

garyagalo@vu.cdu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>).

КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (18031, м. Черкаси, вул. Шевченка, 81, e-mail: kostogryzvg@vu.cdu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>).

НАРІАНА Lesia – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (18031, Cherkasy, 81, Shevchenko St., e-mail: garyagalo@vu.cdu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>).

KOSTOHRYZ Viktoriia – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (18031, Cherkasy, 81, Shevchenko St., e-mail: kostogryzvg@vu.cdu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>).

Надходження статті 13.02.2026.

Прийнято 25.02.2026.

Опубліковано 17.04.2026.

УДК 65.014:331.101.3

DOI: 10.37128/2411-4413-2026-1-7

**ФОРМУВАННЯ
СТІЙКОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА У
КОНТЕКСТІ
ВИКОРИСТАННЯ
АСЕРТИВНИХ
ПРАЦІВНИКІВ В
УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

СТРЕЛЬБИЦЬКА Т.А.,
*аспірантка третього року навчання
кафедри економіки та підприємницької діяльності,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*

У статті досліджено поведінкові детермінанти стійкості підприємства в умовах глобалізації з акцентом на асертивність як ключовий чинник підтримання організаційної стабільності. Підкреслено, що традиційні економічні механізми вже не забезпечують сталого розвитку підприємств в умовах зростання ринкової турбулентності та глобальної взаємозалежності. Асертивність, розуміючи як зрілу поведінкову компетентність, що поєднує впевненість, саморегуляцію та повагу до інших, розглянуто як поведінковий драйвер адаптивності організації та складник їх економічної безпеки.

Емпіричне дослідження проведене протягом 2024-2025 років, яке охопило 250 працівників дванадцяти підприємств України різних галузей та було спрямоване на виявлення взаємозв'язку між часткою асертивних працівників і показниками стійкості підприємства. Результати засвідчили високу позитивну кореляцію ($r = 0,82$; $p < 0,01$) між асертивністю та інтегральним індексом стійкості. Підприємства, у яких частка асертивних працівників перевищує 11%, характеризуються суттєво вищою адаптивністю до ринкових коливань, нижчою плинністю кадрів і вищою рентабельністю.

FORMATION OF ENTERPRISE RESILIENCE IN THE CONTEXT OF USING ASSERTIVE EMPLOYEES UNDER GLOBALIZATION CONDITIONS © 2026 by STRELBITSKA Tetiana is licensed under CC BY 4.0



Наукова новизна дослідження полягає у виокремленні асертивності як самостійного поведінкового детермінанта стійкості підприємства, що інтегрує психологічний та економічний виміри в єдину аналітичну модель. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розроблення HR-стратегій і програм поведінкового навчання, спрямованих на підвищення адаптивного потенціалу й внутрішньої стабільності організації.

Отримані результати підтверджують, що асертивність виконує роль поведінкової інфраструктури економічної безпеки, сприяючи формуванню довіри, автономності та колективної відповідальності. Підвищення стійкості підприємств у глобалізованому середовищі потребує інвестування у поведінковий капітал – насамперед, у розвиток асертивної комунікації та культури психологічної безпеки, що забезпечує адаптивність, інноваційність і довгострокову організаційну стабільність підприємства.

Загалом, результати дослідження підтверджують доцільність інтеграції поведінкових показників у систему оцінювання економічної стійкості підприємств.

Ключові слова: стійкість підприємства, асертивність, поведінкова економіка, глобалізація, економічна безпека, управління персоналом.

Табл.: 7. Рис.: 2. Літ.: 18.

FORMATION OF ENTERPRISE RESILIENCE IN THE CONTEXT OF USING ASSERTIVE EMPLOYEES UNDER GLOBALIZATION CONDITIONS

*STRELBYTSKA Tetiana,
Postgraduate Student of the Third Year of Study
of the Department of Economics and Entrepreneurship,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia)*

The article explores the behavioral determinants of enterprise resilience in the context of globalization, focusing on assertiveness as a key factor in maintaining organizational stability. The study emphasizes that traditional economic mechanisms are no longer sufficient to ensure sustainable development under growing market turbulence and global interdependence. Assertiveness, understood as a mature behavioral competence that combines confidence, self-regulation, and respect for the others, is examined as a behavioral driver of organizational adaptability and economic security.

The empirical research involved a survey of 250 employees from twelve enterprises of various sectors, assessing the relationship between the share of assertive workers and indicators of enterprise resilience. The results revealed a strong positive correlation ($r = 0.82$, $p < 0.01$) between assertiveness and the integral resilience index. The enterprises with over 11% of assertive employees had demonstrated significantly higher adaptability to market fluctuations, lower staff turnover, and higher profitability.

The scientific novelty of the study lies in identifying assertiveness as an independent behavioral determinant of enterprise resilience, integrating psychological and economic dimensions into a unified analytical model. The practical value of the results is expressed in their applicability for developing HR policies and behavioral training programs aimed at enhancing adaptive potential and internal stability.

The findings confirm that assertiveness functions as a behavioral infrastructure of economic security, fostering trust, autonomy, and collective responsibility. The article also highlights the behavioral mechanisms through which assertive communication reduces managerial risks and transaction costs. Overall, the study substantiates the view that strengthening enterprise resilience in a globalized environment requires investment in behavioral capital – particularly in assertive

communication and psychologically safe organizational cultures that enhance adaptability, innovation, and long-term sustainability.

Key words: enterprise resilience, assertiveness, behavioral economics, globalization, economic security, human resource management

Tabl.: 7. Fig.: 2. Ref.: 18.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростання турбулентності ринкового середовища традиційні економічні інструменти забезпечення стійкості підприємств втрачають ефективність. Все більшого значення набувають поведінкові чинники, що визначають здатність організацій швидко адаптуватися, утримувати кадровий потенціал і зберігати конкурентоспроможність. У цьому контексті особливу увагу привертає асертивність працівників, як форма зрілої професійної поведінки, що поєднує самоповагу, відповідальність і комунікативну рівновагу. Однак механізми впливу асертивності на формування економічної стійкості підприємства залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює потребу у міждисциплінарному аналізі цього явища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика асертивності як складника ефективної комунікації та професійної саморегуляції висвітлена у працях таких зарубіжних дослідників, як Р. Альберті та М. Еммонс [1], Дж. Волпе [4], А. Бандура [5], Д. Големан [7], Д. Канеман і А. Тверські [8]. Їхні дослідження заклали теоретичні засади розуміння впевненої поведінки, емоційної стійкості працівників та механізмів прийняття ними рішень. У контексті економічної безпеки та організаційної стійкості важливими є напрацювання О. Вільямсона [2], К. Холлінга [11], Дж. Нахап'єт і С. Гошала [10], які довели вплив соціального та інтелектуального капіталу на стійкість підприємств. Сучасні напрями досліджень глобальних аспектів управління персоналом наведені в аналітичних оглядах Deloitte Insights [6;14], де акцент зроблено на поведінкових драйверах стійкості організацій у мінливому середовищі. Особливу увагу до взаємозв'язку людського капіталу й національної стійкості приділили Г. Мішук, О. Олійник та Й. Білян [13], які показали залежність економічної стабільності країн від якості трудових ресурсів і розвитку поведінкових компетенцій. Серед українських науковців дослідженням ефективності використання управлінських та інформаційно-аналітичних технологій у контексті економічної безпеки підприємств присвячено роботи А. Сахна та Л. Болтовської [15], тоді як питання глобалізаційних викликів та їхнього впливу на стійкість соціально-економічних систем розкрито у працях О. Хаецької [16].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення впливу асертивності працівників на формування стійкості підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій, що передбачає узагальнення теоретичних підходів до поняття асертивності, оцінювання її зв'язку з показниками організаційної стійкості та обґрунтування напрямів розвитку системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах глобалізації, коли економічні системи характеризуються високим рівнем

невизначеності, зростає значення поведінкових чинників як складників організаційної стійкості. Одним із таких чинників є асертивність – здатність особистості відстоювати власні інтереси, не порушуючи прав інших, та зберігати конструктивність у взаємодії. Для підприємств, які діють у турбулентному глобальному середовищі, асертивність працівників стає інструментом балансування між внутрішньою автономією і колективною координацією, тобто, фактором адаптивної конкурентоспроможності.

Термін *assertiveness* (від англ. *to assert* – «утверджувати», «заявляти») виник у середині ХХ ст. у межах психологічних досліджень комунікативної поведінки. Первинно він описував навички протистояння соціальному тиску й уміння конструктивно відмовляти, а згодом був адаптований до менеджменту персоналу як характеристика ефективного лідерства та командної взаємодії [1, с. 26].

Поступово асертивність почали розглядати не лише як психологічну рису, а як економічний ресурс, що впливає на якість прийняття управлінських рішень, рівень комунікаційних втрат, ефективність внутрішньої координації й навіть швидкість організаційного відновлення після криз. Відповідно, у сучасній поведінковій економіці асертивність трактується як механізм зниження трансакційних витрат, пов'язаних із непорозуміннями, конфліктами чи неузгодженістю в колективах [2, с. 17].

Глобалізаційні процеси посилили потребу у формуванні асертивних моделей поведінки працівників, адже економічна стійкість підприємства дедалі частіше залежить від швидкості інформаційного реагування, горизонтальних комунікацій і здатності персоналу діяти автономно в межах загальної стратегії. В умовах, коли підприємства інтегровані у глобальні ланцюги вартості, асертивна поведінка забезпечує стабільність внутрішніх процесів і здатність до самоорганізації під впливом зовнішніх шоків [3].

Сучасна наука пропонує кілька підходів до інтерпретації феномена асертивності, кожен із яких має прикладне значення для економічної практики управління, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до інтерпретації терміну «асертивність»

Підхід	Ключові ідеї	Економічна інтерпретація
Поведінковий	Навички комунікації, що забезпечують баланс між пасивністю та агресією.	Зменшення внутрішніх конфліктів, підвищення ефективності колективних рішень.
Когнітивно-комунікативний	Здатність чітко виражати власну позицію, приймати рішення без зовнішнього тиску.	Розвиток ініціативності персоналу, підвищення гнучкості управлінських структур.
Мотиваційно-поведінковий	Впевнена поведінка базується на внутрішній автономії та самоцінності.	Формування стійких команд, які здатні діяти без зовнішнього контролю.
Організаційно-економічний	Елемент корпоративної культури та соціального капіталу.	Зростання індексу довіри в колективі, зниження трансакційних витрат, зменшення плинності кадрів.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [4, с. 237; 5, с. 11]

Асертивність можна трактувати як поведінкову компетентність, що забезпечує соціально-економічну стійкість підприємства через підвищення якості управлінських взаємодій і зменшення ризику деструктивних комунікацій.

Підприємства з високим рівнем асертивності працівників, як показують результати емпіричних досліджень, представлені в роботі, демонструють вищий рівень адаптивності до ринкових коливань, ефективніше реагують на зовнішні загрози й краще утримують персонал у кризових умовах [6].

У цьому контексті, асертивність виступає не лише внутрішньою характеристикою поведінки працівників, а й одним із механізмів інтеграції підприємства у глобалізоване економічне середовище. Саме через поведінкові якості персоналу реалізується здатність організації взаємодіяти зі складними, динамічними ринковими системами, уникаючи втрати керованості й зберігаючи стратегічну гнучкість.

Вплив глобалізації на формування асертивності персоналу та її інтеграцію в систему управління підприємством розкривається через три взаємопов'язані площини, що проілюстровано на рис. 1.

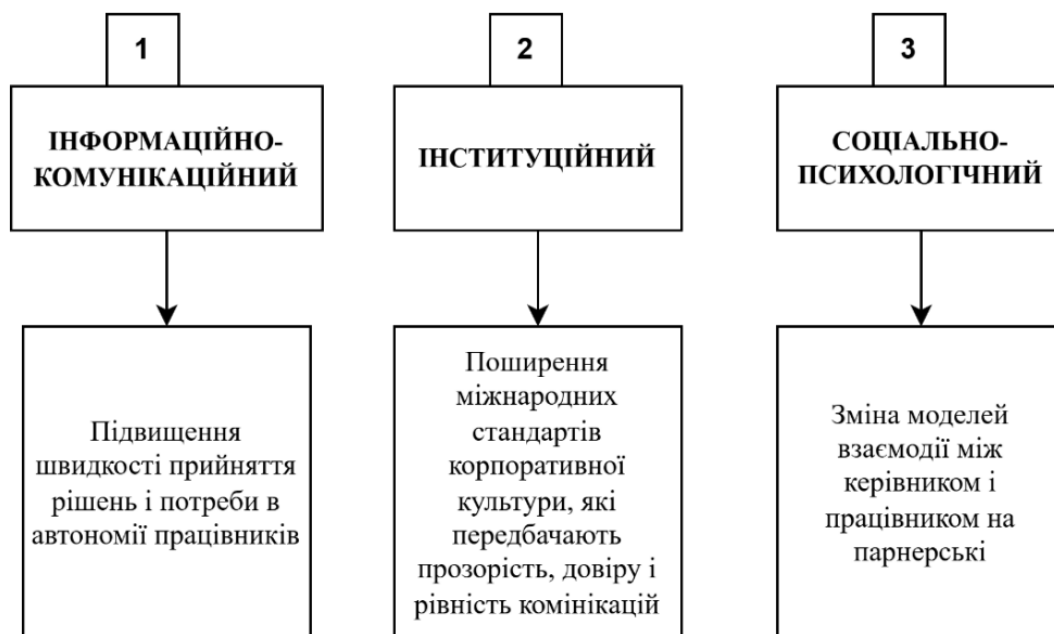


Рис. 1. Види впливу глобалізації на асертивну поведінку персоналу

Джерело: сформовано автором на основі джерела [7, с. 26]

Асертивна поведінка відповідає вимогам глобалізованого ринку праці, тому що саме вона дозволяє підвищити мобільність людського капіталу, сприяє інноваційній активності та зниженню втрат від стресу й емоційного вигорання, що мають безпосередні економічні наслідки. Саме тому в багатьох міжнародних корпораціях тренінги з асертивності входять до системи розвитку персоналу нарівні з програмами лідерства чи управління змінами [7, с. 38].

В умовах глобальної конкуренції підприємства стикаються не лише з фінансовими чи технологічними ризиками, а й із ризиками поведінкової природи, наприклад, низькою ініціативністю працівників, комунікаційними бар'єрами, неефективною координацією в команді. Саме ці чинники часто призводять до втрат економічної стійкості, навіть за наявності достатнього капіталу чи інвестиційних ресурсів.

Асертивність є поведінковим інструментом стабілізації системи

управління. Вона забезпечує внутрішню гнучкість організації через чотири ключові механізми:

1. Комунікативна прозорість – зниження витрат часу на погодження рішень і передачу інформації, підвищення точності зворотного зв'язку.

2. Саморегуляція – зменшення емоційного напруження та кількості конфліктів, що скорочує втрати продуктивності.

3. Відповідальність і автономія – зміцнення довіри між керівниками та працівниками, що підвищує швидкість реакції підприємства на зовнішні зміни.

4. Партнерська взаємодія – формування культури співучасті, коли працівники відчують себе частиною системи спільного результату [8, с. 11].

Як бачимо, асертивна поведінка працівників стає м'яким фактором управління ризиками, сприяючи переходу від вертикальної моделі контролю до горизонтальної моделі відповідальності. Це відповідає сучасним тенденціям поведінкової економіки організацій, де головним завданням є узгодження особистих і корпоративних мотивацій [9].

Для оцінки ролі асертивності в економічній стійкості підприємств доцільно порівняти її з іншими моделями поведінки у виробничих колективах (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння асертивної поведінки працівників з іншими видами поведінки

Тип поведінки	Ключові риси	Типова реакція на кризу	Економічний ефект
Пасивна	Уникання відповідальності, схильність до підпорядкування	Залежність від зовнішніх вказівок, повільне реагування	Зниження продуктивності праці, втрати часу
Агресивна	Домінування, порушення комунікативного балансу	Конфліктність, опір змінам	Високі транзакційні витрати, емоційне вигорання
Асертивна	Самоповага, повага до інших, ініціативність	Конструктивна взаємодія, швидке прийняття рішень	Підвищення стійкості, гнучкості та інноваційності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [7-10]

Відмінності, показані в табл. 2, пояснюють, чому в умовах глобалізаційної турбулентності саме асертивна модель поведінки забезпечує найвищу адаптивну здатність колективу. Підприємства, де більшість працівників виявляють асертивні риси, мають меншу плинність кадрів, швидше впроваджують інновації та демонструють кращі результати в умовах змін ринкових стратегій [10, с. 248].

На рівні організаційної структури асертивність сприяє накопиченню соціального капіталу, який є одним із ключових ресурсів економічної стійкості підприємства поряд із фінансовими й матеріальними активами. Соціальний капітал у цьому контексті включає довіру, кооперацію, здатність до колективного навчання.

Асертивна комунікація формує високий рівень горизонтальної довіри, що зменшує витрати на контроль і моніторинг (*transaction monitoring costs*), пришвидшує обмін інформацією та стимулює виникнення неформальних мереж взаємопідтримки. Це особливо важливо для підприємств, що функціонують у

глобальних мережах постачання, де взаємозалежність між партнерами є високою [11, с. 401].

У поведінковій економіці такі процеси класифікують як механізми самопідсилення організаційної стійкості (*resilience feedback loops*), де асертивність виступає тригером накопичення довіри, а довіра – базою для зниження невизначеності у прийнятті рішень [12, с. 256].

Когнітивні механізми асертивної поведінки безпосередньо впливають на якість управлінських рішень. Працівники з високим рівнем асертивності менш схильні до когнітивних спотворень, таких як упередження підтвердження, ілюзія контролю чи уникнення втрат. Це означає, що вони приймають рішення, беручи за основу об'єктивні дані, а не на емоційні реакції.

Таким чином, асертивність має антисаботажну функцію, вона знижує ймовірність поведінкових пасток, які призводять до економічних втрат, наприклад, ефекту «потонулих затрат» або ескалації зобов'язань. На макрорівні це сприяє формуванню організаційної зрілості, що є критично важливою для підприємств, інтегрованих у глобальну економіку [13, с. 229].

Упродовж 2024–2025 рр. у межах авторського емпіричного дослідження лояльності працівників до підприємства було опитано 250 респондентів із 12 підприємств різних галузей економіки, зокрема аграрної, переробної, торгівельної та сервісної. Дослідження проводилось на підприємствах, розташованих у Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській та Рівненській областях України, що не належать до зон активних бойових дій або тимчасової окупації. За результатами опитування виявлено побічну, але статистично значущу закономірність: підприємства, де частка працівників із вираженими асертивними рисами перевищує 10–11%, демонструють вищу організаційну та економічну стійкість. Отриманий результат став підґрунтям для подальшого аналізу асертивності як окремого поведінкового феномена, що впливає на економічну безпеку підприємства..

Дослідження здійснювалося поетапно методом анонімного анкетного опитування працівників підприємств різних галузей економіки України (n = 250 осіб) без диференціації за посадовими рівнями із використанням адаптованої шкали асертивності Альберті–Еммонса [1], попередньо модифікованої українською мовою. Опитування передбачало блоки питань за чотирма вимірами, представленими в табл. 3.

Таблиця 3

Блоки питань при анкетуванні, приклади та способи оцінки.

Компонент	Приклад запитання	Тип шкали
Вербальна асертивність	Чи можете ви висловити незгоду з керівником, якщо маєте аргументи?	1–5 (від «ніколи» до «завжди»)
Емоційна саморегуляція	Як часто ви зберігаєте спокій у конфліктній ситуації?	1 – 5
Межі та відмова	Чи здатні ви сказати «ні» без почуття провини?	1 – 5
Соціальна впевненість	Наскільки вам комфортно презентувати власні ідеї в колективі?	1 – 5

Джерело: сформовано автором на основі джерела [1]

Паралельно керівники підприємств заповнили коротку анкету щодо індикаторів стійкості організації за 12-місячний період, що безпосередньо

передував моменту проведення опитування (з травня 2023 р. по серпень 2025 р., залежно від дати заповнення анкети).

Для інтегральної оцінки організаційної стійкості використано чотири групи показників, що мають як економічний, так і поведінковий зміст наведений в табл. 4.

Таблиця 4

Індикатори оцінки стійкості підприємства

Група індикаторів	Позначення	Зміст показника	Джерело даних
Фінансово-економічні	$F_1 - F_3$	Рентабельність, ліквідність, динаміка доходу	фінансова звітність
Організаційні	$O_1 - O_3$	Плинність кадрів, своєчасність виконання проєктів, рівень внутрішніх конфліктів	опитування HR
Інноваційно-адаптивні	$I_1 - I_3$	Швидкість реагування на зміни, впровадження нових технологій	експертна оцінка
Поведінкові	$B_1 - B_3$	Рівень довіри, залученість, асертивність персоналу	анкетування

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6]

Інтегральний індекс стійкості S розраховувався за формулою середньозваженої нормалізації:

$$S = \sum_{i=1}^n w_i x_i \quad (1)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт групи показників (визначений експертним шляхом), x_i – стандартизоване значення показника.

Попередні результати анкетування, отримані в межах даного дослідження, свідчать, що підприємства з часткою асертивних працівників понад 11% мають суттєво вищий рівень стабільності, це виявляється у нижчій плинності кадрів, вищій прибутковості та кращій адаптації до змін.

Цей поріг може розглядатись як мінімальна критична маса поведінкової компетентності, необхідна для самопідтримуваної організаційної стійкості [15, с. 110].

Кожне з 12 опитаних підприємств, що брали участь у цьому дослідженні, було класифіковане за рівнем асертивності персоналу: низький – до 7%, середній – 7–11%, високий – понад 11%. Рівень асертивності обчислювався як частка працівників, які набрали понад 70% балів за шкалою Альберті-Еммонса (українська адаптація). Результати узагальнено в табл. 5.

Таблиця 5

Залежність організаційної стійкості підприємств від рівня асертивності працівників (узагальнено за групами опитаних підприємств)

Рівень асертивності персоналу	Кількість підприємств	Середній інтегральний індекс стійкості S	Плинність кадрів, %	Рентабельність, %	Індекс довіри у колективі (1–5)
До 7% (низький)	4	0,47	18,3	4,1	2,8
7–11% (середній)	5	0,61	12,7	6,9	3,7
Понад 11% (високий)	3	0,78	7,4	9,8	4,5

Джерело: власні розрахунки та дослідження автора

Як видно з таблиці, підприємства з високою часткою асертивних працівників демонструють на 66% вищий середній показник стійкості, ніж

підприємства з низьким рівнем асертивності. Це підтверджує гіпотезу про наявність поведінкової критичної маси, за якої колектив переходить у стан саморегулювання та стійкої адаптивності.

Для виявлення характеру зв'язку між асертивністю персоналу та інтегральним показником стійкості підприємства було розраховано коефіцієнт кореляції Пірсона та побудовано регресійну модель:

$$S_i = \beta_0 + \beta_1 A_i + \beta_2 O_i + \beta_3 F_i + \varepsilon_i, \quad (2)$$

результати якої свідчать про наявність високої позитивної залежності між часткою асертивних працівників і рівнем стійкості підприємства ($p < 0,01$).

Вихідні дані для побудови залежності між часткою асертивних працівників та інтегральним індексом стійкості наведено в табл. 6.

Таблиця 6

Показники частки асертивних працівників та інтегрального індексу стійкості підприємств

№	Частка асертивних працівників, %	Інтегральний індекс стійкості (S)
1	5	0,42
2	8	0,54
3	12	0,68
4	15	0,75
5	20	0,87

Джерело: власні розрахунки та дослідження автора

Отримані результати свідчать, що підвищення частки асертивних працівників навіть на 1% супроводжується пропорційним зростанням інтегрального показника стійкості приблизно на 0,03–0,05 пункту. Візуалізація цієї залежності представлена на рис. 2.

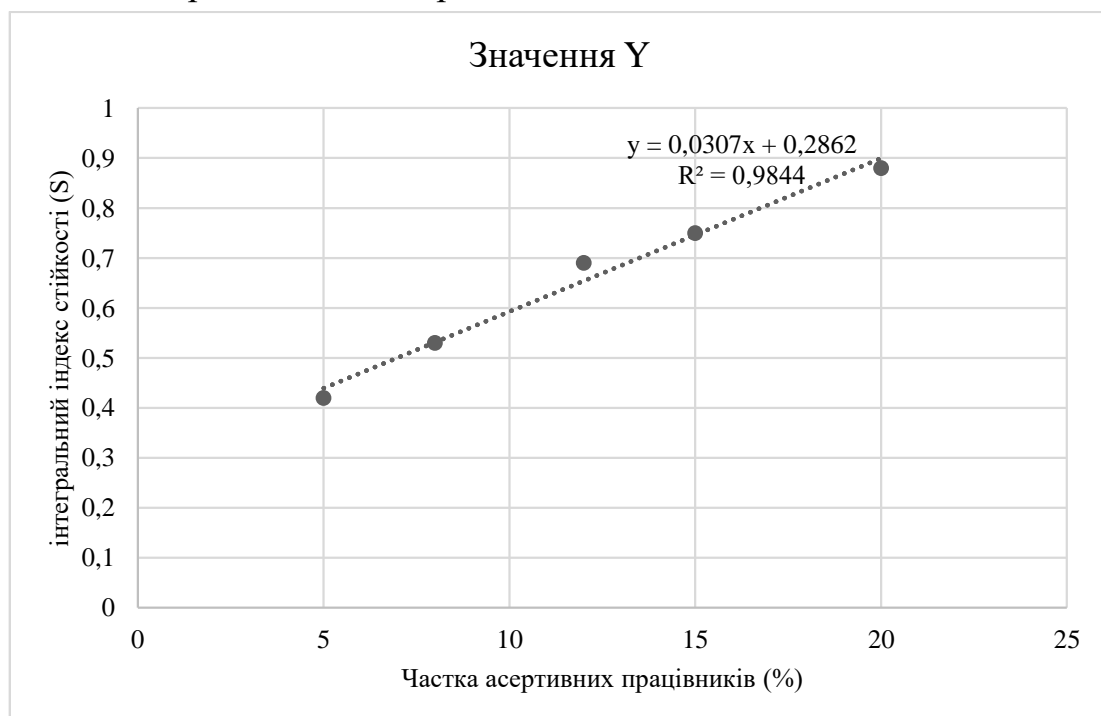


Рис. 2. Кореляційна залежність між часткою асертивних працівників і рівнем організаційної стійкості підприємства

Джерело: власні розрахунки та дослідження автора

На графіку чітко простежується тренд зростання – підприємства, де понад 11% працівників мають високий рівень асертивності, утворюють окремий кластер із найвищими показниками стійкості.

Поглиблений аналіз показав, що асертивність найбільше корелює з трьома поведінково-економічними показниками табл. 7.

Таблиця 7

Зв'язок між асертивністю працівників і ключовими показниками організаційної стійкості

Компонент стійкості	Коефіцієнт кореляції (r)	Напрямок впливу
Рівень довіри в колективі	0,84	Позитивний
Плинність кадрів	-0,77	Негативний
Адаптивність до змін	0,81	Позитивний

Джерело: власні розрахунки та дослідження автора

Отримані результати свідчать, що асертивність має системний ефект – вона одночасно підвищує комунікативну ефективність, знижує рівень внутрішнього опору змінам і стабілізує кадровий склад.

Таким чином, можна зробити висновок, що поведінкові характеристики персоналу не лише опосередковано впливають на результати діяльності, а є прямим фактором економічної безпеки підприємства.

Цікаво, що вплив асертивності не є однорідним у різних секторах економіки. Зокрема, в сервісних і креативних галузях, як то маркетинг, ІТ, освіта, асертивність корелює з продуктивністю сильніше ($r = 0,86$), ніж в аграрному секторі економіки ($r = 0,73$). Це пояснюється вищим рівнем комунікаційної взаємозалежності та необхідністю швидкого прийняття рішень у сервісних компаніях [6].

Для галузей із традиційною ієрархічною структурою, наприклад, промисловість, сільське господарство – важливішою виявляється організаційна культура, що дозволяє прояв асертивної поведінки без конфлікту з вертикаллю влади. Таким чином, значення асертивності, як фактору стійкості, зростає в міру переходу до більш горизонтальних систем управління [15, с. 112].

Отримані результати підтвердили, що асертивність є поведінковим детермінантом економічної стійкості підприємства. Її наявність у колективах створює сприятливі умови для саморегулювання, інноваційної активності й ефективного розподілу відповідальності.

Варто зазначити, що у межах дослідження підприємства розглядалися без поділу за масштабом діяльності, а розмір підприємства не включався до переліку факторів аналізу. Це обмежує можливість формування окремих висновків для малих та середніх підприємств та великих корпоративних структур, однак не впливає на валідність виявленого загального зв'язку між асертивністю та економічною стійкістю підприємства.

Підприємства з високою часткою асертивних працівників характеризуються:

- нижчим рівнем конфліктності (на 35-40 % менше трудових спорів);
- вищим рівнем рентабельності (у середньому, на 3,2-4,1 п.п.);

- швидшим періодом адаптації після кризових подій (скорочення на 20–25%);

- вищим індексом довіри й залученості працівників.

Ці дані демонструють, що асертивність виконує роль «поведінкової інфраструктури» економічної стійкості, забезпечуючи узгодженість інтересів, гнучкість рішень і стійкість внутрішніх процесів у глобальному середовищі.

Результати дослідження засвідчили, що стійкість підприємства формується не лише під впливом фінансових чи організаційних чинників, а значною мірою залежить від якості взаємодії між людьми. У глобалізованому бізнес-середовищі, де швидкість змін і обсяг інформаційних потоків постійно зростають, класичні методи контролю втрачають ефективність. Їм на зміну приходять поведінкові підходи до управління, що базуються на розвитку автономності, відповідальності й зрілої комунікації.

Асертивність працівників у цьому контексті виступає ключовим ресурсом адаптивного менеджменту. Вона дозволяє замінити вертикальні механізми наглядового контролю горизонтальними зв'язками довіри, тим самим скорочуючи трансакційні витрати й підвищуючи швидкість прийняття рішень. Для підприємств, що діють у міжнародному середовищі, це означає перехід від моделі «керівник-виконавець» до моделі «партнерство-відповідальність», у якій поведінкові компетенції стають не менш вагомими, ніж професійні навички.

Розвиток асертивності на рівні організації починається зі створення корпоративної культури психологічної безпеки, де працівник має право на власну думку, сумнів чи ініціативу без ризику санкцій. Така культура зменшує страх помилок і стимулює відкриту комунікацію – основу інноваційності та саморегуляції колективу.

Практичні заходи для впровадження цієї культури можуть включати:

- впровадження кодексу комунікації, який фіксує правила зворотного зв'язку, обговорення ідей та критики без персональних оцінок;
- використання форматів відкритого діалогу (регулярні обговорення рішень, стратегічні сесії, peer-review-зустрічі), що стимулюють відповідальне висловлення позиції;
- підготовку керівників середньої ланки як фасилітаторів, здатних підтримувати баланс між твердістю управлінських рішень і повагою до автономії працівників.

У таких умовах асертивність стає нормою організаційної поведінки, а не індивідуальним винятком. Вона інтегрується у повсякденну комунікацію – від звітних зустрічей до стратегічного планування, сприяючи формуванню внутрішньої стабільності, стійкої до зовнішніх коливань.

Сучасна система управління персоналом може використовувати низку інструментів для цілеспрямованого розвитку асертивної поведінки:

1. Тренінги асертивності та емоційного інтелекту, спрямовані на формування навичок конструктивного висловлення думки, відмови без конфлікту, збереження спокою в стресових ситуаціях.

2. Індивідуальні коучингові програми для лідерів і фахівців, які навчають

керувати власними емоціями, працювати зі зворотним зв'язком і приймати рішення без тиску ззовні.

3. Системи оцінювання поведінкових компетенцій у межах HR-аналітики – включення індикаторів асертивності до моделей оцінки персоналу, нарівні з професійними КРІ.

4. Механізми внутрішнього наставництва, де працівники з високим рівнем асертивності залучаються як каталізатори змін, передаючи іншим приклад партнерської взаємодії.

Такі інструменти створюють поведінкову синергію, що підсилює соціальний капітал організації та знижує управлінські ризики, пов'язані з пасивністю, опором змінам чи комунікаційними втратами.

Асертивність є не випадковою рисою, а поведінковим наслідком високої самоефективності, яка є одним із ключових чинників внутрішньої стійкості людини й організації [16, с. 320]. З погляду економічної безпеки, асертивність може розглядатися як нематеріальний актив підприємства, що має прямий вплив на стабільність фінансових результатів. Вона зменшує ризик прихованих конфліктів, недовіри та внутрішніх саботажів, які часто залишаються поза формальними показниками, але суттєво впливають на ефективність.

Крім того, асертивні комунікації знижують ризик помилкових управлінських рішень, спричинених когнітивними спотвореннями – ефектом конформізму, упередженням підтвердження чи уникнення втрат. Відтак, розбудова асертивної корпоративної культури є елементом проактивної безпеки, що працює на випередження кризових сценаріїв.

Такі результати узгоджуються з глобальними тенденціями HR-політики провідних компаній, де розвиток soft-skills, зокрема асертивності, визнається чинником довгострокової прибутковості та стратегічної стійкості бізнес-моделей.

Очевидно, що формування асертивної організаційної культури є інвестицією в поведінковий капітал підприємства. Вона посилює взаємну довіру, підвищує якість управлінських рішень і створює систему внутрішніх «амортизаторів», що пом'якшують вплив зовнішніх криз.

У глобалізованому середовищі саме такі підприємства – з відкритими комунікаціями, автономними командами та зрілими лідерами – демонструють найвищий рівень адаптивності, інноваційності та економічної безпеки.

Висновки. У ході дослідження доведено, що стійкість підприємства в умовах глобалізаційних викликів формується не лише завдяки ресурсному потенціалу чи ефективності фінансового управління, а значною мірою визначається поведінковими характеристиками персоналу. Одним із таких чинників виступає асертивність, яка відображає здатність працівників конструктивно взаємодіяти, відстоювати власну позицію й одночасно підтримувати комунікативний баланс у колективі.

Під час дослідження лояльності працівників до підприємства виявлено побічний, але статистично значущий результат: підприємства, де частка асертивних працівників перевищує 11%, демонструють найвищі показники організаційної стійкості. Отримані дані підтвердили позитивну кореляцію між

рівнем асертивності й такими параметрами, як рентабельність, адаптивність до змін і рівень довіри в колективі.

Запропоновано методику оцінки впливу асертивності на інтегральний індекс стійкості підприємства, яка поєднує економічні та поведінкові показники. Встановлено, що асертивність виконує роль м'якого регулятора економічної безпеки, зменшуючи трансакційні витрати, пов'язані з неефективною комунікацією, конфліктами чи пасивністю персоналу.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання асертивності, як індикатора соціального капіталу підприємства та орієнтиру для HR-стратегій, спрямованих на формування автономності, партнерства та довіри у колективах. Формування асертивної організаційної культури може розглядатися як інвестиція у поведінковий капітал, що зміцнює адаптивну здатність підприємства, підвищує його інноваційність і знижує ризики втрати стійкості під впливом глобальних змін.

Список використаних джерел

1. Alberti R., Emmons M. *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships*. 10th ed. Oakland: New Harbinger, 2017. P. 20–80. URL: https://www.researchgate.net/publication/232496056_Your_Perfect_Right_A_Guide_to_Assertive_Behavior (дата звернення: 11.02.2026)
2. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. In: *The Political Economy Reader: Markets as Institutions*. 2008. № 27. P. 15–24. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/6640260/williamson__1985__chapter_1-libre.pdf (12.01.2026).
3. OECD. *Resilience in Global Value Chains: Behavioral Dimensions of Organizational Adaptation*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125621106663> (дата звернення: 11.02.2026)
4. Wolpe J. *Psychotherapy by reciprocal inhibition. Conditional reflex: a Pavlovian journal of research & therapy*. 1968. Vol. 3. P. 234–240.
5. Bandura A. *Perceived self-efficacy in the exercise of control over AIDS infection. Evaluation and program planning*. 1990. № 13 (1). P. 9–17. DOI: [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(90\)90004-G](https://doi.org/10.1016/0149-7189(90)90004-G)
6. *Global Human Capital Trends: Empowered Employees and Organizational Resilience*. Deloitte Development LLC, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html> (дата звернення: 13.01.2026)
7. Goleman D. *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: HarperCollins, 2013. P. 20–48.
8. Kahneman D., Tversky A. *Choices Values, and Frames*. Cambridge: Cambridge University Press. 2000. Vol. 39, № 4. P. 341–350. DOI: [10.1017/CBO9780511803475](https://doi.org/10.1017/CBO9780511803475)
9. Alam M.P. *Building Resilient Organizations: The Behavioural Foundations of Strategic Flexibility*. Conference: BUP DEVTHON 5.0 International Interdisciplinary Conference (BDIIC-2024) At: Mirpur Cantonment, Dhaka, Bangladesh. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390551135_Building_Resilient_Orga

nizations_The_Behavioural_Foundations_of_Strategic_Flexibility_Author%27s_Details_At_a_glance_Serial_Particulars_Details_Remarks_1_Author_Name (дата звернення: 12.01.2026).

10. Nahapiet J., Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. №. 2. P. 242–266. DOI: 10.5465/amr.1998.533225

11. Holling, C. S. Understanding the Complexity of Economic Resilience Systems. *Ecosystems*, 2001, Vol. 4, No. 5, pp. 390–405. DOI: 10.1007/s10021-001-0101-5

12. Rötheli T (2017), "Superforecasting: the art and science of prediction". *Foresight*, Vol. 19 No. 2 pp. 256–258, doi: <https://doi.org/10.1108/FS-12-2016-0061>.

13. Mishchuk, H., Oliinyk, O., Bilan, Y. Brain Gain and Country's Resilience: A Dependency Analysis Exemplified by OECD Countries. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2024, Vol. 19, No. 2, pp. 215–232. DOI: 10.24136/eq.2024.009

14. Шульга Д.М. Психологічний аналіз поняття «асертивність» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2024. № 1. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-13> (<https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-13>).

15. Сахно А.А., Болтовська, Л.Л. Ефективність використання технологій у контексті дотримання показників економічної безпеки підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 104–119. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-2-7.

16. Хаєцька О.П. Проблеми та перспективи глобалізації, глобальні проблеми людства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 316–322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55>

17. Vinueza Morales S.X., Castellanos-Herrera S., Ramón Poma G.M. Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes universitarios de la carrera de medicina: caso UCACUE. *Green World Journal*. 2022. Vol. 5, № 03. DOI: 10.53313/gwj53030

URL: <https://www.greenworldjournal.com/index.php/ambiental/en/article/view/255/236> (дата звернення: 13.01.2026).

18. Keates C. Students' experience of the challenges of using assertive communication. *British Journal of Nursing*. 2022. Vol. 31, № 15. P. 790–798. DOI: 10.12968/bjon.2022.31.15.790

References

1. Alberti, R., & Emmons, M. (2017). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (10th ed., pp. 20–80). Oakland: New Harbinger. Retrieved

from: https://www.researchgate.net/publication/232496056_Your_Perfect_Right_A_Guide_to_Assertive_Behavior [in English].

2. Williamson, O.E. (2008). The economic institutions of capitalism. *The political economy reader: Markets as institutions*, 27, 15–24. Retrieved from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/6640260/williamson__1985__chapter_1-libre.pdf [in English].

3. OECD (2023). *Resilience in global value chains: Behavioral dimensions of organizational adaptation*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125621106663> [in English].
4. Wolpe, J. (1968). Psychotherapy by reciprocal inhibition. *Conditional Reflex: A Pavlovian Journal of Research & Therapy*, 3, 234–240 [in English].
5. Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of control over AIDS infection. *Evaluation and Program Planning*, 13 (1), 9–17. DOI: [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(90\)90004-G](https://doi.org/10.1016/0149-7189(90)90004-G) [in English].
6. Deloitte Development LLC. (2024). Global human capital trends: Empowered employees and organizational resilience. *deloitte.com*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html> [in English].
7. Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. New York: HarperCollins [in English].
8. Kahneman, D., & Tversky, A. (2000). *Choices, values, and frames*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803475> [in English].
9. Alam, M.P. (2025). Building resilient organizations: The behavioural foundations of strategic flexibility. *BUP DEVTHON 5.0 International Interdisciplinary Conference (BDIIC-2024)* (Dhaka, Bangladesh). Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/390551135> [in English].
10. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242–266. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225> [in English].
11. Holling, C.S. (2001). Understanding the complexity of economic resilience systems. *Ecosystems*, 4 (5), 390–405. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5> [in English].
12. Rötheli, T. (2017). Superforecasting: The art and science of prediction. *Foresight*, 19 (2), 256–258. DOI: <https://doi.org/10.1108/FS-12-2016-0061> [in English].
13. Mishchuk, H., Oliinyk, O., & Bilan, Y. (2024). Brain gain and country's resilience: A dependency analysis exemplified by OECD countries. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 19 (2), 215–232. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2024.009> [in English].
14. Shulha, D.M. (2024). Psykholohichniy analiz poniattia «asertyvnist» u pratsiakh vitchyznianskykh ta zarubizhnykh naukovtsiv [Psychological analysis of the concept of assertiveness in domestic and foreign research]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav (seriia psykholohichna) – Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs (Psychological Series)*, 1, 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2024-1-13> [in Ukrainian].
15. Sakhno, A.A., & Boltovska, L.L. (2023). Efektyvnist vykorystannia tekhnolohii u konteksti dotrymannia pokaznykiv ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Efficiency of technology use in the context of economic security indicators]. *Ekonomika, finansy, menezhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity*, 2 (64), 104–119. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-7> [in Ukrainian].
16. Khaietska, O.P. (2024). Problemy ta perspektyvy hlobalizatsii, hlobalni problemy liudstva [Problems and prospects of globalization, global problems of

humanity]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 189, 316–322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55> [in Ukrainian].

17. Vinueza Morales, S.X., Castellanos-Herrera, S., & Ramón Poma, G.M. (2022). Comunicación asertiva y relaciones interpersonales en docentes universitarios de la carrera de medicina: Caso UCACUE. *Green World Journal*, 5 (3). DOI: <https://doi.org/10.53313/gwj53030> Retrieved from: <https://www.greenworldjournal.com/index.php/ambiental/en/article/view/255/236> [in Spanish].

18. Keates, C. (2022). Students' experience of the challenges of using assertive communication. *British Journal of Nursing*, 31 (15), 790–798. DOI: <https://doi.org/10.12968/bjon.2022.31.15.790> [in English].

Відомості про автора

СТРЕЛЬБИЦЬКА Тетяна Анатоліївна – аспірантка третього року навчання кафедри економіки та підприємницької діяльності, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: strelbytskatatiana@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-0477-3914>).

STRELBYTSKA Tetiana – Postgraduate Student of the Third Year of Study of the Department of Economics and Entrepreneurship, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3, Soniachna Str., e-mail: strelbytskatatiana@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-0477-3914>).

Надходження статті 17.02.2026.

Прийнято 02.03.2026.

Опубліковано 17.04.2026.

УДК 631.147:330.341.1

DOI: 10.37128/2411-4413-2026-1-8

**МОДЕРНІЗАЦІЙНІ
ТА ІННОВАЦІЙНІ
ЗМІНИ В
АГРАРНОМУ
СЕКТОРІ
ЕКОНОМІКИ ЯК
ОСНОВА
ДОВГОТРИВАЛОГО
ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ**

ТОМАШУК І.В.,
*доктор філософії з економіки, доцент
кафедри економіки та підприємницької діяльності*

БОЛТОВСЬКА Л.Л.,
*доктор філософії з економіки, старший викладач
кафедри економіки та підприємницької діяльності*

ЗАХАРОВА Т.В.,
*старший викладач кафедри бізнесу та сфери
обслуговування*

КОВАЛЬ О.В.,
*кандидат економічних наук, доцент
кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)*



MODERNIZED AND INNOVATIVE CHANGES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY AS THE BASIS OF LONG-TERM ECONOMIC GROWTH © 2026 by TOMASHUK Inna, BOLTOVSKA Lyudmila, ZAKHAROVA Tatyana, KOVAL Olena is licensed under CC BY 4.0