

УДК 331.3:658.3

<https://doi.org/10.31713/ve320251>

JEL: M12, M14

Блага Н. В. [1; ORCID ID: 0000-0001-9433-9459],

к.е.н., доцент,

Сватюк О. Р. [1; ORCID ID: 0000-0003-0099-2532],

к.е.н., доцент

¹Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

МАНІПУЛЯТИВНА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ПРОТИДІЇ

У статті здійснено комплексне дослідження сутності, форм та особливостей прояву маніпулятивної поведінки в організаційному середовищі в умовах воєнного часу. Розглянуто механізми управлінського впливу, які можуть сприяти виникненню маніпулятивних практик у міжособистісній, інформаційній та комунікаційній взаємодії між керівниками та підлеглими. У роботі виокремлено характерні форми маніпуляцій (емоційні, інформаційні, соціальні, морально-етичні та псевдопідтримка), притаманні організаціям у кризових і воєнних обставинах. Проаналізовано їхній вплив на психологічний клімат колективу, мотиваційну сферу працівників та ефективність управлінських процесів. Виокремлено наслідки маніпулятивної поведінки в організації.

На основі проведеного аналізу визначено основні напрями профілактики та обмеження маніпулятивних впливів у системі організаційного управління. Обґрунтовано важливість запровадження принципів етичного менеджменту, побудови відкритих і прозорих комунікацій, розвитку критичного мислення серед персоналу та створення умов корпоративної культури та психологічної безпеки в колективі. Підкреслено, що формування довіри, взаємної відповідальності та партнерських відносин між керівниками і працівниками є ключовими чинниками протидії маніпулятивним практикам і забезпечення стійкості організацій у воєнний період.

Ключові слова: управління персоналом; маніпулятивна поведінка; організація; безпека; менеджмент; комунікація; корпоративна культура.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану соціально-економічне та психологічне середовище організацій зазнає суттєвих трансформацій, що безпосередньо впливають на характер міжособистісних і управлінських взаємодій. Невизначеність, постійна

загроза, брак ресурсів, порушення комунікацій і високий рівень емоційного напруження створюють сприятливу базу для посилення маніпулятивних практик у керуванні персоналом. Війна виступає каталізатором тих форм поведінки, які в мирний час можуть бути прихованими або невираженими. Сучасна війна – це не лише збройне протистояння, а й соціально-психологічна криза, що трансформує способи мислення, взаємодії й управління в усіх сферах суспільного життя. Організації змушені діяти в умовах високої турбулентності, нестачі ресурсів і морально-психологічної напруги.

У таких умовах управлінські рішення часто приймаються швидко, без широкого обговорення, що створює ґрунт для маніпулятивних практик – свідомого або несвідомого впливу керівників на підлеглих з метою забезпечення дисципліни, лояльності чи утримання контролю. Проблема маніпуляцій на робочому місці не є новою, однак воєнний час істотно змінює її природу: працівники стають психологічно вразливішими, організаційні цінності – гнучкішими, а моральні межі – нестійкими. Посилюється невизначеність, емоційна напруга, дефіцит ресурсів і загострюється потреба у стабільності та безпеці організаційної діяльності.

Актуальність дослідження. За таких умов особливої актуальності набуває проблема маніпулятивного впливу на персонал, який може використовуватися як засіб управлінського контролю, але водночас становить загрозу моральній і психологічній стійкості працівників. Саме тому постає потреба у глибокому осмисленні феномена маніпулятивного впливу як етичної, психологічної та управлінської проблеми.

Формулювання мети і завдань статті – виявлення сутності, особливостей і наслідків маніпулятивного впливу на персонал у воєнний період, а також окреслити напрями етичного управління, що здатні мінімізувати його негативні прояви в системі сучасного управління. Для досягнення поставленої мети у статті визначено завдання: проаналізувати підходи до розуміння маніпулятивної поведінки в організаційному середовищі; розкрити соціально-психологічні та управлінські чинники, що сприяють поширенню маніпуляцій у період війни; охарактеризувати основні форми та механізми маніпулятивного впливу на персонал в умовах кризової діяльності; виявити деструктивні наслідки маніпулятивної поведінки

для організаційної культури, мотивації та управління; запропонувати шляхи протидії маніпуляціям у роботі з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі маніпуляцію визначають як прихований психологічний вплив, спрямований на зміну поведінки, емоцій чи переконань іншої особи без її усвідомленої згоди [1–4]. В організаційному контексті маніпуляції є частиною управлінських комунікацій, що дозволяє керівництву досягати певних цілей за допомогою емоційного або когнітивного контролю підлеглих. За умов війни така форма впливу набуває особливої актуальності, оскільки поєднує як інструменти мотивації, так і механізми психологічного захисту. Дослідження маніпулятивної поведінки в організації вивчали такі вчені як О. Гуменюк [4], І. Задорожна [5], О. Зима [6], А. Касьяненко [2].

Маніпулятивні дії можуть бути свідомими або несвідомими, відкритими чи прихованими, короткочасними або системними. Їхня ефективність значною мірою залежить від емоційного стану працівників, ступеня довіри до керівництва та рівня організаційної культури [2]. У період суспільної нестабільності саме емоційна вразливість персоналу стає тим чинником, який полегшує реалізацію маніпулятивних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маніпуляція визначається як приховане психологічне управління поведінкою іншої «людини або групи людей із метою досягнення вигідного для маніпулятора результату без усвідомленої згоди об'єкта впливу» [2].

На відміну від відкритого переконання, маніпуляція спирається на емоційне навіювання, викривлення інформації.

Психологічна суть маніпуляції полягає в активації підсвідомих мотивацій, що змушують людину діяти у потрібному напрямі, вважаючи це власним рішенням [4]. В управлінській практиці маніпуляція часто маскується під переконання, заохочення чи мотивацію, проте відрізняється від них прихованим характером цілей і відсутністю відкритого діалогу.

Маніпуляція як соціально-психологічний феномен в організаційному середовищі виконує низку важливих функцій, що впливають на динаміку взаємодії між керівництвом та персоналом, а також на загальний стан організаційної культури (рис. 1).



Рис. 1. Функції маніпулятивного впливу в організаційному середовищі

У мирний час такі практики часто залишаються непомітними або сприймаються як «частина корпоративної культури». Проте у воєнний період вони набувають кризового масштабу і можуть мати руйнівні наслідки. Війна радикально змінює соціальні відносини, ієрархію цінностей і психологічну структуру особистості. Під впливом загрози безпеці «люди схильні шукати стабільність, авторитет і чіткі правила» [3]. Це робить їх більш довірливими до керівництва, але одночасно – більш уразливими до прихованого впливу. Маніпуляції в організаційному середовищі воєнного часу мають свою специфіку, пов'язану з особливими цілями керівництва та зміною системи цінностей працівників. Насамперед вони часто спрямовані на підтримання контролю і забезпечення дисципліни у ситуації, коли традиційні управлінські механізми втрачають ефективність. «Керівники нерідко вдаються до психологічного тиску, використовуючи емоційні апеляції – до почуття обов'язку, колективної відповідальності, патріотизму або страху за майбутнє» [11]. Такий підхід дозволяє швидко консолідувати колектив навколо спільної мети, однак може приховувати прагнення керівництва утримати владу чи уникнути відкритих обговорень управлінських помилок.

Ще однією поширеною метою маніпуляцій є мобілізація трудових і психологічних ресурсів персоналу. В умовах війни, коли матеріальні стимули часто обмежені, управлінці апелюють до емоцій, моральних цінностей, до потреби у причетності або відчутті значущості. У цьому контексті маніпуляція виконує мотиваційну

функцію: вона активізує внутрішні сили працівників, спонукає їх до підвищеної активності навіть без адекватної винагороди. Проте така форма мотивації несе приховану небезпеку, адже емоційне виснаження, яке накопичується внаслідок постійного психологічного тиску, зрештою призводить до втрати довіри, деморалізації та професійного вигорання.

Характерною рисою воєнного часу є посилення захисних механізмів організацій, що часто набувають маніпулятивного характеру. Керівництво може свідомо обмежувати або спотворювати інформацію, намагаючись запобігти паніці, уникнути поширення деморалізуючих настроїв або приховати власні прорахунки. На перший погляд, така стратегія може виглядати виправданою в інтересах безпеки, однак фактично вона підриває довіру персоналу й породжує атмосферу недомовок та чуток. Унаслідок цього працівники опиняються у стані інформаційної невизначеності, що лише посилює їхню емоційну вразливість. Окрему увагу слід приділити символічному виміру маніпуляцій. В умовах війни організація прагне формувати позитивний імідж стабільності, єдності та здатності до виживання. Для цього використовуються елементи корпоративної культури, гасла, внутрішні ритуали, символічні образи лідера чи команди. Такі дії спрямовані на підтримання колективного духу, проте можуть також служити засобом прихованого контролю, коли зовнішня демонстрація єдності маскує відсутність реального діалогу між керівництвом і підлеглими. Символічна маніпуляція формує у працівників відчуття причетності до «вищої місії», але позбавляє їх можливості критично осмислювати управлінські рішення.

Посилення *маніпулятивних практик у період війни* пояснюється не лише поведінковими стратегіями керівників, а й об'єктивним станом суспільства. Страх, тривога, невизначеність майбутнього, втрата стабільності й емоційна виснаженість підвищують сприйнятливості працівників до впливу. Коли комунікаційні канали обмежені, а доступ до незалежної інформації ускладнений, навіть найпростіші маніпулятивні меседжі сприймаються як переконливі. У таких умовах будь-яке повідомлення, що апелює до емоцій, має більшу вагу, ніж раціональний аргумент. Це створює для керівництва спокусу замінювати прозору комунікацію на психологічні впливи, спрямовані на підтримання лояльності. Наслідки маніпуляцій у воєнний період можуть бути значно серйознішими, ніж у мирний час.

Хоча в короткому періоді вони дозволяють досягти дисципліни або оперативного виконання завдань, у довгостроковій перспективі така поведінка руйнує соціально-психологічний клімат у колективі. Працівники, які відчують нещирість керівництва, поступово втрачають довіру до організації, проявляють емоційне виснаження, дезорієнтацію і прагнення дистанціюватися від спільної діяльності. Це негативно позначається не лише на продуктивності праці, а й на здатності організації адаптуватися до нових викликів. З етичного погляду, важливо розмежовувати допустимі управлінські прийоми кризового менеджменту і маніпуляції як форму прихованого контролю. У ситуаціях, коли розголошення певної інформації може поставити під загрозу безпеку працівників або самої організації, часткове обмеження даних є виправданим. Однак така практика не повинна переростати у систематичне спотворення фактів або нав'язування працівникам хибних уявлень про реальний стан справ. Надмірна маніпулятивність руйнує соціальний капітал організації, знижує її репутацію і підриває моральну стійкість колективу.

Маніпуляції в організаціях можуть проявлятися на різних рівнях – від міжособистісних стосунків до корпоративної політики (рис. 2).

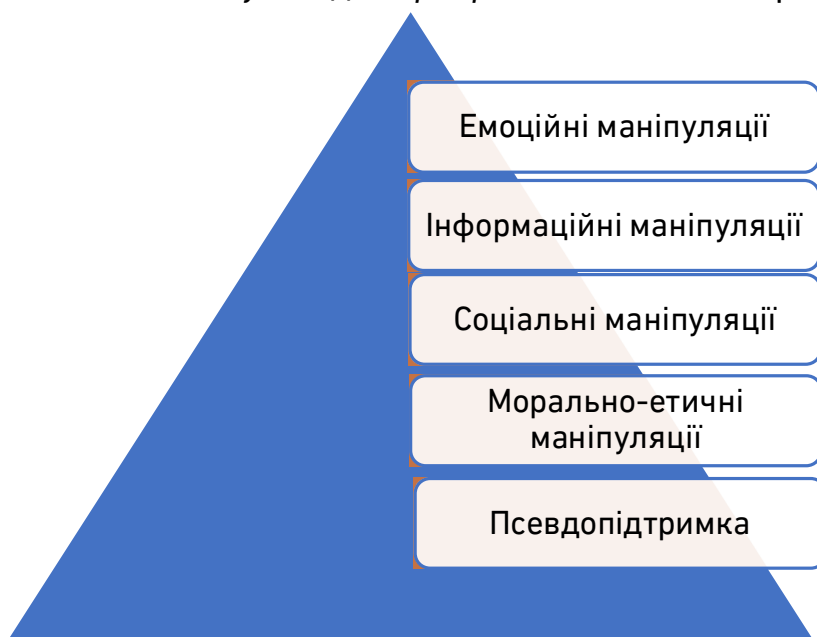


Рис. 2. Типи маніпуляцій у роботі з персоналом

У воєнний період у межах організаційного середовища особливо виразно проявляються різні типи маніпуляцій, що відображають специфіку соціально-психологічних процесів у кризових умовах.

Передусім йдеться про емоційні маніпуляції, які ґрунтуються на апеляції до страху, почуття провини або патріотичних переконань. Такі впливи спрямовані на формування у працівників внутрішнього обов'язку діяти всупереч власним інтересам, підпорядковуючи поведінку колективним або державним цілям. *Емоційний тиск* у цьому випадку часто подається як «моральний імператив чи прояв лояльності до організації» [3]. Іншою поширеною формою є *інформаційні маніпуляції*, що проявляються через обмеження доступу до об'єктивних даних, вибіркове подання фактів або свідоме їх спотворення. У воєнний період подібна практика часто обґрунтовується необхідністю забезпечення безпеки або стабільності, проте фактично вона призводить до зростання невизначеності та втрати довіри між керівництвом і персоналом.

Соціальні маніпуляції виявляються через використання групового тиску, коли «працівник змушений підкорятися колективній думці» [1], щоб уникнути осуду чи маргіналізації. Механізм такої маніпуляції базується на потребі індивіда в належності до групи та страху бути виключеним із соціального середовища організації.

Важливе місце посідають *морально-етичні маніпуляції*, що апелюють до «вищих цінностей» – служіння суспільству, патріотичного обов'язку чи жертвовності – як засобу легітимації управлінських рішень, які можуть суперечити інтересам окремих працівників. Подібна риторика створює ілюзію моральної правомірності дій керівництва, навіть якщо вони є сумнівними з точки зору етики чи справедливості.

Окремим різновидом *маніпулятивної поведінки у воєнний час* є *псевдо підтримка*, коли турбота про працівників використовується як прикриття для тиску або примусу. У цьому випадку управлінські дії маскуються під прояв емпатії, проте їхньою справжньою метою є досягнення вигідних для організації рішень за рахунок персоналу. Така форма маніпуляції особливо небезпечна, оскільки підриває психологічну безпеку колективу, знижує рівень довіри до керівництва та спотворює уявлення працівників про справжні мотиви управлінських рішень. Таким чином, можна зазначити, що маніпулятивні практики у воєнний період стають не лише засобом контролю, а й проявом адаптації організацій до екстремальних обставин. Їхня небезпека полягає у поступовому руйнуванні етичних

засад управління, що в довгостроковій перспективі підриває моральний потенціал і соціальну стійкість трудових колективів.

Маніпулятивні практики, поширені в організаціях під час війни, мають комплексний деструктивний ефект, що поступово підриває внутрішню стабільність і ефективність управління. Вони активізуються у воєнний період, поступово руйнують соціально-психологічну основу організації. Їхній вплив не обмежується окремими проявами недовіри чи втоми – він охоплює всі рівні управлінської взаємодії. Підлеглі, які тривалий час перебувають під впливом прихованого контролю та емоційного тиску, втрачають почуття особистої значущості й автономії, що провокує апатію, цинізм і зниження продуктивності. Водночас маніпулятивне середовище формує атмосферу взаємної підозри, коли навіть позитивні управлінські рішення сприймаються з недовірою. Колективна солідарність поступово замінюється на формальну лояльність – працівники демонструють зовнішню згоду, але уникають відповідальності та ініціативи. Це призводить до втрати здатності до самоорганізації, гальмує інноваційні процеси й посилює залежність від авторитарного стилю управління.

У стратегічній перспективі такі тенденції сприяють деградації корпоративної культури: моральні норми та етичні принципи поступаються прагматичним формам виживання. У результаті організація втрачає кадрову гнучкість, психологічну стійкість і довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, маніпуляція, що спершу може виглядати як ефективний інструмент управління в кризі, перетворюється на фактор деструкції, який підриває основу довіри, партнерства та розвитку в організаційному середовищі. Для запобігання маніпулятивним впливам доцільно забезпечити системну роботу, спрямовану на підвищення прозорості управлінських процесів, розвиток етичної культури та формування психологічної стійкості персоналу (рис. 3). Особливо важливим є створення умов для відкритої комунікації, у якій працівники мають можливість висловлювати власну позицію без страху покарання чи осуду. Необхідно також розвивати емоційний інтелект керівників, що сприятиме більш усвідомленому використанню впливу та зменшенню ризику маніпуляцій.



Рис. 3. Шляхи протидії маніпуляціям в організації

Важливою складовою профілактики є запровадження етичних кодексів, механізмів внутрішнього контролю й психологічної підтримки персоналу, які сприяють формуванню атмосфери довіри. Сучасні підходи до менеджменту наголошують на необхідності переходу від маніпулятивного до партнерського стилю управління, заснованого на взаємній відповідальності, прозорості та спільних цінностях. Саме така модель взаємодії дозволяє організації зберегти стабільність і моральну цілісність навіть у кризових, воєнних умовах. Адже етична взаємодія в колективі і партнерський стиль керівництва є стратегічним ресурсом виживання та розвитку організацій у кризових умовах.

Висновки. Таким чином, в умовах війни маніпуляція в організаційному середовищі набуває особливої інтенсивності та багатофункціональності. Вона одночасно може виступати засобом мобілізації, захисту та контролю, проте створює високі ризики моральної деградації управлінських відносин. Етичне управління, прозорість і відкритість комунікації – ключові чинники зниження ризику маніпуляцій. Основним шляхом нейтралізації маніпуляцій є розвиток корпоративної культури в організації, психологічної грамотності працівників, комунікації та формування довірливих взаємин у колективі. Саме такі підходи сприяють підвищенню стійкості організацій до криз і забезпечують збереження людського потенціалу як ключового ресурсу відбудови країни. У довгостроковій перспективі лише системи управління, засновані на чесності, співучасті та взаємоповазі, здатні зберегти людський потенціал і забезпечити стійкість організацій у воєнний та післявоєнний періоди.

Перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження окреслює лише частину складної проблеми маніпулятивної поведінки в організаційному середовищі, особливо в умовах воєнного стану, і потребує подальших досліджень.

1. Соціальне забезпечення в Україні : навч. посіб. / В. П. Мельник, З. Е. Скринник, І. В. Жеребило, О. І. Кадикало, З. М. Комаринська, Н. Ю. Олійник, Л. К. Семів, О. Р. Сватюк ; за наук. ред. В. П. Мельника, З. Е. Скринник. Вид. друге, доп. і перероб. Електронне видання. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2024. 612 с. URL: <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/Sotsialne-zabezpechennia-v-Ukraini.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
2. Касьяненко А. А. Маніпулювання як інструмент управління на підприємстві туріндустрії. URL: https://eprints.kname.edu.ua/48240/1/ilovepdf_com-39-40.pdf (дата звернення: 07.09.2025).
3. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6, № 1. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067> (дата звернення: 07.09.2025).
4. Гуменюк О. Є. Маніпуляція як різновид психологічного впливу. *Практична психологія та соціальна робота*. 2003. № 5. С. 23–26.
5. Задорожна І. Д. Позитивна маніпуляція як запорука ефективного менеджменту. *Студентський вісник НУВГП: збірник*. Рівне : НУВГП, 2021. Вип. 2 (16). С. 49–51.
6. Зима О. Г. Мотивація і маніпуляція як інструменти впливу на людину. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/78.pdf (дата звернення: 07.09.2025).
7. Лікарчук Н. Викривлення інформації як технологія впливу на систему управління. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2020. № 6. С. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.6.2020.218792>
8. (дата звернення: 07.09.2025).
8. Barnhill A. What is manipulation? In: Coons C., Weber M. (Eds.). *Manipulation*. Oxford University Press, 2014. P. 51–72. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199338207.003.0003> (дата звернення: 07.09.2025).
9. Jalsenjak B., Richards R. L. Manipulation and employee motivation: an unexamined relationship. *Journal of Sustainable Business*. 2025. Vol. 10, Art. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00119-0>
10. Hoichuk V., Liubomudrova N. P. Indicators of socio-economic efficiency of personnel development in the context of digitalization. *Economics & Education*. 2025. Vol. 10(2). P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-2-6> (дата звернення: 12.09.2025).
11. Mahlida N., Soebiantoro U. The effect of brand image and brand trust on repurchase intention of Rexona products in Surabaya. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 2025. Vol. 2(4). P. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i4.974> (дата звернення: 12.09.2025).

REFERENCES:

1. Sotsialne zabezpechennia v Ukraini : navch. posib. / V. P. Melnyk, Z. E. Skrynnyk, I. V. Zherybylo, O. I. Kadykalo, Z. M. Komarynska, N. Yu. Oliinyk, L. K. Semiv, O. R. Svatiuk ; za nauk. red. V. P. Melnyka, Z. E. Skrynnyk. Vyd. druhe, dop. i pererob. Elektronne vydannia. Lviv : LNU im. Ivana Franka, 2024. 612 s. URL: <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/Sotsialne-zabezpechennia-v-Ukraini.pdf> (data zvernennia:

07.09.2025). **2.** Kasianenko A. A. Manipuluvannia yak instrument upravlinnia na pidpriemstvi turindustrii. URL: https://eprints.kname.edu.ua/48240/1/ilovepdf_com-39-40.pdf (data zvernennia: 07.09.2025). **3.** Svatiuk O. R., Bihanska V. A. Vzaiemozviazok emotsiinoho intelektu ta kharakterystyk liderskoho potentsialu menedzheriv. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 2024. Vyp. 6, № 1. S. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067> (data zvernennia: 07.09.2025). **4.** Humeniuk O. Ye. Manipuliatsiia yak riznovyd psykhologichnoho vplyvu. *Praktychna psykhohiia ta sotsialna robota*. 2003. № 5. S. 23–26. **5.** Zadorozhna I. D. Pozytyvna manipuliatsiia yak zaporuka efektyvnoho menedzhmentu. *Studentskyi visnyk NUVHP* : zbirnyk. Rivne : NUVHP, 2021. Vyp. 2 (16). S. 49–51. **6.** Zyma O. H. Motyvatsiia i manipuliatsiia yak instrumenty vplyvu na liudynu. *Ekonomika i suspilstvo*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/78.pdf (data zvernennia: 07.09.2025). **7.** Likarchuk N. Vykryvlennia informatsii yak tekhnolohiia vplyvu na systemu upravlinnia. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*. 2020. № 6. S. 216–225. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.6.2020.218792> (data zvernennia: 07.09.2025). **8.** Barnhill A. What is manipulation? In: Coons C., Weber M. (Eds.). *Manipulation*. Oxford University Press, 2014. P. 51–72. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199338207.003.0003> (data zvernennia: 07.09.2025). **9.** Jalsenjak B., Richards R. L. Manipulation and employee motivation: an unexamined relationship. *Journal of Sustainable Business*. 2025. Vol. 10, Art. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00119-0> **10.** Hoichuk V., Liubomudrova N. P. Indicators of socio-economic efficiency of personnel development in the context of digitalization. *Economics & Education*. 2025. Vol. 10(2). P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-2-6> (data zvernennia: 12.09.2025). **11.** Mahlida N., Soebiantoro U. The effect of brand image and brand trust on repurchase intention of Rexona products in Surabaya. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 2025. Vol. 2(4). P. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i4.974> (data zvernennia: 12.09.2025).

Blaga N. V. [1; ORCID ID: 0000-0001-9433-9459],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Svatiuk O. R. [1; ORCID ID: 0000-0003-0099-2532],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹Lviv Polytechnic National University, Lviv

MANIPULATIVE BEHAVIOR OF PERSONNEL DURING WARTIME: MANAGERIAL CHALLENGES AND COUNTERACTION METHODS

The research focuses on the complex phenomenon of manipulative behaviour within the organizational environment under martial law, which transforms socio-economic and psychological settings, creating a fertile ground for manipulative practices in personnel management. The war acts as a catalyst for hidden forms of behaviour, exacerbating psychological

vulnerability, emotional tension, and the need for organizational stability. The goal of the article is to identify the essence, specifics, and consequences of manipulative influence on personnel during wartime, and to outline directions for ethical management capable of minimizing its negative manifestations.

Manipulation is defined as a hidden psychological influence aimed at managing the behaviour of an individual or group to achieve a result beneficial to the manipulator, without the conscious consent of the object of influence. Unlike open persuasion, manipulation relies on emotional suggestion and information distortion. In wartime, this form of influence gains particular relevance, often used by management to ensure discipline, control, or mobilization of resources when traditional mechanisms lose effectiveness. The study examines managerial influence mechanisms that may contribute to manipulative practices in interpersonal, informational, and communication interactions. Characteristic forms of manipulation intensified during the crisis are highlighted, including emotional manipulation (appealing to fear, guilt, or patriotism), informational manipulation (restricting objective data or distorting facts), social manipulation (using group pressure), and moral and ethical manipulation (appealing to "higher values" to legitimize dubious decisions). A specific form is pseudo-support, where employee care masks pressure or coercion. While manipulative practices may yield short-term results in control and task execution, they have a comprehensive destructive effect in the long term. The negative consequences include the gradual erosion of trust, emotional burnout, demoralization, apathy, cynicism, and the degradation of corporate culture. This ultimately undermines the organization's capacity for self-organization, innovation, and long-term competitiveness.

The article outlines key directions for prevention and counteraction to manipulative influences. These directions necessitate a systemic approach focused on enhancing the transparency of management processes and building psychological resilience. Crucial counteraction methods involve: establishing principles of ethical management and ethical leadership; developing a culture of open and transparent communication; supporting the psychological safety of employees; and teaching personnel media literacy and critical thinking. The findings emphasize that transitioning to a partnership-based management style, founded on mutual responsibility, honesty, and shared values, is the strategic resource for organizational stability and preserving human potential during wartime and in the post-war period.

Keywords: human resources management; manipulative behavior; organization; security; management; communication; corporate culture.

Отримано: 14 вересня 2025 року
Прорецензовано: 19 вересня 2025 року
Прийнято до друку: 26 вересня 2025 року