрози пандемії у творчу енергію та інноваційність. У статті Der Feltz-Cornelis та ін. [3] висвітлено взаємозв'язок між робочим стресом, присутністю на роботі, відсутністю через хворобу та резильєнтністю у період карантину серед університетського персоналу та студентів. Ю.О. Головчук та ін. [4, с. 44-52; 5; 6] акцентують на важливості стратегічного кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я, наголошуючи на ролі планування в адаптації персоналу до викликів. У продовження теми стратегічних підходів до управління, У роботі

Я.В. Паламаренко [7] запропоновано методичні підходи до оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства, що може бути корисним для оцінки внутрішньої стійкості організацій. І.М. Лепетан [8] аналізує комунікаційні стратегії та бренд-менеджмент у сфері охорони здоров'я, наголошуючи на значенні емоційної взаємодії та довіри у кризових умовах. У дослідженні Т. Рисинець, І. Потоцької та Д. Акименка [9, с. 193-200] звернуто увагу на гендерні відмінності у сприйнятті якості сну та рівня невротизації, що дозволяє глибше зрозуміти психологічну вразливість різних груп працівників. О.В. Вартанова та Д.І. Повзун [10, с. 58-68] пропонують створення кластеру резильєнтності персоналу як механізм зміцнення кадрової стабільності підприємств у період війни. Т.Б. Ярмус [11, с. 1-11] представляє огляд елементів системи управління персоналом, зокрема підкреслює значення гнучких моделей адаптації в умовах невизначеності.

Узагальнюючи, вітчизняні та зарубіжні науковці наголошують на необхідності комплексного підходу до формування психологічної стійкості персоналу через управління, комунікацію, гнучкість, адаптивність і резильєнтність. Її розглядають не лише як засіб подолання криз, а й як стратегічний актив, що визначає конкурентоспроможність організацій у мінливому середовищі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення теоретико-методологічного розуміння сутності психологічної стійкості персоналу в умовах стратегічних змін та розробка практичного алгоритму її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна стійкість персоналу є визначальною умовою збереження ефективності організацій в умовах стратегічних змін. Вона проявляється у здатності працівників підтримувати працездатність, емоційну рівновагу та мотивацію в умовах стресу, кризи та невизначеності. Особливо критичною вона стає в період війни, коли психоемоційне напруження спричиняє виснаження, конфлікти та зниження продуктивності. Негативні зовнішні чинники, включно з

нестабільністю ринку праці, зумовлюють потребу у розвитку резильєнтності, адаптаційних механізмів та систем психологічної підтримки [10, с. 58-68].

Управління персоналом, у свою чергу, виконує стратегічну роль у формуванні внутрішньої організаційної стійкості. Воно повинно бути гнучким, інноваційним та здатним забезпечити не лише координацію трудових ресурсів, а й підтримку морального духу, згуртованості колективу, профілактику емоційного вигорання [11, с. 1-11]. При цьому, в умовах динамічних змін на підприємствах особливої актуальності набуває дослідження чинників, що дестабілізують психологічну стійкість працівників. Стратегічні трансформації зазвичай супроводжуються підвищенням рівнем стресу, невизначеністю та тривожністю серед персоналу. У зв'язку з цим доцільно систематизувати та класифікувати такі фактори для своєчасного виявлення загроз та формування заходів превентивного характеру (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація факторів, що дестабілізують психологічну стійкість персоналу під час стратегічних змін

Група факторів	Конкретні прояви	Потенційні наслідки
Зовнішні	Економічна нестабільність, політична турбулентність, соціальні кризи	Зростання тривожності, відчуття невизначеності
Організаційні	Зміна керівництва, реструктуризація, скорочення персоналу, впровадження ІТ	Страх втрати роботи, зниження довіри до керівництва
Професійні	Зміна функціоналу, підвищення вимог, нові стандарти	Вигорання, відчуття некомпетентності
Міжособистісні	Конфлікти, порушення комунікації, конкуренція	Внутрішня напруга, зниження мотивації
Індивідуальні	Низька самооцінка, відсутність гнучкості, низький рівень саморегуляції	Психоемоційне виснаження, дезадаптація

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 9; 12, с. 12-16]

Таким чином, класифікація у таблиці 1 допомагає глибше зрозуміти багаторівневу природу дестабілізаційних впливів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Їх врахування є передумовою побудови ефективної системи підтримки психологічного ресурсу працівників у період змін. У загальному розумінні резильєнтність (психологічна пружність) – це здатність

індивіда ефективно протистояти труднощам і швидко відновлювати психоемоційний стан після стресу.

У сучасних умовах стратегічних змін значно посилюється психоемоційний тиск на працівників. Дослідження Gradus Research е 2024 році [16] засвідчують, що 73% українців, які працюють в офісах, відчувають підвищений рівень стресу, а 45% визнають, що цей стрес погіршує їхню продуктивність. Серед основних джерел стресу названо високі обсяги завдань (61%), невизначеність майбутнього (57%) та слабку внутрішню комунікацію (41%), що корелює із зовнішніми й організаційними факторами, вказаними у таблиці 1.

Поглиблений зріз ситуації подає аналітика Інтерфакс-Україна [17], згідно з якою 41% українців заявили про наявність психологічних труднощів протягом останнього року. При цьому 65% відчували потребу у психоемоційній підтримці, але лише 19% реально звернулися до фахівців, що свідчить про дефіцит доступної психологічної допомоги. Також за інформацією Інтерфакс-Україна [18] зазначено, що лише 9% опитаних вважають, що мають добрий стан психічного здоров'я, тоді як 60% страждають на хронічне емоційне виснаження. Водночас лише 8% працівників мають регулярний доступ до психологічної підтримки на робочому місці. При цьому на рівні державної політики МОЗ України [19] підкреслює значення ментального здоров'я як частини стратегії національного відновлення. Інституційна інтеграція психосоціальної допомоги в межах підприємств, медичних і освітніх структур визнається одним із ключових напрямів.

З огляду на викладене, важливим показником оцінки психологічної стійкості є динаміка звернень працівників до психологічних служб. Наведена візуалізація демонструє зростання таких звернень в останні роки, що підтверджує потребу інтеграції психологічної підтримки в HR-стратегії підприємств (рис. 1).

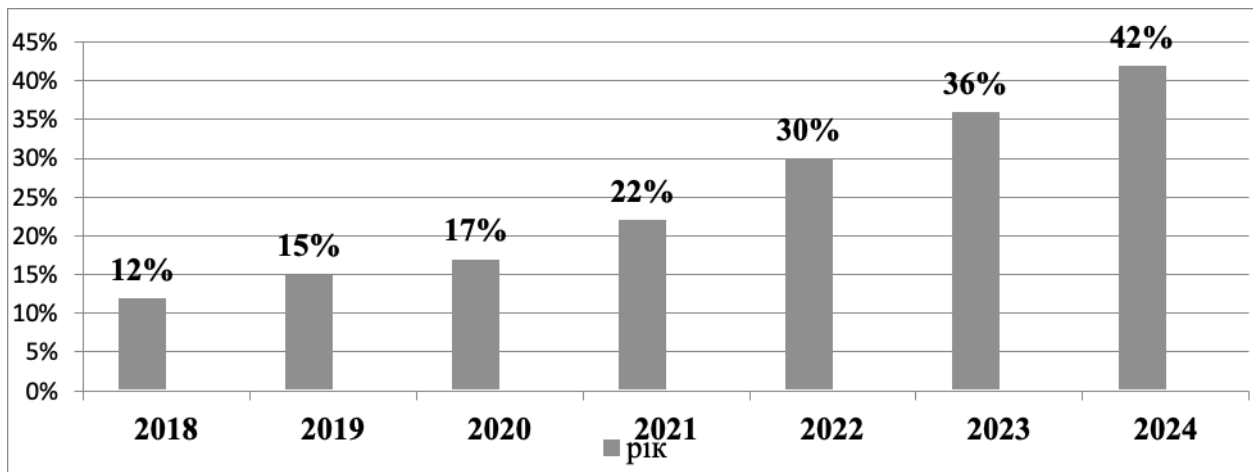


Рис.1. Динаміка звернень працівників до психологів в Україні протягом 2018-2024 років, %

Джерело: сформовано авторами на основі [16;17;18;19]

Проведений аналіз динаміки звернень працівників до психологів в Україні протягом 2018-2024 років, що відображено на рисунку 1, свідчить про чітко виражену тенденцію до зростання. Якщо у 2018 році лише 12% респондентів декларували звернення по психологічну допомогу, то вже у 2024 році цей показник зріс до 42%. Найбільш стрімкий приріст зафіксовано в період 2021-2024 років, що співпадає із масштабними суспільними викликами, включно з пандемією COVID-19, воєнними подіями та підвищеною турбулентністю на ринку праці. Така динаміка підкреслює зростаючу потребу в доступі до психологічної підтримки та інтеграції систем психоемоційного супроводу в організаційне середовище.

У процесі дослідження адаптовано підхід до розуміння психологічної стійкості працівника як багаторівневого процесу, що активується під впливом організаційних змін. Запропонована модель (рис. 2) відображає трансформацію зовнішніх викликів у внутрішні ресурси, які забезпечують ефективне функціонування в умовах невизначеності. Вона враховує когнітивну складову (сприйняття змін) і соціально-психологічні чинники (соціальне середовище, підтримка), що опосередковують формування адаптивних стратегій.

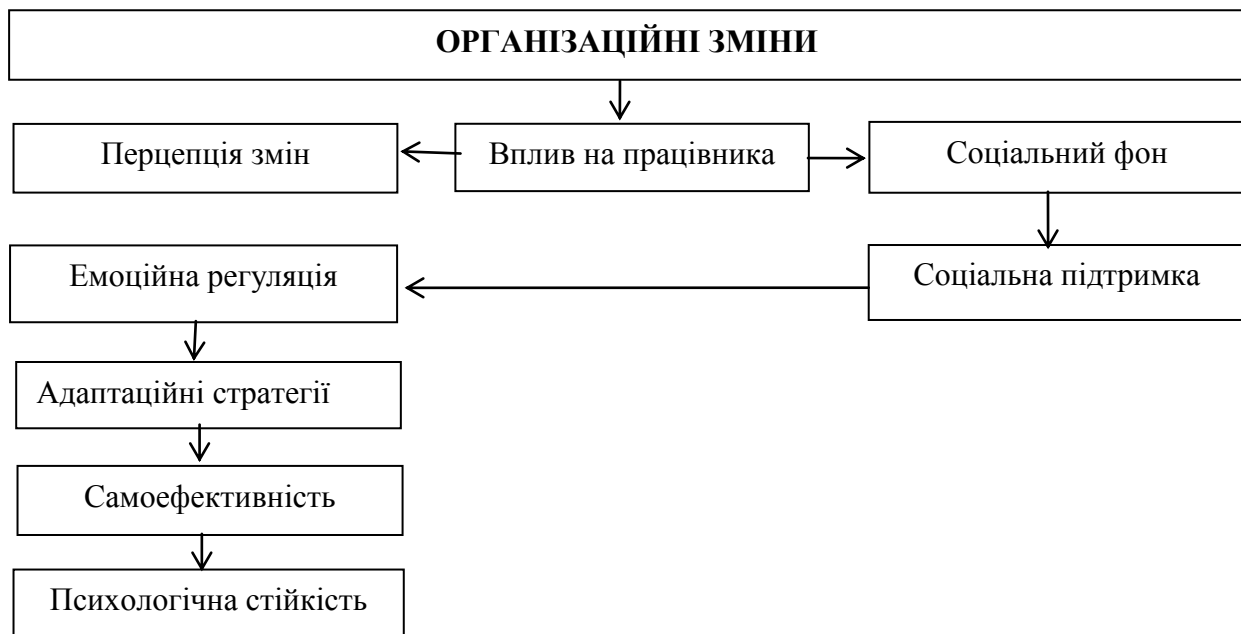


Рис. 2. Модель психологічної стійкості працівника в умовах організаційних змін

Джерело: сформовано авторами на основі [13;14]

Згідно з рисунком 2, психологічна стійкість працівника формується як інтерактивний процес, що починається з організаційних змін і проходить кілька ключових етапів. Спершу працівник усвідомлює зміст і вплив змін на свою діяльність. Важливу роль відіграє соціальний фон – атмосфера в колективі, рівень довіри та підтримки. Взаємодія цих факторів активує емоційну регуляцію, яка є основою для формування адаптаційних стратегій – поведінкових і когнітивних реакцій на виклики.

Подальшим етапом є розвиток самоефективності – усвідомлення власної здатності впливати на події, справлятися з труднощами та досягати результатів. Саме цей внутрішній ресурс є критичним для переходу до фінального етапу – психологічної стійкості, яка виражається у збереженні працездатності, стійкому рівні мотивації, здатності до адаптації та відновлення навіть у турбулентному середовищі. Така модель дозволяє не лише діагностувати поточний рівень стійкості, а й розробляти цільові програми підтримки персоналу на кожному з етапів формування внутрішньої психологічної сили.

Кожен із компонентів моделі психологічної стійкості (рис. 2) має практичне значення для оцінки внутрішніх ресурсів працівника в умовах

трансформацій. Зокрема, емоційна стабільність виявляється у здатності до самоконтролю, врівноваженості та емоційної витримки, що може бути виміряно за допомогою опитувальника Ганса Айзенка або тесту ММРІ, які дають змогу визначити особистісні риси, пов'язані з тривожністю, імпульсивністю та емоційною регуляцією.

Адаптивність проявляється через відкритість до нового, гнучкість мислення і готовність до змін. Для її оцінки доцільно застосовувати методику «АДАПТА», яка включає шкали оцінювання когнітивної, поведінкової та емоційної гнучкості в контексті професійного середовища. Цей інструмент дозволяє виявити, наскільки працівник здатен до конструктивної перебудови у відповідь на зовнішні виклики.

Стресостійкість визначається рівнем збереження ефективності у кризових умовах і високому психоемоційному навантаженні. Застосування шкали життєвих подій за Холмсом–Реєм дозволяє оцінити вплив стресових факторів на індивіда та його потенційну вразливість.

Самомотивація як внутрішня рушійна сила оцінюється через аналіз ініціативності, наполегливості та здатності приймати рішення. Для цього застосовують метод STAR (Situation – Task – Action – Result) під час структурованого інтерв'ю, а також опитувальники самооцінювання мотивації. Соціальна компетентність, що включає навички взаємодії, емпатії та комунікації, оцінюють за шкалою емоційного інтелекту EQ Бар-Она, яка дає уявлення про здатність ефективно працювати в команді та підтримувати робочі зв'язки.

Таким чином, запропонована модель психологічної стійкості є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично орієнтованою. Вона дає змогу проводити діагностику психоемоційних характеристик працівників, визначати напрями розвитку soft skills та формувати програми ментального супроводу. Її впровадження сприяє підвищенню резильєнтності колективу, зниженню ризиків вигорання, посиленню згуртованості й стабільності функціонування підприємства в умовах змін.

У таблиці 2 подано узагальнену класифікацію рівнів психологічної стійкості персоналу, їх поведінкові ознаки та пов'язані з ними ризики для організації.

Таблиця 2. Рівні психологічної стійкості персоналу та їх характеристики

Рівень	Поведінкові ознаки	Потенційні ризики для організації
Високий	Приймає зміни, ініціює ідеї, спокійно реагує на критику	Позитивне середовище, збереження продуктивності
Середній	Частково приймає зміни, потребує підтримки, вагається	Потреба в інтервенції, помірні втрати ефективності
Низький	Протидіє змінам, замикається в собі, поширює негатив	Конфлікти, саботаж, висока плинність кадрів

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 13, с. 144-150]

Наведена класифікація рівнів психологічної стійкості, що відображена у таблиці 2, дозволяє не лише діагностувати поточний емоційний стан працівників, а й прогнозувати можливі ризики на рівні організації. Застосування такої типології дає змогу оптимізувати управлінські інтервенції, сформувані адресні програми підтримки та підвищити загальну резильєнтність колективу.

Відтак, інтеграція психологічної стійкості в систему управління персоналом сприяє зниженню організаційної напруги, стабілізації кадрового складу та підтриманню стратегічного розвитку підприємства. Серед ключових аспектів – управління мотивацією, психічним здоров'ям, лідерським потенціалом і стресостійкістю, що забезпечують ефективну міжособистісну взаємодію, адаптацію нових працівників і командну згуртованість. Розвиток креативності та позитивного мікроклімату формує основу продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності організації в умовах змін [15, с. 461-466].

У сучасних умовах високої динаміки змін і зростання психоемоційного навантаження на персонал особливо важливий системний підхід до формування психологічної стійкості. Напруга, вигорання та тривожність знижують ефективність підприємства та ускладнюють стратегічні трансформації. Управління персоналом потребує структурованого алгоритму,

який діагностує психоемоційні ризики та пропонує механізми їх подолання. На рисунку 3 наведено алгоритм формування психологічної стійкості, що поєднує поетапність дій і конкретні інструменти підтримки, адаптований до управління змінами.



Рис. 3. Алгоритм формування психологічної стійкості персоналу в умовах стратегічних змін

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за джерелами [5; 6; 7].

Запропонований алгоритм, що відображений на рисунку 3 формування психологічної стійкості персоналу забезпечує інтеграцію діагностичних, аналітичних, превентивних та адаптаційно-підтримувальних заходів у загальну HR-стратегію підприємства. Такий підхід сприяє своєчасному

виявленню зон емоційного ризику, ефективному плануванню програм розвитку персоналу та забезпеченню їх успішної реалізації.

Системне застосування алгоритму дозволяє не лише знижувати рівень стресу та професійного вигорання, а й підвищувати адаптивність та залученість працівників у процеси змін. У перспективі це створює підґрунтя для підвищення організаційної резильєнтності, формування стійкої корпоративної культури та забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в умовах турбулентного середовища.

Висновки. Психологічна стійкість персоналу є ключовим чинником успішного впровадження стратегічних змін в організації. Запропонована компонентна модель дозволяє комплексно охарактеризувати її зміст, структуру та механізми прояву. Класифікація дестабілізуючих факторів окреслює основні загрози психоемоційному стану працівників у період трансформацій. Розроблений алгоритм формування стійкості поєднує діагностичні, аналітичні та інтервенційні інструменти, забезпечуючи цілісне бачення управлінських дій. Запропонований підхід є адаптивним і може використовуватись у медичних, освітніх та бізнес-структурах в умовах високої турбулентності. Результати дослідження мають як теоретичне, так і прикладне значення для HR-служб, управлінців та організаційних психологів. Перспективою подальших досліджень є емпіричне тестування алгоритму в реальних організаціях та аналіз динаміки змін рівня психологічної стійкості працівників. Застосування результатів сприятиме формуванню ефективної кадрової політики в умовах невизначеності.

Література

1. Карамушка Л.М. Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: огляд зарубіжних досліджень. *Організаційна психологія*. 2021. № 1(22). С. 69-78.

2. De Clercq D., Pereira R. Taking the Pandemic by Its Horns: Using Work-Related Task Conflict to Transform Perceived Pandemic Threats Into Creativity.

The Journal of Applied Behavioral Science. 2021. № 57(1). С. 104-124. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886320979649>

3. Der Feltz-Cornelis V., Maria C., Varley D., Allgar V. L., De Beurs E. Workplace Stress, presenteeism, absenteeism, and resilience amongst university staff and students in the COVID-19 lockdown. *Frontiers in Psychiatry*. 2020. № 11. DOI: 10.3389/fpsyt.2020.588803

4. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

5. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

6. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

7. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80)

8. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: [http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34)

9. Рисинець Т., Потоцька І., Акименко Д. Гендерні особливості суб'єктивної оцінки якості сну та її залежності від рівня невротизації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2025. №7. С. 193-200. DOI <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-1.26>

10. Вартанова О.В., Повзун Д.І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024 № 1(18). С. 58-68. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.6

11. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 1-11.

12. Кушнір Л.В. Вплив соціально-економічного розвитку на формування стратегії управління організацією. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. №2-1(103). С. 12-16. DOI:10.37734/2409-6873-2021-2-2

13. Вартанова О.В. Онтологія загальної сфери дискурсу «резильєнтність персоналу». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 144-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17>

14. Masten A.S., Lucke C.M., Nelson K.M., Stallworthy I. C. Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives. *Annual Review of Clinical Psychology*. 2021. Vol. 17. P. 521-549. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-081219-120307>

15. Федик В.В., Квасниця Н.І., Адам О.О., Панкратов Д.І., Найда А.В. Методика зміцнення психологічної стійкості персоналу підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 38. С. 461-466. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8328797>

16. Gradus Research Company. Під тиском: як сильно і чому стресують офісні працівники в Україні та Європі?. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (дата звернення: 18.06.2025)

17. Інтерфакс-Україна. Найбільшого тиску на психічне здоров'я через війну зазнають жителі Херсонської, Запорізької та Харківської областей – ВООЗ. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1049576.html> (дата звернення: 18.06.2025)

18. Інтерфакс-Україна. МОЗ планує до кінця 2025 р. розширити мережу центрів ментального здоров'я до 200. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/1078565.html> (дата звернення: 18.06.2025)

19. Міністерство охорони здоров'я України. Війна – це стрес. Для кожного з нас. 2023. URL: <https://www.facebook.com/moz.ukr/posts/pfbid02asiFNqmt1MJ79TTgGoDMTM4Y1xeWUUNUC4bGYzxoHRppt2Dc7HL2zqPtvHHLjdd7l> (дата звернення: 18.06.2025)

References

1. Karamushka, L.M. (2021), “Psychological health of organization personnel during the COVID-19 pandemic: a review of foreign studies”, *Organizatsiina psykholohiia*, vol. 1(22), pp. 69-78.

2. De Clercq, D. and Pereira, R. (2021), “Taking the Pandemic by Its Horns: Using Work-Related Task Conflict to Transform Perceived Pandemic Threats Into Creativity”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 57(1), pp. 104-124. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886320979649>

3. Der Feltz-Cornelis, V., Maria, C., Varley, D., Allgar, V.L. and De Beurs, E. (2020), “Workplace stress, presenteeism, absenteeism, and resilience amongst university staff and students in the COVID-19 lockdown”, *Frontiers in Psychiatry*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2020.588803>

4. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O.A., Dybchuk, L. V. and Mazur, H. M. (2025), “Human resource management and strategic planning in healthcare in Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

5. Holovchuk, Y. O., Karachyna, N. P., Dybchuk, L. V., Rysynets, T. P. and Serednytska, L. P. (2025), “The Role of Management in Ensuring Transparency as a Basic Principle of Marketing in the Medical Field”, *Efektivna ekonomika*, vol 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

6. Holovchuk, Y. O., Vergeles, K. M., Nazarchuk, O. A., Nochvina, O. A. and Mazur G. M. (2025), "Innovations in Ehealth as a Component of Management in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

7. Palamarenko, Y. V. (2020), "Modern approaches to evaluating the level of strategic development of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

8. Lepetan, I. M. (2025), "Brand management and communication strategies in healthcare: key aspects and significance", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

9. Rysinets, T., Pototska, I. and Akymenko, D. (2025), "Gender characteristics of subjective assessment of sleep quality and its dependence on the level of neuroticism", *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriiia "Pedahohika. Psykholohiia"*, vol. 7, pp. 193-200. DOI: <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-1.26>

10. Vartanova, O. V. and Povzun, D. I. (2024), "Formation of a personnel resilience cluster in the compensation model structure as a condition for workforce sustainability during war", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1(18), pp. 58-68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6>

11. Yarmus, T. B. (2024), "Characteristics of the elements of the personnel management system", *Akademichni vizii*, vol. 37, pp. 1-11.

12. Kushnir, L. V. (2021), "The impact of socio-economic development on the formation of organization management strategy", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia 'Ekonomichni nauky'*, vol. 2-1(103), pp. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2>

13. Vartanova, O. V. (2023), "Ontology of the general sphere of 'personnel resilience' discourse", *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika*, vol. 15, pp. 144-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17>

14. Masten, A. S., Lucke, C. M., Nelson, K. M. and Stallworthy, I. C. (2021), "Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives",

Annual Review of Clinical Psychology, vol. 17, pp. 521-549. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-081219-120307>

15. Fedyk, V. V., Kvasnytsia, N. I., Adam, O. O., Pankratov, D. I. and Naida, A. V. (2023), “Methodology for strengthening the psychological resilience of enterprise personnel”, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii: Ekonomichna. Serii: Yurydychna*, vol. 38, pp. 461-466. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8328797>

16. Gradus Research Company (2024), “Under pressure: how strongly and why office workers in Ukraine and Europe are stressed?”, available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/under-pressure-survey-reveals-european-office-workers-stress-landscape/> (Accessed 10 June 2025).

17. Interfax-Ukraine (2025), “Residents of Kherson, Zaporizhzhia and Kharkiv regions experience highest pressure on mental health due to war – WHO”, available at: <https://interfax.com.ua/news/general/1049576.html> (Accessed 18 June 2025).

18. Interfax-Ukraine (2025), “The Ministry of Health plans to expand the network of mental health centers to 200 by the end of 2025”, available at: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/1078565.html> (Accessed 18 June 2025).

19. Ministry of Health of Ukraine (2023), “War is stress. For each of us”, available at: <https://surl.li/xpctbd> (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.06.2025 р.