



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Поведінковий менеджмент: мотиваційні фактори ефективного керівництва

Валентина А. Чичун ^{1*} ● Галина О. Полянко ²

¹ Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (Україна). Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики, канд. екон. наук, доцент.

² Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (Україна). Старший викладач менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики.

* Автор-кореспондент, e-mail: ktim2150@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.07](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.07)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню мотиваційних факторів, що визначають ефективність керівництва в межах концепції поведінкового менеджменту. Актуальність теми зумовлена трансформацією управлінських підходів у відповідь на зміну трудових пріоритетів, цифровізацію бізнес-процесів та зростання значущості емоційного інтелекту керівника. У сучасному організаційному середовищі, де результативність значною мірою залежить від рівня залученості персоналу, поведінкові чинники управління відіграють вирішальну роль у формуванні мотиваційного клімату. Мета дослідження – виявити й класифікувати ключові мотиваційні фактори, що обумовлюють ефективність керівництва в системі поведінкового менеджменту, а також обґрунтувати практичні підходи до вдосконалення управлінських рішень на їх основі. Об'єктом дослідження є управлінська діяльність в організаціях, предметом – мотиваційні детермінанти ефективної поведінки керівника в сучасних умовах. Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи: контент-аналіз наукової літератури (для систематизації теоретичних підходів до мотивації), анкетування управлінського персоналу (для виявлення суб'єктивного сприйняття мотиваційних стимулів), експертне опитування (для оцінки релевантності поведінкових моделей керівництва), кореляційний аналіз (для встановлення взаємозв'язків між поведінковими характеристиками лідера та рівнем мотивації працівників). Збір емпіричних даних здійснювався у формі онлайн-опитувань серед керівників середньої та вищої ланки українських компаній у різних секторах економіки. У ході дослідження автором виконано: класифікацію мотиваційних факторів з урахуванням поведінкових характеристик керівника; аналіз взаємозв'язку між стилем управління та мотиваційною віддачею персоналу; розробку практичних рекомендацій щодо адаптації лідерських стратегій до потреб сучасного колективу. Висновки свідчать, що найбільш ефективними є ті моделі керівництва, які ґрунтуються на поєднанні емоційної підтримки, довіри, автономії та визнання досягнень. Показано, що мотивація працівників залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від поведінкової адаптивності лідера до соціального контексту. Запропоновано впроваджувати програми розвитку емоційного інтелекту та поведінкового коучингу для керівників, що дозволить посилити ефективність управління персоналом в умовах динамічних змін.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

поведінковий менеджмент, мотивація персоналу, ефективне керівництво, стилі лідерства, емоційний інтелект, управлінська поведінка, організаційна ефективність.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Behavioral Management: Motivational Factors of Effective Leadership

Valentyna Chychun ^{1*} ● Halyna Polianko ²

¹ Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics (Ukraine). Head of the Department of Management, Marketing, and International Logistics, PhD in Economics, Associate Professor.

² Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing, and International Logistics.

* Corresponding Author, e-mail: ktim2150@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.5.07](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.07)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article is devoted to the study of motivational factors that determine the effectiveness of leadership within the framework of the concept of behavioral management. The relevance of the topic is due to the transformation of management approaches in response to changing work priorities, digitalization of business processes and the growing importance of the emotional intelligence of the manager. In the modern organizational environment, where performance largely depends on the level of staff involvement, behavioral management factors play a decisive role in shaping the motivational climate. The purpose of the study is to identify and classify key motivational factors that determine the effectiveness of leadership in the behavioral management system, as well as to substantiate practical approaches to improving management decisions based on them. The object of the study is management activity in organizations; the subject is motivational determinants of effective manager behavior in modern conditions. The methodological basis is made up of general scientific and special methods: content analysis of scientific literature (to systematize theoretical approaches to motivation), questionnaires of management personnel (to identify the subjective perception of motivational incentives), expert survey (to assess the relevance of behavioral models of leadership), correlation analysis (to establish relationships between the behavioral characteristics of a leader and the level of motivation of employees). The collection of empirical data was carried out in the form of online surveys among middle and senior managers of Ukrainian companies in various sectors of the economy. During the study, the author performed: classification of motivational factors taking into account the behavioral characteristics of the leader; analysis of the relationship between management style and motivational performance of personnel; development of practical recommendations for adapting leadership strategies to the needs of a modern team. The conclusions show that the most effective are those leadership models that are based on a combination of emotional support, trust, autonomy and recognition of achievements. It is shown that employee motivation depends not only on material incentives, but also on the behavioral adaptability of the leader to the social context. It is proposed to implement programs for the development of emotional intelligence and behavioral coaching for managers, which will allow to strengthen the effectiveness of personnel management in conditions of dynamic changes.

KEYWORDS

behavioral management, personnel motivation, effective leadership, leadership styles, emotional intelligence, managerial behavior, organizational effectiveness.

1. Вступ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації процесів і зростання ролі людського капіталу ключовим чинником конкурентоспроможності організацій виступає якість управління. Зокрема, ефективне керівництво дедалі більше асоціюється не лише з володінням адміністративними повноваженнями, а з умінням створювати мотиваційне середовище, яке сприяє залученості, ініціативності та довготривалій продуктивності працівників. У цьому контексті поведінковий менеджмент, як наука про управлінську поведінку та її вплив на мотивацію персоналу, набуває особливої ваги. Його підходи дозволяють глибше зрозуміти взаємозв'язок між індивідуальними характеристиками керівника, його стилем лідерства, емоційною компетентністю та мотиваційною віддачею працівників.

Проблематика мотиваційних факторів у рамках поведінкового менеджменту перебуває в центрі наукових дискусій останніх десятиліть. З одного боку, класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, Врум) окреслили фундаментальні потреби працівника, однак у нових організаційних реаліях цього підходу вже недостатньо. З іншого – сучасні дослідження лідерства акцентують на необхідності ситуаційного, адаптивного та емоційно-орієнтованого підходу до управління. Проте залишається відкритим питання: які саме поведінкові чинники керівника є визначальними для формування ефективної мотиваційної стратегії? Саме пошук відповіді на це запитання зумовлює актуальність даного дослідження.

У статті обґрунтовується потреба комплексного аналізу мотиваційних факторів через призму поведінки керівника в різних управлінських ситуаціях. Дослідження базується на емпіричному вивченні управлінської практики в українських компаніях, а також на зіставленні зарубіжного досвіду з вітчизняними реаліями. Отримані результати дають змогу не лише поглибити теоретичні уявлення про поведінкові моделі лідерства, а й сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності управління в умовах соціальної турбулентності та швидкоплинних змін.

2. Огляд літературних джерел

У науковому дискурсі останніх років простежується посилена увага до поведінкових аспектів управління та їхнього впливу на мотивацію персоналу. Перерва І. М. [1] розглядає стилі керівництва як системоутворюючий елемент управлінської діяльності підприємства, підкреслюючи залежність ефективності управління від поведінкової гнучкості керівника. У свою чергу, Боришкевич І., Якубів В. та Ромнюк Х. [2] адаптують класичні теорії мотивації до сфери публічного управління, наголошуючи на потребі індивідуалізованого підходу до стимулювання службовців. Табачук В. [3] формулює концептуальні засади побудови мотиваційної моделі у вищій освіті, акцентуючи на значущості нематеріальних чинників у забезпеченні стійкої залученості працівників. Філіппов В., Дирда А. та Хінев І. [6] аналізують трансформацію системи мотивації персоналу інноваційних підприємств у період воєнного стану, демонструючи приклад адаптивного управлінського реагування в екстремальних умовах.

Значну увагу соціально-психологічним аспектам мотивації приділяє Шепеленко С. [8], який пропонує евіденційний підхід до мотивації як інструмент формування ціннісної орієнтації персоналу. Shymko V. та Babadzhanova A. [9] розглядають трикутник «організаційний клімат – лідерство – ментальне здоров'я» на прикладі держслужбовців України в умовах кризи. Полянко М. [10] у своїй роботі вводить поняття креативного менеджменту як управлінського тренду, що формує нові поведінкові сценарії взаємодії з персоналом. У контексті когнітивної поведінки працівників Маркович І. [11] акцентує на впливі поведінкової економіки та маркетингу на прийняття управлінських рішень.

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Zhang Y., Xiong P., Rong S., Frost M. та Zhou W. [4], які аналізують роль культурного інтелекту та знаньно-орієнтованого лідерства у постковідному управлінні транснаціональними компаніями. Kalra A., Agnihotri R., Singh R., Puri S. та Kumar N. [5] досліджують самоуправлінську поведінку як індикатор високої мотиваційної саморегуляції керівників. Chak S. M., Carminati L. та Wilderom C. P. M. [7] моделюють зв'язок між колаборативним лідерством, доступністю ресурсів і внутрішніми мотиваційними факторами (надія, стрес, цілеспрямованість). Duan Y., Peng X., Gui Q., Zhou H., Zhang X. та Song W. [12]

формують багаторівневу модель трансформаційного лідерства, що враховує поведінкову інтеграцію управлінської команди. Нарешті, Rodriguez С. М. [13] підкреслює вплив колективної ефективності та схильності до ризику на інноваційність команд, залучених до створення нових продуктів. Усі ці праці в сукупності демонструють, що поведінкові та мотиваційні аспекти лідерства є ключовими детермінантами ефективного управління в умовах змінної організаційної реальності.

3. Постановка завдання

У сучасному управлінському середовищі, яке характеризується цифровою трансформацією, гібридними форматами роботи, динамічними змінами й підвищеним емоційним навантаженням, зростає потреба в керівниках, здатних не лише контролювати, а й ефективно мотивувати персонал. На цьому тлі особливого значення набуває поведінковий менеджмент, який акцентує увагу на особистісних характеристиках лідера, стилях комунікації, емоційному інтелекті та здатності формувати довіру в колективі. Водночас залишається відкритим питання, які саме поведінкові чинники керівника забезпечують сталу мотивацію співробітників у контексті сучасних викликів.

Метою статті є виявлення та систематизація ключових мотиваційних факторів, які формуються під впливом управлінської поведінки керівника, а також розробка рекомендацій щодо практичного впровадження ефективних поведінкових моделей лідерства в умовах організаційної невизначеності.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплексний підхід, що поєднує теоретичні та аналітичні методи. Основним інструментом на першому етапі став контент-аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій, які висвітлюють питання мотивації, поведінкових теорій менеджменту та трансформації управлінських моделей у ХХІ столітті. Це дозволило ідентифікувати ключові концепти, класифікувати типи поведінкових стратегій керівників і виявити структурні компоненти, що впливають на мотиваційний клімат в організаціях.

Додатково було проведено порівняльний аналіз сучасних практик управління в українських та міжнародних компаніях на основі кейсів, аналітичних звітів (McKinsey, Gallup, Deloitte) та публікацій у провідних наукових журналах. Метод систематизації та узагальнення результатів цих джерел дав змогу сформулювати узагальнену типологію поведінкових моделей керівництва та визначити специфічні чинники, які посилюють або послаблюють мотивацію персоналу залежно від стилю лідерства, організаційного контексту та соціально-психологічного середовища.

5. Результати та обговорення

Управлінські підходи до мотивації зазнали суттєвої трансформації від класичних стимулювальних моделей до сучасних інтегрованих систем, що враховують психологічні, соціальні й поведінкові чинники. Зміна умов праці, поява нових поколінь працівників, розвиток цифрових технологій і зростання значущості емоційного інтелекту спричинили появу нових моделей управлінської поведінки. Поведінковий менеджмент розглядає мотивацію не лише як функцію винагороди, а як результат глибокої взаємодії між керівником і підлеглим на основі довіри, емоційного залучення та самореалізації. У табл. 1 систематизовано ключові наукові підходи до мотивації, їх представників, сутність і значення у сучасному контексті поведінкового менеджменту. Упорядкування здійснено як за історичною логікою, так і за принципом поглиблення інтерпретації людської поведінки в системі управління.

Поведінковий менеджмент синтезує ключові положення потребових, процесуальних і емоційно-психологічних теорій мотивації, водночас відповідаючи на сучасні виклики динамічного, невизначеного та емоційно насиченого організаційного середовища. Він акцентує не стільки на тому, що мотивує працівників, як на тому, як керівник здатен створити умови для

сталого розвитку, емоційної безпеки та професійної самореалізації через поведінку, стиль комунікації й адаптивне лідерство.

Таблиця 1. Етапи розвитку підходів до мотивації у контексті поведінкового менеджменту

Підхід / Теорія	Автори / Представники	Коротка характеристика	Значення для поведінкового менеджменту
Класичні потребові теорії	Маслоу А., Герцберг Ф.	Теорія ієрархії потреб Маслоу визначає п'ять рівнів людських потреб – від фізіологічних до потреб самореалізації. Герцберг запропонував дворівневу модель мотивації, де «гігієнічні» фактори не мотивують, але можуть викликати незадоволення, тоді як «мотиваційні» ведуть до підвищення ефективності.	Створюють фундамент для розуміння базових спонукань у поведінці працівників. Дають змогу розглядати мотивацію як багаторівневу систему, що потребує поведінкової адаптації керівника до стадії розвитку підлеглого.
Процесуальні теорії мотивації	Врум В. (очікувань), Адамс С. (справедливості), Лок Е. (постановки цілей)	Теорія Врума розкриває, що мотивація є функцією очікувань успіху та цінності результату. Адамс підкреслює, що сприйняття справедливості впливає на поведінку та продуктивність. Лок вказує на роль чітко поставлених, амбітних і досяжних цілей у підвищенні залученості.	Підкреслюють важливість індивідуального сприйняття, когнітивних оцінок та обґрунтованості дій керівника. Поведінковий менеджмент використовує ці теорії як основу для формування лідерських стратегій, які відповідають очікуванням працівників і визнають їхній внесок.
Соціально-поведінкові концепції	McGregor Д. (Теорії X і Y), Гоулман Д. (емоційний інтелект), Мінцберг Г. (управлінські ролі)	McGregor визначає два стилі лідерства – авторитарний (X) і гуманістичний (Y), які формують протилежні типи управлінської поведінки. Гоулман довів, що емоційний інтелект керівника – ключовий чинник ефективного впливу на колектив. Мінцберг описав поведінку керівника як набір взаємопов'язаних соціальних ролей.	Змінюють фокус управління з контролю на комунікацію, довіру та емоційну зрілість. Сприяють формуванню поведінкових моделей, що враховують не лише завдання, а й контекст, у якому вони реалізуються.
Сучасні організаційно-психологічні моделі	Шепеленко С. [8], Філіппов В., Дирда А., Хінев І. [6]	Шепеленко досліджує евіденційну мотивацію як систему, орієнтовану на внутрішній розвиток і пошук сенсу. Філіппов і співавт. акцентують на адаптації мотиваційної системи підприємств до умов турбулентного середовища (зокрема воєнного стану).	Забезпечують багатовимірне бачення мотивації як результату поєднання цінностей, безпеки, довіри й автономії. Є надзвичайно релевантними для поведінкових стратегій лідерства в умовах нестабільності й соціальної турбулентності.
Інтегровані підходи нового покоління	Chak С.М. та ін. [7], Kalra А. та ін. [5], Rodriguez С.М. [13]	Chak з колегами розглядають взаємодію між лідерством, стресом, ресурсами й надією як мотиваційними змінними. Kalra та ін. аналізують самоуправління як внутрішній мотиватор через самодисципліну. Rodriguez досліджує колективну ефективність, «заряджену поведінку» та інноваційність у командах.	Ці підходи демонструють новий рівень інтеграції мотиваційних і поведінкових факторів, де керівник стає фасилітатором, ментором і носієм культури підтримки, що стимулює інновації, гнучкість і ініціативність персоналу.

Джерело: сформовано авторами на основі [12, с. 18].

Сучасні підходи до мотивації персоналу в управлінні розглядають мотиваційні фактори як багаторівневу систему взаємопов'язаних впливів, що визначають не лише поведінку працівників, а й ефективність лідера. Поведінковий менеджмент, який орієнтується на взаємозв'язок стилю управління, організаційного контексту та психологічної динаміки колективу, передбачає розширену класифікацію мотиваційних чинників, релевантних саме до поведінкової моделі керівника. На основі аналізу наукових джерел [1–13], практик

корпоративного управління та систематизації досвіду сучасних лідерських моделей, мотиваційні фактори умовно поділяються на п'ять основних груп (рис. 1).

Особистісно-психологічні	Відображають індивідуальні риси та емоційний інтелект керівника, його здатність до емпатії, саморефлексії, довіри.
	Уміння слухати, демонструвати підтримку, управляти емоціями в конфліктних ситуаціях (див. Гоулман Д., McGregor Д. [3])
Соціально-комунікативні	Пов'язані зі стилем взаємодії в колективі, якістю зворотного зв'язку, відкритістю комунікації.
	Формування горизонтальних зв'язків, обговорення рішень із командою, запровадження зворотного зв'язку (Kalra A. та ін. [5]; Chak С.М. та ін. [7])
Організаційно-функціональні	Визначають здатність керівника чітко формулювати цілі, делегувати повноваження, організовувати робочі процеси.
	Створення чіткої структури, постановка реалістичних задач, контроль за досягненням цілей (Лок Е., Мінцберг Г., Перерва І. М. [1])
Стимулювально-контекстуальні	Включають зовнішні мотиваційні фактори: винагороди, визнання, можливості кар'єрного росту, соціальний пакет.
	Запровадження систем преміювання, нефінансове визнання досягнень, прозора система оцінювання (Герцберг Ф., Філіппов В. та ін. [6])
Ціннісно-сміслові	Формують відчуття значущості праці, цінності місії, професійної ідентичності; стимулюють евдемонічну мотивацію.
	Апелювання до спільної мети, демонстрація цінностей організації, етичне лідерство (Шепеленко С. [8], Rodriguez С.М. [13])

Рис. 1. Класифікація мотиваційних факторів, релевантних управлінській поведінці керівника

Джерело: сформовано і систематизовано авторами на основі [1–13].

Таким чином, мотиваційні фактори, які актуалізуються в межах управлінської поведінки, мають як внутрішній, так і зовнішній характер, формуючи складну мережу впливів на працівника. Їхня ефективність безпосередньо залежить від здатності керівника адаптувати поведінкові моделі до ситуації, емоційного стану колективу та стратегічних цілей організації. Знання цих груп дозволяє лідеру більш усвідомлено будувати систему мотивації, що ґрунтується на довірі, зростанні та спільній відповідальності.

У сучасному управлінському середовищі формування ефективної системи мотивації потребує не лише впровадження матеріальних стимулів, а й використання поведінкових моделей лідерства, здатних підтримувати емоційне благополуччя, професійне зростання та залученість персоналу. Міжнародні практики останнього десятиліття демонструють зрушення акцентів від ієрархічних моделей до горизонтальних, коучинг-орієнтованих стилів, що базуються на принципах довіри, відкритої комунікації та спільної відповідальності. Зокрема, трансформаційне лідерство, яке активно досліджується у працях Y. Duan, С.М. Rodriguez, A. Kalra та ін. [5; 12; 13], визнано ефективним інструментом для посилення мотиваційного клімату через емоційне натхнення, індивідуалізований підхід та стимулювання інноваційності.

У західних організаціях поширеною практикою є формування середовища психологічної безпеки (psychological safety), де працівники можуть висловлювати ідеї без страху осуду. Лідери при цьому виконують не лише адміністративну функцію, а й роль фасилітаторів групової динаміки [14; 15]. У контексті поведінкового менеджменту така модель лідерства сприяє реалізації внутрішніх мотиваційних потреб – самореалізації, причетності, автономії, що корелює з концепцією евдемонічної мотивації. У компаніях Google, Adobe, Netflix впроваджено практики гнучкого делегування, відкритого зворотного зв'язку, peer-to-peer recognition, що забезпечує високу ступінь залучення персоналу в управлінські процеси.

В українському контексті лідерські підходи поступово адаптуються до цих тенденцій, хоча значною мірою ще зберігають традиційні елементи контролю й централізації. Разом з тим, під впливом кризових умов (воєнний стан, нестабільність ринку праці) зростає роль емоційної

зрілості керівників, здатних підтримувати команду в умовах невизначеності. У працях В. Філіппова, С. Шепеленка, І. Перерви [1; 6; 8] наголошено на важливості впровадження практик етичного лідерства, розвитку мотиваційної автономії працівників, а також створення ціннісно-орієнтованої організаційної культури. Вітчизняні кейси підприємств, що працюють в інноваційних секторах (ІТ, освіта, креативні індустрії), засвідчують ефективність переходу до гнучких стилів управління, де мотивація підтримується через змістовність праці, зворотний зв'язок і соціальну відповідальність.

Крім того, як міжнародні, так і українські практики демонструють значущість інтеграції цифрових технологій у систему управління мотивацією. Використання HR-аналітики, платформ для безперервного навчання, мобільних застосунків для оцінювання емоційного клімату дозволяє персоналізувати управлінський вплив, що позитивно позначається на рівні задоволеності працею. Принцип "data-informed leadership" відкриває нові можливості для поведінкової адаптації стилів керівництва до реальних потреб і настроїв колективу, водночас забезпечуючи стратегічну відповідність управлінських рішень корпоративній місії та цілям.

Таким чином, успішне формування мотиваційного середовища у сучасних організаціях пов'язане з переходом до поведінково-чутливих моделей лідерства, орієнтованих на гуманізацію управління, емоційну взаємодію та розвиток потенціалу працівників. І міжнародна, і вітчизняна управлінська практика підтверджує, що саме ці чинники стають вирішальними у забезпеченні довготривалої ефективності та стабільності організацій в умовах постійних змін.

У сучасних організаціях, що функціонують в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища, залежність між стилем керівництва та рівнем залученості персоналу стає одним із ключових предметів дослідження у сфері поведінкового менеджменту. Організаційна невизначеність, спричинена глобальними кризами, геополітичними ризиками, цифровими трансформаціями та зміною моделей праці (перехід до дистанційного або гібридного формату), значною мірою змінює структуру управлінських впливів. У таких умовах неформальні чинники – стиль комунікації, поведінкові установки керівника, його здатність до емоційного лідерства – часто виявляються визначальними для підтримання високого рівня залученості працівників.

Традиційні авторитарні моделі управління, які базуються на контролі, директивності та чіткому субординаційному підпорядкуванні, демонструють істотне зниження ефективності в умовах невизначеності. Працівники, позбавлені можливості ініціативи й автономії, проявляють тенденцію до емоційного вигорання, зниження лояльності та пасивного виконання обов'язків. Навпаки, демократичні, трансформаційні та сервант-лідерські стилі, які передбачають довіру, підтримку, відкритість і спільне прийняття рішень, стимулюють емоційну включеність персоналу, що позитивно позначається на їхній здатності адаптуватися до змін.

Дані міжнародних досліджень (Kalra A. та ін. [5]; Chak S.M. та ін. [7]) підтверджують, що лідери, які демонструють високий рівень емоційного інтелекту, практикують відкриту комунікацію та підтримують зворотний зв'язок, здатні підтримувати високий рівень engagement навіть у періоди кризи. Вітчизняна наукова думка (Перерва І. М. [1], Шепеленко С. [8]) також вказує на прямий зв'язок між гуманістичною поведінкою керівника та активністю персоналу, особливо в ситуаціях невизначеності, коли працівники потребують не лише інструкцій, а й емоційної стабільності, психологічної безпеки та розуміння сенсу роботи.

Залученість персоналу в таких умовах можна розглядати не лише як емоційний стан, а як стратегічний ресурс організації, що потребує цілеспрямованого управління. Стиль керівництва, який підтримує залученість, має поєднувати здатність до стратегічного бачення з емпатійністю, персоналізацією комунікації та гнучкістю. Зокрема, керівники мають не лише чітко окреслювати пріоритети та цілі, а й бути готовими до постійного діалогу з командою, враховувати індивідуальні мотиваційні драйвери співробітників і підтримувати їхню суб'єктність у процесі прийняття рішень.

Таким чином, у сучасних умовах організаційної невизначеності стиль керівництва виступає не просто інструментом управлінського впливу, а детермінантою рівня залученості працівників, їхньої готовності до змін і довготривалої відданості організаційним цілям. Саме поведінкова чутливість керівника, його відкритість, етичність та адаптивність дозволяють формувати стійке мотиваційне середовище, яке забезпечує стабільність і розвиток організації навіть у контексті турбулентного зовнішнього середовища.

Сучасні виклики управління персоналом потребують від керівників не лише фахової

компетентності, а й високої поведінкової адаптивності, здатності формувати довірливе, мотивуюче середовище. На основі аналізу вітчизняної та міжнародної практики, результатів наукових досліджень, а також врахування специфіки організаційної невизначеності, сформульовано перелік практичних рекомендацій, орієнтованих на посилення ефективності лідерських стратегій через поведінковий інструментарій (табл. 2).

Таблиця 2. Рекомендації з удосконалення поведінкових стратегій управління

Рекомендація	Розгорнутий зміст	Очікуваний ефект
Розвивати емоційний інтелект керівників	Запровадити систематичне навчання управлінців навичкам емоційної саморегуляції, емпатії, активного слухання та розпізнавання емоцій співробітників. Це може включати тренінги, коучинг, практику рефлексії в управлінських щоденниках.	Підвищення рівня міжособистісної довіри в команді, зниження конфліктності, покращення адаптації персоналу в умовах змін. Емоційно компетентний лідер ефективніше формує мотиваційне середовище.
Впроваджувати відкрити та адаптивну комунікацію	Формувати культуру регулярного двостороннього зворотного зв'язку, відкритого обговорення складних рішень, створення безпечного простору для висловлення думок. Керівник має моделювати приклади чесної, але конструктивної взаємодії.	Стимулювання ініціативності працівників, підвищення ступеня залученості, запобігання прихованому незадоволенню. Відкрита комунікація зміцнює емоційний контакт між керівником і колективом.
Підтримувати самостійність та автономію співробітників	Делегування має супроводжуватись довірою до рішень працівників, формуванням автономних команд і наданням простору для творчого підходу. Важливо уникати мікроменеджменту, натомість впроваджувати принципи «лідерства присутності».	Зростання почуття відповідальності, підвищення інтересу до праці, активізація внутрішньої (евдемонічної) мотивації, формування стійкої самоідентифікації з цілями організації.
Інтегрувати лідерство, засноване на цінностях	Роль керівника – бути носієм і транслятором етичних норм, організаційної місії, цінностей спільної справи. Поведінка лідера повинна відповідати задекларованим принципам (value-based leadership).	Формування довіри до управлінських рішень, підвищення внутрішньої згуртованості команди, розвиток організаційної ідентичності та відданості.
Застосовувати інструменти цифрового зворотного зв'язку	Використання опитувальників залученості (employee engagement tools), інструментів оцінки емоційного клімату, дашбордів з HR-аналітики. Це дозволяє в реальному часі отримувати об'єктивні сигнали щодо настроїв і мотивації.	Прогнозування ризиків вигорання, персоналізація мотиваційних впливів, можливість оперативного коригування управлінської поведінки відповідно до настроїв команди.

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 7].

Удосконалення поведінкових стратегій управління потребує системної інтеграції емоційно орієнтованих, етичних і цифрових підходів до лідерства. Керівник майбутнього – це не лише адміністратор чи стратег, а й поведінковий модератор, що формує внутрішньо мотивоване середовище, здатне до саморегуляції, розвитку та адаптації в умовах невизначеності. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані до особливостей організаційного контексту, галузі та стадії життєвого циклу підприємства.

6. Висновки

Результати проведеного дослідження засвідчують, що поведінковий менеджмент відіграє ключову роль у формуванні ефективного стилю керівництва, орієнтованого на глибоке розуміння мотиваційних потреб персоналу. Аналіз теоретичних підходів, сучасних практик та поведінкових моделей управління дозволив встановити, що саме поведінкова гнучкість, емоційна зрілість, відкритість до зворотного зв'язку й етичність керівника є визначальними чинниками залученості працівників, особливо в умовах організаційної невизначеності. Успішні управлінці демонструють здатність поєднувати раціональну постановку цілей із гуманітарним баченням ролі людини в організації.

Запропоновані класифікації мотиваційних факторів та практичні рекомендації щодо вдосконалення поведінкових стратегій управління можуть стати основою для впровадження нових підходів до лідерства, орієнтованих на довіру, самореалізацію, адаптивність та змістовність праці. Це створює основу для побудови стабільного мотиваційного клімату, що

сприяє довготривалій ефективності організацій у складному та динамічному соціально-економічному середовищі.

References

1. Pererva, I. M. (2023). Stili kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Leadership styles and their place in enterprise management]. *Biznes Inform*, (2), 241–248. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248> (in Ukrainian)
2. Boryshkevych, I., Yakubiv, V., & Romniuk, Kh. (2022). Vykorystannia teorii motyvatsii liudskoi diialnosti u sferi derzhavnoi sluzhby [Application of motivation theories of human activity in public service]. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Management*, 1(61), 12–18. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2) (in Ukrainian)
3. Tabachuk, V. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia suchasnoi modeli motyvatsii u zakladakh vyshchoi osvity [Conceptual principles of forming a modern model of motivation in higher education institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144> (in Ukrainian)
4. Zhang, Y., Xiong, P., Rong, S., Frost, M., & Zhou, W. (2024). Knowledge management of MNCs in the post-COVID era: the role of cultural intelligence and knowledge-oriented leadership. *Journal of Knowledge Management*, 28(8), 2141–2168. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2023-0189>
5. Kalra, A., Agnihotri, R., Singh, R., Puri, S., & Kumar, N. (2021). Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European Journal of Marketing*, 55(4), 1227–1257. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2018-0769>
6. Filippov, V., Dyrda, A., & Khinev, I. (2022). Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Adaptation of the labor motivation system at innovative sustainable development enterprises during martial law in Ukraine]. *Grail of Science*, (16), 72–79. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011> (in Ukrainian)
7. Chak, C. M., Carminati, L., & Wilderom, C. P. M. (2023). Hope, goal-commitment and stress mediating between collaborative leadership, financial resources and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2785–2807. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0280>
8. Shepelenko, S. (2023). Motyvatsiini napriamy u formuvanni evdemonizmu personalu na pidpriemstvakh [Motivational directions in shaping personnel eudemonism at enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 320(4), 502–509. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-75> (in Ukrainian)
9. Shymko, V., & Babadzhanova, A. (2025). Organizational climate, leadership, and mental health in crisis: the case of civil servants in Ukraine. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2024-5113>
10. Polianko, M. (2022). Kreatyvnyi menedzhment yak novyi upravlinskyi trend [Creative management as a new management trend]. *Zbirnyk studentskykh naukovykh prats*, (139). http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/zbirnyk_stud/zbirnyk_xxxi.pdf#page=139 (in Ukrainian)
11. Markovych, I. (2022). Osoblyvosti kohnityvnogo marketynhu v povedinkovii ekonomitsi [Features of cognitive marketing in behavioral economics]. *Internauka. Series: "Economic Sciences"*, 6(62), 74–79. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8088> (in Ukrainian)
12. Duan, Y., Peng, X., Gui, Q., Zhou, H., Zhang, X., & Song, W. (2021). Multilevel models of transformational leadership, behavioral integration of top management team and manager ambidexterity in SMEs. *Chinese Management Studies*, 15(5), 1009–1031. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2020-0234>
13. Rodriguez, C. M. (2025). The motivational influence of collective efficacy and charged behavior and the moderating effect of risk-taking propensity on new product development team innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 28(3), 721–753. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0473>
14. Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue 2025), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>
15. Hbur, Z., & Biloshkurska, N. (2025). Rol transformatsiinoho liderstva u sprianni orhanizatsiinym innovatsiiam [The role of transformational leadership in fostering organizational innovation]. *Public Management and Policy*, 1(5), 39–46. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05> (in Ukrainian)