

Сазонова Тетяна Олександрівна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет

Sazonova Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate
Professor of Management Department named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>

Васюха Олександр Васильович, аспірант,
Полтавський державний аграрний університет

Vasyukha Oleksandr, PhD Student of Higher Education «Doctor of
Philosophy», Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0001-0237-2102>

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

MANAGING THE BEHAVIOR OF COMPANY STAFF IN CRISIS SITUATIONS

Сазонова Т. О., Васюха О. В. Управління поведінкою
персоналу підприємства в кризових умовах. *Український
журнал прикладної економіки та техніки*.
2025. Том 10. № 3. С. 115 – 117.

Sazonova T., Vasyukha O. Managing the behavior of company
staff in crisis situations.
Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.
2025. Volume 10. № 3, pp. 115 – 117.

У статті проаналізований вплив морального травмування персоналу, описані прояви моральної травми, які впливають на поведінку персоналу; симптоми моральної травми: апатія, пасивність, агресивність, схильність до конфліктів, які мають прояви у поведінці працівників. Автори наголошують на ключовий інструмент зміни негативних поведінкових проявів – стимулювання особистісного зростання персоналу – постійного процесу самовдосконалення, що охоплює внутрішні зміни, самореалізацію та неперервне навчання. Досягти цього можна через розвиваючу корпоративну культуру та тимблдінг. Тимблдінг, зокрема, сприяє саморозкриттю, зміцненню міжособистісних зв'язків та підвищенню впевненості, що допомагає працівникам стати більш компетентними та емоційно зрілими. Сформовано теоретичні засади управління поведінкою персоналу в умовах кризи, де стимулювання особистісного зростання через розвиваючу корпоративну культуру та тимблдінг є стратегічним підґрунтям для забезпечення резильєнтності та ефективності працівників.

Ключові слова: управління персоналом, поведінка, моральна травма, особистісне зростання, тимблдінг, корпоративна культура.

The article focuses on the study of changes in the behavior of personnel in domestic enterprises under the conditions of life and work in a crisis environment. In particular, the impact of moral trauma on personnel because of a full-scale invasion of Ukraine is analyzed. The article describes the manifestations of moral trauma that affect staff behavior: loss of trust, loss of faith in the future, and decreased motivation. Symptoms of moral trauma, such as apathy, passivity, aggressiveness, and a tendency toward conflict, complicate staff management, as they have their own negative manifestations in employee behavior, which are described in the article. Operational decisions or psychological support alone are not enough to overcome these problems. The authors emphasize that the key tool is to stimulate the personal growth of personnel, which ensures their stability and effectiveness. Personal growth is defined as a continuous process of self-improvement that encompasses internal changes, self-realization, and continuous learning. This can be achieved through a developmental corporate culture, which, through an appropriate system of values, norms, and practices, supports and actively encourages the professional and personal development of employees, transforming the company into a place where people are not afraid to make mistakes and strive to learn and build teams. Team building promotes self-disclosure, strengthens interpersonal relationships, and increases confidence, which helps employees become more competent and emotionally mature. The article emphasizes that team building should be viewed as a powerful tool capable of increasing labor productivity and supporting the desired behavior of domestic enterprise personnel in times of crisis. This highlights the importance of incorporating team building as a regular program with clear objectives. Thus, the article forms the theoretical basis for managing staff behavior in a crisis, where stimulating personal growth through a developing corporate culture and team building is a strategic foundation for ensuring employee resilience and effectiveness.

Keywords: human resource management, division, moral trauma, personal growth, team building, corporate culture.

Вступ

Вітчизняні підприємства на сьогодні стикаються з безпрецедентними викликами в управлінні персоналом, що зумовлені впливом повномасштабної війни на операційну та стратегічну діяльність господарюючих суб'єктів, а також на психологічний стан працівників. Так, нестабільність економіки, інфляція ускладнюють планування бюджетів на оплату праці, розвиток персоналу, викликають скорочення або суттєве обмеження обсягів мотиваційних соціальних пакетів, як наслідок, призводять до зниження реальних доходів працівників. Все це на тлі відтоку кваліфікованої робочої сили та талантів, пов'язаного з міграцією та еміграцією, мобілізацією, а також конкуренцією роботодавців за цінних фахівців, не сприяє ефективному функціонуванню ні підприємств загалом, ні їх колективів. Водночас у кризових умовах, як ніколи, необхідно шукати шляхи підтримки та розвитку функціонального стану вітчизняного персоналу.

Наразі науковці приділяють увагу різним аспектам управління персоналом, зокрема Череп О. Г., Калюжна Ю. В. розглядають зміщення управлінських векторів у системі управління персоналом підприємства в бік забезпечення безпеки, стабільності та здоров'я персоналу, а також розвитку можливостей дистанційного виконання професійних обов'язків [1]. Козак К.Б., Корсікова Н. М. розглядають трансформації мотиваційних програм на сучасних підприємствах, з огляду на законодавчі зміни та сучасні фактори впливу на персонал [2, с. 28–31]. Чорнодід І. С., Василюк Н. М. та Петренко В. М. наголошують на необхідності реорганізації виробничого процесу та логістичної системи задля нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища [3]. Куделя В.І. та Яковенко В. Г. вирішення сучасних проблем в сфері кадрового менеджменту вітчизняних підприємств вбачають у налагодженні командної роботи в кризових умовах, зокрема шляхом підвищення залученості персоналу [4]. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. відзначають важливість переформатування діяльності HR-служби задля забезпечення насамперед моральної та психологічної підтримки персоналу як базису їх продуктивної поведінки в умовах кризи [5]. Отже, сучасні виклики, з якими стикнулися вітчизняні підприємства, організації та соціум, стали тими потужними поштовхами для пошуку нових напрямків відновлення, підтримки та нарощування продуктивності та результативності як організаційної, так і особистої діяльності. Водночас, на наш погляд, недостатня увага приділена питанням стимулювання особистого зростання працівників як стратегічного підґрунтя їхньої ефективності.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є пошук та розробка актуальних підходів до забезпечення умов для особистого розвитку персоналу в умовах кризи як основи для підвищення його резильєнтності та ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Вітчизняне суспільство, безумовно, зазнало значної моральної травми і продовжує відчувати її наслідки дотепер. Дослідники визначають моральну травму як глибокий психологічний або емоційний біль, який виникає,

коли людина переживає події, що суперечать її основним моральним цінностям. Це відчуття гострої провини, сорому, а також можливої зради чи гніву [6].

Серед симптомів моральної травми у трудових ресурсів України наразі можна спостерігати: втрату довіри та віри у майбутнє, сенсу, моральне занепокоєння, провину, проблеми із гнівом та прощенням. Серед елементів моральної травми можемо виділити три ключові елементи (рис. 1).

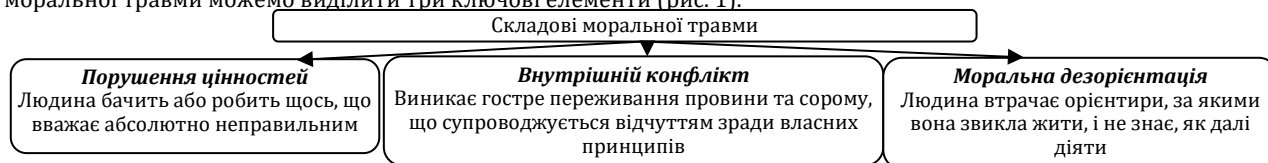


Рис. 1. Ключові елементи моральної травми. Джерело: сформовано авторами за [6]

Визначимо, як моральна травма працівника може відобразитися на професійній поведінці (табл. 1).

Таблиця 1. Прояви моральної травми у поведінці персоналу

Симптоми моральної травми	Поведінкові прояви у професійному середовищі
Втрата віри у майбутнє	– байдужість до довгострокових проєктів та стратегічного планування (для менеджерів) / планів (для підлеглих); – зниження ініціативності, небажання розвивати нові ідеї; – відчуття безсилля, що може виражатися в апатії та пасивності на роботі
Втрата довіри	– постійні сумніви щодо рішень керівництва / колег; – уникання співпраці, перевага роботи наодинці; – посилена критика, схильність до конфліктів та підозрливості
Втрата сенсу	– зниження мотивації та ентузіазму до виконання професійних обов'язків; – відчуття, що робота не має жодного значення, незважаючи на її реальну цінність; – пошук нової роботи, що має «більш високу» мету, або повна відмова від професійної діяльності
Моральне занепокоєння	– часті зміни настрою, підвищена нервозність; – постійні обговорення етичних дилем, що виникають на роботі або в суспільстві; – постійне «перегортання» ситуацій, які травмували, у розмовах з колегами
Провина	– часті зміни настрою, підвищена нервозність; – постійні обговорення етичних дилем, що виникають на роботі або в суспільстві
Проблеми з гнівом	– схильність до спалахів гніву, агресивна реакція на критику; – нетерпимість до думки інших, конфлікти з колегами; – пасивна агресія, що може проявлятися в саботажі роботи або ігноруванні колег
Проблеми з прощенням	– нездатність відпустити образи на колег або керівництво; – довготривала образа, яка впливає на робочий клімат; – постійні згадки про несправедливість чи помилки, що були скоєні раніше

Джерело: сформовано авторами

Аналізуючи поведінкові прояви моральної травми, очевидними стають комплекс проблем у сфері управління персоналом підприємства, які охоплюють усі складові HR-системи. Вдочас симптоми моральної травми співзвучні з симптомами професійного вигорання [7, с. 242], яке зазвичай викликано стресом та перенапругою на роботі, але наразі ще й посилюється моральною травмою та депресивною тріадою [8, с. 63–64]. Їх нівелювати неможливе лише оперативними рішеннями, цей процес потребує комплексного впливу як з боку управління, так і самого працівника. Психологічна підтримка та профілактика, безумовно, має бути забезпечена з боку менеджменту, але не менш важливим, на нашу думку, є мотивація підлеглих до особистого зростання, що стратегічно буде забезпечувати підтримку ризельєнтності працівників. Під особистісним зростанням пропонуємо розуміти постійний процес самовдосконалення, який допомагає людині стати кращою версією себе. Це не лише набуття нових навичок, а й глибока внутрішня робота над своїми якостями, цінностями та переконаннями. Серед головних визначимо певні аспекти особистісного зростання та розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Головні аспекти особистісного розвитку персоналу

Аспект	Характеристика	Інструмент
Внутрішні зміни	усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, переконань і цінностей	коучинг, менторинг, рефлексивні практики, самоаналіз
Самовдосконалення	прагнення до вищого рівня самореалізації та задоволення в житті	індивідуальні плани розвитку, тренінги та семінари, система цілей (KPI), курси підвищення кваліфікації
Неперервність	процес протягом життя	політика безперервного навчання, доступ до освітніх платформ, система обміну досвідом (внутрішні семінари), ротація кадрів
Фактори впливу	внутрішня робота над собою, зовнішній вплив, що мотивує рухатися	ефективний зворотний зв'язок, підвищення ефективності комунікацій загалом, розвиваюча корпоративна культура, тимблдінг

Джерело: сформовано авторами

На мікрорівні заохотити персонал до особистісного зростання можливо через розвиваючий тип корпоративної культури, яка через відповідну систему цінностей, норм і практик підтримує та активно стимулює професійний та особистісний розвиток співробітників, перетворюючи підприємство на місце, де люди не бояться помилятися, прагнуть навчатися, а отже, постійно вдосконалюються, збільшуючи водночас власну ефективність та психологічну стійкість. Така культура має власні індикатори (рис. 2).

Важлива роль в системі формування культури особистісного розвитку у персоналу також належить тимблдингу, який одночасно виступає як інструмент корпоративної культури. Тимблдінг створює середовище, що сприяє саморозкриттю, розвитку навичок та зміцненню міжособистісних зв'язків. Завдяки командній роботі людина виходить за межі своїх звичних обов'язків і вчиться новому. Тимблдінг вимагає від учасників працювати разом для досягнення спільної мети. Це вчить персонал слухати одне одного, висловлювати свої ідеї та шукати компроміси. Ігри та тимблдингові завдання допомагають подолати комунікаційні бар'єри, особливо між співробітниками різних відділів. Це вчить чітко та ефективно доносити інформацію. Тимблдінг сприяє розвитку впевненості та підвищенню самооцінки, що є основою особистісного зростання. Саме тимблдінг дозволяє учасникам вийти із зони комфорту, що неминує при виконанні тимблдингових завдань, і дозволяє розкрити власні можливості, виявити сильні сторони та зони росту; крім того, учасники повсякчас будуть зустрічатися з виявом визнання, що також сприяє посиленню віри в себе та мотивує до подальшого розвитку.

Тімбідлінг також сприяє розвитку емоційного інтелекту та емпатії, що позитивно відображається на ментальному здоров'ї працівників. Водночас тімбідлінг завжди спрямований на виявлення та закріплення спільних цінностей, формування почуття приналежності, що формує почуття психологічного захисту, яке позитивно впливає на поведінку працівників. Як стверджують зарубіжні дослідники, зростання ефективності тімбідлінгу на одиницю,

збільшує продуктивність праці на 0,357 одиниці, при незмінних інших факторів впливу [9, с. 18]. Отже, тімбідлінг варто розглядати не лише як колективну розвагу, а й як потужний інструмент, який через спільний досвід стимулює індивідуальне зростання кожного учасника, допомагаючи працівникам ставати більш компетентними, впевненими та емоційно зрілими.

Висновки та перспективи подальших розвідок

В умовах війни українські підприємства стикаються з кадровими викликами, спричиненими нестабільністю економіки, міграцією, мобілізацією та конкуренцією за фахівців. Співробітники переживають моральну травму, що проявляється у втраті віри в майбутнє, довіри та зниженні мотивації, професійному вигоранні. Щоб подолати ці проблеми, недостатньо лише оперативних рішень чи психологічної підтримки. Одним з ключових

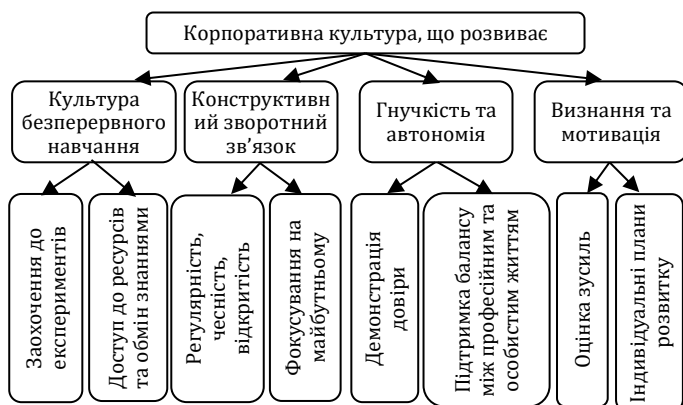


Рис. 2. Індикатори розвиваючої корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами

інструментів є стимулювання особистісного зростання персоналу, що забезпечує його стійкість та ефективність в кризових умовах. Цього можна досягти, зокрема, за допомогою розвиваючої корпоративної культури та тімбідлінгу, які сприяють саморозкриттю, зміцненню зв'язків в колективі, підвищенню впевненості його членів у власних силах та формуванню продуктивної поведінки.

Література

- Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
- Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 4. С. 26-34. URL: <https://surl.li/wkoxnv>.
- Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://surl.li/cc/vzmigb>.
- Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297. URL: <https://surl.li/zcgobt>.
- Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 1. С. 56-62. URL: <https://surl.li/ilqqxc>.
- Федотова Т. Симптоми моральної травми та ціннісні орієнтації в студентській молоді в умовах війни. *Психологічні перспективи*. 2023. Випуск 42. С. 182-195. URL: <https://surl.li/zsrxho>.
- Сазонова Т.О., Васюха О.В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241-245. URL: <https://surl.li/llypxz>.
- Кокун О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С. Основи психологічних знань про психічні розлади для військового психолога: методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2018. 310 с.
- Baharom G.K., Stoverink T.G., Kalogiannidis O.S. Effect of Team Building on Employee Productivity; A Case Study of Eastpharma Company in Turkey. *Journal of Human Resource & Leadership*. 2022. Vol. 6(4). P. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t50109>.

References

- Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., Mykhajlichenko, L. (2023). «Peculiarities of personnel management in the minds of the military camp in Ukraine». *Ekonomika ta suspil'stvo*, Issue 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
- Kozak, K.B., Korsikova, N.M., Petrenko, Yu.O. (2022). «Managing staff motivation in the minds of a post-pandemic and military camp». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, Vol. 14. Issue 4. pp. 26-34. Available at: <https://surl.li/wkoxnv>.
- Chornodid, I.S., Vasylets, N.M., Petrenko, V.M. (2022). «Peculiarities of personnel management in the minds of the military camp». *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya ekonomika ta upravlinnia*. №6. Available at: <https://surl.li/cc/vzmigb>.
- Kudelia, V.I., Yakovenko, V.H. (2023). «Peculiarities of personnel management in the minds of the military camp». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 81-82. pp. 290-297. Available at: <https://surl.li/zcgobt>.
- Tiurina, N., Nazarchuk, T., Hurnyts'kyj, O. (2024). «Peculiarities of the development of practical HR management in the crisis minds of the military state and military development». *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. № 1. pp. 56-62. Available at: <https://surl.li/ilqqxc>.
- Fedotova, T. (2023). «Symptoms of moral injury and value orientation in young students in the minds of war». *Psykhologichni perspektyvy*. Issue 42. pp. 182-195. Available at: <https://surl.li/zsrxho>.
- Sazonova, T.O., Vasiukha, O.V. (2024). «The influx of emotional burn into the behavior of the staff». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*. Vol. 9. № 3. pp. 241-245. Available at: <https://surl.li/llypxz>.
- Kokun, O.M., Ahaiev, N.A., Pishko, I.O., Lozins'ka, N.S. (2018). *Osnovy psykhologichnykh znan' pro psykhichni rozlady dlia vijs'kovoho psykhologa*. [Fundamentals of psychological knowledge about mental disorders for the military psychologist]. NDTs HP ZSU. Kyiv. Ukraine.
- Baharom, G.K., Stoverink, T.G., Kalogiannidis, O.S. (2022). «Effect of Team Building on Employee Productivity; A Case Study of Eastpharma Company in Turkey». *Journal of Human Resource & Leadership*. Vol. 6(4). pp. 11-20. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t50109>.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025 р.