

УДК: 658.3:159.942.5

JEL Classification: M12, M54

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).99-106](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).99-106)

Т.А. Костишина, проф., д-р екон. наук

А.І. Костишина, доц., канд. екон. наук

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

HR-консалтинг для українського бізнесу: технології формування маніпулятивної стійкості персоналу

Стаття присвячена кадровому консалтингу як інструменту формування маніпулятивної стійкості персоналу українського бізнесу в умовах воєнного стану. Метою статті є обґрунтування ролі HR-консалтингу та пропозиція практичних інструментів для підвищення маніпулятивної стійкості персоналу.

Розкрито еволюцію розвитку HR-консалтингу та його сутність як експертно-аналітичної діяльності, спрямованої на досягнення цілей клієнта.

Запропоновано визначати маніпулятивну стійкість як інтегральну здатність персоналу розпізнавати та свідомо протистояти прихованому психологічному впливу. Наведено приклади внутрішніх і зовнішніх маніпуляцій, що поширились у воєнний час. Обґрунтовано, що в сучасних умовах маніпулятивну стійкість персоналу перетворюється на ключовий елемент економічної безпеки підприємства, а кадровий консалтинг – на стратегічного партнера бізнесу. Систематизовано ключові HR-технології, які поділено на діагностичні (анонімні опитування, фокус-групи) та розвиваючі (тренінги асертивності, коучинг, моделювання кейсів). Для практичного застосування цих технологій було запропоновано покроковий алгоритм дій консультанта, що включає етапи діагностики, планування, впровадження та оцінки ефективності. Це дозволяє перетворити роботу з підвищення маніпулятивної стійкості на керований та вимірюваний процес. З'ясовано, що застосування запропонованого підходу сприяє не лише покращенню психологічного клімату, а й досягненню конкретних бізнес-показників. Результати дослідження, запропоновані HR-технології та поетапний алгоритм їх впровадження може бути корисним для HR-консультантів та керівників підприємств.

HR-консалтинг, маніпулятивна стійкість персоналу, консалтингові послуги, HR-технології та інструменти, алгоритм впровадження, управління персоналом, маніпуляції, асертивність, український бізнес, воєнний стан.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та екзистенційних загроз для держави український бізнес зазнає безпрецедентного тиску, що вимагає від нього не лише операційної гнучкості, а й високої психологічної стійкості персоналу. Це, у свою чергу, ставить нові вимоги перед ринком консалтингових послуг, який також проходить складний етап трансформації. Виникає суперечність: з одного боку, сам консалтинговий бізнес змушений адаптуватися до кризових умов, шукаючи нові ніші для виживання та розвитку. З іншого боку, його клієнти – українські компанії – потребують не стільки класичних стратегій зростання, скільки інструментів для підтримки операційної стійкості та психологічної стабільності персоналу, який працює в умовах постійного стресу. У цьому контексті проблема маніпуляцій та низької психологічної стійкості працівників набуває особливої гостроти, оскільки може стати каталізатором руйнівних процесів у колективі. Проте традиційні пакети кадрового консалтингу часто не враховують цього специфічного аспекту, фокусуючись на більш стандартних HR-завданнях. Таким чином, формується прогалина між гострим попитом на соціальне-психологічне зміцнення колективів та пропозицією стандартизованих консалтингових рішень, не адаптованих до викликів воєнного часу.

Актуальність дослідження полягає, передусім, у необхідності змін самого консалтингового бізнесу в Україні в умовах воєнних загроз та викликів, зокрема різноманітних маніпуляцій. Для виживання та подальшого розвитку консалтингового бізнесу критично важливо переорієнтувати послуги з мирного часу на задоволення

реальних потреб бізнесу в умовах кризи, де на перший план виходить стійкість.

Розробка нових продуктів, таких як консалтингові послуги щодо формування маніпулятивної стійкості персоналу, є прямою відповіддю на цей виклик.

В умовах війни та високої соціальної напруги психологічна стійкість персоналу перестас бути лише питанням корпоративної культури, перетворюючись на елемент економічної безпеки підприємства. Здатність колективу протистояти деструктивним маніпуляціям безпосередньо впливає на його згуртованість, продуктивність та здатність виконувати завдання в екстремальних умовах. Крім того існує нагальна потреба бізнесу в практичних, технологічних рішеннях для зміцнення команд.

Хоча попит на психологічну підтримку в Україні зростає, ринок консалтингових послуг поки що майже не пропонує системних продуктів для формування саме маніпулятивної стійкості за допомогою сучасних HR-технологій та інструментів. Їх розробка та просування через кадровий консалтинг є актуальним завданням для підтримки українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел показує, що проблеми кадрового консалтингу, психології маніпуляцій та стійкості персоналу досліджуються досить активно, але переважно в межах відокремлених напрямів. Так, існує чимало публікацій, присвячених консалтинговому бізнесу (Кесарчук Г., Йолтуховська О., Сабов Н. [4]), його сучасним викликам (Черленяк І., Довба І., Клев'яник В. [12]), розвитку консалтингових послуг (Мазур Н., Ніколашин А. [10]), HR-технологіям в бізнесі (Васьків О., Стадник Ю. [1], Коваленко Є., Поліщук І. [5]). Так само сьогодні існує багато досліджень, що розкривають особливості комунікативних технологій (Гусев А., Довгань Н., Івачевська О. та ін. [8]), специфіку маніпулятивної поведінки в організаціях (Зима О. [3]), способи протистояння маніпуляціям (Коробова Т. [9]), методи формування стресостійкості особистості (Тютюнник Л. [11], Когут О. [6-7]). Водночас, з огляду публікацій можна констатувати, що до невирішеної частини проблеми слід віднести відсутність комплексного підходу, який би поєднував усі ці сфери наукових пошуків. На сьогодні бракує наукових робіт, що пропонують конкретні, адаптовані для кадрового консалтингу HR-технології для цілеспрямованого формування саме маніпулятивної стійкості персоналу. Особливо гостро це відчувається в контексті викликів воєнного часу, що вимагає від українського бізнесу та консалтингу нових, практичних рішень.

Постановка завдання. Мета статті полягає в тому, щоб розкрити роль і практичне значення HR-консалтингу для українського бізнесу, запропонувати HR-технології та інструменти, які консалтингові компанії можуть використовувати, щоб допомогти бізнесу у формуванні маніпулятивної стійкості персоналу. Для досягнення цієї мети передбачено: розкрити сутність HR-консалтингу та його роль для українського бізнесу; з'ясувати зміст поняття «маніпулятивна стійкість персоналу»; обґрунтувати роль HR-консалтингу у формуванні маніпулятивної стійкості персоналу; запропонувати HR-інструменти і технології, прийнятні для діагностики та розвитку у працівників навичок протидії маніпуляціям; створити алгоритм, за яким консультанти могли б впроваджувати HR-технології в організаціях-замовниках та сприяти підтримці маніпулятивної стійкості персоналу.

Виклад основного матеріалу. Становлення консалтингу, як професійної діяльності, пов'язане з індустріальною епохою кінця XIX століття, коли виникла потреба в науковій оптимізації виробничих процесів. Його витоки сягають робіт Фредеріка Тейлора та його концепції «наукового менеджменту», а перші консультанти, по суті, були індустріальними інженерами, що фокусувалися на підвищенні продуктивності праці. З часом, у відповідь на ускладнення бізнес-процесів та загострення трудових відносин, з'явилися перші прототипи кадрових служб. Проте HR-

консалтинг, як окремий напрям, виокремився значно пізніше, еволюціонувавши із загального управлінського консалтингу лише в другій половині XX століття, коли бізнес остаточно усвідомив стратегічну цінність людського капіталу.

В Україні ринок консалтингових послуг почав формуватися лише після здобуття незалежності, відповідаючи на запити бізнесу в умовах переходу до ринкової економіки [4; 10; 12]. Спочатку його роль зводилася до допомоги в процесах приватизації та реструктуризації. HR-консалтинг поширювався паралельно із західними практиками управління персоналом, допомагаючи українським компаніям створювати сучасні системи підбору, мотивації та розвитку. Його ключовим призначенням було надання зовнішньої експертизи там, де бракувало внутрішніх компетенцій.

Розвиваючи наукові підходи [4; 10; 12], сутність HR-консалтингу пропонуємо трактувати як професійну експертно-аналітичну діяльність, спрямовану на діагностику, розробку та впровадження ефективних рішень у сфері управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей клієнта.

Сьогодні роль HR-консалтингу в Україні кардинально змінилася через війну. Його завдання більше не обмежуються стандартними кадровими питаннями. Пріоритети бізнесу змістилися від планів розвитку до забезпечення щоденної життєздатності. Відповідно, змінилися і запити до консультантів. Вони допомагають вирішувати набагато складніші проблеми, ніж раніше. Головними з них стали підтримка безперервної роботи компанії, збереження психологічної стабільності колективів, продуктивної та мотивованої діяльності. Особливо це стосується команд, які працюють під постійним емоційним навантаженням, в умовах підвищеного стресу.

Практична цінність HR-консалтингу в сучасних умовах полягає в тому, щоб надати бізнесу реальні інструменти для підтримки взаєморозуміння людей та їх успішної соціальної взаємодії в інтересах досягнення цілей організації. В цьому сенсі благополуччя персоналу стало основою стійкості будь-якої компанії. Йдеться не лише про фізичну безпеку, а й про створення здорової робочої атмосфери. Консультанти допомагають розробляти програми психологічної підтримки та політики повернення ветеранів до роботи. Також вони допомагають налагодити комунікацію в кризових умовах. По суті, фахівці з консалтингу допомагають бізнесу формувати таку внутрішню культуру, яка робить компанію стійкішою до будь-яких випробувань. Іншими словами, HR-консалтинг в Україні перетворився на життєво важливого партнера бізнесу. Він допомагає бізнесу не лише зберегти свою діяльність, а й утримати найцінніший ресурс - людей, що є ключовою умовою для майбутнього відновлення економіки України.

Основні послуги HR-консалтингу для українського бізнесу можна згрупувати наступним чином (таблиця 1) :

Таблиця 1 – Ключові послуги HR-консалтингу для українського бізнесу

Група послуг	Зміст та основні завдання послуг HR-консалтингу
Організаційний консалтинг	Розробка та оптимізація організаційної структури, аудит системи управління, аналіз та розподіл функціональних обов'язків.
Технології управління персоналом	Побудова систем підбору, адаптації та оцінки персоналу; розробка систем матеріальної та нематеріальної мотивації; формування кадрового резерву.
Розвиток персоналу та корпоративної культури	Діагностика та розвиток корпоративної культури, оцінка компетенцій, проведення тренінгів та стратегічних сесій, коучинг для керівників.
HR-аналітика та аудит	Проведення кадрового аудиту, аналіз ринку заробітних плат, розрахунок HR-метрик (плинність, залученість), діагностика соціально-психологічного клімату.

Джерело: укладено на основі узагальнення наукової думки [1; 5; 10].

У фокусі нашого дослідження знаходиться поняття «маніпулятивної стійкості персоналу». Розвиваючи наукову думку [3; 9], пропонуємо визначати маніпулятивну стійкість як інтегральну здатність персоналу (або працівника) розпізнавати спроби прихованого психологічного впливу, свідомо протистояти їм, зберігаючи емоційну рівновагу, та діяти раціонально відповідно до власних та організаційних інтересів.

Важливість маніпулятивної стійкості персоналу для бізнесу важко переоцінити. Маніпуляції (внутрішні і зовнішні), що часто мають місце в поведінці колег, керівників, партнерів, споживачів, покупців часто створюють суперечки, непорозуміння, що неминуче позначається на роботі, її результатах, зумовлює плінність кадрів.

Поширення фактів внутрішніх маніпуляцій в колективі швидко погіршує робочу атмосферу. Вони підривають довіру між колегами, провокують непорозуміння та конфлікти [3; 9]. Врешті-решт це призводить до емоційного вигорання, зниження продуктивності та навіть втрати цінних співробітників. Наприклад, поширеною є ситуація, коли керівник намагається уникнути відповідальності, перекладаючи її на підлеглого фразами на кшталт: «Ви ж бачите, що зараз відбувається в країні». Інший приклад – коли один співробітник поширює плітки про іншого, щоб отримати кращий проєкт, користуючись загальною атмосферою тривоги. Часто можна зустріти й маніпуляції, що апелюють до почуття провини, наприклад: «Хіба можна зараз відмовлятися від додаткової роботи, коли інші воюють? Не на часі обговорювати переваженість роботою...». Такі необґрунтовані маніпулятивні дії є особливо руйнівними в стресових умовах, вони швидко знищують будь-який командний дух і мотивованість персоналу, якщо люди бачать, що є інші варіанти більш справедливого розподілу завдань та гідної оцінки їх виконання.

Окрім цього, бізнес стикається й із зовнішніми маніпуляціями з боку клієнтів чи партнерів, які стали частішими під час війни. Наприклад, споживач може вимагати великих знижок, звинувачуючи компанію в «наживі на горі», хоча сам бізнес може перебувати на межі виживання. Подібним чином діють і деякі партнери, які свідомо затримують оплату, прикриваючись форс-мажором, хоча насправді просто використовують складну ситуацію на свою користь. Небезпеку становлять і шахрайські схеми під виглядом волонтерської допомоги чи запитів від військових, метою яких є отримання грошей або товарів обманом. Усі ці зовнішні впливи маніпулятивного змісту завдають прямих фінансових збитків та руйнують довіру в ділових відносинах, значно ускладнюючи роботу компаній.

Вважаємо, що саме в цих питаннях HR-консалтинг може надати неоцінену допомогу, виступаючи як незалежний та об'єктивний партнер. Його роль у формуванні маніпулятивної стійкості полягає у кількох ключових функціях:

- по-перше, це діагностика: за допомогою спеціалізованих методик (опитувань, інтерв'ю) консультант може об'єктивно оцінити рівень психологічного клімату та виявити приховані джерела маніпуляцій;

- по-друге, це цілеспрямоване навчання: проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, асертивності (вміння говорити «ні», встановлюючи свої межі і не порушуючи чужих) та навичок ведення переговорів;

- по-третє, це побудова системної протидії: консультанти допомагають впровадити прозорі процедури та етичні кодекси, що мінімізують саму можливість для маніпуляцій;

- по-четверте, це індивідуальна робота, зокрема коучинг керівників, що дозволяє розвинути їхню особисту стійкість та навчити конструктивним методам взаємодії з командою.

Зазначені функції реалізуються шляхом залучення конкретних HR-інструментів та HR-технологій, які в систематизованому вигляді відображено у таблиці 2.

Прокоментуємо призначення HR-інструментів та HR-технологій, які варто застосовувати для формування маніпулятивної стійкості персоналу (таблиця 2).

Перший крок – це діагностика, мета якої – об'єктивно оцінити поточну ситуацію в компанії. Для цього використовуються анонімні опитування, які дозволяють отримати загальну картину психологічного клімату та виявити «больові точки» в колективі. Більш глибокий аналіз забезпечують фокус-групи та системний аналіз причин звільнення співробітників, що дає змогу ідентифікувати конкретні джерела деструктивної поведінки та зрозуміти її природу.

Таблиця 2 - HR-інструменти і технології для формування маніпулятивної стійкості персоналу

HR-інструменти / технології	Призначення та застосування
Блок 1: Інструменти діагностики	
Анонімні опитування (eNPS, пульс-опитування)	Дозволяють оцінити загальний психологічний клімат, рівень довіри та залученості, а також виявити приховані зони напруги та ознаки токсичності в колективі.
Фокус-групи із залученням модератора	Дають можливість у безпечному середовищі обговорити чутливі теми, виявити конкретні приклади маніпуляцій та зрозуміти їх причини і наслідки.
Аналіз причин плинності (Exit-інтерв'ю)	Системний аналіз відповідей співробітників, що звільняються, допомагає ідентифікувати керівників чи процеси, які є джерелом деструктивної поведінки.
Блок 2: Інструменти розвитку	
Тренінги з розвитку асертивності	Навчання співробітників навичкам впевненої поведінки, вміння говорити «ні», чітко висловлювати свої думки та захищати особисті кордони без агресії.
Практикуми з емоційного інтелекту (EQ)	Розвиток здатності розпізнавати власні та чужі емоції, керувати ними та використовувати цю інформацію для конструктивної комунікації й протидії емоційному тиску.
Коучинг (індивідуальний та командний)	Цілеспрямована робота з керівниками та ключовими працівниками для підвищення їхньої особистої стійкості, а також для навчання їх етичним методам впливу.
Моделювання кейсів та бізнес-симуляції	Відпрацювання типових маніпулятивних ситуацій у безпечному середовищі, що дозволяє співробітникам напрацювати ефективні моделі поведінки.
Розробка та впровадження кодексу етики	Створення прозорих «правил гри», які формалізують норми поведінки, визначають, що є неприйнятним, та створюють механізми реагування на порушення.

Джерело: узагальнено підходи [1; 5].

На основі отриманих даних формується стратегія розвитку, яка реалізується через другий блок інструментів. Ключовими тут є тренінги з розвитку асертивності та емоційного інтелекту. Вони дають працівникам конкретні навички для розпізнавання маніпуляцій та протидії їм. Індивідуальний коучинг дозволяє цілеспрямовано працювати з керівниками, навчаючи їх етичним методам управління. Важливим елементом є також моделювання реальних робочих ситуацій через кейси та симуляції, де співробітники можуть безпечно відпрацювати ефективні реакції на психологічний тиск. Завершальним етапом є створення та впровадження єдиних для всіх правил поведінки у вигляді кодексу етики, що закріплює здорові норми комунікації на рівні всієї організації. Отже, для ефективного підвищення маніпулятивної стійкості персоналу слід застосовувати комплексний підхід, який поєднує HR-технології та інструменти діагностики і розвитку.

Для того, щоб протидія маніпуляціям була керованим процесом, необхідний чіткий план дій. У табл. 3 пропонується алгоритм, що виконує функцію такого плану.

Таблиця 3 – Алгоритм реалізації консалтингового проекту з розвитку маніпулятивної стійкості персоналу

Етап проекту	Ключова мета	Основні дії консультанта	Очікуваний результат
1. Діагностика	Зрозуміти реальний стан речей та визначити джерела проблем.	1. Провести інтерв'ю з керівництвом. 2. Організувати анонімні опитування та фокус-групи. 3. Проаналізувати причини звільнень.	Детальний звіт із виявленими проблемними зонами та причинами маніпуляцій.
2. Планування	Розробити цільову та реалістичну програму змін.	1. Провести стратегічну сесію з керівництвом. 2. Вибрати конкретні інструменти (тренінги, коучинг). 3. Скласти детальний план-графік проекту.	Затверджений план дій із визначеними цілями, термінами та відповідальними.
3. Впровадження	Реалізувати заплановані заходи та інтегрувати нові норми поведінки.	1. Проінформувати персонал про програму. 2. Провести тренінги та коучингові сесії. 3. Допомогти розробити та впровадити етичний кодекс.	Персонал навчений новим навичкам, у компанії впроваджено прозорі правила комунікації.
4. Оцінка	Виміряти ефективність програми та закріпити позитивні зміни.	1. Провести повторну діагностику (опитування). 2. Порівняти результати «до» і «після». 3. Передати знання внутрішній команді.	Звіт про ефективність програми, зниження рівня маніпуляцій, передача методології клієнту.

Джерело: пропозиції авторів.

Зауважимо, що призначення запропонованого в таблиці 3 алгоритму – структурувати діяльність консультанта, перетворюючи загальну ідею підвищення стійкості персоналу на послідовний проєкт із вимірюваними результатами. Це важливо, оскільки такий підхід дозволяє працювати не із симптомами, а з причинами деструктивної поведінки, заручитися підтримкою керівництва та, зрештою, досягти реальних змін у корпоративній культурі.

Застосування наведеного алгоритму у практичній діяльності фахівця, що надає послуги HR-консалтингу, дозволяє забезпечити перехід від несистемних заходів до структурованого проєкту з чіткими етапами. Спочатку проводиться глибокий аналіз ситуації. Потім, на його основі, розробляється цільова програма змін. Далі відбувається її реалізація через навчання персоналу та впровадження нових правил комунікації. Завершальним кроком є оцінка досягнутих результатів.

Такий підхід може застосовуватися як у масштабах всієї організації, так і для окремих її підрозділів. Гнучкість алгоритму дозволяє адаптувати набір інструментів та тривалість проєкту залежно від конкретних потреб та ресурсів замовника. Основна цінність цього методу полягає в тому, що він перетворює боротьбу з деструктивною поведінкою на вимірюваний процес. Його ефективність можна відстежити не лише через покращення психологічного клімату в колективі, а й через конкретні бізнес-показники, такі як зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволив з'ясувати особливості розвитку і зміст HR-консалтингу, уточнити сутність поняття «маніпулятивна стійкість персоналу» як інтегральної здатності працівника розпізнавати та протистояти прихованому психологічному впливу. Встановлено, що в

умовах війни та високої соціальної напруги ця якість перетворюється на критично важливий елемент економічної безпеки підприємства, а сам HR-консалтинг трансформується зі сервісного провайдера на стратегічного партнера, що допомагає зберегти найцінніший актив бізнесу – його людей. В процесі дослідження було систематизовано ключові HR-технології, придатні для діагностики та розвитку у працівників навичок протидії маніпуляціям. До них віднесено інструменти діагностики (анонімні опитування, фокус-групи, аналіз причин плинності) та інструменти розвитку (тренінги асертивності, коучинг, моделювання кейсів, впровадження етичних кодексів). Для практичного застосування цих технологій було запропоновано покроковий алгоритм дій консультанта, що включає етапи діагностики, планування, впровадження та оцінки ефективності. Реалізація розробленого підходу дозволяє перетворити роботу з підвищення маніпулятивної стійкості на керований та вимірюваний процес.

Перспективи подальших досліджень полягають у створенні методичних засад оцінки ефективності послуг HR-консалтингу для бізнесу в Україні. Крім того, актуальним напрямом є розробка галузевих моделей формування маніпулятивної стійкості, які б враховували специфіку різних сфер діяльності.

Список літератури:

1. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
2. Ділові комунікації: основні поняття й форми. URL: <http://studopedia.org/10-159396.html> (дата звернення: 09.11.2025).
3. Зима О. Г. Маніпулятивна поведінка. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 474–479.
4. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. № 1(59). С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117).
5. Коваленко Є. В., Поліщук І. І. Використання HR-технологій в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення: 09.11.2025).
6. Когут О. О. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Кривий Ріг : ДЮІ МВС України, 2021. 435 с.
7. Когут О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Т. 31(70), № 4. С. 208–212. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/32>.
8. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська та ін. ; за наук. ред. А. І. Гусєва. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
9. Коробова Т. Як протистояти маніпуляціям у діловому спілкуванні. *НВ Бізнес*. 2018. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/jakprotistojati-manipuljatsijam-u-dilovomu-spilkuванні-2514235.html> (дата звернення: 09.11.2025).
10. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
11. Тютюнник Л. Способи формування стресостійкості особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 70(6). С. 182–189. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-182-189>.
12. Черленяк І. І., Довба І. В., Клев'яник В. Ю. Виклики та бар'єри розвитку національного консалтингового бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2(8). С. 57–67.

References

1. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Modern HR-technologies for business. *Biznes Inform*, 1, 114–122 [in Ukrainian].
2. Business communications: basic concepts and forms. (n.d.). <http://studopedia.org/10-159396.html> [in Ukrainian].
3. Zyma, O. H. (2017). Manipulative behavior. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 474–479 [in Ukrainian].

4. Kesarchuk, H. S., Yoltukhovska, O. Yu., & Sabov, N. M. (2022). Consulting business in Ukraine: features of formation, problems and prospects of development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 1(59), 112–117. [in Ukrainian] [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).112-117](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117).
5. Kovalenko, Ye. V., & Polishchuk, I. I. (2023). The use of HR technologies in the personnel management system of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> [in Ukrainian].
6. Kohut, O. O. (2021). *Psychology of personal stress-resilience*. Kryvyi Rih: DYU I MVS Ukrainy [in Ukrainian].
7. Kohut, O. O. (2020). Stress-resilience as an element of effective organizational culture. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Psykholohiia*, 31(70), 4, 208–212. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/32>.
8. Husiev, A. I., Dovhan, N. O., Ivachevska, O. V., et al. (2020). *Communicative technologies of the information society*. A. I. Husiev (Ed.). Kropyvnytskyi: Imeks-LTD [in Ukrainian].
9. Korobova, T. (2018). How to resist manipulation in business communication. *NV Biznes*. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/jakprotistojati-manipuljatsijam-u-dilovomu-spilkuvanni-2514235.html> [in Ukrainian].
10. Mazur, N., & Nikolashyn, A. (2021). The market of consulting services in Ukraine and the world in a changing environment. *Ekonomika ta suspilstvo*, 24. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>.
11. Tiutiunyk, L. (2022). Ways of forming personal stress-resilience. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 70(6), 182–189. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-182-189>.
12. Chereniak, I. I., Dovba, I. V., & Klevianyk, V. Yu. (2017). Challenges and barriers to the development of the national consulting business. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 2(8), 57–67 [in Ukrainian].

Tetiana Kostyshyna, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Anna Kostyshyna, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

HR Consulting for Ukrainian Business: Technologies for Building Staff Resilience to Manipulation

The article is dedicated to HR consulting as a tool for developing the manipulative resilience of personnel in Ukrainian businesses under martial law. The purpose of the article is to substantiate the role of HR consulting and to propose practical tools for increasing the manipulative resilience of personnel.

The evolution of HR consulting and its essence as an expert-analytical activity aimed at achieving the client's goals are revealed.

It is proposed to define manipulative resilience as the integral ability of personnel to recognize and consciously resist hidden psychological influence. Examples of internal and external manipulations that have become widespread during wartime are provided. It is substantiated that in modern conditions, manipulative resilience of personnel becomes a key element of an enterprise's economic security, and HR consulting becomes a strategic partner for business. Key HR technologies are systematized and divided into diagnostic (anonymous surveys, focus groups) and developmental (assertiveness training, coaching, case modeling). For the practical application of these technologies, a step-by-step algorithm for a consultant's actions has been proposed, which includes the stages of diagnostics, planning, implementation, and effectiveness evaluation. This allows the work of increasing manipulative resilience to be transformed into a manageable and measurable process. It has been found that the application of the proposed approach contributes not only to improving the psychological climate but also to achieving specific business indicators. The research results, the proposed HR technologies, and the phased algorithm for their implementation can be useful for HR consultants and company managers.

HR consulting, manipulative resilience of personnel, consulting services, HR technologies and tools, implementation algorithm, personnel management, manipulation, assertiveness, Ukrainian business, martial law.

Одержано (Received) 08.11.2025

Прорецензовано (Reviewed) 23.11.2025
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025