



Менеджмент

УДК 331.108:316.485.6:355.01

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15615628>

Управління конфліктами та розвиток стресостійкості персоналу в умовах війни: теоретичні засади і практичні підходи

Гуцуляк Наталія Петрівна

доктор філософії з економіки, кафедра менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

Додон Оксана Дмитрівна

к.е.н, кафедра менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6316-3304>

Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025

Анотація. Розглянуто актуальні виклики, із якими зіштовхується система управління персоналом у воєнний час. Проаналізовано основні причини конфліктів у колективах: недостатність комунікації, конкуренція за ресурси, емоційне виснаження та відмінності в цінностях. Підкреслено важливість розвитку емоційного інтелекту керівників як ефективного інструменту для попередження конфліктів та підтримки колективів у кризових умовах. Зазначено, що стресостійкість персоналу є критичним чинником збереження ефективності й стабільності організацій. Запропоновано рекомендації щодо



адаптації існуючих підходів до специфіки організацій в умовах війни. Особливу увагу приділено перспективам використання міждисциплінарних підходів та технологічних рішень для моніторингу психологічного стану працівників і управління конфліктами. Подано рекомендації щодо формування адаптивної та стійкої кадрової політики, орієнтованої на підтримку людського капіталу й довгострокову стабільність.

Ключові слова: управління конфліктами, стресостійкість керівника, стресостійкість персоналу, психологічний стан, кадрова політика, менеджмент, HR-менеджмент, управління персоналом.

Conflict Management and Development of Personnel Resilience in Wartime Conditions: Theoretical Foundations and Practical Approaches

Nataliia Gutsuliak

Vasyl' Stus Donetsk National University,
Vinnytsia, Ukraine,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6349-9473>

Oksana Dodon

Vasyl' Stus Donetsk National University,
Vinnytsia, Ukraine,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6316-3304>

Abstract. *The current challenges faced by human resource management systems during wartime have been examined. The main causes of workplace conflicts—such as poor communication, competition for resources, emotional exhaustion, and differences in values—have been analyzed. The importance of developing emotional intelligence among managers is emphasized as an effective tool for preventing conflicts and supporting teams in crisis situations. It is noted that personnel resilience is a critical*



factor in maintaining organizational efficiency and stability. Recommendations are offered for adapting existing approaches to the specific conditions of organizations operating in wartime. Special attention is given to the prospects of using interdisciplinary approaches and technological solutions for monitoring employees' psychological well-being and managing conflicts. Guidance is provided for developing an adaptive and resilient HR policy focused on supporting human capital and ensuring long-term organizational stability.

Keywords: *conflictology, leader resilience, employee resilience, psychological state, HR policy, management, HR management, personnel management.*

Постановка проблеми. Сучасна система управління персоналом працює в умовах постійних безпрецедентних викликів воєнного стану. Екстремальні обставини, підвищений рівень тривожності, нестабільність та ризики втрати — все це призводить до зростання конфліктності в колективах та загального психоемоційного напруження серед працівників. У зв'язку з цим особливого значення набувають підходи до ефективного управління конфліктами та розвиток стресостійкості персоналу для адаптації та стабілізації роботи організацій.

Серед викликів війни для системи управління персоналом можна виділити такі, як високий рівень стресу, емоційну нестабільність та часті конфлікти. Конфліктологія та стресостійкість відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної роботи персоналу в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених повномасштабною війною в Україні, а також глобальних змін на світовому ринку праці, коли перед роботодавцями постають нові задачі, пов'язані не лише з ефективністю організаційної діяльності, а й з підтримкою психологічної стійкості персоналу. Правильно вибудований HR-менеджмент стає ключовим чинником адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, збереження кадрового потенціалу та забезпечення довгострокової результативності.



Зовнішні військові загрози та їх вплив на життя працівників є постійними джерелами стресу [10]. Вони можуть спричиняти внутрішні конфлікти в командах через емоційну напругу, втрату довіри чи загострення індивідуальних відмінностей.

Стресостійкість як стратегія управління персоналом передбачає те, що керівники, які демонструють стресостійкість, стають прикладом для своїх підлеглих [11]. Висока стресостійкість дозволяє:

- ефективно вирішувати внутрішні конфлікти;
- підтримувати стабільну робочу атмосферу;
- зберігати продуктивність персоналу.

Емоційна стійкість як основа командної роботи в умовах кризових явищ має на меті сприяння здатності працівників працювати в умовах високої напруги, адаптуватися до змін та залишатися ефективними навіть під час глибоких криз [12].

З огляду на потребу удосконалення сучасних HR-практик, інтеграцію інструментів підтримки емоційного благополуччя, розвиток soft skills та стійкості до професійних викликів, тематика дослідження є актуальною як для теоретичного осмислення, так і для впровадження у практичну діяльність українських підприємств у період воєнного та післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конфліктів у трудовій діяльності вивчалась як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій традиції. У дослідженнях українських учених, таких як М.І. Козяр, В.І. Драч та Н.М. Калініченко, конфлікти розглядаються як складна соціально-психологічна взаємодія, яка відображає протиріччя в цілях, цінностях та очікуваннях учасників трудового процесу [1; 8; 9]. Козяр М.І. підкреслює, що особливої уваги заслуговують внутрішньоособистісні конфлікти, які активізуються в умовах постійної напруги та небезпеки [1].

Серед зарубіжних дослідників ключову роль у формуванні сучасного підходу до конфліктології відіграють К. Томас і Р. Кілманн, які запропонували



класифікацію стилів поведінки в конфліктних ситуаціях (модель Thomas-Kilmann), що включає п'ять основних стратегій: ухилення, пристосування, конкуренція, співпраця та компроміс [2]. Ця модель активно використовується у практиці HR-менеджменту та служб внутрішніх комунікацій у кризових умовах.

У свою чергу, проблематика стресостійкості є предметом численних міждисциплінарних досліджень. Особливо актуальним є питання в період системних криз обумовлених війною. Згідно з підходами українських психологів, зокрема О.Є. Лебедевої та Т.А. Лазуренко, стресостійкість розглядається як інтегральна властивість особистості, що дозволяє їй ефективно справлятися з негативними зовнішніми впливами, зберігаючи при цьому продуктивність праці та емоційну рівновагу [3-4].

Американський нейропсихолог Б. МакЮен у своїх працях вказує, що стресостійкість має як біологічні, так і соціальні передумови, включаючи здатність до нейропластичності мозку, підтримку соціальних зв'язків та доступ до ресурсів [5]. І. Робертсон і К. Купер пропонують концепцію організаційної стресостійкості, згідно з якою культура підприємства, лідерський стиль та рівень соціальної підтримки значною мірою визначають адаптивний потенціал персоналу [6].

Таким чином, сучасна наукова думка наголошує на необхідності поєднання особистісного та організаційного підходів до формування стресостійкості та управління конфліктами в колективі, особливо в екстремальних умовах, таких як війна.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але питання комплексного вирішення проблем інтеграції практик емоційної підтримки персоналу в організаціях потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується досліджень щодо розвитку системи ефективного управління конфліктами та формування стресостійкості персоналу в умовах воєнного стану. Для цього потрібно розробити міждисциплінарний підхід формування та адаптації HR-стратегій до умов постійної невизначеності та кризового



управління, вирішення задач розвитку емоційного інтелекту керівників та впровадження технологічних рішень для моніторингу психологічного стану працівників у режимі реального часу. Результати досліджень дозволять сформулювати рекомендації щодо управління персоналом в умовах воєнного стану та підвищення емоційної стійкості працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті — дослідити та систематизувати концептуальні та практичні основи ефективного управління конфліктами та формування стресостійкості персоналу в умовах воєнного стану, що сприятиме збереженню продуктивності, стабільності організацій та морального духу колективів, а також проаналізувати природу та специфіку конфліктів у трудових колективах в умовах воєнного стану.

В рамках даного дослідження необхідно порівняти найкращі практики управління конфліктами та стресостійкістю шляхом аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, що забезпечує успішне подолання кризових ситуацій та адаптацію до умов високого ризику і невизначеності. На підставі проведеного дослідження необхідно надати практичні рекомендації щодо управління персоналом у кризових умовах задля мінімізації конфліктів, підвищення емоційної стійкості працівників та запровадження стратегій підтримки у середовищі організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна підтримка та профілактика стресу в організаціях — це не просто модний тренд, а необхідність для збереження ментального здоров'я працівників та забезпечення успішного функціонування компанії. Інвестуючи в психологічне благополуччя своїх співробітників, організації створюють стійке та продуктивне робоче середовище, що сприяє досягненню спільних цілей та мінімізує виникнення конфліктів.

Конфлікти — це невід'ємна частина будь-якої соціальної системи, але в умовах воєнного стану вони можуть набувати особливої гостроти через високий рівень невизначеності та психологічного тиску [1]. Основними причинами конфліктів у воєнний час є такі аспекти як різні підходи до виконання завдань,



розбіжності в цілях, страхи за власне майбутнє, втрата стабільності, зростання емоційної втоми [1] (табл. 1).

Таблиця 1

Основні причини конфліктів у колективі під час війни

Причина	Опис	Вплив на	
		психоемоційний клімат в колективі	результати діяльності суб'єкта господарюва
Різні підходи до роботи	Невизначеність спричиняє конфлікти через суперечливі очікування.	Зростання напруги та взаємного нерозуміння, погіршення взаємодії в колективі.	Зниження продуктивності через неузгодженість дій, втрата часу на врегулювання конфліктів.
Особисті страхи	Психоемоційна напруга впливає на прийняття рішень.	Зниження довіри, прояви дратівливості, підвищена тривожність серед членів колективу.	Уповільнення ухвалення рішень, збільшення помилок, падіння ефективності виконання завдань.
Недостатність комунікації	Невчасна інформація або її відсутність сприяє непорозумінням.	Поглиблення відчуття невпевненості, виникнення пліток і недовіри між працівниками.	Втрата скоординованості, зниження якості виконання робіт, зростання кількості невирішених проблем.
Конкуренція за ресурси	Обмеженість ресурсів загострює внутрішні суперечності.	Формування конфліктних груп, ослаблення єдності та взаємодопомоги в колективі.	Скорочення продуктивності, затримки у виконанні проєктів, підвищення ризику зривів термінів.
Емоційне виснаження	Постійний стрес через військові дії та пов'язані обмеження призводить до виснаження ресурсів.	Зниження продуктивності, втрата мотивації та підвищення ризику емоційних вибухів.	Зростання кількості лікарняних, зниження загального обсягу виконаних завдань.
Відмінності в цінностях	Різні погляди на події чи особисті переконання викликають суперечки між членами команди.	Виникнення неприязні та дистанціювання між працівниками, зменшення рівня співпраці.	Утруднення командної роботи, зниження інноваційного потенціалу, уповільнення розвитку бізнесу.
Вимушені зміни в структурі	Ротація кадрів чи нові обов'язки можуть викликати напруження через брак адаптації.	Зростання невпевненості, підвищений рівень стресу через необхідність швидко змінювати звички.	Тимчасова дезорганізація, зниження ефективності виконання нових функцій.

Джерело: сформовано за [1]

У кризовій ситуації конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Деструктивні конфлікти призводять до розриву комунікацій, падіння мотивації та погіршення психологічного клімату. Конструктивні,



навпаки, сприяють виявленню слабких місць в організації, розвитку нових підходів до роботи.

Важливим чинником у попередженні конфліктів є емоційний інтелект керівника — здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, ефективно управляти ними. Дана якість набуває вирішального значення в умовах війни, коли кожне слово або рішення може мати критичні наслідки. Насамперед, як керівник, так і його підлеглі мають бути стресостійкими. Сучасні компанії задля підвищення стресостійкості колективу використовують цілу систему методів (приклади окремих із них наведено у табл. 2).

2024 рік став роком нової реальності для українського ринку праці. За результатами дослідження Gradus Research та аналітики Corestone Group, рівень стресу серед українських працівників досяг 78%, що на 22% вище за середній показник по Європі. В умовах війни, економічної нестабільності та невизначеного майбутнього це зумовлює зниження продуктивності, емоційне вигорання топ-менеджерів і збільшення кількості депресивних станів. У відповідь 46% компаній уже у 2024 році почали впроваджувати програми з психологічної підтримки та стрес-менеджменту (див. Табл.2). Все більше компаній розробляють внутрішні програми навчання та адаптації - 56% інвестували у розвиток персоналу, однак лише частина з них системно працює із запитами на перенавчання. Особливої уваги потребують жінки, які готові до професійних трансформацій, але потребують підтримки у входженні до «чоловічих» професійних середовищ. Ініціативи з надання психологічної підтримки працівникам стають невід'ємною складовою системи піклування про їхній ментальний стан і загальне благополуччя. Такі програми сприяють ефективному подоланню життєвих і професійних викликів, водночас підвищуючи рівень задоволеності та якості життя персоналу. Їх поява відображає сучасну тенденцію до більш усвідомленого, турботливого ставлення до себе та свого внутрішнього ресурсу, що в свою чергу підвищує рівень стресостійкості.



Таблиця 2

Основні методи підвищення стресостійкості персоналу – вітчизняний та зарубіжний досвід

Метод	Приклад реалізації	Сфера діяльності бізнесу	Приклади реалізації	
			українськими компаніями	іноземними компаніями
<i>Психологічна підтримка</i>	Консультації з психологами, групи підтримки.	Логістика	Нова Пошта: психологічна лінія допомоги для працівників.	Google: програми психологічного консультування для співробітників.
<i>Кризові тренінги</i>	Навчання адаптації та емоційного самоконтролю.	Телекомунікації	Київстар: тренінги з розвитку емоційної стійкості.	Microsoft: воркшопи з управління стресом та емоційним інтелектом.
<i>Позитивне середовище</i>	Визнання досягнень, колективна мотивація.	Рітейл	Rozetka: система нагород для співробітників.	Starbucks: програми для визнання досягнень і бонусів для працівників.
<i>Гнучкий графік</i>	Можливість віддаленої або адаптованої роботи.	ІТ	SoftServe: гнучкий графік роботи під час воєнного стану.	Twitter: перехід на гнучкий графік і віддалену роботу.
<i>Впровадження зон відпочинку</i>	Спеціально облаштовані кімнати для релаксації чи медитації.	Рітейл	Сільпо: кімнати відпочинку для персоналу у великих супермаркетах.	Amazon: зони відпочинку на складах і офісах для співробітників.
<i>Тімбілдинг заходи</i>	Організація спільних заходів.	Рітейл	АТБ-Маркет: спортивні ігри та майстер-класи.	Apple: командні заходи для зміцнення колективного духу.
<i>Освітні програми</i>	Онлайн-курси чи лекції з психології та управління стресом.	Фінанси	Monobank: доступ до курсів з управління стресом на Prometheus.	Deloitte: програми розвитку стресостійкості для персоналу.
<i>Благодійність та волонтерство</i>	Залучення до волонтерських ініціатив як спосіб зміцнення команди.	Телекомунікації	Vodafone Україна: підтримка співробітників у благодійних акціях.	Salesforce: підтримка працівників у волонтерських ініціативах.

Джерело: сформовано за [15-22]

Стресостійкість у контексті управління персоналом визначається як здатність індивіда або команди зберігати ефективність та психологічне благополуччя в умовах високого тиску та загрози [3]. У воєнний час вона стає



визначальним фактором збереження працездатності колективів і навіть існування організацій.

Лідери в умовах війни мають поєднувати в собі риси кризового менеджера, психолога та стратега. Ефективний керівник у цей період повинен вміти: розпізнавати ознаки вигорання і конфліктів серед підлеглих; надавати підтримку і мотивацію; забезпечувати чітку комунікацію та прозорість дій; формувати довіру і зберігати моральний дух команди [7].

Одним із найефективніших інструментів у зміцненні стресостійкості є корпоративна культура, орієнтована на підтримку та згуртованість. Регулярне проведення зустрічей, обговорення емоційних станів, створення довірливої атмосфери значно знижують рівень тривожності. Тобто, основним завданням керівника у кризових умовах є формування стресостійкої системи управління персоналом (рис. 1).

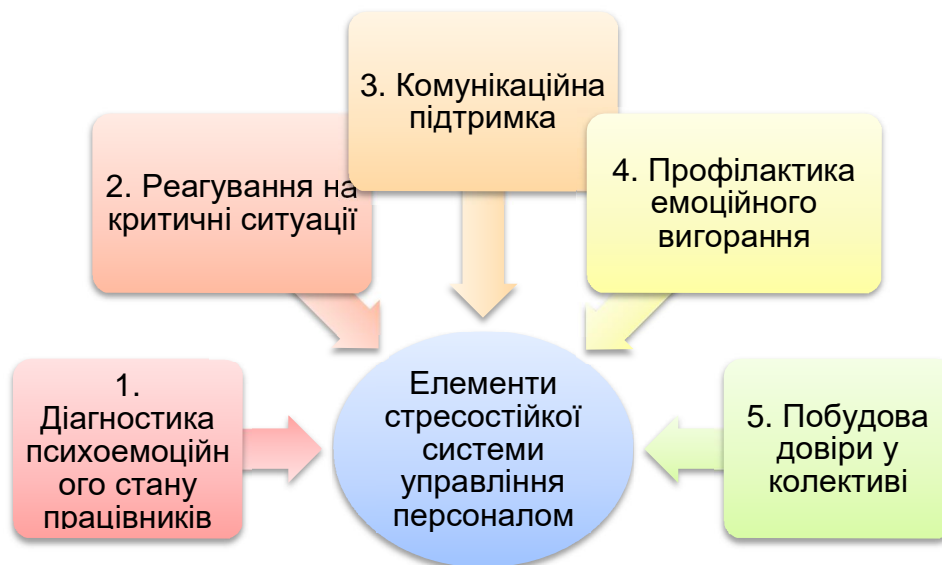


Рис. 1. Елементи стресостійкої системи управління

Джерело: сформовано за [7]

У багатьох компаніях, які функціонують в умовах війни, запроваджуються внутрішні центри психологічної допомоги, проводяться тренінги з ментального відновлення, впроваджуються програми підтримки родин працівників (див. табл. 2).



Ініціативи з надання психологічної підтримки працівникам стають невід'ємною складовою системи піклування про їхній ментальний стан і загальне благополуччя. Такі програми сприяють ефективному подоланню життєвих і професійних викликів, водночас підвищуючи рівень задоволеності та якості життя персоналу. Молоде покоління працівників дедалі більше орієнтується на роботодавців, які активно впроваджують політики підтримки ментального здоров'я, що стає вирішальним чинником при виборі місця роботи.

Формування психологічно безпечного середовища в організації відкриває керівникам можливість здійснювати превентивні дії та своєчасно впроваджувати управлінські зміни з метою запобігання психосоціальним і професійним ризикам або зменшення їхнього впливу. У цьому контексті ключова роль належить лідерам, які задають тон організаційній культурі, демонструють відкритість до діалогу та підтримують принципи інклюзивності й емоційної безпеки.

В умовах військових дій адаптовані підходи до управління персоналом допомагають підтримувати ефективність організації. Рекомендації щодо роботи з персоналом можна представити візуально (рис. 2).

Підвищення стресостійкості працівників на індивідуальному рівні сприяє більше ефективному управлінню їхньою продуктивністю та емоційним станом у кризових ситуаціях. Водночас на організаційному рівні формування стратегій антикризового управління з урахуванням емоційного стану персоналу є ключовим для забезпечення довгострокової стабільності та адаптивності організації в умовах війни [13; 14].

Серед практичних рекомендацій можна виділити такі реалізації?

Тренінги для персоналу.

Практики релаксації.

Тренінги комунікацій.

Спеціальні практики підтримки ментального здоров'я.

Практики антикризових консультацій та терапії.

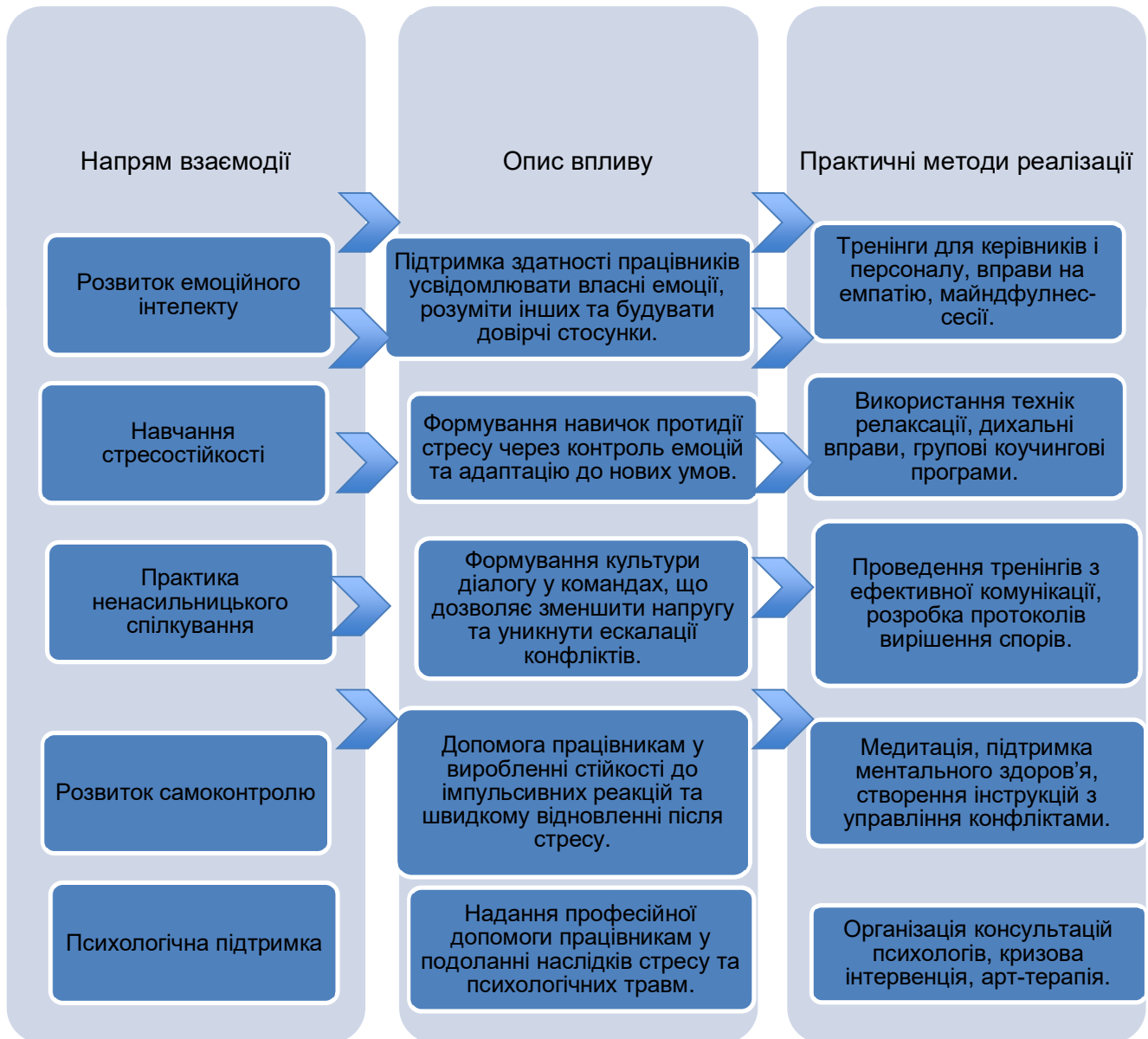


Рис. 2. Основні напрями роботи з персоналом для підвищення рівня стресостійкості персоналу

Джерело: сформовано за [15-22]

На командному рівні важливим є впровадження програм з управління стресом, які забезпечують згуртованість колективу, запобігають конфліктам та сприяють покращенню морального стану (рис. 3).

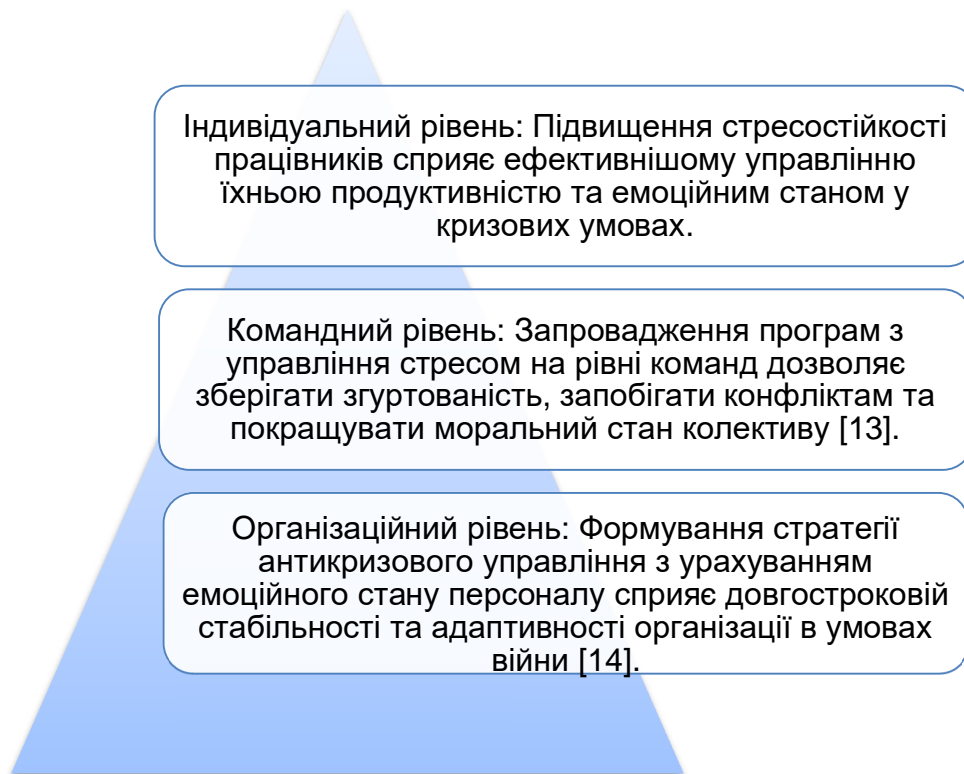


Рис. 3. Формування стресостійкості за рівнями управління організацією

Джерело: сформовано за [10-13]

Врачування особливостей стратегії стресостійкості на різних рівнях сприяє підвищенню рівня ефективності реалізації стратегії.

Висновки. Таким чином, підвищення стресостійкості персоналу та ефективне управління конфліктами — ключові завдання сучасної кадрової політики в умовах війни. Розвиток психологічної компетентності керівників, створення системи емоційної підтримки та впровадження превентивних антикризових практик сприятимуть збереженню людського капіталу й стабільності організацій у найскладніших умовах. Воєнний стан суттєво підвищує рівень конфліктності та емоційного навантаження у трудових колективах, що вимагає впровадження комплексних підходів до управління персоналом, які включають елементи конфліктології та стресостійкості. Ефективне управління конфліктами у кризових умовах можливе за рахунок розвитку емоційного інтелекту керівників, упровадження методів ненасильницького спілкування та використання сучасних практик розв'язання



суперечностей. Стресостійкість персоналу є важливою складовою адаптації до умов високого ризику та невизначеності. Її формування базується на психологічній підтримці, організаційній культурі співпраці та програмах розвитку емоційної стійкості. Запропоновані стратегії антикризового управління персоналом забезпечують збереження продуктивності, психологічного благополуччя та довгострокової стабільності організацій навіть у складних умовах. Нові тенденції HR-економіки мають бути націлені не лише на управлінні людськими ресурсами, але й зосереджуватися на зміцненні психологічної стійкості працівників та їх готовності до непередбачуваних викликів. Психологічна безпека, емоційний інтелект і психосоціальна підтримка мають стати основою формування візійної, адаптивної культури, здатної забезпечити стійкість і розвиток організацій в умовах змін.

Перспективи подальших досліджень передбачають удосконалення міждисциплінарного підходу шляхом інтеграції даних із нейропсихології, соціології та організаційної поведінки для підвищення ефективності методик розвитку стресостійкості працівників. Важливим напрямом є проведення досліджень щодо довготривалого впливу впроваджених підходів на продуктивність, згуртованість трудових колективів та здатність організацій адаптуватися до кризових умов. Плануються дослідження щодо розробки технологічних рішень для моніторингу психологічного стану персоналу, управління конфліктними ситуаціями та формування стресостійкості в реальному часі з врахуванням впливу різних стилів управління та рівня емоційного інтелекту керівників на ефективність функціонування колективів у кризових ситуаціях. Такий підхід дозволить оптимізувати методики управління персоналом, сприяючи підвищенню як індивідуальної, так і організаційної ефективності.

Список використаних джерел

1. Козяр, М. І. Конфліктологія: теорія і практика. Львів: ЛНУ, 2018.



2. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. Conflict Mode Instrument. CPP Inc., 2017.
3. Лебедєва, О. Е. Стресостійкість персоналу: підходи до оцінки. Харків: ХНЕУ, 2019.
4. Лазуренко, Т. А. Психологічна допомога в умовах війни. Київ: Ніка-Центр, 2023.
5. McEwen, B. S. Stress and the brain: from vulnerability to resilience. *Nature Reviews Neuroscience*, 2017.
6. Robertson, I., & Cooper, C. Well-being: Productivity and Happiness at Work. Palgrave Macmillan, 2019.
7. Гринчук, О. А. Лідерство в кризових ситуаціях. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2022.
8. Калініченко, Н. М. Психологія конфліктів в організаціях. Київ: КНЕУ, 2021.
9. Драч, В. І. Психологія стресу та шляхи подолання. Київ: Центр учбової літератури, 2022.
10. Гришина, Н. В. Психологія конфлікту [Електронний ресурс]. 2021. URL: https://example.com/conflict_psychology.
11. Лазарус, Р. С., Фолкман, С. Стрес, оцінка і подолання [Електронний ресурс]. 1984. URL: https://example.com/stress_coping.
12. Гайдар, М. О. Управління персоналом у кризових умовах [Електронний ресурс]. 2020. URL: https://example.com/hr_crisis_management.
13. Міністерство соціальної політики України. Рекомендації щодо психологічної допомоги працівникам [Електронний ресурс]. URL: https://example.com/psych_support.
14. Центр психологічного здоров'я. Практичні посібники для розвитку стресостійкості [Електронний ресурс]. URL: https://example.com/resilience_training.
15. Нова пошта. Психологічна підтримка мобілізованих співробітників. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/2005>.



16. Київстар. Мистецтво лідерства: 9 нейроінсайтів для успіху. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/mistecztvo-liderstva-9-nejroinsajtiv-dlya-uspihu>.
17. Rozetka. KPI-нові правила мотивації працівників. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/420594789/p420594789/>.
18. SoftServe. Оцінка компанії SoftServe – DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/softserve/poll/>.
19. Сільпо. Масажний кабінет, більярд, кімната для медитацій та інше. URL: <https://rau.ua/novyni/ofis-silpo/>.
20. АТБ-Маркет. Перегляд документа – Дніпропетровська обласна рада. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA-1-2.doc>.
21. Монобанк. Психологія стресу та способи боротьби з ним – Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/psychology-of-stress/>.
22. Vodafone Україна. Vodafone Україна разом з абонентами допомогли вилікувати 263 дитини. URL: <https://chamber.ua/ua/news/vodafone-ukraina-razom-z-abonentamy-dopohly-vylikuvaty-263-dytyny/>.