



Менеджмент

УДК 005.96:331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20667484>

Динаміка та пріоритетність чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз: оцінка з позиції традиційних та альтернативних теорій

Компанієць Вікторія Віталіївна,

д.е.н., професор, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2289-5477>

Бела Олександр Олександрович,

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** Обґрунтовано теоретико-методологічні засади та виявлено емпіричні закономірності трансформації структури потреб, динаміки та пріоритетності чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих криз із позицій класичних та альтернативних концепцій менеджменту. Теоретико-методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії потреб А. Маслоу, моделі Ф. Герцберга, а також альтернативний вимір потреб та мотивації В. Франкла. Інформаційну базу сформували лонгитюдні та компаративні дані зарубіжних наукових публікацій щодо наслідків рецесії 2008 року та пандемії COVID-19. Емпіричний блок реалізовано у 2025 році за допомогою якісних методів соціологічних досліджень – фокус-групових обговорень та*



поглиблених дискусій за участю 14 керівників і менеджерів середньої ланки шести вітчизняних підприємств промислової сфери та виробничих послуг.

Здійснено переоцінку класичних моделей мотивації: доведено, що під час гострих макрошоків відбувається регресія потреб у бік фізичної та економічної безпеки, які з фонових гігієнічних чинників трансформуються у потужні стимулюючі інструменти формування лояльності.

Доведено, що в українському бізнес-середовищі сформувалася модель гібридної мотивації, яка збалансовано поєднує фінансово-матеріальний фундамент виживання, безпекові пакети та морально-психологічні орієнтири. Встановлено, що організаційна стійкість та резистентність команд у періоди воєнно-економічних катастроф залежать від якості морального лідерства.

Обґрунтовано архітектуру мотивації за В. Франклом, де прагнення до сенсу заявляє про себе саме в екстремальних, нестерпних умовах і є самодостатнім драйвером надзусиль працівників. За результатами фокус-груп підтверджено дію законів Йоркса-Додсона та базових когнітивних спотворень в управлінні персоналом; визначено, що інтелектуальні моделі керівництва, зорієнтовані на вищі сенси, совість і відповідальність перед ближніми, виступають базисом адаптаційного менеджменту.

Ключові слова: *відповідальна поведінка персоналу, кризовий менеджмент, гібридна мотивація, ноетичний вимір, воля до сенсу, моральне лідерство.*



Dynamics and Priority of Motivation Factors for Responsible Staff Behaviour in Conditions of Prolonged Systemic Crises: Assessment from the Perspective of Traditional and Alternative Theories

Victoria Kompaniets,

Doctor of Economics, professor, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2289-5477>

Oleksandr Bela,

Postgraduate Student of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

***Abstract:** Theoretical and methodological principles are substantiated and empirical patterns of transformation of the structure of needs, dynamics and priority of factors motivating responsible behavior of personnel in conditions of prolonged crises are revealed from the standpoint of classical and alternative management concepts. The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental provisions of the theory of needs by A. Maslow, the model by F. Herzberg, as well as the alternative measurement of needs and motivation by V. Frankl. The information base was formed by longitudinal and comparative data from foreign scientific publications on the consequences of the 2008 recession and the COVID-19 pandemic. The empirical block was implemented in 2025 using qualitative methods of sociological research - focus group discussions and in-depth discussions with the participation of 14 managers and middle managers of six domestic enterprises in the industrial sector and production services.*

A reassessment of classical motivation models has been carried out: it has been proven that during acute macroshocks, there is a regression of needs towards



physical and economic security, which are transformed from background hygienic factors into powerful stimulating tools for forming loyalty.

It has been proven that a hybrid motivation model has been formed in the Ukrainian business environment, which balances the financial and material foundation of survival, security packages and moral and psychological guidelines. It has been established that organizational stability and resistance of teams during periods of military and economic disasters depend on the quality of moral leadership.

The architecture of motivation according to V. Frankl has been substantiated, where the desire for meaning declares itself precisely in extreme, unbearable conditions and is a self-sufficient driver of employees' over-efforts. The results of focus groups have confirmed the effect of the Yorks-Dodson laws and basic cognitive distortions in personnel management; It is determined that intellectual models of leadership, oriented towards higher meanings, conscience and responsibility to others, serve as the basis of adaptive management.

Keywords: *responsible personnel behavior, crisis management, hybrid motivation, noetic dimension, will to meaning, moral leadership.*

Постановка проблеми. Актуальність. Ефективність управління людськими ресурсами будь-якого сучасного підприємства, як соціально-економічної системи мікро-рівня, визначається його здатністю адаптуватися до умов перманентної турбулентності, що була зумовлена послідовними хвилями макроекономічних та соціальних шоків, починаючи від світової фінансової кризи 2008 року і закінчуючи глобальною пандемією COVID-19 та локальними війсьними конфліктами, зокрема в Україні.

Адаптація системи управління персоналом до стрімких змін обумовлює перед усім розуміння особливостей мотивації персоналу в умовах турбулентності та невизначеності, у т.ч. мотивації відповідальної поведінки (сумлінного ставлення до власних обов'язків, допомога колегам, співпраця, а



не конкуренція тощо) від якої залежить конкурентоспроможність підприємств. У центрі наукової та практичної дискусії, у т.ч. постає питання ієрархії мотиваційних чинників. Зокрема, виникають питання: чи є матеріальна винагорода достатнім стимулом для підтримання відповідальної поведінки працівників у періоди екзистенційної невизначеності, чи, навпаки, на перший план виходять морально-психологічний клімат, етична поведінка лідерів та гарантії фізичної безпеки? Або головними мотиваторами стають сенси буття й праці - духовно-трансцендентальні виміри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідженню особливостей мотивації та поведінки персоналу в періоди криз, війни та зростання невизначеності присвячені публікації зарубіжних та деяких вітчизняних вчених.

Так, Д.С. Польгуль формує карту методів мотивації персоналу в різних макроекономічних умовах (стабільний розвиток, пандемія, війна) з якої видно, що в складних умовах особливо зростає значення безпекових факторів. Але автор не розглядає вищі рівні мотивації персоналу [1]. Горбаль Н.І. та Мельничук К.Ю. за результатами проведеного опитування визначають ключові демотивуючі фактори серед яких: несправедлива винагорода, відсутність визнання та відсутність сенсу у поставлених завданнях. Але це опитування було проведено до війни (січень 2022) і наразі ситуація змінилась [2]. Семікіна М.С. разом із співавторами на основі аналізу впливу війни на мотивацію персоналу довели, зокрема, важливість заходів мотивації спрямованих на формування психологічної реабілітації та стійкості, а також гібридних форм мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні мотиватори [3]. Герасименко О.О. та Потапенко А.В. також, як і багато інших авторів зазначають провідну роль мотивації, яка базується на єднанні зарплати життя та допомоги ЗСУ та співвітчизникам [4]. Козак К.Б. з співавторами розробляють рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи під час війни, з яких виділяються заходи, що спираються на задоволенні базових та



морально-психологічних потреб працівників [5]. Мутерко Г.М., Михальов Д.А підкреслюють особливу важливість нематеріальних чинників мотивації працівників в умовах невизначеності та війни [6].

Зрозуміло, що проблема є досить складною. Адже на мотивацію поведінки та саму поведінку людини впливає досить багато факторів - національна культура, особливості особистості, статус людини, вплив оточення, сфера діяльності тощо. Тому універсальної для усіх культур, ситуацій, людей відповіді ми не отримаємо. Але ми зможемо виявити деякі закономірності, які притаманні певним групам людей, або більшості.

Попередні дослідження в галузі кризового менеджменту, організаційної поведінки встановили значний вплив на відповідальну поведінку персоналу морального лідерства, організаційної культури, в т.ч. морально-психологічного клімату в організації. Також ми маємо широкий спектр мотиваційних теорій, які по різному пояснюють процес мотивації. Найбільш відомі та застосовані мотиваційні теорії, які пояснюють мотивацію поведінки персоналу в організації на основі потреб працівника, - мотиваційна теорія А.Маслоу та двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.

На жаль, в вітчизняній теорії та практиці менеджменту майже не використовуються праці фахівців, які обґрунтували альтернативне бачення мотивації поведінки людини, особливо в екстремальних та невизначених умовах, *підкреслюючи значення духовно-трансцендентних мотиваторів, «волі до сенсу»*. Це, насамперед праці В. Франкла підтверджені його власним досвідом та досвідом його пацієнтів [7]. Також мало відомі погляди зарубіжних науковців, які підтверджували та розвивали думки В.Франкла [8].

Серед вітчизняних вчених мотивацію трудової поведінки відповідно до соціокультурної парадигми, з виділенням духовно-моральних та соціальних потреб людини як найвищих мотиваторів, слід виділити монографію «Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти)» (Компанієць В.В., Польова В.В.,



2016) але дослідження не враховувало складних умов війни [9].

Отже, перед нами постають питання: якими є особливості мотивації персоналу (у т.ч. його відповідальної поведінки) в період кризи, невизначеності, у т.ч. динаміка та пріоритетність різних чинників мотивації, матеріальних, без пекових, морально-психологічних? Чи аналізують сучасні вчені значення мотиваторів вищого рівня, які відповідають духовно-моральним потребам людини, духовно-трансцендентному виміру?

Зазначимо, що ґрунтовні відповіді на ці питання можливі на основі проведення експериментальних досліджень, спостережень, опитувань, що вимагає відповідних фінансових та часових витрат, організаційної можливості та підтримки. На жаль, для вітчизняних вчених можливості є обмеженими. Натомість, для нас відкриті зарубіжні дослідження, висновки з яких можуть мати практичну цінність і для вітчизняних менеджерів. Також доречним є застосування якісних методів соціологічних досліджень та узагальнення сучасного практичного досвіду вітчизняного менеджменту.

Завдання публікації. На основі узагальнення досліджень західних та вітчизняних фахівців визначити особливості мотивації персоналу (у т.ч. його відповідальної поведінки) в період кризи, невизначеності. Шляхом застосування якісних методів соціологічних досліджень, у т.ч. обговорення, дизайн якого побудований на основі бачення потреб людини та мотиваторів її поведінки, сформованого В.Франклом, визначити значення не тільки знайомих з теорії А.Маслоу мотиваторів, а й мотиваторів вищого рівня, а також характеристик морального лідерства в самомотивації керівників та мотивації відповідальної поведінки персоналу в складних умовах війни.

Виклад основного матеріалу. *Перше питання: «Чи відбувається трансформація класичних моделей мотивації в кризових умовах?». Для розуміння механізмів відповідальної поведінки персоналу під час кризи необхідно звернутися до класичних теорій мотивації, які в умовах 2008 та 2020 років пройшли через процес критичної переоцінки та практичного*



тестування. Найбільш застосованими зарубіжними вченими для відповідних досліджень залишаються теорії мотивації А. Маслоу та Ф.Герцберга. На основі них вчені проводять експериментальні дослідження та опитування і пояснюють, чому в періоди стабільності та кризи працівники демонструють різні поведінкові патерни.

Аналіз поведінки працівників під час ковід-кризи підтвердив гіпотезу про те, що в ситуаціях високого ризику відбувається зміщення фокусу з вищих рівнів ієрархії (самоактуалізація, повага) на базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці (таблиця 1) [10]. У періоди гострої невизначеності, такі як локдаун 2020 року, спостерігалася «регресія потреб», де збереження здоров'я та наявність стабільного доходу для задоволення базових потреб стали домінуючими мотивами [11]. Цей зсув має критичне значення для організацій: якщо базові рівні безпеки (фізичної та фінансової) не забезпечені, будь-які спроби мотивувати персонал через організаційну культуру або можливості професійного росту виявляються неефективними, оскільки когнітивні ресурси працівників повністю поглинуті боротьбою за виживання. Ці висновки можуть стосуватись і вітчизняних підприємств, але, на нашу думку, з певним виключенням і особливостями. Адже українська ментальність відрізняється від західної, крім того, наш народ (старше покоління) в певній мірі звик до скрутних обставин.

Таблиця 1

Порівняння пріоритетності потреб працівників відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу в стабільний період та під час ковід-кризи

Рівень потреб (за А. Маслоу)	Стан до ковід-кризи	Стан під час ковід-кризи	Динаміка пріоритетності
Фізіологічні потреби	Помірна	Висока	Зростання через страх втрати доходу
Потреби в безпеці	Низька/ Помірна	Критично висока	Домінування фізичної та економічної безпеки



Соціальні потреби	Висока	Знижена	Вимушена ізоляція та страх контактів
Потреби в повазі	Помірна	Мінімальна	Відхід на периферію свідомості
Самоактуалізація	Пріоритетна	Стабільна/ Низька	Збереження лише як довгостроковий орієнтир

Джерело: власна розробка автора на основі [10-13].

Двофакторна теорія Герцберга розрізняє «гігієнічні» чинники (умови праці, зарплата, політика компанії) та «справжні мотиватори» (визнання, відповідальність, зміст роботи) [14]. Дослідження фінансового сектору та роздрібною торгівлі в умовах кризи 2008 року та пандемії показали, що фактори, які раніше вважалися другорядними, за певних умов можуть трансформуватися. Наприклад, безпека робочого середовища під час COVID-19 перетворилася з фонового гігієнічного фактора на потужний інструмент формування лояльності та відповідальної поведінки [15].

При цьому результати лонгітюдних досліджень у фінансовому секторі Іспанії та банку Dumaguete демонструють, що внутрішні мотиватори, такі як відчуття приналежності, розвиток талантів та змістовне навчання, забезпечують довгострокову фінансову ефективність компаній та перевищують за значенням чисто матеріальні стимули [11]. Компанії, які інвестували в залученість та розвиток персоналу під час рецесії, показали значно вищі показники прибутковості акцій у порівнянні з тими, хто зосереджувався лише на скороченні витрат та матеріальній економії [16]. *Таким чином, матеріальна мотивація виступає необхідною умовою утримання персоналу, але лише внутрішня, морально-психологічна мотивація забезпечує ту саму «відповідальну поведінку», яка рятує організацію в часи катастроф [11].*

Отже, що показали уроки криз відносно особливостей мотивації персоналу? Економічна криза 2008 року мала глибокі психологічні наслідки



для світової робочої сили. Основним чинником демотивації стала не лише втрата поточної зарплати, а глобальне відчуття незахищеності майбутнього [16]. Саме ця невизначеність, невпевненість у майбутньому, як показує, зокрема К.Шваб, посиляючись на дослідження психологів, стає потужним чинником людської поведінки, особливо групової, масової [17, р. 92-93] В таких умовах люди шукають авторитетних лідерів й визначеності та, на жаль, можуть стати об'єктами для маніпуляцій.

Автори книги «The Great Reset» характеризують події, що відбувались під час хроно-кризи, як свого роду соціальний експеримент [17, р. 92-93]. Люди в усьому світі вперше змушені були перейти до спілкування у віртуальному просторі та максимально обмежити звичайні людські стосунки. *Результатом цього стали: когнітивна та емоційна виснаженість, вичерпання енергії, різке зниження психічного благополуччя людей у т.ч. зростання страхів, депресії.* Так сучасне суспільство відреагувало на економічний, соціальний й медичний шок, глибоку та тривалу невизначеність. *Стало зрозуміло, що страх смерті, втрат (близьких, здоров'я, роботи, статків), якщо вони домінують в психологічному стані людей, можуть зробити поведінку людей девіантною, нерациональною, глибоко аморальною.*

Натомість, психологам відомо, що бажання зберегти відносний спокій в умовах нагнітання панічних настроїв та невизначеності, можуть призвести до стану «когнітивної закритості» (мислення людини працює в чорно-білому та спрощеному режимі, що призводить до спрощених рішень) [18]. В такій ситуації людина шукає лідерства, авторитетів та прозорості [17, р. 87]. Формується територія для фальсифікацій та обману, маніпуляцій.

Отже, сучасне суспільство, на відміну від традиційного, досить важко реагує на невизначеність та потрясіння. Але, саме глибока та тривала невизначеність є найважливішою ознакою, що виникає у наслідок глибинної трансформації соціально-економічних систем. І тому керівникам вітчизняних підприємств особливо важливо розуміти ці тенденції, намагаючись стати



справжніми моральними лідерами, спрямовуючи свої зусилля на морально-психологічну роботу з колективом, формування довіри, групової роботи та взаємопідтримки.

Одним із потужних чинників впливу (мотиватором або навпаки) стає безпека робочого місця, яка, зокрема, впливає на організаційну відданість. Під час великої рецесії 2007–2009 років було встановлено, що відчуття незахищеності робочого місця (job insecurity) має руйнівний вплив на афективну відданість організації та психічне здоров'я працівників. Дослідження серед американських робітників виявило, що криза призвела до значного зниження рівня як фізичного, так і ментального благополуччя, причому страх перед неможливістю знайти аналогічну роботу (employment insecurity) зріс у 3,4 рази сильніше, ніж страх втратити поточну посаду [19].

При цьому матеріальна мотивація в цей період часто використовувалася як єдиний інструмент виживання. Багато організацій були змушені заморожувати виплати або скасовувати бонуси, що призводило до апатії та зниження ініціативності персоналу [20]. Проте в тих випадках, де компанії намагалися зберегти паритет між роботодавцем та працівником у розподілі фінансових втрат (негативних фінансових наслідків), спостерігалася вища резистентність команд [19].

Ще більш руйнівною для людей та організацій була ковід-криза. На відміну від 2008 року, пандемія 2020 року супроводжувалася не лише економічним, а й медичним шоком. Економічний шок викликав значне зниження доходів та незадоволеність персоналу. Так, у таких галузях, як готельний бізнес, де падіння доходів було раптовим і катастрофічним, менеджмент був змушений радикально скорочувати витрати на персонал, що призвело до відповідних наслідків. Так, в готелях Кейптауна скорочення зарплат на 30% та скасування всіх щорічних бонусів призвело до масового незадоволення працівників та виникнення в них відчуття вразливості [21].



Для низькооплачуваних категорій працівників матеріальна мотивація залишається домінуючою, оскільки вона забезпечує фізичне виживання [22].

Водночас, дослідження в секторі B2B виявили цікавий парадокс: вже у постпандемічний період нефінансові стимули почали мати сильніший вплив на робочу мотивацію та обмін знаннями, ніж традиційні фінансові винагороди [23]. Це свідчить про те, що після подолання первинного фінансового шоку працівники починають більше цінувати гнучкість, визнання та умови праці.

Також ковід-криза докорінно змінила розуміння «комфортних умов праці»: фізична безпека та умови праці стали сприйматись як фундаментальний мотиватор відповідальності. Після 2020 року на перше місце у розумінні комфортних умов праці вийшли: фізична дистанція, вентиляція та цифрова інфраструктура для віддаленої роботи [10].

Як саме спрацьовує психологія безпеки на робочому місці? Дослідження, яке охопило 501 в'єтнамських працівників підтвердило, що практики безпеки на робочому місці (WSPs) мають прямий позитивний вплив на організаційну громадянську поведінку (OCB) [22]. Коли працівник бачить, що компанія інвестує в засоби захисту, він відчуває підтримку з боку організації (perceived organizational support). Відповідно до теорії соціального обміну, це породжує внутрішнє зобов'язання відповідати взаємністю через відповідальне ставлення до завдань.

Однак існують і негативні аспекти: постійне нагадування про ризики через суворі заходи безпеки може посилювати страх та тривогу, що в довгостроковій перспективі виснажує емоційні ресурси та веде до вигорання. Отже, менеджмент має балансувати між забезпеченням безпеки та підтримкою психологічного комфорту [22].



Наступним важливим питанням є розуміння морально-психологічні чинників та ролі морального лідерства, його значення у мотивації працівників в умовах тривалої кризи.

І дослідження, і практика доводять, що в умовах тривалої кризи саме моральні орієнтири та якість лідерства стають визначальними для виживання організації. Моральне лідерство визначається не лише через особисту чесність керівника, а й через його здатність транслювати етичні стандарти команді [24].

Моральне лідерство формує своєрідний механізм побудови довіри в організації. Дослідження підтверджують, що моральне лідерство суттєво покращує як негайну реакцію на кризу, так і довгострокову організаційну стійкість (resilience). Це досягається через такі чотири важелі [24]:

1. *Прозорість та підзвітність.* Чітка комунікація про причини прийняття складних рішень зменшує рівень тривожності персоналу.

2. *Справедливий розподіл втрат* (тягаря негативних фінансових наслідків кризи). Моральний дух колективу зберігається краще, якщо скорочення витрат починається з топ-менеджменту.

3. *Емоційну підтримку.* Лідер, який проявляє емпатію, виступає медіатором, що допомагає стабілізувати емоційний стан підлеглих.

4. *Сприятливий психологічний клімат та моральну мужність персоналу.* Встановлено, що моральне лідерство стимулює моральну мужність працівників, що веде до підвищення частоти звітування про помилки та відповідального ставлення до обов'язків. Крім того, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі діє як своєрідний буфер проти стресу.

Завершуючи огляд результатів зарубіжних досліджень, звернемося до вітчизняної практики. Досвід України є унікальним через необхідність адаптації усього суспільства та бізнесу спочатку до пандемії, а потім, через невеликий проміжок часу - до повномасштабного воєнного вторгнення.

Дослідження та практика свідчать, що в умовах війни в Україні



виникла модель «гібридної мотивації», яка поєднує матеріальні бонуси з соціальною необхідністю: «військові бонуси» для волонтерства, «технологічні пакети» (ноутбуки, генератори) для роботи в блекауті [25].

Підсумовуючи результати досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених щодо особливостей мотиваційних чинників роботи та поведінки персоналу в період криз та невизначеності, в контексті трьох груп мотиваторів, можна стверджувати, що в складних умовах для працівників:

1. *Матеріальна мотивація є фундаментом виживання.* Без її належного рівня працівники переходять у режим «тунельного зору», де всі зусилля спрямовані лише на фінансове виживання.

2. *Безпека та умови праці є критичною передумовою.* Під час пандемії та війни інвестиції в безпеку мають вищий "поворот на інвестиції" у формі лояльності, ніж грошові бонуси.

3. *Морально-психологічна мотивація є драйвером надзусиль.* Моральне лідерство та відчуття приналежності до значущої мети дозволяють персоналу працювати ефективно навіть при обмежених ресурсах.

Вплив відповідних складових системи мотивації на людину в організації (її потреби, сприйняття) і через це - на формування відповідальної поведінки стисло сформовано в таблиці 2.

Таблиця 2

Елементи мотивації та їх опосередкований вплив на відповідальну поведінку персоналу

Елемент мотивації	Функція в умовах війни в Україні	Вплив на відповідальну поведінку
Фізична безпека	Облаштування укриттів, допомога з евакуацією	Забезпечує базову здатність працювати ²
Матеріальна підтримка	Виплата зарплат авансом, допомога мобілізованим	Формує глибоку лояльність ²



Соціальна місія (елемент морально-психологічної мотивації)	Волонтерство в компанії, допомога армії	Надає сенс роботі, знижує стрес ³
---	--	--

Джерело: власна розробка автора.

Наприкінці публікації подамо результати власного дослідження.

У 2025 році нами було проведено невелике якісне соціологічне дослідження – фокус групове обговорення щодо організаційного клімату, настроїв персоналу, ролі лідерства, особливостей мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах війни, кризи, невизначеності. Учасниками двох фокус груп (перша – шість осіб, друга – вісім, чоловіки, двох вікових груп 30-45; 45-55) були керівники та менеджери середньої ланки шести вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу (підприємства належать до двох сфер діяльності – промисловість та виробничі послуги). Усі учасники мали значний досвід роботи (від 10 років) та отримували (2023-2025 рр.) другу вищу освіту за напрямками «економіка підприємства» чи «менеджмент організацій».

Стислі висновки полягають у такому. На четвертий рік війни, з одного боку відбулась певна адаптація управлінців та персоналу до кризових умов та постійних змін, але поряд із цим, спостерігається виснаженість емоційних та фізичних сил, інколи серед персоналу бувають прояви агресії чи панічних настроїв, як відповіді на зовнішні (воєнні події, погіршення економічної ситуації) чи внутрішні тригери (ситуація з близькими, сильна втома тощо). *Війна спричиняє демотивацію, зниження ефективності роботи. Стресом для працівників може бути необхідність постійного навчання, перенавчання, отримання абсолютно нових навичок у важких зовнішніх умовах.*

Досить велике значення має поведінка керівника, лідера. Якщо він демонструє розуміння проблем співробітників, намагається підтримати їх, проявляє помірний оптимізм та зваженість у висловах та оцінках – це досить позитивно впливає на морально-психологічний клімат.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Було підтверджено, що *позитивний вплив на відповідальну поведінку персоналу, має волонтерство в компанії та допомога армії. Велике значення має також забезпечення безпечних умов праці та можливості гнучкого графіку роботи.*

Морально–психологічний стан та відповідальна поведінка також залежить від складу колективу, якщо в ньому є багато нових, ще не перевірених часом співробітників, можуть виникнути різні непередбачувані ситуації. Менеджмент, в умовах кадрового голоду, інколи змушений приймати на роботу осіб без належної перевірки. Також проблеми виникають із адаптацією ВПО.

Додаткових проблем для менеджменту завдає тиск перевірок, зростання вимог до бізнесу, енергетична криза. Це може вплинути на емоційний стан та поведінку менеджерів, відповідно - персоналу. Тому тут виходом є взаєморозуміння та довіра менеджменту та персоналу.

Важливе значення в адаптаційному управлінні та мотивації відповідальної поведінки має співвідношення лідерського таланту, досвіду управління в кризових умовах та знань у галузі сучасного кризового управління та психології, сучасних міждисциплінарних напрямів - економічної психології та поведінкової економіки тощо.

Зокрема, учасники фокус-групи (при додатковому поясненні модератором сутності законів Йоркса-Додсона та ключових когнітивних спотворень, таких як «еґоцентрична упередженість», «упередженість підтвердження», «репрезентативність», «фундаментальна помилка атрибуції» з теорії поведінкової економіки та економічної психології), відмічали, що знання подібних особливостей людини та закономірностей її мотивації й економічної поведінки є важливими для ефективного управління підприємством та персоналом в сучасний складний період.

Більшість учасників, підтвердили дію означених закономірностей у



власній практиці управління (вони, зокрема, зазначали, що спостерігали це у практиці але не знали чіткого визначення означених особливостей чи закономірностей). З приводу дії закономірностей вони зазначали, що: *що надмірне навантаження на працівників (крім екстремальних умов) є економічно неефективним – стимули не спрацьовують, якщо персонал не має «ресурсу» все повинно бути «в міру».*

Оскільки учасники фокус груп отримували вже під час війни, другу вищу освіту (економічну), і при цьому майже половина самостійно цікавилась питаннями кризового управління чи кризової психології, тому у межах групової дискусії стало можливим обговорити ці питання.

Також було обговорено питання впливу «інтелектуальних» моделей керівника на мотивацію, можливості й дієвості мотивації вищими сенсами (як само мотивації, так і мотивації персоналу). Два учасники першої фокус групи мали уявлення щодо праць В.Франкла. Три учасники другої групи самостійно цікавились дослідженнями провідних фахівців сучасного західного менеджменту за відповідною тематикою. Також у межах проведення занять за дисципліною «Організаційна культура підприємства» та знайомства із відповідними науковими дослідженнями усі учасники знайомились з концепцією культурних змін Е.Шейна, Дж.Катценбаха, С.Кові, де мова йшла *про сутність й вплив «інтелектуальних моделей управління» керівника та вплив поведінки керівника на мотивацію персоналу.*

Усі учасники зазначили, що спрямованість на вищі сенси («оцінка відповідно до голосу совісті», розуміння наявності ефекту «бумерангу» і дії золотого правила моральності, бажання допомогти тим, хто опинився в скрутному становищі), зміст власних інтелектуальних моделей управління, впливає на самомотивацію та на стиль, методи управління. Спрямованість на вищі сенси допомагає вирішувати моральні дилеми в управлінні.

Щодо персоналу, було відмічено, що «люди бувають різними», є такі,



що не мають розуміння вищих сенсів і навіть відповідальності, і з таким персоналом, якщо не вдається протягом певного періоду знайти порозуміння, необхідно розставатись. Взагалі, щоб в організації спрацьовувала мотивація вищими сенсами, необхідно будувати відповідну культуру й ціннісну єдність, взаємодовіру, що потребує часу. Але якщо вдається сформувати відповідний колектив працівників, така мотивація спрацьовує.

Учасники двох фокус груп після обговорення були об'єднані в одну групу з метою проведення групової дискусії щодо особливостей *морального лідерства*, його значення у мотивації працівників в умовах тривалої кризи. *Центральним аспектом обговорення була архітектура потреб за В. Франклом, його вчення про мотивацію сенсом, можливість його застосування для будівництва власної моделі морального лідерства.*

Нагадаємо основні положення. В. Франкл виділяв три онтологічні виміри (рівня існування) людини: біологічний, психологічний, ноетичний, або духовний. Поведінка людини визначається цінностями і смислами, які локалізовані в духовному вимірі.

Аналізуючи популярну теорію потреб А.Маслоу, В.Франкл зазначав, що хоча однією з найвищих потреб Маслоу вважає прагнення до змісту, самоактуалізації, все одно виходить, що людина замислюється про сенс життя лише тоді, коли їй живеться добре. «Тим часом, усім — і перш за все нам, психіатрам, відомо з власного досвіду, що потреба в набутті сенсу життя настійно заявляє про себе саме в ті моменти, коли життя людини стає нестерпним...У той самий час, це не означає, що про сенс життя замислюється лише той, кого позбавляють можливості задовольняти свої нижчі потреби...людина замислюється про це і за наявності можливостей задоволення своїх нижчих потреб, наприклад, за наявності тих можливостей, які надає йому «суспільство достатку. І тут немає жодної суперечності. Навпаки, цей факт лише підтверджує нашу теорію, за якою прагнення сенсу є



самодостатню мотивацію, а ні виразом, ні породженням інших потреб... Самоактуалізація – це не кінцеве призначення людини. Це навіть не її первинне прагнення. Подібно до щастя, самоактуалізація є лише результатом, наслідком здійснення сенсу» [7].

В. Франкл вважав, що у пошуках сенсу людину спрямовує совість. Також, в основі сенсів є відповідальність перед ближніми, дорученим ділом. Совість та відповідальність пов'язані. Людина, що має таку відповідальність знає «навіщо» свого буття і зможе винести майже будь-яке «як». Людина не повинна чекати чогось від життя, а скоріше повинна замислитись над тим, що чекає від неї життя, тобто питати себе, шукаючи сенс: «чому я опинився в таких обставинах і що маю робити?», не брати, а віддавати.

Учасники групової дискусії зазначили або погодились з тим (в залежності від активності участі у дискусії), що така життєва позиція, сприйняття потреб людини в такому вимірі – з одного боку, формується не відразу, а через виховання та випробування, а з іншого, що саме це допомагає переживати складні ситуації, в т.ч. ті, що виникають у процесі управління колективом, підприємством в умовах війни.

Також було знайдено порозуміння щодо факторів формування совісті й відповідальності як базових характеристик морального лідера. І совість, і відповідальність виховуються та підтримуються постійними власними зусиллями, прикладом моральних лідерів та авторитетних для людини осіб. Учасники дискусії зазначали, що в сучасному освітньому та інформаційному середовищі вихованню совісті та відповідальності приділяється дуже мало уваги і головним джерелом залишається виховання в родині.

На питання щодо мотивації персоналу щодо відповідальної поведінки через моральне лідерство, учасники дискусії прийшли до такого висновку, що це можливо, але поступово і вимагає від керівника значних зусиль,



терпіння та мудрості, якісного відбору персоналу та будівництва культури доброчесності на підприємстві.

Висновки. Отже, дослідження останніх двох десятиліть, здійснені західними фахівцями свідчать про те, що трансформації сучасних соціально-економічних систем та кризові події радикально трансформують структуру потреб персоналу, вимагаючи від менеджменту переходу до багаторівневих систем мотивації, які базуються на принципах соціального обміну, психологічної стійкості та моральної відповідальності, а також необхідності забезпечення базових та безпекових потреб, як фундаменту виживання.

І дослідження, і практика доводять, що в умовах тривалої кризи визначальними для виживання організації чинниками стають моральні орієнтири та якість лідерства.

Вітчизняні дослідження та практика менеджменту свідчать, що в умовах війни в Україні виникла модель «гібридної мотивації», яка поєднує матеріальні бонуси та безпекову складову з соціальною необхідністю, виконанням соціальної місії, яка стає морально-психологічною підтримкою, драйвером над зусиль та відповідальної поведінки.

Результати авторського дослідження через проведення фокус груп та групової дискусії з питань особливостей мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах війни та ролі лідерства, яке в т.ч. було збудовано на підґрунті альтернативного бачення потреб людини та мотиваторів її поведінки, сформованого В. Франклом, підтвердило висновки щодо необхідності гібридної мотивації, важливості відповідальної поведінки керівників. Також було зазначено необхідність осмислення та застосування у практиці актуальних знань в нових напрямках соціально-поведінкових наук. Але, щодо формування морального стилю лідерства мотивації персоналу на основі вищих потреб (потреб у пошуку сенсу життя та подій) , фокусі на совісті та відповідальності, було зазначено, що це є досить важливою та



недооціненою перспективою над якою необхідно працювати через самовиховання керівника, підбір персоналу й формування в організації культури доброчесності, взагалі через виховання та освіту в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://surl.lt/xpkqsa> (дата звернення: 25.03.2026).

2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2023. Вип. 7, № 1. С. 107–117. URL: <https://surl.li/xmuxrv> (дата звернення: 28.05.2026).

3. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інновацій трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз : монографія. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2024. URL: <https://surl.li/ykkimh> (дата звернення: 25.03.2026).

4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 12 (45). URL: <https://surl.li/kfzwsn> (дата звернення: 25.03.2026).

5. Козак К., Корсікова Н., Петренко Ю. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://surl.lt/ivuwfz> (дата звернення: 25.03.2026).

6. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://surl.li/tocsge> (дата звернення: 25.03.2026).



7. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 160 с.
8. Pattakos A. Prisoners of Our Thoughts: Viktor Frankl's Principles for Discovering Meaning in Life and Work. 2nd ed. 2010. 187 p.
9. Компанієць В. В., Польова В. В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти) : монографія. Харків : Лідер, 2016. 298 с.
10. Maslow Theory Revisited: COVID-19 Lockdown Impact on Consumer Behaviour. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 2021. Vol. 12, No. 10. URL: <https://surl.lt/rxsxkh> (дата звернення: 25.03.2026).
11. Application of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation among Dumaguete bank employees. *ResearchGate*. 2024. URL: <https://surl.lt/nkedwb> (дата звернення: 25.03.2026).
12. Engaged Employees Deliver Returns: Evidence on Financial Performance from Spain. *Case Western Reserve University*. URL: <https://surl.li/qrmouf> (дата звернення: 25.03.2026).
13. Bridging Human Capital and Finance: Application of Herzberg's Two-Factor Theory. *Case Western Reserve University*. 2022. URL: <https://surl.li/gbxxzf> (дата звернення: 25.03.2026).
14. An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century. *Scientific Research Publishing*. URL: <https://surl.li/vnhtqa> (дата звернення: 25.03.2026).
15. A Tale of Two Crises: The 2008 Mortgage Meltdown and the 2020 COVID-19 Crisis. *PMC*. URL: <https://surl.lu/urkska> (дата звернення: 25.03.2026).
16. What Happened to the Employed During the Great Recession? A Contextual Study of Economic Hardship. *PMC*. URL: <https://surl.li/iwolmj> (дата звернення: 25.03.2026).
17. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great Reset. 2020. URL:



<https://surl.li/hbqlmn> (дата звернення: 25.03.2026).

18. Kruglanski A. 3 ways the coronavirus pandemic is changing who we are. *The Conversation*. 2020. URL: <https://surl.li/bfmwna> (дата звернення: 25.03.2026).

19. Job Insecurity and the Great Recession: Effects on Employee Health and Organizational Commitment. *PMC*. 2018. URL: <https://surl.li/xjqonm> (дата звернення: 25.03.2026).

20. Employee motivation and the impact of the pandemic on the workplace. *SA Journal of Human Resource Management*. URL: <https://surl.li/bpjctc> (дата звернення: 25.03.2026).

21. The impact of the COVID-19 pandemic on reward programs and employee motivation in the hospitality industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 2024. URL: <https://surl.lu/xucmrt> (дата звернення: 25.03.2026).

22. Workplace safety management practices and organizational citizenship behavior during COVID-19: The mediating role of perceived risk and job insecurity. *PMC*. 2021. URL: <https://surl.lu/tmtiar> (дата звернення: 25.03.2026).

23. COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *MDPI*. URL: <https://surl.li/rvwlfj> (дата звернення: 25.03.2026).

24. Effect of ethical leadership on employee emotional stability during the time of crisis in the hospitality industry. *Journal of Trade Science*. Emerald Publishing. URL: <https://surl.li/rkvbml> (дата звернення: 25.03.2026).

25. Андрейченко А. В., Лівінський А. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерська поведінка та її вплив на мотивацію праці управлінського персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://surl.li/lbrxda> (дата звернення: 25.03.2026).