УДК 658.3

М. І. Дзямулич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3714-5062
В. Я. Романів,
аспірант кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-4795-5849
Р. І. Содома,
к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5020-6440

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.185

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТУ В ПІДВИЩЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КОРПОРАЦІЙ ДО ЗОВНІШНІХ ШОКІВ

M. Dziamulych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University
V. Romaniv,
PhD student of the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection,
Lviv State University of Life Safety
R. Sodoma,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law
and Management in the Field of Civil Protection, Lviv State University of Life Safety

PSYCHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL ECONOMY: THE ROLE OF PERSONNEL AUDIT IN INCREASING THE RESILIENCE OF CORPORATIONS TO EXTERNAL SHOCKS

У статті досліджено психологічні засади управління персоналом у системі соціальної економіки та визначено роль кадрового аудиту як інструменту забезпечення резильєнтності підприємства до зовнішніх шоків. Визначено, що ефективність управлінських рішень у сфері персоналу залежить від функціонального узгодження економічних і психологічних чинників взаємодії працівників та системи мотивації на підприємстві. З'ясовано, що соціально орієнтована економіка формує принципово нові вимоги до поведінкових стратегій управління персоналом, зумовлюючи необхідність розвитку гнучких навичок та якостей працівника. Розкрито значення кадрового аудиту у виявленні психологічних ризиків, рівня лояльності, адаптивності та стресостійкості персоналу. Доведено, що системне поєднання кадрового аудиту з психологічними методами оцінювання дозволяє зміцнити соціальний капітал підприємства, підвищити його стійкість до кризових впливів і забезпечити стабільність управлінських процесів. Запропоно-

вано концептуальну модель формування психологічно орієнтованої системи управління персоналом, орієнтованої на підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання та формування резильєнтної організаційної поведінки.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied principles of the psychology of personnel management in the context of social economy, determine the role of personnel audit in increasing the resilience of an enterprise to external shocks, and develop approaches to forming a sustainable human resources management system. The methodological basis of the study is a systemic socio-economic approach, which provided a comprehensive study of the relationship between psychological factors and personnel audit in increasing the resilience of the enterprise. The work used methods of comparative, structural-functional and situational analysis and the method of logical generalization, which allowed to identify the interdependence between the level of psychological resilience of personnel, corporate culture and the effectiveness of management decisions in a socially oriented environment. The article investigates the psychological principles of personnel management in the social economy system and defines the role of personnel audit as a tool for ensuring the resilience of the enterprise to external shocks. It is determined that the effectiveness of management decisions in the personnel sector depends on the functional coordination of economic and psychological factors of employee interaction and the motivation system at the enterprise. It is found that a socially oriented economy forms fundamentally new requirements for behavioral strategies of personnel management, determining the need to develop flexible skills and qualities of the employee. The importance of personnel audit in identifying psychological risks, the level of loyalty, adaptability and stress resistance of personnel is revealed. It is proved that the systematic combination of personnel audit with psychological assessment methods allows strengthening the social capital of the enterprise, increasing its resistance to crisis influences and ensuring the stability of management processes. A conceptual model for the formation of a psychologically oriented personnel management system focused on increasing the efficiency of the business entity's activities and forming resilient organizational behavior is proposed.

Ключові слова: психологія управління, соціальна економіка, кадровий аудит, резильєнтність підприємства, соціальний капітал.

Key words: management psychology, social economy, personnel audit, enterprise resilience, social capital.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні підприємства функціонують у специфічному середовищі підвищеної нестабільності, де зовнішні шоки безпосередньо впливають на сталість бізнес-процесів і поведінку їх персоналу. За таких умова саме психологія управління персоналом набуває ключового значення, оскільки здатність керівників розуміти внутрішню мотивацію, емоційний стан і поведінкові реакції працівників визначає швидкість адаптації підприємства до змін у бізнес-середовищі. Проте в українській практиці управління кадровий аудит переважно розглядається лише як інструмент оцінювання кваліфікаційного рівня чи продуктивності персоналу, тоді як його психологічна складова залишається недостатньо розкритою. Відсутність інтегрованих методів, які б враховували як соціально-економічні, так і психологічні параметри кадрової системи, призводить до втрати стійкості організацій, зниження їхньої функціональної гнучкості та ефективності управлінських рішень.

Фактично проблема полягає у тому, що традиційні підходи до управління персоналом наразі вже не забезпечують формування резильєнтності підприємства — його здатності витримувати зовнішні потрясіння та швидко відновлювати свою продуктивність. Тому без належного врахування психологічних чинників кадровий аудит перетворюється на формальну процедуру, яка не дає змоги передбачити поведінкові ризики та потенціал персоналу в кризових ситуаціях. Практика свідчить, що підприємствам необхідна методологія, здатна поєднувати економічну раціональність із глибоким розумінням соціально-психологічної динаміки організації.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою у науковому обгрунтуванні ролі психології управління та кадрового аудиту як взаємопов'язаних механізмів підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків. Їхня інтеграція створює підгрунтя для формування принципово нової соціально відповідальної та психологічно збалансованої моделі управління, здатної забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі соціальної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи демонструють поступове зближення психології управління персоналом із економічним аналізом організаційної стійкості. Зокрема, у дослідженні Л. Д. Водянки [1] авторка акцентує увагу на психологічній безпеці як ключовій передумові продуктивності в умовах цифрових зрушень. У роботі стверджується, що зниження тривожності та чіткі комунікаційні контури зменшують поведінкові ризики і втрати координації, що безпосередньо пов'язано з резильєнтністю персоналу. В даному аспекті у праці О. М. Шубалого [2] систематизовано функціональний інструментарій управління персоналом — від мотиваційних механізмів до контролінгу людських ресурсів. Водночас автор вказує на проблему, пов'язану із відсутністю процедурного мосту між психологічними метриками та аудиторськими протоколами оцінювання кадрових систем.

Варто також звернути увагу на дослідження О. В. Потьомкіної [3], у якому стверджується, що стимули праці діють не лише як цінові сигнали, але і як маркери справедливості, що формують у працівників очікування, довіру та готовність до кооперації. В контексті соціальної економіки це означає, що архітектура винагород у корпораціях повинна оцінюватися як за витратами, так і за впливом на соціальний капітал й колективну здатність до відновлення після шоків. Водночас у роботі О. А. Урбан [4] визначено макрорівневий контекст, коли орієнтація на сталий розвиток задає норматив для внутрішніх рішень підприємства, пов'язаних із балансом ефективності, інклюзіями та довгим горизонту рішень, що підсилює вимоги до психологічно чутливого HR-менеджменту.

Крім того, Ю. О. Чалюк [5] трактує диджиталізацію як соціально-економічний феномен, що трансформує поведінку та взаємодії в організаціях, коли цифрові платформи змінюють структуру інформаційних потоків і підзвітності, підвищуючи цінність аудиту "м'яких" факторів впливу на персоналу. Зрештою, у праці Т. О. Шматковської [6] досліджено, як саме стратегічний управлінський облік переводить багатовимірні цілі у вимірювані показники. А авторський підхід до інтегрованого контролінгу є методологічною базою для інституціоналізації кадрового аудиту з психометричними індикаторами.

Таким чином, наявні наукові напрацювання у даній сфері визначають, що у даний час психологічна безпека та справедливі стимули зменшують поведінкову волатильність. Водночас невирішеною наразі лишається проблема стандартизації психометричних показників і їх взаємозв'язку з метриками резильєнтності, що й визначає необхідність подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретичних і прикладних засад психології управління персоналом у контексті соціальної економіки, визначення ролі кадрового аудиту в підвищенні резильєнтності підприємства до зовнішніх шоків та розроблення підходів до формування стійкої системи управління людськими ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як відомо, ефективність управлінських рішень у сфері персоналу безпосередньо визначається рівнем узгодженості економічних і психологічних чинників, які формують мотиваційне середовище праці. При цьому економічні стимули, такі як заробітна плата, премії, матеріальні заохочення тощо, створюють раціональну основу трудової активності. Разом з тим, вони мають достатньо короткотерміновий ефект без належної підтримки емоційно-психологічних факторів, пов'язаних із довірою персоналу, визнанням, відчуттям значущості та справедливості працівників [1]. Коли ці складові функціонально взаємодіють, то внаслідок цього формується середовище внутрішньої зацікавленості, у якому працівник сприймає цілі підприємства як власні.

Загалом психологічний клімат впливає на сприйняття економічних стимулів, адже навіть високий рівень оплати праці не гарантує лояльності, якщо організаційна культура породжує емоційне виснаження. Водночас збалансована система мотивації, побудована на принципах взаємної поваги, професійного розвитку й прозорої оцінки результатів, знижує транзакційні витрати, підвищує кооперацію та гнучкість поведінки персоналу. Тому, саме синергія економічних і психологічних детермінант створює стійку основу управління, у якій зростання продуктивності поєднується з підвищенням психологічної стійкості колективу, а ефективність управлінських рішень відображає не лише економічну доцільність, а й гармонію внутрішніх мотиваційних структур підприємства.

У даний час соціально орієнтована економіка змінює саму природу взаємодії між підприємством і працівником, вимагаючи від управлінців не просто досягнення фінансових результатів, але й підтримки високого рівня соціальної відповідальності, інклюзії та психологічного добробуту трудового колективу [4]. У таких умовах ефективність управління персоналом визначається функціональною здатністю керівників формувати поведінкові стратегії, засновані на емпатії, партнерстві та комунікаційній відкритості. Відповідно, економіка, орієнтована на людину, передбачає взаємну довіру як ресурс, який стимулює переосмислення ролі мотивації, лідерства й етичних норм управління.

Отже, в таких умовах розвиток гнучких навичок емоційного інтелекту, адаптивності, стресостійкості, критичного мислення тощо стає необхідною умовою ефективної взаємодії в мінливому середовищі, де невизначеність і соціальні ризики носять постійний характер. Саме такі якості дозволяють працівникам і керівникам активно формувати стратегії успішного розвитку підприємства [2]. Таким чином, соціально орієнтована економіка переводить управління персоналом із технократичної площини у сферу психологічної компетентності і соціального лідерства.

Необхідно зазначити, що у сучасній системі управління персоналом ефективним механізмом контролю трудових ресурсів та інструментом глибинного аналізу психологічного стану колективу виступає кадровий аудит. Його практичне значення полягає у здатності виявляти приховані ризики, які виникають внаслідок емоційного вигорання, невдоволення корпоративною культурою чи

Таблиця 1. Психологічні методи оцінювання персоналу, що застосовуються у кадровому аудиті

Методологічна група	Зміст і діагностичне призначення	Управлінське значення для кадрового аудиту
Когнітивно-поведінкові методи	Вимірюють стиль мислення, здатність до прийняття рішень, рівень критичного та адаптивного мислення. Використовуються для оцінки аналітичного потенціалу та гнучкості мислення працівників.	Дає змогу прогнозувати ефективність праці у складних ситуаціях, визначати потенціал управлінських кадрів і формувати програми розвитку персоналу.
Емоційно-афективні методи	Досліджують рівень емоційного інтелекту, стресостійкості, емоційної стабільності, комунікативної врівноваженості. Включають тести на самооцінку, шкали тривожності, опитувальники настроїв.	Дозволяють виявити психологічні ризики, пов'язані з вигоранням, конфліктністю чи зниженням лояльності, сприяючи запобіганню криз у колективі.
Соціально-комунікативні методи	Орієнтовані на оцінку соціальної взаємодії, командної поведінки, рівня довіри та соціальної згуртованості (соціометрія, методика «360 градусів», групові дискусії).	Сприяють зміцненню соціального капіталу, оптимізації міжособистісних зв'язків і підвищенню адаптивності організації до зовнішніх впливів.
Мотиваційно-ціннісні методи	Визначають систему цінностей, рівень внутрішньої мотивації, орієнтацію на досягнення, владу або належність (тести Рокича, МакКлелланда, Моррісона).	Дозволяють оцінити відповідність особистісних цілей працівників стратегічним орієнтирам підприємства, підвищуючи ефективність управлінських рішень у сфері мотивації.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2].

дисбалансу між очікуваннями працівників і реальними умовами праці. Через аналіз показників лояльності, адаптивності та стресостійкості кадровий аудит формує емпіричну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію внутрішнього середовища корпорацій [4]. Практично він дозволяє не лише оцінити відповідність компетенцій потребам підприємства, але й визначити психологічні детермінанти ефективності персоналу. Такий підхід перетворює аудит у стратегічний інструмент зниження плинності кадрів та формування резильєнтного персоналу, здатного зберігати високий рівень продуктивності праці у стресових умовах [1]. Відповідно, кадровий аудит стає ключовою ланкою між управлінською раціональністю та психологічною стабільністю організації.

Системне поєднання кадрового аудиту з психологічними методами оцінювання створює цілісну основу для управління людським потенціалом, у якій об'єктивні показники компетентності поєднуються з аналізом емоційного стану, цінностей і соціальних зв'язків працівників. Такий підхід зміцнює соціальний капітал підприємства, адже дозволяє ідентифікувати неформальні комунікаційні центри, рівень довіри та готовність колективу до співпраці. Як наслідок — управлінські рішення грунтуються на реальній структурі взаємодії, що підвищує адаптивність організації до кризових впливів. При цьому відтворення балансу між контролем і підтримкою забезпечує стабільність управлінських процесів, перетворюючи кадрову систему на гнучкий механізм розвитку (табл. 1).

Таким чином, потреба поєднання раціональної економічної ефективності з гармонійним розвитком людського потенціалу визначає необхідність формування психологічно орієнтованої системи управління персоналом. У середовищі постійних змін корпорації можу залишатися конкурентоспроможними лише тоді, коли їх працівники демонструють високий рівень адаптивності, внутрішньої мотивації та готовності до колективної взаємодії [3]. Лише така система забезпечує продуктивність та психологічну стійкість організації, що проявляється у здатності зберігати рівновагу під тиском кризових впливів. Вона формує резильєнтну поведінку, яка мінімізує внутрішні конфлікти і підсилює інноваційний потенціал трудового колективу, перетворюючи персонал на стратегічний ресурс стабільного розвитку підприємства. Відповідно, виникає потреба формування відповідної концептуальної моделі функціонування даного механізму (рис. 1).

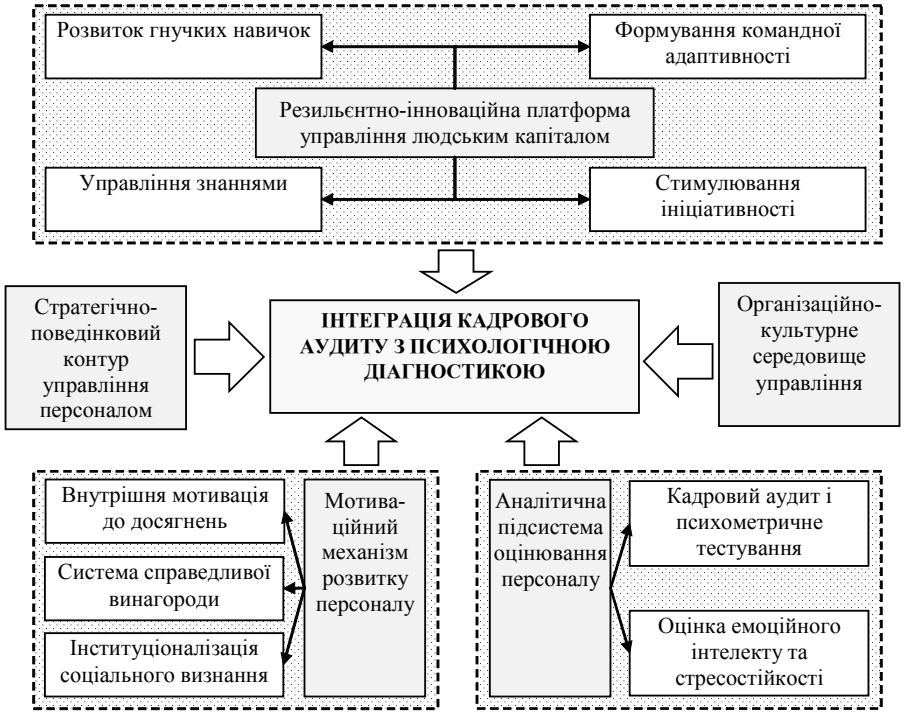

Рис. 1. Концептуальна модель психологічно орієнтованої системи управління персоналом корпорацій

Джерело: розроблено автором.

Ефективність пропонованої концептуальної моделі визначається її здатністю інтегрувати

психологічні чинники у стратегічну логіку управління персоналом, перетворюючи людський капітал на головне джерело стійкості корпорації. Вона забезпечує узгодження між емоційними, ціннісними та організаційними параметрами функціонування трудового колективу, що знижує поведінкову турбулентність і підвищує адаптивність до зовнішніх шоків. Завдяки синергетичній взаємодії управлінських, соціальних і психологічних механізмів дана модель здатна сформувати систему внутрішньої стабільності на засадах відповідальності працівників та довіри до лідерства. Саме це дає змогу корпораціям ефективно реагувати на кризи та формувати довгострокову конкурентну перевагу через розвиток резильєнтної організаційної поведінки.

Корм того, впровадження даної концептуальної моделі може суттєво підвищити ефективність діяльності корпорацій завдяки переходу від фрагментарного до системного управління людським капіталом, за якого психологічні та економічні механізми функціонують у єдиній логіці розвитку. Такий підхід сприяє оптимізації прийняття рішень та зменшу ризики деструктивної поведінки, що напряму впливає на підвищення рівня довіри персоналу. Тому психологічна орієнтація управління посилює внутрішню мотивацію працівників, сприяє їх самоорганізації та колективній відповідальності, що забезпечує ефект самопідтримуваної стійкості [3]. У результаті корпорації набувають здатності як ефективно реагувати на кризи, так і трансформувати їх у можливості зростання, формуючи резильєнтну поведінку як елемент власної організаційної культури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що психологічний вимір управління персоналом у межах соціальної економіки стає не допоміжним, а системоутворюючим чинником стійкості підприємства. Успішність організацій у сучасному бізнес-середовищі залежить не лише від раціональних управлінських рішень, але й від здатності керівників формувати середовище довіри, емоційної безпеки та партнерства. Тому лише психологічно орієнтована модель управління персоналом відкриває можливість перевести управління з адміністративного рівня на стратегічний, де людський капітал буде розглядатися як функціональна основа корпоративної резильєнтності.

На нашу думку кадровий аудит, інтегрований із психологічними методами оцінювання, здатен трансформуватися у дієвий інструмент забезпечення збалансованості організаційних процесів та підтримання лояльності працівників. При цьому у центрі уваги за таких умов опиняється не управлінський контроль, а розвиток персоналу. З іншого боку це потребує заміни формальної трудової дисципліни на внутрішню мотивацію персоналу до спільної мети. Такий підхід здатен сформувати основу для саморегулювання трудового колективу, що забезпечує гнучке реагування на зовнішні шоки та довготривалу стабільність корпорації.

Отже, психологічно орієнтована система управління персоналом постає стратегічною платформою, здатною інтегрувати соціальні цінності, корпоративну етику та економічну ефективність. При цьому її практичне впровадження сприяє формуванню резильєнтної поведінки організації і зміцнює її соціальний капітал як фундамент сталого розвитку підприємства.

Література:

1. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Козак В. С. Психологічна безпека персоналу в епоху цифрових змін: виклики та можливості. Фінансовий простір. 2024. №1—2 (53). С. 229—240.

2. Економіка та управління персоналом: магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П.М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: Надстир'я, 2024. 344 с.

3. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. Економічний форум. 2019. №1. С. 184—187.

4. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.

5. Чалюк Ю. О. Диджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128.

6. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123—128.

References:

1. Vodianka, L. D., Stakhova, N. P. and Kozak, V. S. (2024), "Psychological safety of personnel in the era of digital changes: challenges and opportunities", Finansovyi prostir, vol. 1—2 (53), pp. 229—240.

2. Shubaly, O. M., Rud, N. T., Dzyamulych, M. I., Nuzhna, O. A., A. I. Gordiychuk, Shubala, I. V., Kosinsky, P. M. and Khilukha, O. A. (2024), Ekonomaika ta upravlinnia personalom: magisterskyi kurs [Economics and personnel management: master's course], Nadstyria, Lutsk, Ukraine.

3. Potiomkina, O. V., Dziamulych, M. I. and Shubala, I. V. (2019), "Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use", Ekonomichnyi Forum, vol. 1, pp. 132—137.

4. Urban, O. A., Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", Ekonomichnyi forum, vol. 2, pp. 47—52.

5. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 4(55), pp. 122—128.

6. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchykova, I., Kytaichuk, T. and Popova, Yu. (2022), "Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development", AD ALTA: Journal of interdisciplinary research, vol. 12 (2), Special Issue XXIX, pp. 123—128.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.