

8. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової; НАПН України, Ін-т менеджменту освіти НАПН України, Луган. обл. ін.-т післядиплом. пед. освіти. – Луганськ: Рєзніков В.С., 2011. – 306 с.

9. Ovdiienko, I., Brukhovetska, O., Chausova, T., Verbytska, L., Inzhyievska, L., Gorova, O. (2024). Psychological Support of Internally Displaced Persons in Ukraine and Emigrants Abroad: Challenges of Wartime. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 84, 190–205, <https://doi.org/10.33788/rcis.84.13>

10. Ovdiienko, I., Chausova, T., Brukhovetska, O., Verbytska, L., & Gorova, O. (2023). Desafíos psicológicos del aprendizaje a distancia en la educación superior en Ucrania durante la pandemia de COVID-19: potencial innovador, dilemas en el camino. *Apuntes Universitarios*, 13(2), <https://doi.org/10.17162/au.v13i2.1436>

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. психол. наук, доцента  
ВЕРБИЦЬКОЇ Л. Ф.

## ВІДДАНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

СВІРСЬКИЙ М. С., 2 курс, 3 мз група ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Психологія»

У статті здійснено комплексний аналіз феномену відданості організації як багатовимірної конструкції, що поєднує емоційні, раціональні, морально-етичні, когнітивні та поведінкові аспекти. Розглянуто та порівняно провідні теоретичні моделі, зокрема трикомпонентну модель Н. Аллен та Дж. Мейєра, чотиришарову модель афективної відданості, багатокомпонентну модель О. Чернякевич, інтегровану модель (Аллен–Мейєр + Чернякевич) та трифакторну модель С. Баранської з авторськими акцентами на емоційно-ціннісному та нормативно-етичному вимірах.

Визначено спільні та відмінні риси підходів, окреслено їхні сильні сторони та обмеження, а також обґрунтовано доцільність інтеграції мотиваційної основи, структурних проявів та ціннісно-етичного виміру у єдину аналітичну рамку. Запропонована інтегрована модель дозволяє одночасно діагностувати причини, форми прояву та глибинні ціннісні підстави відданості, що підвищує точність оцінки та ефективність HR-стратегій.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання інтегрованої моделі для розробки адресних програм утримання та розвитку персоналу, підвищення рівня залученості, формування культури довіри та етичної взаємності. Результати можуть бути застосовані у наукових дослідженнях, HR-аудитах та стратегічному управлінні людськими ресурсами.

**Ключові слова:** відданість організації, афективна відданість, нормативна відданість, продовжувальна відданість, когнітивний компонент, поведінковий компонент, етика взаємності, інтегрована модель.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Відданість організації є одним із ключових чинників, що визначають стабільність кадрового складу, рівень продуктивності та здатність організації адаптуватися до змін [1, 2]. У сучасних умовах України, де соціальна та безпекова ситуація



перебуває у стані постійної турбулентності через повномасштабну збройну агресію, економічну нестабільність та масштабні внутрішні й зовнішні міграційні процеси, питання збереження та розвитку відданості працівників набуває особливої ваги [3, 4].

Організації, як у державному, так і в приватному секторі, стикаються з безпрецедентними викликами:

- Високий рівень стресу та емоційного вигорання серед персоналу через тривалу дію факторів небезпеки [4].
- Мобільність та ротація кадрів унаслідок вимушеного переміщення, мобілізації або зміни місця проживання.
- Зміна пріоритетів працівників – зростання значення безпеки, соціальної підтримки та ціннісної відповідності роботодавця [3].
- Необхідність швидкої адаптації організаційних структур до роботи в умовах воєнного стану, дистанційних форматів та обмежених ресурсів [4].

У таких умовах традиційні підходи до формування лояльності та утримання персоналу виявляються недостатніми. Потрібні моделі, які враховують не лише економічні та кар'єрні стимули, а й емоційно-ціннісні, морально-етичні та поведінкові аспекти відданості, здатні підтримувати мотивацію навіть у кризових обставинах [6, 7].

Сучасна соціальна та безпекова ситуація в Україні створює унікальний контекст, у якому відданість організації стає не просто бажаною якістю, а стратегічним ресурсом виживання та розвитку.

Безпековий вимір:

- Постійна загроза життю та здоров'ю працівників, руйнування інфраструктури та перебої в роботі змушують організації шукати нові способи підтримки персоналу;
- Відданість у таких умовах часто ґрунтується на взаємній підтримці, довірі та відчутті спільної місії, що виходить за межі комерційних інтересів.

Соціальний вимір:

- Зростає роль корпоративної культури як джерела психологічної стабільності та соціальної інтеграції;
- Працівники очікують від роботодавця не лише фінансової винагороди, а й участі у вирішенні соціальних проблем, підтримки сімей, залучення до волонтерських та гуманітарних ініціатив.

Економічний вимір:

В умовах економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованих кадрів утримання досвідчених працівників є критично важливим для збереження конкурентоспроможності. Висока відданість знижує витрати на підбір і навчання нових співробітників, підвищує ефективність командної роботи.

Психологічний вимір:

В умовах невизначеності та стресу відданість організації може виступати фактором психологічної стійкості, зменшувати ризики вигорання та сприяти збереженню продуктивності. Таким чином, дослідження відданості організації в сучасному українському контексті є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє: виявити чинники, що підтримують лояльність у кризових умовах; розробити інтегровані моделі, які враховують мотиваційні, когнітивні, емоційні та етичні аспекти; запропонувати HR-стратегії, здатні не лише утримати персонал, а й підвищити його залученість та готовність діяти в інтересах організації навіть у ситуаціях підвищеного ризику.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є комплексне вивчення феномену відданості організації як багатовимірної соціально-психологічної конструкції, що поєднує мотиваційні, когнітивні, емоційно-ціннісні, нормативно-етичні та поведінкові компоненти [1, 6]. Дослідження спрямоване на інтеграцію провідних теоретичних підходів (трикомпонентної



моделі Н. Аллен та Дж. Мейєра [8, 9], багатокомпонентної моделі О. Чернякевич та трифакторної моделі С. Баранської [6, 7]) у єдину концептуальну рамку, адаптовану до сучасних українських реалій. Така інтеграція дозволить виявити взаємозв'язки між різними вимірами відданості та визначити, як вони впливають на ефективність, стійкість і розвиток організацій.

Особливий акцент зроблено на аналізі впливу соціально-економічних і безпекових умов, зумовлених повномасштабною війною, економічною нестабільністю, внутрішньою та зовнішньою міграцією, а також трансформацією ринку праці [3, 4]. Мета полягає у виявленні чинників, що підтримують або, навпаки, підривають відданість працівників у кризових обставинах, та у визначенні механізмів, здатних забезпечити збереження кадрового потенціалу, підвищення залученості та формування культури взаємної підтримки [5, 6].

Результатом досягнення цієї мети стане створення науково обґрунтованої інтегрованої моделі відданості організації, яка не лише відображатиме багатовимірну природу цього феномену, але й матиме прикладну цінність для HR-менеджменту, стратегічного управління та розробки програм утримання персоналу. Запропонована модель дозволить організаціям ефективніше реагувати на виклики воєнного часу, зберігати ключові компетенції та забезпечувати стабільність і розвиток навіть у ситуаціях високої невизначеності.

**Викладення основного матеріалу.** Відданість організації в українському контексті воєнного часу – не лише управлінська категорія, а соціально-психологічний ресурс стійкості, відновлення і розвитку. Її природа багатовимірною: поєднує емоційні зв'язки, раціональні розрахунки, морально-етичні зобов'язання, когнітивну ясність цілей і конкретні поведінкові дії, що виходять за межі формальних ролей [6, 7]. У цій роботі представлено цілісну інтегровану модель, яка синтезує класичні та сучасні підходи, і показано, як безпекові та соціально-економічні умови України модифікують структуру та механізми відданості [3, 4].

Дискусія про відданість стартує з трикомпонентної моделі, що окреслює мотиваційні підстави «чому залишаються»: афективну (хочу), продовжувальну (потрібно), нормативну (повинен) [8, 9]. Її сила – у стабільності вимірювань і прогностичності щодо плинності; її обмеження – в недостатній деталізації того, як мотиви перетворюються на дії [12, 13]. Наступний крок зробили підходи, що деталізують афективну відданість (від емоційної симпатії до глибокої особистої інвестиції), додають когнітивний (ясність місії, цілей, ролі) і поведінковий (реальні прояви залученості) компоненти, а також вводять емоційно-ціннісний і нормативно-етичний виміри, які пояснюють глибину і стійкість зв'язку працівника з організацією [6, 7].

Синтез цих напрямів дає інтегровану модель: мотиваційні причини + структура проявів + етична основа. Таке поєднання дозволяє одночасно: а) розуміти, чому людина залишається в організації; б) бачити, як відданість матеріалізується у щоденній поведінці; в) оцінювати, на яких цінностях і взаєминах вона тримається [6, 7, 8].

Війна радикально змінила поле організаційної взаємодії. Безпекові ризики, релокація бізнесів, мобілізація, хвилі внутрішньої та зовнішньої міграції, інфляційний тиск і дефіцит кадрів створили ситуацію, в якій класичні інструменти утримання персоналу працюють частково. На перший план вийшли практики, що формують спільну місію, довіру і взаємну підтримку.

Безпековий вимір: регулярні тривоги, атаки на інфраструктуру, відключення енергії – все це вимагає від організацій гнучкості операцій і турботи про добробут працівників.

Соціальний вимір: команди стають осередками психологічної стабільності; зростає очікування справедливості, прозорості й участі в рішеннях.

Економічний вимір: нестача фахівців і конкуренція за таланти підсилюють значення нефінансових чинників – сенсу, довіри, підтримки, розвитку.



У цих умовах відданість – не «розкіш», а операційна необхідність, що напряду впливає на безперервність послуг, продуктивність і репутаційну стійкість.

*Інтегрована модель: компоненти, зв'язки, механізми.*

Мотиваційна основа:

○ Афективна відданість: емоційна ідентифікація з місією, гордість за приналежність, довіра до лідерства. Ресурси формування: сильний внутрішній брендинг, чесна комунікація, символи/ритуали спільноти, рольова гідність. Ефекти: ініціативність, проактивність, готовність до додаткових зусиль [6, 7, 8].

○ Продовжувальна відданість: раціональна оцінка витрат/вигод звільнення. Ресурси: стабільність оплати, соціальні гарантії, гнучкість графіків, альтернативи релокації. Ризик: «пасивна стабільність» без залученості, якщо не підсилена афективним і етичним вимірами [3, 4, 9].

○ Нормативна відданість: етика взаємності, вдячність за інвестиції, професійний і громадянський обов'язок. Ресурси: наставництво, підтримка сімей, програми взаємодопомоги, чесні обміни [5, 6, 7].

Структура проявів:

○ Когнітивний компонент: ясність місії, пріоритетів, ролей і метрик успіху. Механізм: перетворює мотивацію на цілеспрямовану дію; знижує рольову невизначеність і конфлікти [6, 12].

○ Поведінковий компонент: конкретні дії поза роллю (ОСВ), участь у проєктах, допомога колегам, інновації. Механізм: відображає «живу» відданість; чутливий до справедливості й лідерської підтримки [6, 10].

Етичний вимір

○ Емоційно-ціннісний акцент: резонанс цінностей, відчуття справедливості, повага. Механізм: забезпечує стійкість відданості під тиском зовнішніх загроз [6, 7].

○ Нормативно-етичний акцент: взаємна відповідальність, соціальна легітимність, служіння громаді. Механізм: перетворює відданість на соціальний контракт, зміцнює колективну ідентичність [6, 7].

Ключові причинно-наслідкові зв'язки:

• Афективна → Довіра → Поведінка (ОСВ): емоційна прив'язаність через довіру трансформується у позарольову активність.

• Когнітивна ясність → Ефективність: чіткі цілі і критерії успіху зменшують хаос і підсилюють самостійність.

• Нормативний компонент → Стабільність ядра: етичні практики знижують наміри звільнення в умовах непевності.

• Продовжувальна → Утримання, якщо підсилена афективною: чиста «потреба» без «хочу» дає низьку залученість і ризик вигорання.

• CSR/волонтерство → Нормативно-етичний і афективний ріст: спільна суспільно корисна діяльність цементує колективну ідентичність.

Галузеві та регіональні відмінності.

• Фронтіві/прифронтіві території: зростає вага продовжувальної і нормативної відданості; афективна тримається через локальну місію і взаємодопомогу; поведінкова активність залежить від базової безпеки і ресурсів.

• Деокуповані регіони: домінує «відновлювальна» мотивація; високий запит на участь і справедливі обміни; рольові конфігурації гнучкі.

• Тилові центри: зростає значення афективної та когнітивної складових; акцент на розвитку, інноваціях, внутрішньому брендингу.

• Держсектор/муніципалітети: сильніша нормативна відданість (служіння громаді), водночас важлива прозорість процесів для запобігання «вимушеній лояльності».



- Приватний сектор/НУО: виразні афективні та ціннісні профілі; критичною є справедливість винагород і можливості самореалізації.

Організаційні механізми формування відданості.

- Лідерство довіри: послідовність рішень, чесна комунікація, визнання вкладу – канонічні, але в кризі стають визначальними.

- Справедливі обміни: прозорі правила винагород і навантаження; видимість внеску кожного; баланс «брати/давати».

- Практики участі: співтворення цілей, проєктні групи, малі автономні команди, ротації з сенсом.

- Ритуали і символи: внутрішні історії, дні вдячності, публічне визнання – цементують емоційно-ціннісний вимір.

- Соціальна підтримка: психологічні сервіси, гнучкі графіки, резервні канали зв'язку, допомога ВПО/ветеранам.

- Навчання і розвиток: інвестування в компетенції підсилює афективну і нормативну відданість через відчуття зростання і взаємності.

Інтегрована діагностика має одночасно вимірювати мотиви, усвідомлення, етику і поведінку. Це дозволяє виділити типові профілі:

- Висока афективна + висока когнітивна + висока поведінкова: «ядро змін» – найсильніший драйвер інновацій і якості.

- Висока продовжувальна + низька афективна: «пасивна стабільність» – утримання без залученості; зона ризику вигорання.

- Висока нормативна + середня афективна: «етичний стрижень» – тримає організацію в кризі; потребує підживлення сенсом.

- Висока афективна + низька поведінкова: «емоційний потенціал без каналів» – сигнал до створення можливостей дії.

Таке профілювання уточнює таргетовані інтервенції і допомагає уникнути «сліпих зон» управління, що матиме наступні практичні наслідки для управління:

- Стратегії для кризових умов: поєднання гарантій (стабільність, гнучкість) з етикою взаємності і спільною місією.

- Когнітивна архітектура: ясні цілі, пріоритети, критерії, регулярні огляди – перетворюють прихильність на результат.

- Посилення поведінкової активності: мікропроєкти, швидкі перемоги, час для ініціатив, наставництво.

- Підтримка довіри: прозорість у складних рішеннях (скорочення, релокації), пояснення логіки й компенсацій.

- Етичні маркери культури: нульова толерантність до несправедливості; механізми зворотного зв'язку без страху.

Межі і чутливі точки:

- Перекіс у продовжувальну відданість: загрожує пасивністю; потребує посилення афективного та етичного вимірів.

- Нормативна без емоційної: ризик вимушеної лояльності і цинізму; необхідні ритуали визнання, історії сенсу.

- Надмір емоцій без структур: емоційне виснаження; потрібні когнітивні «рейки» (плани, фокуси, межі).

На основі викладеного матеріалу ми сформуваємо ряд **рекомендацій**:

1. Для HR-менеджменту [6, 7].

- Розробити багатовимірну систему діагностики відданості з використанням інтегрованої моделі, щоб відстежувати зміни у мотиваційних, когнітивних, етичних та поведінкових компонентах.



- Впроваджувати програми розвитку афективної відданості: внутрішній брендинг, історії успіху, символи та ритуали, що підкріплюють корпоративну ідентичність.

- Підтримувати когнітивну ясність: чітко комунікувати місію, цілі та роль кожного працівника у їх досягненні.

2. Для керівників організацій [5, 6, 7].

- Посилювати етичний вимір: впроваджувати справедливі практики винагороди, підтримки та взаємодопомоги, розвивати культуру взаємної відповідальності.

- Створювати можливості для поведінкових проявів відданості: залучення до проєктів, наставництво, участь у прийнятті рішень.

- Підтримувати довіру через прозорість управлінських рішень, чесну комунікацію та послідовність дій.

3. Для організацій у зонах підвищеного ризику [3, 4, 5].

- Забезпечувати стабільність і соціальні гарантії як основу продовжувальної відданості.

- Розвивати нормативну відданість через програми взаємної підтримки, допомоги сім'ям працівників, участь у гуманітарних ініціативах.

- Використовувати гнучкі формати роботи (дистанційні, змішані), щоб зберегти кадровий потенціал.

4. Для післявоєнного відновлення [5, 6, 7].

- Інтегрувати досвід кризового управління у корпоративну культуру.

- Зберегти та масштабувати етичні практики, що виникли під час війни, як основу довгострокової стійкості.

- Інвестувати у розвиток лідерів, здатних підтримувати баланс між результативністю та людяністю.

**Висновки.** В українській реальності відданість – це динамічна рівновага між «хочу», «потрібно» і «повинен», вбудована у ясні цілі, справедливі стосунки та конкретні дії. Вона народжується там, де організація чесно ділиться правдою і ресурсами, дає сенс і простір для ініціативи, піклується і вимагає відповідальності. Такий «контракт взаємної стійкості» перетворює окремі зусилля на колективну спроможність – тримати удар, відновлюватися і зростати навіть у найжорсткіших умовах.

Як наслідок, інтегрована модель не лише описує феномен, а й слугує конструктивом для практики: вона дозволяє точніше діагностувати стан відданості, вчасно виявляти розриви між мотивацією та поведінкою і конструювати інтервенції, здатні підтримати команди там, де це критично – на перетині сенсу, довіри і дії.

Відданість організації – багатовимірний феномен який поєднує мотиваційні (афективна, продовжувальна, нормативна), когнітивні, емоційно-ціннісні, нормативно-етичні та поведінкові компоненти. Її неможливо адекватно оцінити, спираючись лише на один вимір чи окремих показників.

Інтегрована модель забезпечує комплексне бачення, а поєднання підходів Аллен–Мейер, Чернякевич та Баранської дозволяє одночасно оцінювати причини, прояви та ціннісну основу відданості, виявляти розриви між мотивацією та поведінкою, а також визначати ключові точки впливу.

Соціально-економічні та безпекові умови суттєво впливають на структуру відданості, особливо у зонах високих ризиків зростає роль продовжувальної та нормативної відданості, тоді як у відносно безпечних регіонах домінує афективна. Етичний вимір



посилюється через участь у волонтерських та соціально значущих проєктах. Ключові медіатори – довіра та ціннісна відповідність перетворюють внутрішню мотивацію на реальні дії, підвищують готовність до додаткових зусиль і сприяють формуванню поведінки організаційного громадянства, а практична цінність моделі дозволяє HR-службам і керівникам розробляти адресні стратегії утримання та розвитку персоналу, підвищувати стійкість організацій і зменшувати плинність кадрів навіть у кризових умовах.

### Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М., Андрєєва, І. А. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур). Київ-Львів : Галицький друкар, 2012. 212 с.
2. Охотницька К. Ю. Теоретичний аналіз феномену відданості організації: підходи зарубіжних авторів. *Актуальні проблеми психології*. Том 1. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Київ : Наук. світ. С. 304–308.
3. Мельник О. Організаційна відданість у кризових умовах: український контекст. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2021, 2(22), С. 45–56.
4. Мірошник О. Відданість персоналу як чинник стійкості організації в умовах війни. *Економіка та держава*, 2022, №5, С. 78–83.
5. Карамушка Л. М., Філь О. А. Психологічні чинники розвитку організаційної відданості в освітніх закладах. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2020, №1(20), С. 45–53.
6. Баранська С. Емоційно-ціннісний та нормативно-етичний виміри відданості організації. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія «Психологія»*, 2018, № 1(8), С. 15–22.
7. Баранська С. Відданість організації в умовах соціальних трансформацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2020, №1(20). С. 5–14.
8. Allen N. J., & Meyer J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, №63(1), p. 1–18.
9. Allen N. J., & Meyer J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 1966, №49(3), p. 252–276.
10. Mowday R. T., Steers R. M., & Porter L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, №14(2), p. 224-247.
11. Becker H. S. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 1960, №66(1), p. 32–40.
12. Mathieu J. E., & Zajac D. M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 1990, №108(2), p. 171–194.
13. Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, № 61(1), p. 20–52.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. психол. наук, доцента ЄВЧЕНКО І. М.

