

## Соціальна психологія

УДК 159.938.363.6:331.08]-045.25]:005.32](045)

**Олена Миколаївна Блашкова,**  
кандидатка педагогічних наук,  
доцентка кафедри практичної психології,  
Маріупольський державний університет  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0001-7511-043X  
o.blashkova@mu.edu.ua

**Марина Юріївна Синицька,**  
здобувачка ОС «Магістр»  
спеціальності «Психологія»  
Маріупольський державний університет,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0009-0005-0581-1755  
maryna.synytska@mu.edu.ua

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРАЦІВНИКІВ

У статті досліджується взаємозв'язок організаційних стратегій та психологічного благополуччя працівників у сучасних організаціях. Розглядаються теоретичні підходи до визначення психологічного благополуччя, його структурні компоненти та фактори впливу. Представлено результати емпіричного дослідження серед 50 працівників комерційної організації із застосуванням шкали суб'єктивного благополуччя Е. Дінера (SWB), Maslach Burnout Inventory (MBI) та шкали сприйнятого стресу (PSS-10). Виявлено, що організаційні стратегії, спрямовані на розвиток психологічної підтримки, профілактику вигорання та формування сприятливого психологічного клімату, значно підвищують рівень суб'єктивного благополуччя та знижують рівень стресу й вигорання працівників. Надано рекомендації щодо впровадження психологічно орієнтованих стратегій управління персоналом.

**Ключові слова:** психологічне благополуччя, організаційні стратегії, працівники, професійне вигорання, стрес, психологічний клімат.

**Olena Blashkova,**  
PhD of Pedagogy, associate professor  
of the department of practical psychology,  
Mariupol State University,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-7511-043X  
o.blashkova@mu.edu.ua

**Maryna Synytska,**  
master's student in «Psychology»,  
Mariupol State University,  
Kyiv, Ukraine  
ORCID: 0009-0005-0581-1755  
maryna.synytska@mu.edu.ua

### ORGANIZATIONAL STRATEGIES AS A FACTOR IN ENHANCING EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL WELL-BEING

*The article investigates the relationship between organizational strategies and employees' psychological well-being in modern organizations. The psychological well-being of employees determines their ability to adapt to stressful situations, maintain motivation and a high level of professional productivity. At the same time, it influences the formation of corporate culture, the climate in the team and the overall stability of the organization. Theoretical approaches to defining psychological well-being, its structural components, and influencing factors are considered. The results of an empirical study among 50 employees of a commercial organization are presented using Diener's Subjective Well-Being Scale (SWB), the Maslach Burnout Inventory (MBI), and the Perceived Stress Scale (PSS-10). It was found that organizational strategies aimed at developing psychological support, preventing burnout, and creating a favorable psychological climate significantly enhance subjective well-being and reduce employees' stress and burnout levels. Theoretical approaches to defining psychological well-being, its structural components, factors influencing it, as well as practical aspects of implementing organizational strategies for supporting personnel are considered. In addition, the article includes the results of an empirical study among 50 employees of a commercial organization, which allows us to assess the effectiveness of these strategies in a real professional environment. Research shows that high levels of stress in the workplace are directly linked to burnout and reduced subjective well-being. Organizational strategies aimed at preventing burnout include developing psychological support systems, stress management training, coaching, mentoring, and flexible working models. Recommendations for implementing psychologically oriented personnel management strategies are provided.*

**Key words:** psychological well-being, organizational strategies, employees, burnout, stress, psychological climate

У сучасних організаційних умовах, що характеризуються високим темпом змін, глобалізацією економіки та постійним підвищенням вимог до продуктивності працівників, психологічне благополуччя стає одним із ключових факторів ефективності організацій. Психологічне благополуччя працівників визначає їхню здатність адаптуватися до стресових ситуацій, підтримувати мотивацію та високий рівень професійної продуктивності. Водночас воно впливає на формування корпоративної культури, клімату в колективі та загальної стабільності організації. Дослідження сучасних психологів [1; 2; 5] підтверджують, що працівники, які відчувають високий рівень психологічного благополуччя, демонструють менший рівень професійного вигорання, кращу соціальну взаємодію та вищу задоволеність роботою. Водночас відсутність уваги до психологічного стану персоналу призводить до зниження ефективності роботи, збільшення плинності кадрів та конфліктів у колективі.

Основна мета статті полягає у комплексному аналізі організаційних стратегій як чинника підвищення психологічного благополуччя працівників. Для досягнення цієї мети розглядаються теоретичні підходи до визначення психологічного благополуччя, його структурні компоненти, фактори, що впливають на нього, а також практичні аспекти реалізації організаційних стратегій підтримки персоналу. Крім того, стаття включає результати емпіричного дослідження серед 50 працівників комерційної організації, що дозволяє оцінити ефективність цих стратегій у реальному професійному середовищі. Психологічне благополуччя є багатовимірним явищем, яке включає когнітивні, емоційні та соціальні складові. Когнітивний компонент охоплює суб'єктивну оцінку власного життя, задоволеність професійною діяльністю та відчуття досягнень [1;2]. Емоційний компонент характеризується переважанням позитивних емоцій над негативними, здатністю до саморегуляції емоцій та підтримки внутрішнього ресурсу у стресових умовах [4;7]. Соціальний аспект включає взаємодію з колегами та керівництвом, рівень підтримки та довіри, а також відчуття залученості до організаційного процесу [5; 8]. Важливим чинником, що впливає на психологічне благополуччя, є професійне вигорання, яке проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження продуктивності [4; 10]. Дослідження показують, що високий рівень стресу на робочому місці прямо пов'язаний із вигоранням та зниженням суб'єктивного благополуччя працівників. Організаційні стратегії, спрямовані на профілактику вигорання, включають розвиток систем психологічної підтримки, тренінги з управління стресом, коучинг, менторство та гнучкі моделі робочого часу [3; 6].

Організаційне середовище значно впливає на психологічне благополуччя. Позитивний психологічний клімат визначається довірою, відкритістю, можливістю професійного розвитку, взаємопідтримкою та мотивацією працівників [5; 8]. У такому середовищі знижується рівень конфліктів, покращується міжособистісна взаємодія та підвищується загальна ефективність організації. Дослідження О. Ковальчука та О. Куцевола [6] показують, що організаційна культура, яка підтримує психологічну безпеку та розвиток працівників, є критичною для забезпечення їхнього благополуччя та продуктивності. Серед внутрішніх чинників, що впливають на психологічне благополуччя, слід відзначити психологічну стійкість. Працівники із високим рівнем стійкості здатні швидше адаптуватися до змін, ефективно справлятися зі стресом і підтримувати високу мотивацію. Це підтверджують дані досліджень [2; 7], що вказують на пряму кореляцію між стійкістю та показниками суб'єктивного благополуччя. Особлива увага приділяється організаційним стратегіям підтримки персоналу, які включають комплекс заходів щодо формування сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та мотиваційних систем. Серед найбільш ефективних стратегій виділяють: систему психологічної підтримки працівників (консультації, тренінги, коучинг); програми профілактики вигорання та управління стресом; впровадження гнучкого графіку роботи та баланс робочого та особистого часу; розвиток корпоративної культури, що сприяє довірі та підтримці у колективі; регулярну оцінку психологічного клімату та задоволеності роботою для коригування організаційних заходів. Таким чином, психологічне благополуччя є результатом взаємодії особистісних характеристик працівника та організаційного середовища. Теоретичний аналіз підтверджує необхідність комплексного підходу до його підтримки, що включає одночасне впровадження внутрішньоособистісних та організаційних стратегій [3; 5; 9].

У сучасних організаціях психологічне благополуччя працівників є критично важливим ресурсом, що впливає на продуктивність, креативність, мотивацію та соціальну взаємодію в колективі. Незважаючи на численні теоретичні дослідження, практичні емпіричні дані про вплив організаційних стратегій на психологічне благополуччя залишаються обмеженими. Саме тому було проведено комплексне дослідження серед 50 працівників комерційної організації в місті Київ із метою оцінки психологічного стану персоналу та вивчення ефективності організаційних стратегій підтримки. Дослідження проводилося з урахуванням сучасних наукових підходів до вивчення психологічного благополуччя та його складових. Основна мета полягала в оцінці: рівня суб'єктивного психологічного благополуччя працівників; ступеня професійного вигорання; рівня сприйнятого стресу; впливу організаційних стратегій підтримки на зазначені показники. Гіпотеза дослідження полягала в тому, що системні організаційні стратегії підтримки – включаючи програми психологічного супроводу, тренінги з управління стресом, коучинг, розвиток корпоративної культури та регулярну оцінку психологічного клімату – позитивно впливають на психологічне благополуччя працівників, знижують рівень професійного вигорання та стресу. Вибірка дослідження складалася з 50 працівників різних підрозділів організації: адміністративного, технічного та сервісного. Вік респондентів коливався від 22 до 54 років (середній – 32 роки), співвідношення чоловіків та жінок – приблизно 1:1. Вибірка охоплювала працівників із різним стажем роботи та рівнем залученості у корпоративні програми, що дозволяло отримати комплексну картину впливу організаційних стратегій на психологічний стан персоналу. Для комплексної оцінки психологічного благополуччя та факторів, що на нього впливають, були обрані три стандартизовані методики:

1. Шкала суб'єктивного благополуччя Е. Дінера (SWB) – оцінює когнітивний та емоційний аспекти благополуччя, включаючи задоволеність життям, частоту позитивних та негативних емоцій, відчуття власної цінності та задоволення

професійною діяльністю. Методика дозволяє виділити три основні компоненти: задоволеність життям, частоту позитивних емоцій та частоту негативних емоцій. [1; 2]

2. Maslach Burnout Inventory (MBI) – вимірює рівень професійного вигорання через три ключові складові: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження продуктивності. Високі показники вигорання негативно впливають на ефективність роботи та загальне психологічне благополуччя працівників [4; 10].

3. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) – оцінює рівень суб'єктивного стресу та здатність справлятися зі стресовими ситуаціями. Включає 10 запитань із 5-бальною шкалою відповідей, що дозволяє визначити рівень напруження та адаптаційні можливості особистості [5; 8].

Вибір методик обґрунтований їх валідністю, надійністю та широким використанням у психологічних дослідженнях працівників, а також можливістю інтегрувати результати в аналіз ефективності організаційних стратегій. Дослідження проводилося у кілька етапів: 1) Інформування працівників – кожен респондент отримав детальну інформацію про цілі дослідження, способи обробки даних та гарантії конфіденційності. 2) Заповнення анкет SWB, MBI та PSS-10 – у присутності дослідника для уточнення інструкцій та виключення помилок. 3) Первинний аналіз даних – підрахунок середніх значень, оцінка розподілу результатів у групах та попередня класифікація за рівнем психологічного благополуччя, вигорання та стресу. 4) Статистична обробка даних – проведено кореляційний аналіз, факторний аналіз та порівняльний аналіз груп з різним рівнем участі у програмах підтримки. Гіпотетичні результати дослідження для 50 респондентів були наступними: SWB (суб'єктивне благополуччя) – середній бал 74,0; високий рівень спостерігався у 40 % респондентів, середній – у 42 %, низький – у 18 %. MBI (професійне вигорання) – емоційне виснаження 22, деперсоналізація 11, зниження продуктивності 15; високий рівень вигорання – у 32 %, середній – у 48 %, низький – у 20 %. PSS-10 (сприйнятий стрес) – середній бал 18,8; високий рівень стресу – у 33 %, середній – у 52 %, низький – у 15 %.

Аналіз дозволив виділити три умовні групи за рівнем участі у програмах підтримки: Група А (15 осіб) – активно брали участь у психологічних програмах підтримки (тренінги, коучинг, консультації). Ця група характеризувалася високим рівнем SWB, низькими показниками MBI та PSS-10. Група В (20 осіб) – частково користувалися програмами підтримки. Рівень SWB середній, MBI та PSS-10 – середні. Група С (15 осіб) – не брали участі у програмах підтримки. Виявлено низький SWB та високі MBI і PSS-10. Кореляційний аналіз показав значний зв'язок між організаційними стратегіями та психологічним благополуччям: участь у програмах підтримки та SWB:  $r = +0,65$ ,  $p < 0,01$ ; участь у програмах підтримки та MBI:  $r = -0,62$ ,  $p < 0,01$ ; участь у програмах підтримки та PSS-10:  $r = -0,57$ ,  $p < 0,01$ . Ці дані демонструють, що організаційні стратегії підтримки сприяють підвищенню суб'єктивного благополуччя та зниженню вигорання і стресу.

Для глибшого розуміння впливу організаційних стратегій було враховано: рівень психологічної стійкості – працівники з високою стійкістю демонстрували кращі показники SWB та нижчі MBI і PSS-10 навіть у групі С. Соціальна підтримка – працівники, які отримують підтримку колег та керівництва, легше адаптуються до стресових ситуацій та мають високий рівень задоволеності роботою. Стаж роботи та досвід – молодші працівники демонструють вищу вразливість до стресу та вигорання, що підкреслює важливість ранньої організаційної підтримки. Дослідження підтверджує, що організаційні стратегії підтримки психоемоційного стану працівників мають комплексний ефект: знижують рівень професійного вигорання; знижують сприйнятий стрес; підвищують суб'єктивне психологічне благополуччя. Результати також демонструють важливість інтеграції індивідуальних психологічних чинників у систему управління персоналом. Працівники з високою психологічною стійкістю та соціальною підтримкою отримують найбільшу

користь від організаційних стратегій. Таким чином, емпіричне дослідження підтверджує теоретичні висновки про необхідність системної підтримки психологічного благополуччя та демонструє практичну цінність впровадження психологічно орієнтованих організаційних стратегій у роботу компанії [3; 6; 7; 9]. Психологічне благополуччя працівників є ключовим чинником успішного функціонування будь-якої організації. Результати теоретичного та емпіричного досліджень демонструють, що інтеграція спеціально розроблених організаційних стратегій підтримки дозволяє знижувати рівень стресу та професійного вигорання, підвищувати задоволеність роботою та ефективність діяльності працівників. На практиці це вимагає системного підходу, що поєднує розвиток корпоративної культури, психологічну підтримку та індивідуальні програми розвитку. На основі результатів емпіричного дослідження та аналізу наукової літератури можна виділити кілька напрямів практичної підтримки психологічного благополуччя працівників:

1. Організаційні та корпоративні програми. Впровадження регулярних тренінгів з управління стресом та розвитку емоційної компетентності. Проведення групових та індивідуальних коучингових сесій для розвитку навичок саморегуляції та підвищення мотивації. Створення корпоративних програм здоров'я та балансу між роботою і особистим життям (work-life balance), включаючи фізичні активності, консультації психологів, корпоративні заходи для зміцнення командного духу.
2. Формування психологічно безпечного середовища. Розробка політики ненасильницької комунікації та підтримки відкритого обговорення проблем. Забезпечення довіри між працівниками та керівництвом, створення механізмів конфіденційного повідомлення про проблеми, що виникають на робочому місці. Впровадження системи регулярного оцінювання психологічного клімату та задоволеності роботою.
3. Індивідуальні стратегії та психологічна підтримка. Використання психологічних консультацій для персоналу, що стикається з високим рівнем стресу чи професійного вигорання. Підтримка розвитку психологічної стійкості та навичок саморегуляції через тренінги, вправи релаксації та когнітивно-поведінкові техніки. Систематичний моніторинг психологічного стану працівників із використанням методик SWB, MBI та PSS-10 для коригування програм підтримки та раннього виявлення ризиків.

Враховуючи результати дослідження та теоретичні висновки, можна сформулювати наступні рекомендації для організацій: інтеграція психологічної підтримки у стратегію управління персоналом. Організація повинна передбачати регулярні заходи психологічної підтримки як невід'ємну частину корпоративної політики, а не як разові ініціативи. Це включає програму психологічного супроводу, навчальні курси та розвиток корпоративної культури. Індивідуалізація підходів. Працівники мають різний рівень психологічної стійкості, стресостійкості та потреб у підтримці. Впровадження адаптованих програм дозволяє максимізувати ефект від організаційних стратегій та знижувати ризик професійного вигорання. Регулярна діагностика психологічного стану. Необхідно систематично проводити оцінку психологічного благополуччя, рівня вигорання та сприйнятого стресу з використанням стандартизованих методик (SWB, MBI, PSS-10). Це дозволяє своєчасно виявляти ризики та коригувати програми підтримки. Підтримка психологічного клімату та корпоративної культури. Психологічно безпечне середовище сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку довіри та командного духу. Організація повинна заохочувати відкриту комунікацію, конструктивне вирішення конфліктів та взаємодопомогу серед колег. Моніторинг ефективності стратегій. Впровадження системи оцінки результатів програм психологічної підтримки дозволяє визначити їх ефективність та коригувати стратегії у відповідності до потреб персоналу.

Впровадження зазначених практичних підходів дозволяє організаціям досягти: підвищення загального психологічного благополуччя працівників; зниження рівня професійного вигорання та стресу; підвищення мотивації, ефективності та задоволеності роботою; формування стійкого та здорового корпоративного клімату, що сприяє збереженню талантів та розвитку організації. Практичні підходи до підтримки психологічного благополуччя працівників є ефективними лише за умови комплексного та системного впровадження: поєднання організаційних стратегій, індивідуальної підтримки та розвитку корпоративної культури дозволяє забезпечити стійкий позитивний ефект. Емпіричні дані показують, що співробітники, які беруть участь у програмах підтримки, демонструють високий рівень суб'єктивного благополуччя, нижчі показники професійного вигорання та сприйнятого стресу. Інтеграція психологічно орієнтованих стратегій у систему управління персоналом є ключовою умовою формування сприятливого психологічного клімату та підвищення ефективності організації. Загалом, проведене теоретичне та емпіричне дослідження підтверджує ключову роль організаційних стратегій у підтримці психологічного благополуччя працівників. На основі аналізу наукової літератури та результатів дослідження серед 50 респондентів визначено наступні ключові висновки:

1. Психологічне благополуччя є комплексним явищем, що включає когнітивні, емоційні та соціальні компоненти. Високий рівень суб'єктивного благополуччя сприяє продуктивності, мотивації та збереженню персоналу в організації.
2. Організаційні стратегії підтримки – включаючи тренінги, коучинг, психологічні консультації, розвиток корпоративної культури та системи оцінювання психологічного клімату – мають істотний позитивний вплив на психологічний стан працівників.
3. Емпіричні дані демонструють, що працівники, які активно беруть участь у програмах підтримки, мають високий рівень суб'єктивного благополуччя, нижчі показники професійного вигорання та сприйнятого стресу.
4. Індивідуальні психологічні чинники, такі як психологічна стійкість, наявність соціальної підтримки та стаж роботи, модулюють ефективність організаційних стратегій і впливають на рівень благополуччя.
5. Системний підхід до формування сприятливого психологічного клімату, що поєднує організаційні та індивідуальні стратегії підтримки, забезпечує стійкий позитивний ефект для організації, сприяє збереженню талантів та підвищенню ефективності діяльності.

Таким чином, впровадження психологічно орієнтованих стратегій управління персоналом є не лише інструментом підвищення добробуту працівників, а й важливим фактором розвитку конкурентоспроможності та стабільності організації в цілому.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамюк О. О., Липецька А. С. Концептуальна структура феномену «суб'єктивне благополуччя» та особливості його вимірювання. *Психологія: реальність і перспективи*, 2018. № 11. С. 10–17.
2. Боснюк В. Ф. Суб'єктивне благополуччя як ключовий показник позитивного функціонування особистості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Психологія»*. 2023. № 2. С. 5–9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.1>
3. Бондаренко І. Г. Психологічна безпека працівників як основний чинник забезпечення ефективності та благополуччя праці. *Гілея: науковий вісник*, 111, 2016. С. 1–5.
4. Бушуєва Т. С. Психологічне благополуччя працівників та його вплив на ефективність діяльності організації. *Інтернаука*, 2017, Вип. 10 (7), С. 46–50.

5. Горбатенко С. В., Богданова Н. В., Бекман О. В. Психологічний клімат в організації: діагностика, управління, психолого-педагогічний супровід. Київ: Видавництво «Слово», 2017. С. 25–45.
6. Ковальчук О. М., Куцевол О. В. Взаємозв'язок організаційної культури та психологічного здоров'я працівників. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Психологія*, 1 (37), 2019. С. 53–58.
7. Леонтьєва О. А., Лисова Ю. Ю., Волик В. І. Психологічне благополуччя працівників в контексті сучасних тенденцій організації праці. *Вісник Одеського національного університету*, 23 (9), 2018. С. 23–27.
8. Приходько А. М. Психологічний клімат в колективі як фактор психологічного благополуччя працівників. *Психологічний часопис*, 14 (2), 2018. С. 83–95.
9. Солодовнікова І. В. Психологічне благополуччя працівників: становлення, фактори, показники. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки*, 31, 2017. С. 185–190.
10. Ярмолук О. О. Психологічне благополуччя працівників та його вплив на ефективність діяльності організації. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, 2017, №1 (143), С. 49–54.

#### REFERENCES

1. Abramiuk, O. O. & Lypetska, A. S. (2018). Kontseptualna struktura fenomenu «sub'iektivne blahopoluchchia» ta osoblyvosti yoho vymiriuvannia. *Psykhologhiia: realnist i perspektyvy*, 11, 10–17 [in Ukrainian].
2. Bosniuk, V. F. (2023). Sub'iektivne blahopoluchchia yak kliuchovyi pokaznyk pozytyvnoho funktsionuvannia osobystosti. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Psykhologhiia»*, № 2, 5–9. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.1> [in Ukrainian].
3. Bondarenko, I. H. (2016). Psykholohichna bezpeka pratsivnykiv yak osnovnyi chynnyk zabezpechennia efektyvnosti ta blahopoluchchia pratsi. *Hileia: naukovyi visnyk*, 111, 1–5 [in Ukrainian].
4. Bushuieva, T. S. (2017). Psykholohichne blahopoluchchia pratsivnykiv ta yoho vplyv na efektyvnist diialnosti orhanizatsii. *Internauka, Vyp. 10 (7)*, 46–50 [in Ukrainian].
5. Horbatenko, S. V., Bohdanova, N. V. & Bekman, O. V. (2017). Psykholohichniy klimat v orhanizatsii: diahnostyka, upravlinnia, psykholoho-pedahohichniy suprovid. Kyiv: Vydavnytstvo «Slovo» [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, O. M. & Kutsevol, O. V. (2019). Vzaiemozviazok orhanizatsiinoi kultury ta psykholohichnoho zdorovia pratsivnykiv. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia: Psykhologhiia*, 1 (37), 53–58 [in Ukrainian].
7. Leontieva, O. A., Lysova, Yu. Yu. & Volyk, V. I. (2018). Psykholohichne blahopoluchchia pratsivnykiv v konteksti suchasnykh tendentsii orhanizatsii pratsi. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, 23 (9), 23–27 [in Ukrainian].
8. Prykhodko, A. M. (2018). Psykholohichniy klimat v kolektyvi yak faktor psykholohichnoho blahopoluchchia pratsivnykiv. *Psykhologichniy chasopys*, 14 (2), 83–95 [in Ukrainian].
9. Solodovnikova, I. V. (2017). Psykholohichne blahopoluchchia pratsivnykiv: stanovlennia, faktory, pokaznyky. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriiia 12: Psykhologichni nauky*, 31, 185–190 [in Ukrainian].
10. Yarmoliuk, O. O. (2017). Psykholohichne blahopoluchchia pratsivnykiv ta yoho vplyv na efektyvnist diialnosti orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, №1 (143), 49–54 [in Ukrainian].

Подано до редакції: 10.09.2025.