

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.6

**Олена В. Вартанова, Дмитро І. Повзун**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРУ РЕЗИЛЬЄННОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СТРУКТУРІ  
МОДЕЛІ КОМПЕНЦІЙ ЯК УМОВА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА В ЧАСИ ВІЙНИ**

*Досліджено сутність та відмітні характеристики резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умови формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. Визначено сутність резильєнтності персоналу у корпоративному управлінні як здатність людини зберігати стабільний рівень фізичного і психологічного здоров'я і благополуччя, забезпечуючи стабільне функціонування навіть за несприятливих обставин. Розкрито дуальний характер забезпечення стійкості персоналу підприємств, яка знаходить вияв на різних рівнях корпоративного управління, зокрема, на корпоративному рівні (у вигляді динаміки системи управління персоналом та показників її стійкості), так і на індивідуальному рівні (забезпечується особистими чинниками психічної стійкості співробітників). Обґрунтовано необхідність дослідження особистісних і професійних аспектів резильєнтності (стійкості) персоналу в інтегрованій системі компетенцій персоналу. Визначено загальну структуру кластеру «резильєнтність персоналу» в складі моделі компетенцій персоналу підприємства та розроблено відповідний кластер компетенцій, який містить індикативні поведінкові індикатори для кожної з компетенцій кластеру, що дозволяють здійснювати оцінку резильєнтності персоналу як компетентнісної характеристики. Метою статті є дослідження стійкості персоналу як кластеру компетенцій у структурі моделі компетентності персоналу, що є умовою формування стійкості персоналу підприємства у воєнний час. Методологічну основу дослідження складають методи: науковий аналіз і синтез, метод онтології, семантичний аналіз, компетентнісний підхід, структурно-логічний аналіз.*

**Ключові слова:** *дуальна природа; забезпечення; кластер компетенцій; модель компетенцій; особистісні і професійні компетенції; персонал; резильєнтність; стійкість персоналу; управління.*

**Olena V. Vartanova, Dmytro I. Povzun**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**FORMATION OF PERSONNEL RESILIENCE CLUSTER IN THE STRUCTURE  
OF THE COMPETENCE MODEL AS A CONDITION FOR THE FORMATION  
OF PERSONNEL STABILITY IN THE TIME OF WAR**

*The essence and distinctive characteristics of personnel resilience as a prerequisite for fostering enterprise resilience during times of war, were studied. Staff resilience in corporate management is defined as an individual's capacity to maintain a stable level of physical and psychological health and well-being, ensuring consistent performance even in adverse conditions. The dual nature of maintaining personnel stability within enterprises is highlighted, evident across various levels of corporate management, notably at the corporate level (as reflected in the dynamics of the personnel management system and its stability indicators) and at the individual level (based on personal factors contributing to employees' mental stability). The need to investigate personal and professional dimensions of staff resilience within the integrated framework of staff competencies is justified. The overall structure of the "personnel resilience" cluster, within the enterprise's competency model, was delineated, along with the development of the corresponding competency cluster. This includes indicative behavioral indicators for each*

*competency within the cluster, facilitating the assessment of personnel resilience as a competency attribute. The aim of the article is to explore the resilience of personnel as a cluster of competencies within the structure of the personnel competency model, serving as a condition for shaping the resilience of enterprise personnel during times of war. The methodological basis of the research includes scientific analysis and synthesis, ontology method, semantic analysis, competence approach, structural and logical analysis*

**Keywords:** *dual nature; provision; competency cluster; competency model; personal and professional competencies; personnel; resilience; personnel stability; management.*

**Постановка проблеми.** Стійкість (або стабільність) персоналу завжди вважалася істотним чинником збереження трудового колективу. Під стійкістю персоналу розуміється динамічний стан системи управління персоналом, що характеризує її здатність зберігати працездатність під впливом внутрішніх і зовнішніх трансформацій із забезпеченням балансу кількісних і якісних параметрів, що спрямовано на забезпечення потреб і запитів персоналу та створення на підприємстві конкурентних умов його розвитку. В цілому стійкість персоналу є важливим фактором забезпечення стабільності розвитку підприємства, оскільки дозволяє зберігати цінний досвід та знання в робочому середовищі. Особливої актуальності це набуває в часи війни: часті стреси, травми, постійні обстріли, створюють негативний психологічний фон, що виснажує співробітників, знижує продуктивність праці, породжує конфлікти в колективі та з керівництвом, та в цілому заважає виконанню професійних обов'язків. Зважаючи також на ситуацію на ринку праці, яка є динамічною та неоднорідною за регіонами України, можна констатувати, що в цілому вона не сприяє зростанню благополуччя співробітників в робочому середовищі та потребує генерування якостей стійкості індивідуумів та колективів та плекання резильєнтності співробітників. Отже, забезпечення стійкості персоналу спрямовано на створення конкурентних умов розвитку персоналу, що сприяє стабілізації персоналу, підвищенню продуктивності і результативності праці, підвищенню лояльності співробітників, здатних до тривалої праці на підприємстві в умовах швидких непередбачуваних змін, у тому числі в умовах військового часу та післявоєнного відновлення.

**Аналіз останніх публікацій.** Поняття стійкість персоналу досліджується в системі трудових відносин і оперує показниками стійкості, такими як кількісний склад персоналу, плинність кадрів, стабільність робочих груп і команд тощо. Авторські дослідження онтології предметної сфери «стійкість персоналу» виявило дуальну природу стійкості персоналу як можливість її прояву як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні, а також те, що на рівні індивідууму стійкість персоналу характеризується як його резильєнтність, витривалість, здатність зберігати стійкість власного розвитку під впливом несприятливих обставин [1].

У різних контекстах резильєнтність персоналу є предметом наукового пошуку таких предметних сфер як психологія управління, HR-менеджмент, економічна або організаційна психологія, отже дослідження цього поняття є междисциплінарним. Дослідженню проблем забезпечення резильєнтності персоналу присвячено наукові праці О. Кокуна, О. Гусак, М. Стівена, М. Сайтвіка, С. Денніса, С. Чарні, І. Пашкевської, А. Мастена, М. Унгар та ін. Проте можливості використання феномену резильєнтності у HR-менеджменті, зокрема, як кластер моделі компетенцій персоналу, потребують подальшого дослідження.

Методологічну базу дослідження складають науковий аналіз і синтез (при уточненні предметної галузі дослідження: «резильєнтність персоналу»), метод онтологій (при формування онтології предметної галузі «резильєнтність персоналу»), семантичний аналіз (в уточненні термінологічного змісту поняття «резильєнтність персоналу»), компетентнісний

підхід (при обґрунтуванні підходів до плекання резильєнтності персоналу на основі компетенцій, при формуванні кластера «резильєнтність персоналу», визначенні поведінкових індикаторів), структурно-логічний аналіз (у формуванні структури кластера «резильєнтність персоналу»).

**Метою статті** є дослідження резильєнтності персоналу як кластеру компетенцій в структурі моделі компетенцій персоналу як умови формування стійкості персоналу підприємства в часи війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В загальному розумінні резильєнтність (резилієнс, психологічна пружність, стресостійкість тощо) – це здатність людини впоратися зі складними життєвими подіями та відновлюватися після труднощів чи стресу. Для розуміння поняття резильєнтності в системі забезпечення стійкості персоналу слід навести ще декілька визначень цього поняття:

резильєнтність – здатність динамічної системи, такої як спільнота, передбачати виклики та успішно до них адаптуватися (контекст забезпечення стійкості спільнот, колективів) [4];

резильєнтність – здатність динамічної системи успішно адаптуватися до викликів, які загрожують функціонуванню, виживанню або розвитку системи [8];

резильєнтність – здатність системи передбачати, адаптуватися та реорганізувати себе в умовах негараздів таким чином, щоб сприяти та підтримувати своє успішне функціонування [8];

резильєнтність – здатність людини або соціальної групи (спільноти) амортизувати вплив надзвичайних ситуацій, тобто «пом'якшувати» дію їхніх соціальних та психологічних наслідків через актуалізацію ресурсів окремих людей, груп, організацій та громад, здатних запобігти загостренню психологічних проблем і розладів серед учасників і свідків важких подій [5];

резильєнтність – це розумова, фізична, емоційна та поведінкова здатність людини адаптуватися, відновлюватися та процвітати в ситуаціях ризику, викликів, небезпеки, складності та негараздів, а також вчитися та рости після невдач [6].

Узагальнюючи дослідження феномена резильєнтності персоналу підприємств можна зазначити наступне:

- резильєнтність розуміється як здатність людини зберігати рівновагу та адаптуватися до несприятливих подій, зберігаючи психологічний добробут;
- виділяються три основні чинники розуміння резильєнтності: як особистісна риса/навичка; як динамічний процес адаптації; як захисний механізм позитивної адаптації, до цього можна додати резильєнтність як кластер компетенцій персоналу;
- процес резильєнтності включає наступні фази: конфронтація з травмуючими факторами: активація захисних та вразливих факторів – їх взаємодія – результат: резильєнтність або дезадаптація;
- компонентами резильєнтності є: когнітивна гнучкість, ресурсні емоційні стани, зв'язок із цінностями, чітка стратегія долання, соціальна компетентність;
- розвиток резильєнтності можливий як вибір стратегії подолання життєвих ресурсів та реакції на реальність.

В контексті забезпечення стійкості персоналу резильєнтність персоналу вказує на здатність підприємства утримувати та залучати висококваліфікованих та досвідчених працівників протягом тривалого періоду часу, що включає в себе декілька аспектів:

- стійкість персоналу або його збереження, що полягає в ефективності утримання персоналу підприємством завдяки впровадженню програм навчання та розвитку персоналу,

систем стимулювання, створенню сприятливого робочого середовища та балансу роботи і особистого життя;

- атракція талантів, що в контексті забезпечення стійкості персоналу включає в себе здатність підприємства привертати та залучати нових талановитих працівників, чому сприяє бренд і репутація роботодавця на ринку праці, конкурентоспроможна заробітна плата, можливість кар'єрного росту та ін.;

- задоволення роботою та залученість, що сприяє утриманню працівників та зростанню продуктивності їх роботи;

- управління переміщенням персоналу, що включає аналіз плинності кадрів та аналіз причин і частоти змінень робочих місць. Зменшення цього показника може свідчити про більшу стійкість персоналу;

- високий рівень резильєнтності персоналу є важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку підприємства, оскільки дозволяє зберігати цінний досвід та знання співробітників в робочому середовищі.

Згідно з авторським розумінням стійкості (резильєнтності) персоналу та її дуальною моделлю, резильєнтність персоналу знаходить вияв на різних рівнях корпоративного управління, зокрема, на корпоративному рівні (у вигляді динаміки системи управління персоналом та її стійкості), так і на рівні особистості (забезпечується особистими чинниками психічної стійкості співробітників). Отже, на індивідуальному рівні прояву, забезпечення резильєнтності персоналу можна досліджувати з точки зору компетентнісного підходу, як окремий кластер компетенцій в структурі моделі компетенцій персоналу, а саме як сукупність знань, навичок, досвіду, моделей професійної поведінки, що дозволяє співробітнику успішно діяти у професійній сфері, забезпечувати власну стійкість, адаптивність і гнучкість, особливо під впливом значних зовнішніх і внутрішніх викликів, які виникають в часи війни. Інтеграція кластеру компетенцій в загальну структуру моделі професійних компетенцій дає змогу розглядати резильєнтність як систему особистих і професійних якостей персоналу, та оцінити здатність співробітника зберігати власну резильєнтність (стійкість) у професійній діяльності, а на цій основі і стійкість персоналу, колективу, професійної спільноти.

Структура та зміст моделей компетенцій персоналу не є фіксованими та повинні трансформуватися згідно з викликами часу. Так, наприклад, у ХХІ столітті, що характеризується динамічними, непередбачуваними та непередбачуваними змінами, моделі компетенцій персоналу повинні обов'язково враховувати сучасні вимоги до професіоналів, такі як цифрова або медійна грамотність, а кластер резильєнтності – адаптивність, гнучкість та когнітивну й емоційну стійкість співробітників, їх емоційний інтелект.

Модель компетенцій – це термін, який використовується для позначення повного набору компетенцій, а також поведінкових індикаторів, що характеризують різні ступені прояву професійної поведінки, яку демонструють співробітники. Поведінкові індикатори дають змогу кількісно оцінити прояви професійної поведінки співробітників шляхом порівняння найбільш бажаних зразків професійної поведінки з погляду роботодавця з поведінкою, яка демонструється працівником у реальності. Моделі компетенцій можуть включати детальний опис стандартів поведінки персоналу конкретного підрозділу або стандартів дій, що ведуть до досягнення конкретних цілей. Вони можуть включати базові стандарти поведінки, розроблені для всебічного опису структури бізнесу або діяльності, спрямованої на досягнення різних корпоративних цілей.

Узагальнену структуру кластера «Резильєнтність персоналу» в структурі моделі компетенцій подано у табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнена структура кластера «Резильєнтність персоналу»  
в структурі моделі компетенцій

Кластер «Резильєнтність персоналу»		
Особистісні характеристики, які впливають на резильєнтність персоналу	Професійні характеристики	Управління резильєнтністю команд
Адаптивність Оптимізм та позитивний настрій Стресостійкість Позитивні механізми подолання проблем Толерантність до невизначеності	Навички вирішення проблем Стрес-менеджмент Активна участь у заходах з підвищення стресостійкості Антикризове управління Безперервне навчання та адаптація Толерантність до ризику	Управління благополуччям, безпека і здоров'я співробітників Управління благополуччям співробітників Управління конфліктами Професійний розвиток
Емоційний інтелект Управління емоціями Самотивація Розпізнавання емоцій інших людей	Стійкість лідерства та лідерські якості Стратегічне мислення Толерантність до невизначеності Гнучкість Підтримка інших Етичне лідерство	Здорове професійне середовище й етика Зв'язок Етика Побудова відносин Спільна робота

Джерело: дослідження автора.

Структуру кластера компетенцій резильєнтності персоналу, його складові, а також поведінкові індикатори, які дозволяють оцінювати прояви професійної поведінки персоналу подано у табл. 2.

Таблиця 2

Кластер компетенцій резильєнтності персоналу  
в структурі моделі компетенцій персоналу

Кластер компетенцій	Компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
1. Особистісні характеристики, які впливають на резильєнтність персоналу	1.1. Адаптивність	Здатність пристосовуватися і процвітати в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів, змін, невизначеності і несподіваних проблем	1.1.1. Демонструє гнучкість у зміні умов роботи. 1.2.2. Швидко адаптується до нових технологій чи процесів. 1.1.3. Розглядає проблеми як можливості для навчання та зростання. 1.1.4. Адаптується до будь-яких умов роботи і показує найкращі результати незалежно від нових умов.
	1.2. Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати, розуміти та ефективно керувати своїми емоціями та емоціями інших людей	1.2.1. Зберігає самовладання у стресових ситуаціях. 1.2.2. Виявляє співчуття та розуміння по відношенню до колег. 1.2.3. Конструктивно керує емоціями та ефективно спілкується під час випробувань.

Продовження табл. 2

Кластер компетенцій	Компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
	1.3. Оптимізм та позитив	Збереження позитивного світогляду та відносини навіть перед невдач і труднощів	1.3.1. Надихає та надихає членів команди у важкі часи. 1.3.2. Фокусується на рішеннях, а чи не зациклюється на проблемах. 1.3.3. Зберігає позитивний та оптимістичний настрій.
	1.4. Стресостійкість	Ефективно справлятися зі стресорами, керувати робочим навантаженням та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям	1.4.1. Активно реалізує методи протидії стресу. 1.4.2. Підтримує благополуччя в робочому середовищі. 1.4.3. Шукає підтримки, коли відчувається пригніченим, має доступ до ресурсів стресостійкості. 1.4.4. Ефективно балансує робоче навантаження, запобігаючи вигоранню. 1.4.5. Підтримує інших.
	1.5. Позитивні механізми подолання проблем	Використання позитивних механізмів протидії стресу та подолання проблем «здоровим» способом	1.5.1. Реалізує діяльність, яка сприяє особистому благополуччю. 1.5.2. Шукає соціальної підтримки у скрутні часи. 1.5.3. Пропонує соціальну підтримку і ресурси іншим. 1.5.4. Демонструє здоровий баланс між роботою та особистим життям.
	1.6. Толерантність до ризику і невизначеності	Здатність успішно пережити ризик і невизначеність, готовність толерувати та пристосовуватися до змін та здатність приймати рішення в умовах в умовах браку інформації	1.6.1. Демонструє здатність успішно функціонувати в умовах невизначеності. 1.6.2. Швидко адаптується до змін. 1.6.3. Демонструє когнітивну гнучкість 1.6.4. Бере на себе відповідальність за ризики в процесі прийняття рішень.
2. Професійні характеристики	2.1. Навички вирішення проблем	Здатність аналізувати ситуації, знаходити рішення та приймати обґрунтовані рішення під тиском	2.1.1. Демонструє мислення, спрямоване на вирішення проблем. 2.1.2. Виявляє корінні причини проблем та пропонує ефективні рішення. 2.1.3. Приймає виважені рішення у складних ситуаціях. 2.1.4. Аналізує складні ситуації, шукає інноваційні рішення та робить усвідомлений вибір.

Продовження табл. 2

Кластер компетенцій	Компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
2. Професійні характеристики	2.2. Стрес-менеджмент	Ефективно справлятися зі стресорами, керувати робочим навантаженням та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям	2.2.1. Активно реалізує методи протидії стресу. 2.2.2. Підтримує благополуччя в робочому середовищі. 2.2.3. Шукає підтримки, коли відчувається пригніченим, має доступ до ресурсів стресостійкості. 2.2.4. Ефективно балансує робоче навантаження, запобігаючи вигоранню. 2.2.5. Підтримує стресостійкість колективу.
	2.3. Активна участь у заходах з підвищення стресостійкості	Активна участь у програмах навчання, спрямованих на підвищення особистої та командної стійкості	2.3.1. Охоче бере участь у заходах підвищення стресостійкості. 2.3.2. Застосовує знання, отримані в результаті навчання у повсякденних і робочих ситуаціях. 2.3.3. Заохочує членів команди брати участь у тренінгах з підвищення стресостійкості.
	2.4. Антикризове управління	Бути готовим ефективно реагувати під час криз, надзвичайних ситуацій чи несподіваних подій	2.4.1. Демонструє знання методів антикризового управління та реагування на кризи. 2.4.2. Зберігає спокій та зібраність під час надзвичайних ситуацій. 2.4.3. Дотримується встановлених протоколів антикризового управління.
	2.5. Безперервне навчання та адаптація	Прагнення до постійного навчання, особистого розвитку та адаптації до мінливих обставин	2.5.1. Активно шукає можливості для навчання та розвитку навичок. 2.5.2. З ентузіазмом приймає зміни у робочих ролях чи обов'язках. 2.5.3. Заохочує культуру до безперервного навчання всередині команди.
	2.6. Толерантність до ризику	Здатність і готовність брати на себе ризик у вирішенні питань чи прийнятті рішень.	2.6.1. Демонструє готовність приймати та долати ризик. 2.6.2. Демонструє здатність приймати рішення в умовах ризику. 2.6.3. Швидко адаптується до змін. 2.6.3. Бере на себе відповідальність за ризики в процесі прийняття рішень. 2.6.4. Демонструє здатність реалізовувати інвестиційні стратегії, прийняття рішень про розширення бізнесу чи запуск нового продукту.

Продовження табл. 2

Кластер компетенцій	Компетенції	Характеристика	Поведінкові індикатори
3. Управління резильєнтністю команд	3.1. Управління благополуччям співробітників	Здатність створювати та підтримувати сприятливі умови для фізичного та психологічного благополуччя працівників, розуміння потреб та очікувань співробітників, а також прийняття заходів для забезпечення їхнього комфорту, задоволеності та ефективності на роботі	3.1.1. Сприяє створенню сприятливої корпоративної культури та розвитку корпоративних цінностей 3.1.2. Сприяє формуванню відкритого та підтримуючого робочого середовища 3.1.3. Дотримується балансу між роботою та відпочинком. 3.1.4. Розуміє свої індивідуальні здібності та здібності інших. 3.1.5. Бере участь у програмах психосоціальної підтримки та доступу до ресурсів відновлення 3.1.6. Турбується про власну безпеку та здоров'я
	3.2. Управління конфліктами	Здатність ефективно розв'язувати конфліктні ситуації в колективі, навички виявлення, аналізу та вирішення конфліктів у спосіб, що сприяє зміцненню взаємовідносин та досягненню конструктивних результатів	3.2.1. Демонструє розуміння методів розв'язання конфліктів в колективі. 3.2.2. Демонструє конструктивний підхід та застосування релевантних методів розв'язання конфліктів. 3.2.3. Розуміє потреби інших членів колективу. 3.2.4. Дотримується балансу власних/корпоративних інтересів.
	3.3. Професійний розвиток	Можливість професійного розвитку відповідно до індивідуальної професійної траєкторії	3.3.1. Бере участь (забезпечує участь) у програмах навчання та професійного зростання. 3.3.2. Сприяє кар'єрному розвитку та реалізації потенціалу співробітників. 3.3.3. Підтримує комунікації та взаємодію. 3.3.4. Створює механізми для фідбеку та враховує потреби колег.
	3.4. Стійкість лідерства	Демонстрація стійкості лідера, надихаючи інших ефективно вирішувати проблеми	3.4.1. Подає приклад стійкого подолання невдач. 3.4.2. Заохочує відкрите обговорення проблем усередині команди. 3.4.3. Підтримує членів команди у розвитку їхньої стійкості. 3.4.4. Сприяє медиації і забезпечує адвокацію конфліктів в колективі.

Джерело: дослідження автора.

Розроблений кластер компетенцій «Резильєнтність персоналу» в комплексі з поведінковими індикаторами забезпечує комплексну основу для оцінки та розвитку резильєнтності персоналу компанії та її команд. Він охоплює такі особистісні і професійні



якості людини, які пов'язані з адаптивністю, емоційним інтелектом, навичками вирішення проблем, оптимістичним ставленням до життя, навичками управління стресом, реагуванням на кризи, конфлікти, подоланням проблем та лідерською стійкістю. В корпоративному управлінні концепції кластеру «резильєнтність персоналу» є важливими для підтримки благополуччя команд, етичного лідерства, та екологічного розв'язання проблем, адже успішні лідери та організації зазвичай мають добру толерантність до ризику та невизначеності, що дозволяє їм адаптуватися до нових умов і знаходити нові, більш адаптивні способи вирішення проблем в умовах невизначеності та складних викликів часу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На підставі проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано необхідність зміцнення резильєнтності персоналу в системі забезпечення стійкості персоналу підприємства.

2. Уточнено сутність резильєнтності персоналу підприємства як здатність людини досягати та зберігати високий рівень фізичного і психологічного здоров'я та благополуччя, забезпечуючи стійкість розвитку персоналу під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів.

3. Розкрито дуальну природу плекання резильєнтності (стійкості) персоналу, що знаходить вияв на різних рівнях корпоративного управління. На рівні корпоративного управління резильєнтність персоналу впливає на динаміку системи показників стійкості персоналу та його стабільності), на індивідуальному рівні – у вигляді сукупності особистісних і професійних якостей, які дозволяють людині бути успішною в професійному середовищі, забезпечувати високу продуктивність і результативність роботи. Виходячи з цього, запропоновано формування кластеру компетенцій «резильєнтність персоналу» в структурі професійної моделі компетенцій персоналу підприємства.

4. Обґрунтовано необхідність дослідження особистісних і професійних аспектів стійкості персоналу (його резильєнтності) в структурі моделі компетенцій персоналу підприємства. Визначено загальну структуру кластера «резильєнтність персоналу» у моделі компетенцій персоналу підприємства та розроблено відповідний кластер компетенцій, який включає індикативні поведінкові показники для кожної з компетенцій кластеру, що дозволяє оцінювати резильєнтність персоналу як характеристику компетентності.

5. Перспективами подальших досліджень щодо забезпечення резильєнтності персоналу є формування систем оцінки і діагностики резильєнтності персоналу в системі забезпечення стійкості персоналу підприємства.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Vartanova, O. V. (2023). Ontolohiia zahalnoi sfery dyskursu "rezilientnist personalu" [Ontology of the general field of discourse "resilience of personnel"]. <i>Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika = Taurida Scientific Herald. Series: Economics</i>, Vol. 15, P. 144–150. URL: <a href="https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17">https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17</a> [in Ukrainian]</p> <p>2. Saitvik, S. M., Charni, D. S. (2022). <i>Rezyliientnist: mystetstvo dolaty naibilshi vyklyky zhyttia</i> [Resilience: The Art of Overcoming Life's Greatest Challenges]. The second edition. Translation from English Iryny Kuryshko. Lviv: Halytska Vydavnycha Spilka. 384 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Вартанова О. В. Онтологія загальної сфери дискурсу "резильєнтність персоналу". <i>Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка</i>. 2023. Вип. 15. С. 144–150. URL: <a href="https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17">https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.17</a>.</p> <p>2. Сайтвік С. М., Чарні Д. С. <i>Резильєнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя</i>. Видання друге. Пер. з англ. Ірини Куришко. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2022. 384 с.</p> |
|---|---|

3. Pashkevskaya, I. (2022). Rezyistentnist yak psikhologichnyi resurs zberezhennia psikhich-noho zdorovia personalu ustanov vykonannia pokaran [Resilience as a psychological resource for preserving the mental health of staff of penitentiary institutions]. *Psikhologichnyi zhurnal = Psychological journal*, No. 8(1), P. 110–119. <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.8> [in Ukrainian]
3. Пашкевська І. Резистентність як психологічний ресурс збереження психічного здоров'я персоналу установ виконання покарань. *Психологічний журнал*. 2022. № 8 (1). С. 110–119. <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.8>.
4. Kokun, O. M., Melnychuk, T. I. (2023). Rezyliens-dovidnyk: praktychnyi posibnyk [The Resilience Handbook: A Practical Guide]. Kyiv: Instytut psikhologii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 25 p. [in Ukrainian]
4. Коқун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
5. Husak, N., Chernobrovkina, V., Chernobrovkin, V., Maksymenko, A., Bohdanov, S., Boiko, O. (2017). Psykhosotsialna pidtrymka v umovakh nadzvychainykh sytuatsii: pidkhid rezyliens: navch.-metod. posib. [Psychosocial support in emergency situations: the resilience approach]. Under the general editorship N. Husak. Kyiv: NaUKMA. 92 p. [in Ukrainian]
5. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Максименко А., Богданов С., Бойко О. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс: навч.-метод. посібник. За заг. ред. Н. Гусак. К.: НаУКМА, 2017. 92 с.
6. Kokun, O. M. (2020). Profesiina zhyttiistiikist osobystosti: analiz fenomena [Professional vitality of the individual: analysis of the phenomenon]. *Aktualni problemy psikhologii = Actual problems of psychology: zbirnyk naukovykh prats Instytutu psikhologii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, Tom V, Vol. 20, P. 68–81. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/721356> [in Ukrainian]
6. Коқун О. М. Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2020. Том V, Вип. 20. С. 68–81. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/721356>.
7. Masten, A. S., Lucke, C. M., Nelson, K. M., Stallworthy, I. C. (2021). Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives. *Annual Review of Clinical Psychology*, Vol. 17, P. 521–549. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-081219-120307>.
7. 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-081219-120307>.
8. Ungar, M. (2018). Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*, Vol. 23, No. 4, Art. 34. <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>.
8. Ungar M. Systemic resilience: principles and processes for a science of change in contexts of adversity. *Ecology and Society*. 2018. Vol. 23, No. 4. Art. 34. <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>.
9. Bezuhla, T. V. (2018). Terminologichnyi zmist poniattia "stiikist personalu" ta yoho vzaïmozv'язok iz sporidnenymu poniattiamu predmetnoi sfery [The terminological content of the concept of "staff stability" and its relationship with related concepts of the subject area]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky = Modeling of the regional economy*,
9. Безугла Т. В. Термінологічний зміст поняття "стійкість персоналу" та його взаємозв'язок із спорідненими поняттями предметної сфери. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. Вип. 1 (31). С. 196–205.

Vol. 1 (31), P. 196–205 [in Ukrainian].

10. Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M., Wrenn, G. (2011). Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military. Center for Military Health Policy Research. 186 p.

10. Meredith L. S., Sherbourne C. D., Gaillot S., Hansell L., Ritschard H. V., Parker A. M., Wrenn G. Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military. Center for Military Health Policy Research, 2011. 186 p.