

УДК 331.101.3:331.108

**М. І. Дзямулич,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Луцький національний технічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

**П. М. Косінський,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Луцький національний технічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3254-2379>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.24.168

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРАВЕДЛИВОЇ ПРАЦІ**

M. Dziamulych,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

P. Kosinskyi,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

**MANAGEMENT PSYCHOLOGY AND PERSONNEL AUDIT AS TOOLS FOR STRENGTHENING  
THE RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE SOCIAL  
AND DIGITAL ECONOMY AND ENSURING FAIR LABOR**

У статті досліджено теоретико-методичні засади інтеграції психології управління та аудиту персоналу як ключових інструментів зміцнення резильєнтності підприємств у контексті трансформаційних процесів соціальної та цифрової економіки. Обґрунтовано, що психологічні механізми управлінського впливу, орієнтовані на розвиток організаційної довіри, мотиваційної архітектоніки та лідерських компетентностей, формують підґрунтя для підвищення адаптивного потенціалу підприємств до економічних шоків. Визначено, що аудит персоналу, як інструмент стратегічного контролінгу трудових ресурсів, забезпечує виявлення дисфункціональних елементів кадрової інфраструктури та моніторинг дотримання принципів справедливої праці. Доведено, що системне впровадження цифрових HR-аналітичних інструментів оцінювання трудової поведінки та соціально орієнтованих стандартів управління підсилює інституційний механізм забезпечення справедливої праці та стійкого розвитку підприємств. Запропоновано концептуальну модель формування резильєнтної системи управління персоналом, засновану на принципах психологічної компетентності.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and assess the role of management psychology and personnel audit in strengthening the resilience of enterprises, taking into account the challenges of the social and digital economy, as well as in determining their impact on the formation of fair labor principles. The research methodology is based on the integration of systemic, behavioral and organizational-analytical approaches to identify patterns of interaction between management psychology and personnel audit in the context of the social and digital economy. Structural and functional analysis was used to determine the management parameters that shape the resilience of the enterprise, as well as content

analysis to process scientific sources and practical recommendations. A comparative approach was used to assess the differences in the mechanisms of influence of psychological tools and personnel audit procedures on the level of stability and fairness of labor relations, which allows forming a holistic methodological basis for the study. The article explores the theoretical and methodological principles of integrating management psychology and personnel audit as key tools for strengthening the resilience of enterprises in the context of transformational processes of the social and digital economy. It is substantiated that psychological mechanisms of managerial influence, focused on the development of organizational trust, motivational architectonics and leadership competencies, form the basis for increasing the adaptive potential of enterprises to economic shocks. It is determined that personnel audit, as a tool for strategic controlling of labor resources, ensures the identification of dysfunctional elements of the personnel infrastructure and monitoring compliance with the principles of fair labor. It is found that the synergy of psychologically oriented management approaches and personnel audit procedures contributes to the formation of resilient organizational models capable of effective adaptation in conditions of socio-economic instability. It is proven that the systematic implementation of digital HR-analytical tools for assessing labor behavior and socially oriented management standards strengthens the institutional mechanism for ensuring fair labor and sustainable development of enterprises. A conceptual model for the formation of a resilient personnel management model based on the principles of psychological competence is proposed.

*Ключові слова: психологія управління, аудит персоналу, резильєнтність підприємств, цифрова економіка, соціальна економіка, трудові практики, справедлива праця.*

*Key words: management psychology, personnel audit, enterprise resilience, digital economy, social economy, labor practices, fair labor.*

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

Проблематика зміцнення резильєнтності підприємств набуває ключового значення в умовах ескалації соціальних трансформацій та зростання залежності бізнес-моделей від цифрової інфраструктури. У традиційних управлінських підходах психологічний аспект поведінки персоналу та аудит людського капіталу розглядався як допоміжний елемент, проте в сучасних умовах він перетворюється на стратегічний домінант, що визначає спроможність підприємства підтримувати операційну стабільність і реагувати на зовнішні шоки. Водночас, цифровізація економічних процесів змінює траєкторії взаємодії між працівниками й управлінськими структурами, підсилюючи роль інтелектуального капіталу, мотиваційних драйверів і внутрішньої координації.

Складність проблеми полягає в тому, що підприємства часто недооцінюють системний взаємозв'язок між психологією управління, аудитом персоналу та формуванням принципів справедливої праці. Невраховання поведінкових характеристик працівників, їхніх когнітивних реакцій на управлінський тиск, цифрові зміни чи соціальну напругу призводить до зниження продуктивності, ерозії трудової дисципліни та підвищення кадрової турбулентності. В той же час аудит персоналу у багатьох випадках обмежується формальною перевіркою

відповідності функцій, не інтегруючи метрики адаптивності та емоційної стійкості.

Крім того, останнім часом зростає розрив між потребою підприємств у стійких командах та реальними можливостями забезпечення справедливої праці в умовах соціально-економічної турбулентності, пов'язаної з деструктивним впливом війни. Сучасний ринок праці формує нові ризикові зони, пов'язані із інформаційною асиметрією, цифровою вразливістю персоналу, нерівномірністю доступу до ресурсів розвитку. Це актуалізує необхідність переосмислення внутрішніх управлінських механізмів, у яких психологія управління та аудит персоналу стають ключовими інструментами мінімізації транзакційних витрат та формування резильєнтної поведінки колективу.

Таким чином, зазначені проблеми визначають актуальність дослідження концептуальних підходів, які б забезпечили інтеграцію психологічних важелів управління та аналітичних процедур аудиту персоналу у єдину функціональну систему, здатну забезпечити стійкість підприємства та підтримати стандарти справедливої праці у новій економічній парадигмі.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Сучасні наукові підходи щодо дослідження проблематика резильєнтності персоналу та стійкості підприємств дедалі більше пов'язується з якістю управління людським капіталом і конфігурацією компенсаційних та мотивацій-

них механізмів. Зокрема, у роботі О. В. Варта-  
нової [1] обґрунтовано необхідність формуван-  
ня кластеру резильєнтності персоналу в струк-  
турі моделі компенсацій, розглядаючи його як  
інструмент нейтралізації шоків воєнного пері-  
оду та перерозподілу ризиків між підприєм-  
ством і працівником, що знижує ймовірність  
кадрової гнестабільності.

Натомість О. М. Шубалий [2] трактує пер-  
сонал як специфічний стратегічний ресурс, уп-  
равління яким передбачає поєднання функцій  
планування, контролінгу, мотиваційного інжи-  
нірингу й організаційного розвитку. При цьо-  
му на основі узагальнення підходів до економі-  
ки та управління персоналом автор задає ме-  
тодичну рамку для інструментарію оцінюван-  
ня трудової поведінки та побудови систем сти-  
мулювання на основі впровадження цифрових  
HR-технологій, що формує підґрунтя резильє-  
нтних управлінських контурів.

Крім того, відзначимо дослідження О. В.  
Потьомкіної [3], у якому акцентується увага на  
необхідності стимулювання праці як чиннику  
ефективного використання трудового потенці-  
алу. У роботі доведено, що дисбаланси в сис-  
темі винагород генерують поведінкові ризики  
та знижують рівень продуктивності праці, в той  
час як продумана система стимулів перетво-  
рюється на інструмент підтримки організацій-  
ної стійкості.

Доцільно також звернути увагу на публіка-  
цію О. А. Урбан [4], у якій стверджується, що  
концепція сталого розвитку задає ширший мак-  
роекономічний контекст для інституціоналі-  
зації принципів справедливої праці та соціаль-  
ної відповідальності бізнесу. При цьому ре-  
зильєнтність підприємства інтерпретується як  
елемент глобальних трансформацій, де ключо-  
вими стають довгострокова соціальна ефек-  
тивність і якість людського капіталу.

Зрештою, у дослідженнях Ю. О. Чалюк [5;  
6; 7; 8] висвітлюється деструктивний вплив ро-  
сійсько-української війни на соціально-еко-  
номічні процеси та еволюцію ринку праці під  
впливом цифровізації. Узагальнення цих ре-  
зультатів дозволяє розглядати ринок праці як  
високоволатильну систему з підвищеними ри-  
зиками сегментації, цифрової нерівності й про-  
сторових диспропорцій. На думку авторки це  
вимагає формування резильєнтних моделей  
управління персоналом, орієнтованих на спра-  
ведливу працю та підвищення стійкості під-  
приємств до багатомірних шоків.

Таким чином, наявні наукові напрацюван-  
ня підкреслюють, що психологічні та аналітичні  
інструменти управління персоналом є ключо-

вими детермінантами формування стійких  
організаційних систем. Це визначає напрям  
подальших досліджень для розробки інтегро-  
ваних моделей резильєнтності, здатних підтри-  
мувати продуктивність і забезпечувати спра-  
ведливу працю в умовах соціально-економічних  
трансформацій.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування  
та оцінка ролі психології управління й аудиту  
персоналу у зміцненні резильєнтності підпри-  
ємств, з урахуванням викликів соціальної та  
цифрової економіки, а також у визначенні їх  
впливу на формування принципів справедливої  
праці.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні теоретико-методичні засади інте-  
грації психології управління та аудиту персо-  
налу зазвичай формуються на перетині поведін-  
кової економіки, теорії людського капіталу та  
концепцій організаційної стійкості. Їх сутність  
полягає у поєднанні когнітивно-поведінкових  
моделей із аналітичними процедурами оціню-  
вання персоналу, що дає змогу ідентифікувати  
адаптивний потенціал працівників та рівень  
їхньої мотиваційної узгодженості, які визнача-  
ють готовність до функціонування в режимі  
високої цифрової інтенсивності [2].

Методичний базис при цьому базується на  
багатшаровій діагностиці трудової поведінки,  
яка враховує емоційно-ціннісні драйвери, стрес-  
ові тригери, інституційну сприйнятливість,  
здатність до швидкої інтеграції у цифрові ви-  
робничі контури тощо. Аудит персоналу у та-  
кому підході трансформується із формально-  
го контролю у механізм стратегічної верифі-  
кації компетентнісних профілів та виявлення  
внутрішніх ризиків, пов'язаних із когнітивною  
втомою та дисфункціями управлінської кому-  
нікації. Загалом такі засади дозволяють вибу-  
дувати резильєнтну організаційну архітектуру,  
у якій психологія управління забезпечує пове-  
дінкову керованість і внутрішню координацію,  
а аудит персоналу — аналітичну прозорість і  
мінімізацію транзакційних втрат, що й визна-  
чає функціональну стійкість підприємства в  
умовах соціальних і цифрових трансформацій.

Необхідно зазначити, що психологічні ме-  
ханізми управлінського впливу формують ба-  
зову інфраструктуру резильєнтності підпри-  
ємства, оскільки саме вони визначають якість  
внутрішньої координації та стійкість поведін-

**Таблиця 1. Психологічні механізми управлінського впливу в структурі організаційної резильєнтності**

Психологічний механізм	Функціональна роль в управлінні персоналом	Очікуваний організаційний ефект
Організаційна довіра	Формує передбачуваність поведінки, знижує внутрішні транзакційні витрати	Підвищення стабільності комунікацій і зменшення опору змінам серед персоналу
Мотиваційна узгодженість	Оптимізує стимулюючі контури та впорядковує трудову поведінку	Зростання продуктивності та підтримання операційної стійкості
Лідерська поведінкова модерація	Корегує емоційні реакції персоналу та активізує адаптаційні дії	Посилення інноваційної активності та швидкість кризової реакції
Когнітивно-оцінювальна регуляція	Забезпечує інтерпретацію управлінських сигналів і раціоналізацію дій	Підвищення якості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
Соціально-психологічна підтримка	Нейтралізує стрес-фактори та підсилює внутрішню згуртованість трудового колективу	Зменшення ризику зростання плинності кадрів
Комунікаційна інтегрованість	Вирівнює інформаційні потоки та знижує комунікаційні розриви	Прискорення управлінської координації
Поведінкова стабілізація	Формує контрольовані моделі та механізми трудової активності	Підвищення передбачуваності реакцій персоналу

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 6].

кових механізмів персоналу [8]. Організаційна довіра при цьому виступає ключовим елементом зниження внутрішніх транзакційних витрат, оскільки за високого рівня довіри зменшується опір змінам, прискорюється циркуляція управлінської інформації та підвищується прогнозованість колективних реакцій. Усе це створює ефект поведінкової синхронізації, яка є критичною для підтримки операційної безперервності виробництва під час економічної нестабільності.

Тому мотиваційна архітектура, побудована на поєднанні індивідуальних стимулів і колективних драйверів, забезпечує внутрішню енергетику адаптаційних процесів [1]. Коли модель мотивації відображає економічні очікування персоналу та водночас підтримує відчуття значущості праці, підприємство отримує підвищену стійкість до зниження продуктивності, що характерне саме для фаз невизначеності. Таке мотиваційне середовище пом'якшує ризик стратегічної дезорієнтації й допомагає перерозподіляти трудові ресурси відповідно до динаміки ринку. В той же час лідерські компетентності, інтегровані в управлінський контур, виконують роль каталізатора адаптивних рішень. Це пов'язано з тим, що лідер, здатний коректно інтерпретувати поведінкові сигнали й керувати емоційним станом команди, формує атмосферу психологічної безпеки, яка і є передумовою для творчої ініціативи та оперативного пошуку альтернативних виробничих траек-

торій [6]. Відповідно, саме через цей канал підприємства можуть нарощувати свій адаптивний потенціал, перетворюючи психологічні ресурси на економічну стійкість і здатність амортизувати шоки різної інтенсивності (табл. 1).

Як бачимо, визначені психологічні механізми управлінського впливу формують адаптивний контур підприємства, оскільки вони задають поведінкову логіку, через яку організація трансформує зовнішні шоки у керовані управлінські реакції. При цьому механізми довіри та комунікаційної інтегральності мінімізують інформаційну ентропію, забезпечуючи швидке вирівнювання управлінських сигналів і скорочення часових лагів між виникненням ризику та відповіддю системи. Це підсилює операційну безперервність і дозволяє уникати надлишкового внутрішнього фрикційного опору.

Разом з тим варто відзначити і роль мотиваційної узгодженості і поведінкової стабілізації, які створюють внутрішню основу для мобілізації трудових ресурсів, оскільки при їх наявності персонал демонструє вищу готовність до перерозподілу функцій та підтримки продуктивності праці в умовах стресових навантажень. Водночас завдяки цьому зменшується ймовірність провалів у виробничих циклах та формуються більш гнучкі конфігурації робочих процесів [3]. Крім того, лідерська модерація та когнітивно-оцінювальна регуляція забезпечують управлінську інтерпретацію кризових сигналів і раціоналізацію рішень.



**Рис. 1. Концептуальна модель формування резильєнтної системи управління персоналом**

Джерело: розроблено автором.

Коли емоційні реакції персоналу стримані та структуровані, підприємство здатне ухвалювати стратегічні корекції без втрати функціональної цілісності. Таким чином психологічні механізми не лише стабілізують поведінкову динаміку, але й перетворюють її на фактор зростання адаптивного потенціалу, що і визначає стійкість підприємства до економічних шоків.

В таких умовах аудит персоналу як інструмент стратегічного контролінгу трудових ресурсів забезпечує підприємству можливість системного виявлення дисфункціональних елементів кадрової інфраструктури, оскільки він ґрунтується на верифікації компетентнісних профілів та оцінюванні відповідності фактичних трудових процесів заявленим управлінським стандартам. Через інтеграцію кількісних і якісних метрик аудит ідентифікує приховані зони ризику, що включають неефективні комунікаційні контури, порушення пропорційності навантаження, дестабілізуючі форми трудової взаємодії тощо [7]. Проте як інструмент контролінгу, аудит формує інформаційну прозорість, необхідну для моніторингу дотримання принципів справедливої праці, оскільки дозволяє оцінювати рівень доступу до можливостей розвитку та наявність асиметрій у системі стимулювання. Виявляючи ці дисфункції, він забезпечує управлінській системі механізми своєчасної корекції й запобігання кадровій турбулентності, що підсилює загальну стійкість організації. На основі цього виникає можливість формування концептуальної моделі формування резильєнтної системи управління

персоналом, заснованої на принципах психологічної компетентності (рис. 1).

Як бачимо, ефективність запропонованої моделі проявляється у здатності підприємства формувати керовану поведінкову динаміку персоналу та підтримувати стабільність управлінських процесів у середовищі з високою волатильністю. Її застосування забезпечує зниження інформаційної асиметрії і підвищення точності управлінських рішень завдяки чіткій верифікації людського капіталу. Модель генерує додану цінність через посилення організаційної згуртованості і зростання стійкості персоналу до негативних поведінкових та операційних впливів, що істотно підвищує виробничий потенціал підприємства.

Окремо зазначимо, що визначене у моделі системне впровадження цифрових HR-аналітичних інструментів підсилює інституційний механізм забезпечення справедливої праці, оскільки воно переводить управління трудовою поведінкою у режим високої концентрації даних. Цифрові модулі фіксують динаміку навантаження та відхилення у поведінкових механізмах, що дає змогу забезпечити об'єктивність управлінських рішень [4]. Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивізму в оцінюванні персоналу, роблячи систему стимулювання, розподіл функцій і доступ до кар'єрних можливостей більш прозорими та рівноважними.

Разом з тим, соціально орієнтовані стандарти управління, інтегровані в цифрову інфраструктуру підприємства, створюють нормативне середовище, у якому вимоги до справедливості

праці трансформуються у формалізовані критерії контролю. Це забезпечує узгодженість між інтересами працівників і стратегічними пріоритетами підприємства. Відтак, поєднання цифрових аналітичних методів і соціально орієнтованих стандартів формує стійку організаційну структуру, здатну оперативного реагувати на ризики та підтримувати довгостроковий розвиток підприємства.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що поєднання психологічно орієнтованих управлінських підходів із аналітичними інструментами контролю трудових ресурсів в сучасних умовах формує якісно новий формат організаційної стійкості. При цьому така інтеграція забезпечує підвищення керованості поведінкових процесів та усунення дисбалансів у кадровій інфраструктурі суб'єктів господарювання. Водночас цифрові аналітичні підходи підсилюють прозорість трудової взаємодії персоналу і дозволяють підприємству більш ефективно вирівнювати стимули, зберігаючи стандарти справедливої праці. У підсумку формується резильєнтна управлінська система, здатна амортизувати зовнішні шоки та підтримувати операційну безперервність підприємства.

#### Література:

1. 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.

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. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious,

economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 357—364.

6. Чалюк Ю. О. Середній клас у глобальному вимірі. Міжнародний науковий журнал "Інтерна-ука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 1

7. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 70—79.

8. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Соціальне партнерство України з ЄС у рамках єврорегіонів і транскордонних кластерів. Науковий вісник Полісся. 2019. № 4 (16). С. 33—38.

#### References:

1. Vartanova, O. V. and Povzun, D. I. (2024), "Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise personnel in times of war", Zhurnal strategichnykh ekonomichnykh doslidzhen, Vol. 1 (18), pp. 58—68.

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

3. Potiomkina, O. V., Dzyamulych, 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., Dzyamulych, 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. (2022), "Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war", The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects, "Baltija Publishing", Riga, Latvia.

6. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The middle class in the global dimension", Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky", vol. 1(45), no. 2, pp. 57—69.

7. Chaliuk, Yu. O. (2023), "Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 26, pp. 70—79.

8. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2019), "Social partnership of Ukraine with the EU within the framework of Euroregions and cross-border clusters", Naukovyi visnyk Polissia, vol. 4 (16), pp. 33—38.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.