

№ 1(33)  
2026



**НАУКОВИЙ ВІСНИК**

Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу

**СЕРІЯ**

Економіка та управління  
в нафтовій і газовій промисловості

ISSN 2409-0948 print  
ISSN 2415-3311 online

<https://eung.nung.edu.ua>

## УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

*Прийнято 14.03.2026. Прорецензовано 28.04.2026. Опубліковано 30.05.2026.*

УДК 005.32:005.57:331.101.3

JEL M12, M54, O15

DOI: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-11-22

### МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІНСЬКІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В НАФТОГАЗОВІЙ ГАЛУЗІ

**Галюк Ірина Богданівна\***

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: [irynagaliuk11@gmail.com](mailto:irynagaliuk11@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

**Гамуляк Назар Миколайович**

Здобувач PhD ступеня кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

e-mail: [ifuadev@gmail.com](mailto:ifuadev@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

**Анотація.** Нафтогазова галузь переживає один із найгостріших кадрових зламів за останні десятиліття, і питання, чому кваліфікований фахівець залишається або йде, дедалі рідше зводиться виключно до рівня оплати праці. Дане дослідження виходить із припущення, що управлінська комунікація – систематично недооцінений ресурс, є тим механізмом, через який менеджер

Запропоноване посилання: Галюк, І. Б. & Гамуляк, Н. М. (2026). Мотивація персоналу та управлінські комунікації як чинники результативності менеджменту в нафтогазовій галузі. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, 1(33), 11-22. doi: 10.31471/2409-0948-2026-1(33)-11-22

\* Відповідальний автор



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

щоденно або підживлює, або підживляє мотивацію свого персоналу. На основі синтезу класичної мотиваційної думки (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, Д. МакГрегор, В. Учі) та сучасної теорії самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян) у статті розкрито спільний знаменник цих концепцій: задоволення ключових потреб працівника – у визнанні, зростанні, автономії та причетності, відбувається переважно через комунікативну поведінку керівника, а не через матеріальні стимули. Показано, що еволюція управлінських парадигм від теорії Х до теорії Z відображає одночасно зміну комунікативної моделі – від директивного монологу до партисипативного діалогу. Розглянуто теорію самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT) Е. Десі та Р. Раяна як сучасну концептуальну основу для пояснення зв'язку між якістю комунікації, задоволенням базових психологічних потреб (автономії, компетентності, приналежності) та внутрішньою мотивацією. Проаналізовано доробок вітчизняних науковців, які підтверджують, що в умовах воєнного стану психологічна безпека, відкритість керівництва та якість зворотного зв'язку стають домінуючими мотиваційними чинниками для українського персоналу. Глобальна статистика підтверджує масштаб проблеми: лише 21% найманих працівників у світі є реально залученими до своєї роботи, а щорічні економічні втрати від незалученого персоналу оцінюються у 438 млрд дол. США. Для нафтогазової галузі виклик загострюється демографічними тенденціями та конкуренцією за таланти з боку відновлюваної енергетики і технологічного сектору. Проведений аналіз галузевих досліджень дозволив встановити, що відкрита комунікація керівника, трансформаційний стиль лідерства та інвестиції в кар'єрний розвиток персоналу є статистично значущими предикторами залученості й утримання кадрів у нафтогазових компаніях. За результатами дослідження розроблено інтегративну модель «мотивація – комунікація – результативність», що описує замкнутий управлінський цикл з петлею зворотного зв'язку. Запропоновані практичні рекомендації орієнтовані на менеджерів нафтогазових підприємств і охоплюють конкретні комунікативні інструменти підвищення мотивації персоналу.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, управлінські комунікації, теорія самодетермінації, залученість персоналу, нафтогазова галузь, інтегративна модель менеджменту.

**Вступ.** В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, технологічних трансформацій та нових форм організації роботи, питання ефективного управління персоналом набуває принципово нового значення. Менеджери сучасних підприємств усе частіше стикаються з викликом не просто залучити кваліфікованих фахівців, але й утримати їх, підтримуючи стабільно високий рівень мотивації та продуктивності.

Попри те, що теорії мотивації добре відомі в управлінській науці, практика їх застосування нерідко зводиться до матеріального стимулювання – систем оплати праці, бонусів, пільг. Водночас значний управлінський ресурс – якість комунікацій між менеджером і підлеглими – залишається недооціненим. Дослідження останніх років свідчать, що саме стиль спілкування керівника, своєчасність зворотного зв'язку, прозорість рішень та відчуття причетності до цілей організації є потужними нематеріальними мотиваторами, що суттєво впливають на залученість, утримання та ефективність персоналу [1; 2].

Для нафтогазової галузі ці питання мають особливу гостроту. Специфіка галузі – географічна розосередженість об'єктів, вахтовий режим роботи, висока технологічна складність, підвищені вимоги до безпеки – ставить підвищені вимоги як до мотиваційних систем, так і до організації комунікацій. McKinsey фіксує, що однією з ключових причин плинності кадрів у нафтогазових компаніях є не рівень оплати праці, а відсутність прозорої комунікації щодо кар'єрних перспектив, визнання внеску працівника та управлінська закритість [3]. За даними McKinsey, лише у США близько 400 000 працівників нафтогазового сектору наближаються до пенсійного віку та залишають галузь упродовж найближчого десятиліття, тоді як частка нових працівників зі стажем менше двох років скоротилася з 16% у 2012 році до менш ніж 4% у 2022 році [17].

За оцінками асцентур, до 2025 року галузь може зіткнутися з дефіцитом до 40 000 кваліфікованих фахівців [18]. У цьому контексті ефективна мотивація та управлінська

комунікація стають не просто інструментами hr-менеджменту, а стратегічними чинниками конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики. Теоретичний фундамент дослідження мотивації трудової діяльності закладено класичними змістовними теоріями. А. Маслоу обґрунтував ієрархічну структуру потреб, де кожен вищий рівень потреб стає актуальним після задоволення нижчого: від фізіологічних до потреби в самоактуалізації [4]. Ф. Герцберг розвинув цю ідею в контексті трудової поведінки, розмежувавши гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, стосунки з керівництвом), що запобігають незадоволеності, та власне мотиватори (визнання, відповідальність, досягнення, розвиток), що формують задоволеність і стійку мотивацію [5; 6]. Д. Макклелланд запропонував теорію трьох потреб - досягнення, влади та афіліації – і показав, що тип домінуючої потреби визначає ефективну управлінську стратегію для конкретного працівника [7].

Управлінська традиція макгрегора внесла принципово важливий вимір – роль установок самого менеджера. Теорія X виходить з припущення про природну пасивність і небажання працівників брати відповідальність, що формує авторитарний стиль управління та комунікаційну модель "зверху вниз". Теорія Y, навпаки, вважає людей здатними до самомотивації та творчого внеску за умови підтримуючого середовища, що передбачає двосторонню комунікацію, делегування та визнання [8]. Теорія Z (В. Учі) розширює цю логіку до рівня організаційної культури, наголошуючи на довірі, командній роботі та колективному прийнятті рішень [8]. Показово, що кожен крок від X до Z супроводжується відповідним переходом від директивної до консультативної та партисипативної моделі комунікації.

Сучасна теорія самодетермінації (Self-Determination theory, SDT), розроблена Е. Десі та Р. Раяном, пропонує найбільш розгорнуту теоретичну основу для пояснення зв'язку між якістю управлінської взаємодії та мотивацією. SDT постулює, що стійка внутрішня мотивація можлива лише при задоволенні трьох базових психологічних потреб: автономії (відчуття вибору та самовизначення), компетентності (переживання ефективності та зростання) та приналежності (значущі зв'язки з іншими) [9; 10]. Дослідження, проведені в рамках SDT, стабільно демонструють, що автономна мотивація асоційована з вищою залученістю, задоволеністю роботою та нижчим рівнем вигорання, тоді як контрольована мотивація корелює зі зниженою результативністю [11]. Зокрема, Wang et al. у багаторівневому лонгітюдному дослідженні (N = 818 працівників) підтвердили, що HR-практики, які підтримують автономію та компетентність, через задоволення базових потреб статистично значуще підвищують автономну мотивацію, а та, у свою чергу, – продуктивність, організаційну прихильність та суб'єктивне благополуччя [15]. Паралельно Slemm et al. у концептуальному огляді зафіксували, що учасники програм управлінського розвитку, орієнтованих на підтримку автономії, демонструють до 22% вищу залученість, а залученість їхніх команд зростає до 18% [11].

Ключовий внесок SDT для управлінської практики полягає в тому, що задоволення або фрустрація цих базових потреб значною мірою визначається саме якістю комунікації керівника: наскільки він надає змістовний зворотний зв'язок, пояснює сенс завдань, підтримує ініціативу, вислуховує думку підлеглих. Grenier et al. показали, що автономна командна мотивація підвищує якість координації, обміну інформацією та вирішення конфліктів, тобто безпосередньо впливає на комунікативні процеси всередині колективу [12].

В галузевому розрізі дослідження комунікацій і мотивації в нафтогазовому секторі акцентують специфічні ризики. Isha et al. встановили, що в нафтогазових компаніях якість організаційної комунікації та стиль лідерства суттєво впливають на психосоціальні ризики та безпекову культуру [13]. McKinsey у дослідженні тенденцій утримання персоналу в галузі виявив, що нові покоління фахівців – міленіали та покоління Z – очікують від

керівників насамперед бачення майбутнього, цільового смислу роботи та відкритої комунікації про плани компанії, а не лише конкурентної винагороди [3].

Вагомий внесок у дослідження проблематики мотивації та комунікацій у менеджменті зробили і вітчизняні науковці. Фундаментальні теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в українському контексті закладено у класичних працях А. М. Колота та С. О. Цимбалюк, де поряд з матеріальним стимулюванням окремо виділено внутрішні комунікації та інформування персоналу як самостійні чинники нематеріальної мотивації — підхід, що значно випередив свій час і залишається актуальним сьогодні [14]. В умовах воєнного стану вітчизняна наукова думка суттєво переосмислила мотиваційні пріоритети. Герасименко О. О. та Потапенко А. В. Дослідили доміанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України та встановили зміщення акцентів від матеріальних до психологічних і соціальних чинників: безпека, психологічна стійкість, відчуття причетності та комунікативна відкритість керівництва набувають першочергового значення в умовах кризи [15]. Козак К. Б., Корсікова Н. М. та Петренко Ю. О. Обґрунтували необхідність гнучкої адаптації мотиваційних систем до умов постпандемії та воєнного стану, акцентуючи роль нематеріальних стимулів і підтримуючих управлінських комунікацій у збереженні лояльності персоналу [16]. У сфері комунікативного менеджменту слід виокремити дослідження О. М. Сумця, який систематизував бар'єри комунікації персоналу організацій та визначив зворотний зв'язок і активне слухання як ключові інструменти управлінської взаємодії, що безпосередньо впливають на мотиваційний клімат колективу [17]. Таким чином, вітчизняна наукова традиція підтверджує основний висновок зарубіжних досліджень: комунікація є не допоміжним, а системоутворюючим елементом мотиваційного менеджменту, особливо в умовах нестабільності та кризи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення інтегративної моделі взаємодії мотивації персоналу та управлінських комунікацій як ключових інструментів сучасного менеджменту, з урахуванням специфіки нафтогазової галузі та актуальних емпіричних даних.

**Основний матеріал.** Порівняльний аналіз класичних теорій мотивації дозволяє виявити їхній спільний, хоча і не завжди явно представлений, комунікативний вимір. У таблиці 1 систематизовано основні теорії мотивації, їх ключові постулати та відповідні управлінські комунікативні імплікації.

Аналіз таблиці 1 дозволяє зробити принциповий висновок: комунікація не є зовнішньою умовою мотивації – вона вбудована в саму логіку всіх провідних мотиваційних концепцій. Якщо Маслоу описує потреби у приналежності та визнанні, то їх задоволення на робочому місці відбувається насамперед через управлінську комунікацію – слова визнання, включення до обговорень, інформування. Якщо Герцберг відносить стосунки з керівником до числа гігієнічних факторів, то якість цих стосунків безпосередньо залежить від комунікативної компетентності менеджера. Теорія SDT виводить цей зв'язок на аксіоматичний рівень: менеджер через комунікацію або підтримує автономію, компетентність і приналежність (формуючи внутрішню мотивацію), або пригнічує ці потреби (формуючи контрольовану чи амотивацію) [10; 11].

Теоретичні зв'язки між комунікацією та мотивацією підтверджуються масивом емпіричних даних. Згідно зі звітом Gallup "State Of The Global Workplace 2024", глобальний рівень залученості персоналу знизився до 21%, і менеджери виявилися головним чинником цього падіння: їхня залученість скоротилася з 30% до 27% [1]. При цьому Gallup встановив, що саме менеджер відповідає за 70% варіації залученості своєї команди - тобто комунікативна поведінка та мотиваційний стиль керівника є провідним фактором результативності колективу.

Таблиця 1

**Класичні теорії мотивації та їх комунікативний вимір**

Теорія	Ключовий постулат	Комунікативна імплікація для менеджера
Ієрархія потреб Маслоу	Мотивація визначається незадоволеною потребою відповідного ієрархічного рівня	Менеджер повинен комунікувати розуміння поточного рівня потреб підлеглого; повідомлення про безпеку, причетність або визнання - залежно від рівня
Двофакторна теорія Герцберга	Гігієнічні фактори запобігають незадоволеності, мотиватори (визнання, досягнення) формують задоволеність	Регулярне вербальне і письмове визнання досягнень; зворотний зв'язок про результати; змістовні розмови про розвиток
Теорія потреб МакКлелланда	Домінуюча потреба (досягнення/влада/афіліація) визначає мотиваційний профіль	Диференційована комунікація: для "досягненців" - виклики і зворотний зв'язок про прогрес; для "афіліаторів" - командна взаємодія
Теорії X/Y МакГрегора	Настанови менеджера про природу людини визначають стиль управління та рівень мотивації	Теорія Y потребує відкритого діалогу, делегування, участі у рішеннях; автократична X-комунікація знижує мотивацію
Теорія Z Учі	Культура довіри, командної роботи та довгострокових відносин підвищує мотивацію	Горизонтальні комунікації, консенсусне прийняття рішень, регулярний обмін інформацією між рівнями ієрархії
SDT Десі та Раяна	Стилка мотивація - через задоволення потреб автономії, компетентності та приналежності	Менеджер через комунікацію задовольняє або фруструє ці потреби: пояснення сенсу, підтримка ініціативи, визнання

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6; 7; 8; 9]

Щорічні витрати від незалученого персоналу у глобальному масштабі сягнули 438 млрд доларів США втраченої продуктивності [1]. Водночас організації з найвищим рівнем залученості фіксують: зниження плинності кадрів на 51%, підвищення добробуту персоналу на 68% та зростання продуктивності праці на 23% [1]. Дослідження Gallup свідчить, що критичними факторами залученості є саме такі комунікативні практики, як чіткість очікувань, регулярний зворотний зв'язок, визнання внеску та відчуття, що думка працівника враховується. Лише 26% працівників глобально погоджуються з тим, що отримують належне визнання своєї роботи [1].

У Deloitte Human Capital Trends підкреслюють, що в сучасному середовищі ключовою мотиваційною силою стає Purpose-Driven Communication – комунікація, що пов'язує щоденну роботу з цілями організації та суспільним значенням діяльності [2]. Для нафтогазової галузі, яка стикається з викликами кліматичного переходу та дефіцитом молодих фахівців, такий підхід є особливо актуальним.

У таблиці 2 представлено дані щодо ключових факторів мотивації та утримання фахівців у нафтогазовій галузі, отримані з галузевих досліджень.

**Ключові фактори мотивації та утримання персоналу в нафтогазовій галузі**

Фактор	Рейтинг важливості (1-5)	Зв'язок з комунікацією
Конкурентна заробітна плата	4,1	Непрямий (комунікація умов, прозорість)
Можливості кар'єрного зростання	4,3	Прямий (регулярні career conversations)
Визнання та оцінка внеску	4,0	Прямий (вербальне і письмове визнання)
Прозора комунікація керівництва	4,2	Безпосередній (відкритість, пояснення рішень)
Залучення до прийняття рішень	3,9	Прямий (партисипативна комунікація)
Безпека та культура безпеки	4,5	Прямий (комунікація безпекових стандартів)
Баланс роботи та особистого життя	4,0	Непрямий (гнучкі комунікативні домовленості)

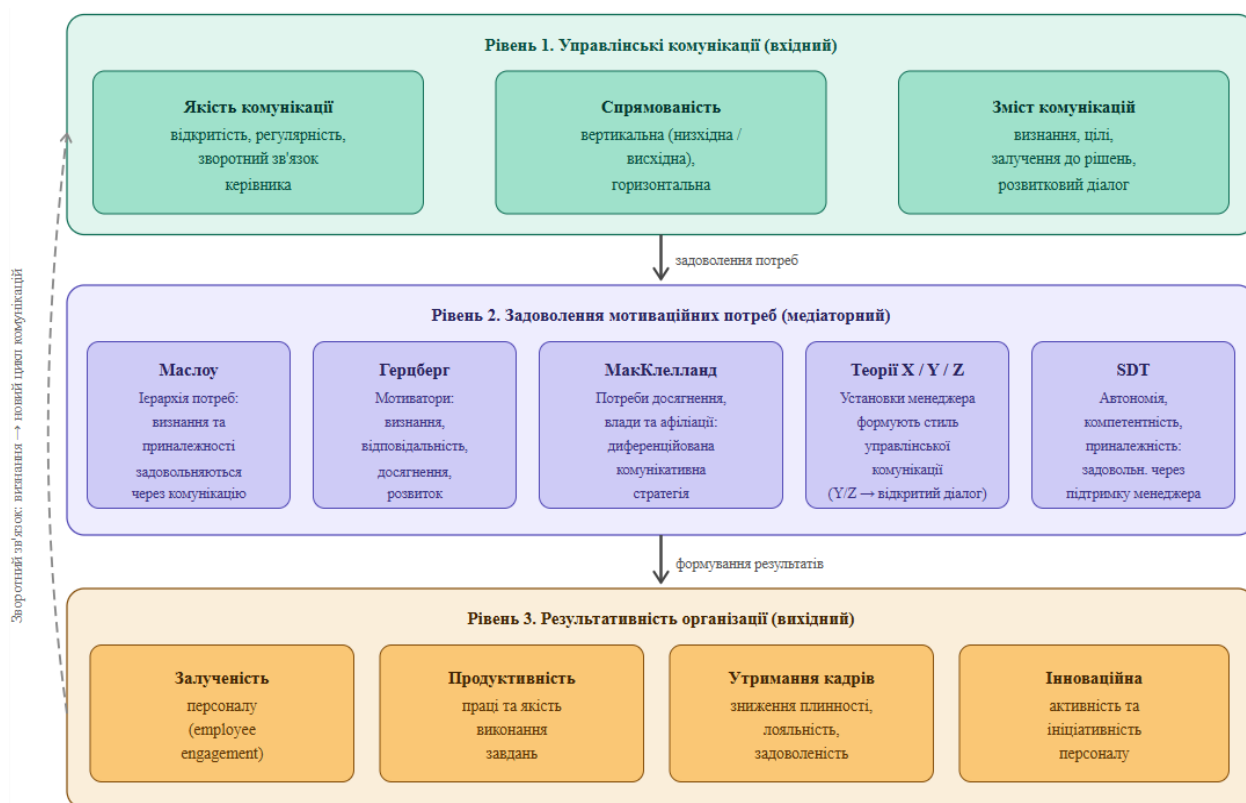
*Джерело: складено автором на основі [3; 13; 18]*

Дані таблиці 2 підтверджують, що більшість провідних факторів мотивації в нафтогазовій галузі мають пряму або непряму залежність від якості управлінської комунікації. Особливо показово, що "прозора комунікація керівництва" займає друге місце за рейтингом важливості - вище, ніж матеріальна винагорода. Це відповідає більш широким тенденціям: за даними Airswift GETI Report, компанії, які чітко комунікують свої плани щодо кліматичного переходу та залучають співробітників до обговорення цілей, демонструють вищий рівень утримання фахівців [18]. Додатковим аргументом слугують дані mckinsey про прямий зв'язок між показником EVP (Employee Value Proposition) і тривалістю роботи в компанії: аналіз понад 70 великих нафтогазових організацій засвідчив, що вищий EVP-рейтинг корелює з тривалішим стажем персоналу, а серед ключових складників EVP – культура управління та комунікація лідерів [3]. Варто також відзначити, що за оцінкою IOGP (International Oil And Gas Producers), 62% представників покоління Z та міленіалів вважають кар'єру в нафтогазовій галузі непривабливою [22], що робить якість управлінської комунікації та мотиваційного середовища вирішальним чинником для залучення нових талантів.

Дослідження в галузі SDT підтверджують ці галузеві дані теоретично. Wang et al. у своєму дослідженні показали, що управлінські практики, які підтримують автономію - надання змістовних пояснень, врахування точки зору підлеглих, мінімізація контролю заради контролю, статистично значуще підвищують автономну мотивацію, а через неї - продуктивність та задоволеність роботою [19].

На основі синтезу теоретичних підходів та емпіричних даних пропонується інтегративна модель, що відображає системний зв'язок між управлінськими комунікаціями, задоволенням мотиваційних потреб і результативністю організації (рис. 1).

Модель охоплює три взаємопов'язані рівні. Перший рівень - вхідний - представлений управлінськими комунікаціями: їхньою якістю (відкритість, регулярність, зворотний зв'язок), спрямованістю (вертикальна низхідна та висхідна, горизонтальна) та змістом (визнання, роз'яснення цілей, залучення до рішень, розвиткові розмови). Другий рівень - медіаторний - відображає механізм впливу: через комунікацію задовольняються або фруструються мотиваційні потреби (за Маслоу, Герцбергом, Макклелландом) та базові психологічні потреби (за SDT). Третій рівень - вихідний - включає результативні змінні:



**Рис. 1 - Інтегративна модель "Мотивація - Комунікація - Результативність"**

*Джерело: розроблено автором*

залученість персоналу, продуктивність, задоволеність роботою, утримання кадрів, інноваційну активність.

Принципово важливим у запропонованій моделі є наявність зворотного зв'язку від результативності до комунікацій: досягнуті результати є предметом наступного комунікативного циклу - визнання, корекції, планування. Саме цей замкнутий цикл забезпечує сталість мотиваційного ефекту, на відміну від разових стимулів.

Управлінська комунікація в контексті запропонованої моделі може здійснюватися через такі практичні канали та інструменти:

- регулярні one-on-one зустрічі менеджера з підлеглим (підтримка потреб компетентності та приналежності за SDT);
- прозора комунікація стратегічних рішень та змін (зниження тривожності, підтримка безпекових потреб за Маслоу);
- структурований розвитковий зворотний зв'язок (визнання та відповідальність - мотиватори за Герцбергом);
- залучення персоналу до формулювання цілей підрозділу (потреба в досягненні за Макклелландом; теорія у Макгрегора);
- формування командної культури відкритого обміну інформацією (теорія Z; потреба в приналежності).

Варто підкреслити, що ефективність кожного з цих інструментів залежить від відповідності комунікативного стилю мотиваційному профілю конкретного підлеглого. Менеджер, орієнтований на теорію Y і використовуючи SDT-підхід, має постійно діагностувати: які потреби зараз є домінуючими у кожного члена команди, і яка комунікація найбільш адекватно відповідає на ці потреби.

Нафтогазова галузь характеризується рядом особливостей, що суттєво впливають на організацію мотиваційних комунікацій. По-перше, значна частина персоналу працює у вахтовому режимі або на відокремлених промислових об'єктах, що ускладнює традиційне пряме управлінське спілкування. По-друге, висока технологічна складність і культура безпеки формують специфічну ієрархічність і регламентованість комунікацій. По-третє, галузь переживає масштабну трансформацію, пов'язану з кліматичним переходом, що породжує у персоналу питання щодо власних кар'єрних перспектив і стабільності [3].

Isha et al. у великому крос-секційному дослідженні нафтогазових компаній (вибірка понад 500 працівників) встановили, що якість організаційної комунікації та лідерський стиль є статистично значущими предикторами психосоціального благополуччя персоналу ( $\beta = 0,41$ ;  $p < 0,001$ ), що, у свою чергу, впливає на мотивацію та безпекову поведінку [13]. Трансформаційний стиль лідерства, що передбачає вислуховування, натхнення баченням і підтримку розвитку, виявився більш ефективним щодо залученості порівняно з транзакційним, орієнтованим на контроль і систему покарань-заохочень.

Olabode et al. у кількісному дослідженні нафтогазових підприємств (регресійний аналіз,  $N = 312$ ) підтвердили, що трансформаційне лідерство пояснює 47% варіації залученості персоналу, а відкрита, двостороння комунікація є медіатором цього зв'язку.

Результати особливо показові для фахівців покоління Z та міленіалів - найбільш дефіцитної для галузі категорії персоналу [21;22]. LinkedIn Workforce Learning Report доповнює цю картину: 94% працівників залишилися б у компанії довше, якби вона інвестувала в їхній кар'єрний розвиток і відкрито комунікувала ці можливості [23]. Отже, для нафтогазових компаній інвестиції у розвиток комунікативної компетентності менеджерів є не лише HR-завданням, а й стратегічним пріоритетом утримання людського капіталу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження підтвердило, що мотивація персоналу та управлінські комунікації є не просто суміжними, а глибоко взаємозалежними інструментами менеджменту. Комунікація виступає як необхідний медіаційний механізм, через який управлінські впливи трансформуються у мотиваційні стани персоналу.

Систематизація класичних і сучасних теорій мотивації показала, що кожна з них - від ієрархії потреб Маслоу до SDT - містить явний або імпліцитний комунікативний вимір. Задоволення потреб у визнанні, компетентності, приналежності та автономії значною мірою реалізується через якість управлінської комунікації - регулярний зворотний зв'язок, прозорість рішень, залучення до цілеформування, підтримуюче ставлення.

Аналіз емпіричних даних, зокрема в нафтогазовій галузі, підтвердив, що прозора комунікація керівника з підлеглими є одним з провідних факторів залученості та утримання персоналу - поряд і навіть вище за матеріальне стимулювання. Це особливо актуально для підприємств, що стикаються з вахтовим режимом, технологічними ризиками та викликами кліматичного переходу.

Запропонована інтегративна модель "мотивація - комунікація - результативність" описує замкнутий управлінський цикл, де комунікація є рушієм мотивації, мотивація - драйвером результативності, а результативність - предметом нового комунікативного циклу визнання та розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною верифікацією запропонованої моделі на вибірці українських нафтогазових підприємств, розробленням інструментарію діагностики комунікативно-мотиваційного клімату в організації, а також вивченням специфіки мотиваційних комунікацій в умовах дистанційної та гібридної роботи. Актуальним є також дослідження впливу цифрових комунікаційних платформ на якість мотиваційної взаємодії у виробничих підрозділах.

## Список використаних джерел

1. Gallup. (2024). *State of the global workplace: 2024 report*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
2. Deloitte. (2024). *2024 global human capital trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
3. McKinsey & Company. (2024). *Employee retention trends and challenges in the oil and gas industry*. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/employee-retention-trends-and-challenges-in-the-oil-and-gas-industry>
4. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
5. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
6. Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation-hygiene theory: An evaluation. *Psychology Research*, 12(12), 971–978.
7. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
8. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
10. Gagné, M., та ін. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
11. Slemp, G. R., та ін. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
12. Grenier, S., та ін. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1689–1730. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>
13. Isha, A. S. N., та ін. (2022). Do leadership, organizational communication, and work environment impact employees' psychosocial hazards in the oil and gas industry? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4432. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084432>
14. Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2011). *Мотивація персоналу: підручник*. КНЕУ.
15. Герасименко, О. О., & Потапенко, А. В. (2023). Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
16. Козак, К. Б., Корсікова, Н. М., & Петренко, Ю. О. (2022). Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*, 14(4), 26–34.
17. Сумець, О. М. (2024). Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. *Вчені записки університету «КРОК»*, 4(76), 134–145. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145>
18. Airswift. (2024). *Top oil and gas employment trends to look out for in 2024*. <https://www.airswift.com/blog/oil-gas-employment-trends>
19. Wang, Z., & Panaccio, A. (2023). Thriving in the dynamics: A multi-level investigation of needs-supportive features, situational motivation, and employees' subjective well-being. *Current Psychology*, 42(27), 23669–23686.
20. Olabode, F., та ін. (2025). Impact of leadership styles on employee engagement in Nigeria's oil and gas industry: A quantitative analysis. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/>

21. McKinsey & Company. (2024). *Talent squeeze: Planning for the energy sector's talent transition*. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/talent-squeeze-planning-for-the-energy-sectors-talent-transition>

22. International Oil and Gas Producers (IOGP). (2022). *Workforce energy*. <https://www.iogp.org/workstreams/workforce-energy/>

23. LinkedIn. (2023). *Workforce learning report 2023*. LinkedIn Learning. <https://learning.linkedin.com/resources/workforce-learning>

## References

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. Gallup Press, 2024. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

2. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights, 2024. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

3. McKinsey & Company. Employee retention trends and challenges in the oil and gas industry. McKinsey, 2024. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/employee-retention-trends-and-challenges-in-the-oil-and-gas-industry>

4. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50 (4). P. 370–396.

5. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

6. Peramatzis G., Galanakis M. Herzberg's motivation-hygiene theory: An evaluation. *Psychology Research*. 2022. Vol. 12 (12). P. 971–978.

7. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961. 512 p.

8. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.

9. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55 (1). P. 68–78.

10. Gagné M. et al. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*. 2022. Vol. 1. P. 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

11. Slep G. R. et al. Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 14 (6). 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>

12. Grenier S. et al. Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*. 2024. Vol. 73 (4). P. 1689–1730. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>

13. Isha A. S. N. et al. Do Leadership, Organizational Communication, and Work Environment Impact Employees' Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry? *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19 (8). 4432. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084432>

14. Kolot A. M., Tsybaliuk S. O. *Personnel Motivation : textbook*. Kyiv : KNEU, 2011. 397 p.

15. Herasymenko O. O., Potapenko A. V. Dominants of personnel motivation in the context of labor market transformations in Ukraine under martial law. *Economy and Society*. 2023. Issue 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

16. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. Personnel motivation management in the conditions of post-pandemic and martial law. *Food Industry Economics*. 2022. Vol. 14. No. 4. P. 26–346

17. Sumets O. M. Communicative management: communication barriers of organizational personnel. *Scientific Notes of "KROK" University*. 2024. No. 4(76). P. 134–145. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-134-145>

18. Airswift. Top oil and gas employment trends to look out for in 2024. 2024. <https://www.airswift.com/blog/oil-gas-employment-trends>
19. Wang Z., Panaccio A. Thriving in the dynamics: A multi-level investigation of needs-supportive features, situational motivation, and employees' subjective well-being. *Current Psychology*. 2023. Vol. 42 (27). P. 23669–23686.
20. Olabode F. et al. Impact of Leadership Styles on Employee Engagement in Nigeria's Oil and Gas Industry: A Quantitative Analysis. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/>
21. McKinsey & Company. Talent squeeze: Planning for the energy sector's talent transition. McKinsey, 2024. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/talent-squeeze-planning-for-the-energy-sectors-talent-transition>
22. International Oil and Gas Producers (IOGP). Workforce Energy. IOGP, 2022. <https://www.iogp.org/workstreams/workforce-energy/>
23. LinkedIn. Workforce Learning Report 2023. LinkedIn Learning, 2023. <https://learning.linkedin.com/resources/workforce-learning>

## PERSONNEL MOTIVATION AND MANAGERIAL COMMUNICATIONS AS FACTORS OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN THE OIL AND GAS INDUSTRY

**Haliuk Iryna**

PhD, Associated professor of the Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
76019, Ivano-Frankivsk, st. Karpatska, 15  
e-mail: [iryngaliuk11@gmail.com](mailto:iryngaliuk11@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

**Hamuliak Nazar**

PhD student  
Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
76019, Ivano-Frankivsk, st. Karpatska, 15  
e-mail: [ifuadev@gmail.com](mailto:ifuadev@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

**Abstract.** The oil and gas industry is undergoing one of the most acute workforce disruptions of recent decades, and the question of why a qualified specialist stays or leaves is increasingly less determined solely by the level of remuneration. This study is based on the assumption that managerial communication - often a systematically underestimated resource - is the mechanism through which a manager either reinforces or undermines employee motivation on a daily basis. Based on a synthesis of classical motivation theories (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, D. McGregor, W. Ouchi) and modern Self-Determination Theory (E. Deci, R. Ryan), the article identifies a common denominator across these concepts: the satisfaction of key employee needs - recognition, growth, autonomy, and belonging - occurs primarily through the communicative behavior of managers rather than through material incentives. It is demonstrated that the evolution of managerial paradigms from Theory X to Theory Z reflects a parallel shift in communication models — from directive monologue to participative dialogue. The Self-Determination Theory (SDT) of E. Deci and R. Ryan is examined as a contemporary conceptual framework for explaining the relationship between communication quality, the satisfaction of basic psychological needs (autonomy, competence, relatedness), and intrinsic motivation. The contributions of Ukrainian scholars are analyzed, confirming that under martial law conditions,

psychological safety, leadership openness, and the quality of feedback become dominant motivational factors for Ukrainian employees. Global statistics highlight the scale of the problem: only 21% of employees worldwide are truly engaged in their work, while annual economic losses from disengaged employees are estimated at USD 438 billion. In the oil and gas sector, this challenge is intensified by demographic trends and competition for talent from the renewable energy and technology sectors. The analysis of industry studies has shown that open managerial communication, transformational leadership, and investments in employee career development are statistically significant predictors of engagement and retention in oil and gas companies. Based on the findings, an integrative model “motivation – communication – performance” has been developed, describing a closed managerial cycle with a feedback loop. Practical recommendations are proposed for managers of oil and gas enterprises, covering specific communication tools aimed at enhancing employee motivation.

**Keywords:** personnel motivation, managerial communications, self-determination theory, employee engagement, oil and gas industry, integrative management model.