

УДК 005.96:331.101
DOI: 10.60022/2(5)-23S

Вараксіна Олена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Vaksina Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1351-6578

Ішейкін Тимур Євгенович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Ishcheikin Tymur

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9311-6904

Назмєєва Вікторія Олександрівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Nazmieieva Viktoriia

applicant of the second (Master's) level of higher education
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0009-0008-1638-560X

ЗНИЖЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПОКАЗНИК УПРАВЛІНСЬКИХ ДИСФУНКЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. У статті розглядається феномен «тихої звільненості» як один із найпомітніших викликів сучасного ринку праці, що відображає глибинні проблеми у взаємодії між працівниками та роботодавцями. Проаналізовано комплекс причин виникнення цього стану: від емоційного вигорання та втрати сенсу праці до обмежених можливостей для кар'єрного зростання і слабкої мотиваційної політики. Особливу увагу приділено організаційним передумовам, зокрема дефіциту довіри, формальності корпоративних практик, порушенню принципів відкритості й підтримки. Окремо охарактеризовано дії керівників, які можуть сприяти формуванню умов для дистанціювання працівників, навіть неусвідомо – через уникнення складних розмов, брак емоційного інтелекту чи страх втратити контроль. Наведено класифікацію основних форм прояву тихої звільненості, що ґрунтується на різних управлінських і поведінкових сценаріях. Представлено порівняльний аналіз проявів цього явища в різних країнах з урахуванням впливу корпоративної культури, соціальних очікувань і стану ринку праці. Аргументовано, що подолання наслідків тихої звільненості потребує не лише перегляду інструментів мотивації, а й стратегічного фокусу на розвиток людського капіталу, налагодження комунікацій та формування стійких ціннісних основ у системі управління персоналом. Обґрунтовано, що зниження залученості працівників має не лише індивідуальний характер, а й істотно впливає на динаміку командної взаємодії та загальну результативність організаційної діяльності. Акцентовано на тому, що така поведінка є індикатором глибших управлінських дисфункцій, які потребують системного осмислення та модернізації підходів до управління людськими ресурсами. З'ясовано, що явище не завжди формується як наслідок виключно несприятливих умов, а в окремих випадках може слугувати формою збереження внутрішнього балансу працівника в умовах високої напруги. Аргументовано, що надмірна акцентуація на автономності та дотриманні особистих меж також може мати зворотний ефект – зниження ініціативності та втрату гнучкості в колективній взаємодії, що також є неефективним управлінським процесом.

Ключові слова: *тиха звільненість, залученість персоналу, мотивація працівників, командна ефективність, емоційне вигорання, лідерство в управлінні, корпоративна культура, управління людським капіталом.*

DECLINE IN EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INDICATOR OF MANAGERIAL DYSFUNCTIONS IN ORGANIZATIONS

Abstract. *The article examines the phenomenon of «quiet quitting» as one of the most prominent challenges of the modern labor market, reflecting deep-rooted issues in the interaction between employees and employers. A comprehensive analysis is provided of the causes behind this condition, ranging from emotional burnout and the loss of work meaning to limited career advancement opportunities and weak motivational policies. Special attention is given to organizational prerequisites, including a lack of trust, overly formal corporate practices, and violations of openness and support principles. The study highlights managerial behaviors that may unintentionally contribute to employee disengagement, such as avoiding difficult conversations, lacking emotional intelligence, or fearing loss of control. A classification of key forms of quiet quitting based on various managerial and behavioral scenarios is proposed. A comparative analysis of how the phenomenon manifests in different countries is also presented, taking into account corporate culture, social expectations, and labor market conditions. It is argued that addressing the consequences of quiet quitting requires not only a revision of motivational tools but also a strategic focus on human capital development, effective communication, and the strengthening of value-based management systems. The study substantiates that employee disengagement has both individual and organizational implications, negatively affecting team dynamics and overall performance. It is emphasized that this behavior often signals deeper management dysfunctions, requiring systemic reflection and modernization of HR practices. The phenomenon is not always a reaction to negative conditions – it may sometimes be a conscious strategy for preserving mental and physical well-being under high-stress circumstances. However, excessive focus on individual autonomy and strict personal boundaries can also undermine initiative and reduce flexibility in team interaction, ultimately resulting in inefficient management processes. The article also stresses the importance of proactive detection of disengagement risks and the need for balanced solutions that combine respect for personal limits with the goals of organizational effectiveness. This research contributes to the current discourse on sustainable workforce management and offers insights for improving long-term employee retention strategies.*

Keywords: *quiet quitting, employee engagement, work motivation, team effectiveness, emotional burnout, leadership in management, corporate culture, human capital management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації трудових відносин усе більшої актуальності набуває проблема зниження рівня залученості персоналу, що проявляється у феномені «тихої звільненості» (англ. quiet quitting). Йдеться не про фізичне звільнення працівника з посади, а про його поступове дистанціювання від роботи, свідоме обмеження зусиль виконанням лише базових посадових обов'язків без прояву ініціативи, творчого підходу та прагнення до професійного розвитку. Така поведінка стала реакцією на емоційне вигорання, зростання навантаження, незадоволення умовами праці, відсутність ефективної системи мотивації та недосконалість управлінських практик. Феномен тихої звільненості виходить за межі особистісного рівня та стає ознакою глибших системних зрушень у сфері управління персоналом, що вимагає переосмислення ролі лідерства, корпоративної культури, механізмів збереження талановитих фахівців і стратегій підтримки трудової мотивації в умовах змінюваного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен «тихої звільненості» привертає значну увагу сучасних дослідників як в Україні, так і за кордоном [1], [2], [4]. Його розглядають як приховану форму дистанціювання працівників від виконання обов'язків без офіційного звільнення, що пов'язано з емоційним вигоранням, низькою мотивацією та недостатньою підтримкою з боку роботодавців [2], [5]. Міжнародні дослідження підтверджують глобальний характер явища та важливість організаційних чинників, таких як стиль управління і корпоративна культура [3], [6], [8]. Комплексність факторів підкреслює потребу в міждисциплінарних дослідженнях для розробки ефективних управлінських стратегій. Це явище вимагає системного підходу для підвищення залученості персоналу і підтримки командної ефективності [7], [9].

Метою статті є виявлення ключових факторів та типології явища «тихої звільненості» у сучасних

організаціях, а також обґрунтування ефективних управлінських стратегій для подолання цього явища та запобігання зниженню мотивації працівників.

Виклад основного матеріалу. Сучасний ринок праці переживає глибокі трансформації. Зміна формату роботи, цифровізація, нові очікування працівників і роботодавців – усе це створює нові форми взаємодії, зокрема й ті, що раніше залишалися в тіні. Одним із таких явищ стала «тиха звільненість» (quiet firing) – неофіційний, але все більш поширений спосіб «прощання» з працівником без прямого звільнення.

Quiet quitting – це підхід, за якого працівник виконує лише свої посадові обов’язки у межах робочого часу: не затримується після роботи, не береться за додаткові завдання, «відключається» від справ до наступного ранку. Термін набув популярності після відео американського тітокера @zaidleppin, де він заявив: «Quiet quitting – це відмова від ідеї виходити за межі роботи» [1].

Засновниця та CEO Happy Monday, зауважує: «щоб мати щасливі понеділки, важливо мати повноцінні вихідні та чіткі особисті кордони. Але не менш важливо – бути залученим у свою справу, прагнути розвитку та ініціативності. Поняття «тиха звільненість» звучить дещо суперечливо, адже мова йде не про байдужість, а про баланс» [2].

Global HR Director у Laba Group, наголошує на тому, що важливо час від часу переосмислювати свої пріоритети й оцінювати, чи відповідає робота нашим поточним цілям. «Тиха звільненість» часто свідчить не лише про втому, а й про відсутність культури відкритого діалогу в компанії [2].

People Partner у диджитал-агенції Valtech, відмічає: «робота – не єдиний сенс життя, адже світ навколо багатогранний і сповнений можливостей. Люди все частіше знаходять самореалізацію поза роботою, і вже нікого не дивує топменеджер, який о 18:00 йде на вокал чи кулінарний майстер-клас» [2].

HR-директора у мережі ресторанів «Пузата Хата», найчастіше під «тихим звільненням» розуміють роботу на мінімальному рівні, достатньому, щоб уникнути звільнення [3].

Отже, з одного боку, «quiet quitting» акцентує на здоровому балансі між роботою та особистим життям, захисті від емоційного вигорання та трудової експлуатації. Проте з іншого – він може свідчити про зниження мотивації, відсутність залученості працівника у справу та розрив між цінностями співробітника й організації.

Причини цього явища різноманітні (табл. 1). Іноді таким чином керівники намагаються уникнути відкритих конфліктів, юридичної відповідальності чи фінансових зобов’язань. В інших випадках – це свідчення слабкості управлінських навичок: небажання або невміння давати зворотний зв’язок, вирішувати проблеми в команді чи будувати довірливу комунікацію.

Таблиця 1

Базові фактори «тихої звільненості»

Група факторів	Зміст факторів	Очікуваний вплив на працівників
Соціально-економічні	Неспівмірність заробітної плати та трудових витрат	Зниження трудової мотивації, відмова від ініціативності
	Економічна нестабільність, інфляція	Фокусування на фінансовій безпеці, прагнення до додаткових джерел доходу
	Масові скорочення та невизначеність на ринку праці	Недовіра до роботодавця, мінімізація зусиль
Психологічні	Емоційне вигорання через надмірне навантаження	Зниження продуктивності, прагнення до збереження енергії
	Відсутність визнання досягнень та нематеріальної мотивації	Втрата інтересу до роботи, пасивне виконання обов’язків
	Зміна пріоритетів на користь особистого життя	Відмова від понаднормової роботи, прагнення до work-life balance
	Недовіра до роботодавця, розчарування в корпоративних цінностях	Відсутність ініціативності, зниження ідентифікації з компанією
Організаційні	Авторитарний стиль управління	Зниження лояльності, зростання внутрішнього опору змінам
	Інформаційне перевантаження та надлишкові комунікації	Втрата концентрації, зниження ефективності праці
	Несприятливий корпоративний клімат, токсичне середовище	Емоційна дистанційованість, прагнення до мінімізації контактів

Джерело: складено авторами за даними [3,4,5]

Тиха звільненість – це не просто нова управлінська тенденція, а своєрідне дзеркало, у якому відбивається стан корпоративної культури. Вона сигналізує про брак відкритої комунікації, знецінення людського потенціалу та втрату взаємної довіри між працівником і керівництвом. І якщо організація прагне розвиватися в умовах сучасного ринку, вона має бути готовою чесно подивитися в це дзеркало – і визнати потребу у змінах.

Попри зовнішню «невидимість» цього явища, тиха звільненість має різні форми прояву, що залежать як від намірів керівництва, так і від особливостей організаційного середовища. Для глибшого розуміння механізмів його виникнення та впливу на учасників трудових відносин, доцільно здійснити класифікацію основних видів тихої звільненості, що спостерігаються в сучасній управлінській практиці (рис. 1).

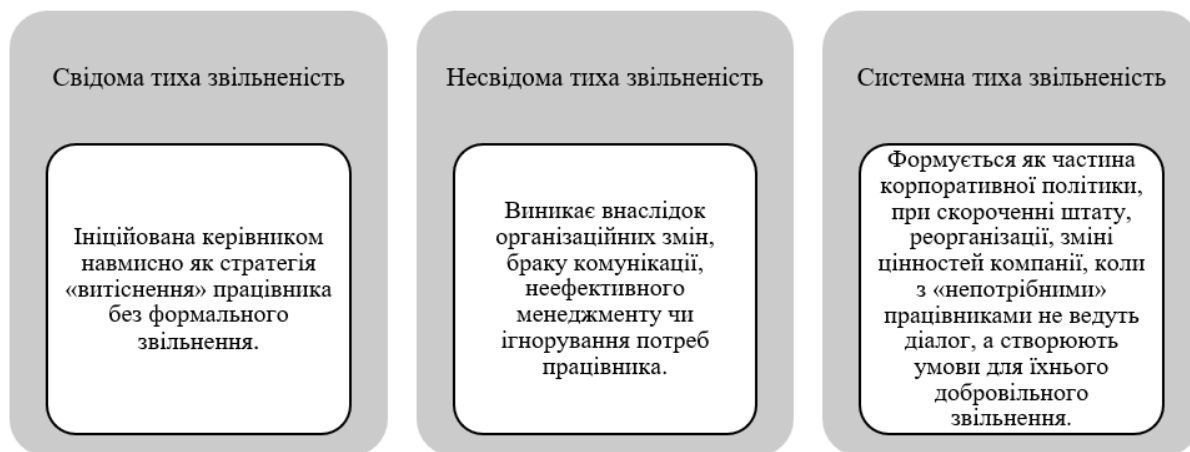


Рис. 1. Види «тихої звільненості» працівників підприємства
Джерело: сформовано авторами

Взаємозв'язок видів тихої звільненості полягає в тому, що ці форми можуть накладатися одна на одну. Кожен з цих видів має свої специфічні ознаки і впливає на організацію по-різному. Проте важливо пам'ятати, що в усіх випадках тиха звільненість вказує на одну спільну проблему – непорозуміння в комунікаціях між працівниками та керівництвом. Чим раніше організація здатна виявити ці сигнали і відреагувати на них, тим ефективніше можна запобігти розвитку даного явища.

Наслідки явища «тихої звільненості» можуть бути важко вимірюваними, але вони здатні мати серйозний вплив на бізнес. Коли працівники працюють лише на мінімум, не виявляють ініціативи чи прагнення до розвитку, це призводить до зниження загальної ефективності команди. Відсутність залученості може негативно позначитися на якості виконання завдань, взаємодії між працівниками та інноваціях [8].

Залежно від корпоративної культури, економічних умов та соціальних особливостей, виявляються різні аспекти цього явища (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз проявів явища «тихої звільненості» в різних країнах та їх взаємозв'язок з факторами корпоративної культури та ринку праці

Країна	Фактори, що сприяють «тихій звільненості»	Кореляція з «тихою звільненістю»
1	2	3
Південна Корея	Високий рівень автоматизації, використання робіт в ресторанах, дефіцит робочої сили, високі вимоги до працівників.	Працівники відчувають втомленість і вигорання через високі навантаження і обмежену автономію, що може спричинити відсутність ініціативи.
Китай	Сильна корпоративна ієрархія, обмежена ініціатива, низька залученість до додаткових зусиль.	«Тиха звільненість» проявляється через обмеження зусиль працівників, коли вони не бачають вигоди від додаткових зусиль через ієрархічну культуру.
В'єтнам	Висока повага до ієрархії, задачі часто передаються через кілька рівнів керівництва, конкуренція між працівниками.	Працівники можуть обмежувати свою активність і не проявляти ініціативу через фокус на виконанні чітко визначених завдань.

Продовження таблиці 2

Японія	Високі вимоги до працівників, постійна зайнятість, корпоративна культура, яка наголошує на колективізмі.	«Тиха звільненість» проявляється через вигорання, яке призводить до зниження залученості. Працівники можуть зменшувати свою активність через відсутність підтримки та винагороди за наднормову роботу.
Україна	Брак кар'єрного зростання, недостатня винагорода за додаткові зусилля, пандемія як фактор змін в робочих звичках, визнання важливості work-life балансу.	Працівники можуть відмовлятися від додаткових зусиль через відсутність компенсації або розвитку в кар'єрі. Відповідно, їхня активність обмежується лише виконанням мінімальних обов'язків.
Польща	Перехід від планової до ринкової економіки, адаптація до європейських стандартів, конкуренція на ринку праці.	Працівники можуть обмежувати свої зусилля через стрес від змін та невизначеність, що призводить до зниження мотивації та залученості.
Чехія	Тривала історія індустріалізації, інтеграція в глобальний ринок, високий рівень освіти населення.	Високі очікування від працівників можуть призводити до вигорання, що є проявом «тихої звільненості».
Угорщина	Трансформація економіки після зміни політичного режиму, залучення іноземних інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу.	Економічна нестабільність може викликати у працівників відчуття невизначеності, що призводить до обмеження їхньої активності на роботі.
Румунія	Реформи в державному секторі, боротьба з корупцією, розвиток інфраструктури.	Працівники можуть бути демотивовані через тривалий процес реформ, що впливає на їхню залученість та ініціативність.
Болгарія	Адаптація до вимог ЄС, розвиток туристичної індустрії, проблеми з трудовою міграцією.	Високий рівень трудової міграції може призводити до нестачі кваліфікованих кадрів, що впливає на мотивацію та залученість працівників.

Джерело: складено авторами за даними [9-12]

Аналіз проявів явища «тихої звільненості» в різних країнах свідчить про важливість культурних, економічних та соціальних умов у формуванні цього феномену. У країнах ЄС, таких як Польща, Чехія та Угорщина, значну роль відіграють економічні трансформації, конкуренція на ринку праці та адаптація до змін у корпоративних структурах. В Україні ж важливими факторами є недостатня винагорода за додаткові зусилля та обмежені можливості для кар'єрного зростання, що призводить до зниження мотивації серед працівників. Розуміння цих факторів є критичним для розробки стратегій управління персоналом, які допомагають зберігати залученість працівників та уникати вигорання. Важливо, щоб компанії враховували ці аспекти при створенні умов для розвитку та підтримки ефективної трудової мотивації серед своїх співробітників.

З огляду на взаємозв'язок різних видів тихої звільненості та їх наслідків для компанії, важливо впроваджувати стратегії, що сприяють їй попередженню на різних рівнях. Ось кілька ключових кроків, які HR-фахівці можуть застосувати для зниження ризиків виникнення тихої звільненості у своїй організації [13,14]:

- *розвивати культуру зворотного зв'язку*: проводити регулярні one-on-one зустрічі між керівниками і підлеглими; створювати можливості для анонімного зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої переживання без страху перед наслідками;
- *запровадити раннє виявлення сигналів відторгнення*: використовувати інструменти моніторингу активності працівників (аналітика участі в проєктах, ініціативності); проводити анонімні опитування для збору зворотного зв'язку від колективу;
- *підвищувати емоційну компетентність керівників*: навчати менеджерів з управління емоціями та розвитку емпатії; сприяти формуванню позитивної атмосфери довіри та відкритості у команді;
- *надавати можливості для професійного розвитку*: забезпечувати працівників регулярними можливостями для навчання та підвищення кваліфікації; визначати і підтримувати професійні прагнення кожного співробітника, щоб уникнути їх відчуження від організації;
- *справедливо оцінювати внесок працівників*: регулярно оцінювати та визнавати досягнення співробітників, забезпечуючи їм належну нагороду за їх зусилля; проводити відкриті розмови щодо кар'єрного росту і можливостей для працівників [13,14].

Така стратегія дозволить не тільки уникнути ситуацій тихої звільненості, а й підвищить рівень залученості та лояльності серед працівників, що є основою для стабільного розвитку організації.

Висновки. Отже, дослідження підтвердило, що феномен «тихої звільненості» є вагомим викликом для сучасних організацій, негативно впливаючи на мотивацію та продуктивність працівників.

Основними чинниками є внутрішні особливості організаційної культури, мотиваційні системи та управлінські практики, а також зовнішні соціальні та особистісні фактори. Невідповідність очікувань працівників реальним умовам, недостатня психологічна підтримка та слабка комунікація з керівництвом сприяють зниженню залученості. Для подолання цього явища рекомендується створення сприятливого робочого середовища, що базується на довірі та відкритому спілкуванні, а також впровадження гнучких мотиваційних стратегій, регулярного зворотного зв'язку та програм професійного розвитку. Крім того, важливо розробляти системи підтримки працівників у складних ситуаціях та сприяти узгодженню особистих і професійних цілей. Реалізація таких підходів допоможе зменшити вплив «тихої звільненості» й забезпечити формування мотивованого, ефективного колективу з позитивною робочою атмосферою.

Література

1. «Тихе звільнення»: що це за явище та чи варто ставати його прихильником. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/tihoe-uvolnenie> (дата звернення: 02.08.2025).
2. Тихе звільнення: що думають про тренд українські експерти. URL: <https://happymonday.ua/tyhe-zvlnennya> (дата звернення: 02.08.2025).
3. Епідемія тихих звільнень: що це за тренд. URL: <https://laba.ua/blog/3230-epidemiya-tihih-uvolneniy-cto-eto-za-trend> (дата звернення: 02.08.2025).
4. Що таке «тихе звільнення» – новий тренд у соцмережах. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62740744> (дата звернення: 03.08.2025).
5. «Тихе звільнення»: що це за тренд та як він впливає на мотивацію працівників і продуктивність компаній. URL: <https://pidrobotok.in.ua/article/tihe-zvlnennya-shcho-tse-za-trend-ta-yak-vin-vpliva%D1%94-na-motivatsiyu-pratsivnikov-i-produktivnist-kompaniy-3> (дата звернення: 03.08.2025).
6. «Quiet quitting» на роботі – як розпізнати та запобігти? URL: <https://wellbee.pl/uk/blog/quiet-quitting-na-roboti-iak-rozpiznati-ta-zapobighiti> (дата звернення: 02.08.2025).
7. «Тиха відпустка» – симптом токсичної корпоративної культури та передвісник вигорання. Що це за тренд? URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3345/> (дата звернення: 02.08.2025).
8. На шляху до Європейського Союзу: досвід Польщі. URL: https://osf.org.ua/data/blog_dwn/maket_POLAND.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 02.08.2025).
9. Копійка В.В. Європейський Союз у міжнародних відносинах : навч. посіб. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2021. 560 с.
10. Смирнова К. В., Святун О. В., Березовська І. А. Асоціація між Європейським Союзом і третіми країнами: сучасний стан і динамізм в умовах інтеграції та дезінтеграції : монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. 239 с.
11. «Майдан як постмодерна революція: проблеми термінології» – круглий стіл. URL: <https://www.maidanmuseum.org/uk/node/1540> (дата звернення: 02.08.2025).
12. Корейці в паніці: наплив дешевих китайських роботів-офіціантів викликав значне занепокоєння URL: https://24tv.ua/tech/kitayski-roboti-ofitsianti-zapolonili-pivdannokoreyski-restorani_n2382251?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 02.08.2025).
13. Закордонний досвід: особливості бізнес-етикету в різних країнах. URL: https://digital.staff-capital.com/uk/%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.08.2025).
14. Менеджмент Конфуції: як керують бізнесом у Китаї, Японії та Південній Кореї. URL: https://magazine.com.ua/navchannia/menedzhment-konfutsiji-yak-keruyut-biznesom-u-kitaji-yaponiji-ta-pivdennij-koreji.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.08.2025).

References

1. «Tykhe zvlnennia»: shcho tse za yavyshche ta chy varto stavaty yoho prykhylnykom. [«Silent Liberation»: What is this phenomenon and should you become a supporter of it?]. Available at: <https://finacademy.net/ua/materials/article/tihoe-uvolnenie> (accessed 02 August 2025).
2. Tykhe zvlnennia: shcho dumaiut pro trend ukrainski eksperty [Silent release: what do Ukrainian experts think about the trend?]. Available at: <https://happymonday.ua/tyhe-zvlnennya> (accessed 02 August 2025).

3. Epidemiia tykhykh zvilnen: shcho tse za trend [The epidemic of silent layoffs: what is this trend?]. Available at: <https://laba.ua/blog/3230-epidemiya-tihiv-uvolneniy-cho-eto-za-trend> (accessed 02 August 2025).
4. Shcho take «tykhe zvilnennia» – novyi trend u sotsmerezakh [What is “quiet dismissal” – a new trend on social networks]. Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62740744> (accessed 03 August 2025).
5. «Tykhe zvilnennia»: shcho tse za trend ta yak vin vplyvaie na motyvatsiiu pratsivnykiv i produktyvnist kompanii [«Silent Layoffs»: What is this trend and how does it affect employee motivation and company productivity?]. Available at: <https://pidrobitok.in.ua/article/tihe-zvilnennia-shcho-tse-za-trend-ta-yak-vin-vplyva%D1%94-na-motivatsiyu-pratsivnykiv-i-produktivnist-kompaniy-3> (accessed 03 August 2025).
6. «Quiet quitting» na roboti – yak rozpiznati ta zapobigty? [«Quiet quitting» at work - how to recognize and prevent it?]. Available at: <https://wellbee.pl/uk/blog/quiet-quitting-na-roboti-iak-rozpiznati-ta-zapobigty> (accessed 02 August 2025).
7. «Tykha vidpustka» – symptom toksychnoi korporatyvnoi kultury ta peredvisnyk vyhorannia. Shcho tse za trend? [«Silent Vacation» is a symptom of a toxic corporate culture and a harbinger of burnout. What is this trend?]. Available at: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/3345/> (accessed 02 August 2025).
8. Na shliakhu do Yevropeiskoho Soiuzu: dosvid Polshchi [On the way to the European Union: the experience of Poland]. Available at: https://osf.org.ua/data/blog_dwnl/maket_POLAND.pdf?utm_source=chatgpt.com. (accessed 02 August 2025).
9. Kopyia V.V. (2021) *Yevropeiskyi Soiuz u mizhnarodnykh vidnosynakh : navch. posib* [The European Union in International Relations: a textbook]. Kyiv: VPC “Kyiv University”.
10. Smirnova K. V., Sviatun O. V., Berezovska I. A. (2022) *Asotsiatsiia mizh Yevropeiskym Soiuzom i tretimyi krainamy: suchasnyi stan i dynamizm v umovakh intehtatsii ta dezintehtatsii : monohrafiia*. [Association between the European Union and third countries: current state and dynamism in the context of integration and disintegration: monograph]. Kyiv: VPC “Kyiv University”.
11. «Maidan yak postmoderna revoliutsiia: problemy terminolohii» – kruhlyi stil [«Maidan as a Postmodern Revolution: Problems of Terminology» – round table]. Available at: <https://www.maidanmuseum.org/uk/node/1540> (accessed 02 August 2025).
12. Koreitsi v panitsi: naplyv deshevykh kytaiskykh robotiv-ofitsiantiv vyklykav znachne zanepokoiennia [Koreans are in panic: the influx of cheap Chinese robot waiters has caused significant concern]. Available at: https://24tv.ua/tech/kitayski-roboti-ofitsianti-zapolonili-pivdenokoreyski-restorani_n2382251?utm_source=chatgpt.com. (accessed 02 August 2025).
13. Zakordonnyi dosvid: osoblyvosti biznes-etyketu v riznykh krainakh [Foreign experience: features of business etiquette in different countries]. Available at: https://digital.staff-capital.com/uk/%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD/?utm_source=chatgpt.com (accessed 02 August 2025).
14. Menedzhment Konfutsii: yak keruiut biznesom u Kytai, Yaponii ta Pivdennii Korei [Confucian Management: How Business is Managed in China, Japan, and South Korea]. Available at: https://magazine.com.ua/navchannia/menedzhment-konfutsiji-yak-keruyut-biznesom-u-kitaji-yaponiji-ta-pivdennij-koreji.html?utm_source=chatgpt.com (accessed 03 August 2025).