Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Т. І. Балановська, О. П. Гогуля

В. В. Сотник, В. В. Восколупов

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Київ

2026

УДК 005.95:159.9(072)

Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол № 3 від 30 вересня 2026 року)

Рецензенти: д. е. н., професор Чикуркова А. Д.
д. п. н., доцент Шумілова І. Ф.
д. е. н., с.н.с. Боднар О. В.

Психологія управління: навчальний посібник / Т.І. Балановська, О.П. Гогуля, В.В. Сотник, В. В. Восколупов Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2026. 419 с.

ISBN

У навчальному посібнику, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Психологія управління» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», розкрито теоретичні засади та практичні аспекти психології управлінської діяльності. Розглянуто психологічні особливості особистості й професійної діяльності керівника, лідерства, мотивації, управлінського впливу, комунікації, командної взаємодії, прийняття рішень, попередження та вирішення конфліктів, управління стресом і поведінки в умовах організаційних змін. Матеріали посібника спрямовані на формування у майбутніх фахівців з менеджменту системи теоретичних знань і практичних навичок щодо розуміння поведінки працівників, застосування психологічних методів управління, вибору ефективних способів взаємодії та розвитку управлінських компетентностей. У посібнику наведено контрольні запитання та тестові завдання для самоперевірки рівня засвоєння знань.

УДК 005.95:159.9(072)

ISBN

©Т. І. Балановська, О. П. Гогуля
©В. В. Сотник, В. В. Восколупов



Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Лідерство та управління людськими ресурсами організації», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики менеджменту, маркетингу та підприємництва, питаннями антикризового управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор і співавтор понад 250 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 10 монографій, 26 навчальних посібників.
Електронна адреса: balanovskaya@nubip.edu.ua



Гогуля Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Теорія організацій», «Стратегічне управління», «Етика бізнесу» «Ділова етика і соціальна відповідальність бізнесу». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, маркетингу та підприємництва, зокрема з питаннями стратегічного управління, маркетингового забезпечення діяльності підприємств, становлення та розвитку підприємництва сільських територій, соціальної відповідальності та етики бізнесу. Автор і співавтор понад 180 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 3 монографій, 15 навчальних посібників.
Електронна адреса: gogulya.o.p@nubip.edu.ua



Сотник Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, старший дослідник, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління якістю», «Менеджмент організацій», «Сервіс-менеджмент», «Теорія організацій», «Психологія управління», «Управління ризиками та економічною безпекою». Наукові інтереси пов'язані з проблемами здійснення ефективного управління та формування стратегічного розвитку різних суб'єктів господарювання, механізмів фінансування державних цільових програм, управління оборонними ресурсами, дослідженням впливу воєнних дій на національну економіку. Автор понад 108 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі автор 2 монографії, 4 навчальних посібників.
Електронна адреса: v.sotnyk@nubip.edu.ua



Восколупов Володимир Віталійович, доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління бізнесом», «Мотиваційний менеджмент», «Бізнес-планування діяльності підприємств», «Менеджмент». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, зокрема питаннями маркетингового менеджменту, сучасними концепціями управління, мотиваційним менеджментом і цифровим менеджментом. Співавтор 30 наукових і навчально-методичних праць.
Електронна адреса: voskolupov@nubip.edu.ua

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА ……. 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……...…… 8
ТЕМА 1.1. ВСТУП ДО ТЕОРІЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ……...…….. 8
1.1.1. Психологія управління як галузь наукового знання…...…….. 8
1.1.2. Об'єкт, предмет, завдання та методи психології управління….. 19
1.1.3. Місце психології управління в системі управлінських і соціальних наук……....……. 46
Питання для обговорення та самоперевірки..... 53
Тестові завдання до теми..... 54
ТЕМА 1.2. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА……..... 64
1.2.1. Особистість працівника як суб'єкт професійної діяльності…..... 64
1.2.2. Мотиваційна сфера та професійні цінності працівника…….. 74
1.2.3. Психологічна адаптація, задоволеність працею та професійне вигорання працівників..... 84
Питання для обговорення та самоперевірки……. 94
Тестові завдання до теми……..…..... 94
ТЕМА 1.3. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА……..... 105
1.3.1. Психологічні характеристики та компетентності керівника….. 105
1.3.3. Лідерство в управлінні: теорії, стилі, моделі……..….. 115
1.3.3. Емоційний інтелект та управлінська ефективність керівника-лідера…..... 127
Питання для обговорення та самоперевірки……..…… 139
Тестові завдання до теми……..... 140
ТЕМА 1.4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. 151
1.4.1. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень…… 151
1.4.2. Роль комунікації в управлінській діяльності……... 166
1.4.3. Вплив, переконання та маніпуляція в системі управління……. 177
Питання для обговорення та самоперевірки…….. 187
Тестові завдання до теми……..... 188
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННІ……..... 199
ТЕМА 2.5. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЇ…….…… 199
2.5.1. Управлінська дія як форма соціальної взаємодії…….…. 199
2.5.2. Психологічні чинники ефективності управлінських дій……. 207
2.5.3. Контроль, оцінювання та зворотний зв'язок в системі управління……..…….. 213
Питання для обговорення та самоперевірки…… 227
Тестові завдання до теми……..…..... 228

ТЕМА 2.6. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН УПРАВЛІННЯ…….….. 239
2.6.1. Поняття, структура та типи організаційної культури……..…… 239
2.6.2. Формування та розвиток організаційної культури……..……. 256
2.6.3. Вплив організаційної культури на поведінку персоналу..... 261
Питання для обговорення та самоперевірки…….…… 270
Тестові завдання до теми……..... 271
ТЕМА 2.7. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ……..…..…… 281
2.7.1. Психологічна природа та види конфліктів в організації…….…. 281
2.7.2. Стратегії та стилі управління конфліктами…….……. 292
2.7.3. Профілактика конфліктів і розвиток конфліктологічної компетентності керівника…..…….…… 299
Питання для обговорення та самоперевірки……..… 306
Тестові завдання до теми……..... 307
ТЕМА 2.8. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ТА СТРЕСОСТІЙКІСТЬ У УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ……..…….…….... 317
2.8.1. Поняття психологічного здоров'я в професійній діяльності…... 317
2.8.2. Стрес, його джерела та наслідки в управлінні.…… 326
2.8.3. Методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості…… 335
Питання для обговорення та самоперевірки……..…… 346
Тестові завдання до теми……..... 347
ТЕМА 2.9. ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ТА ПРОФЕСІЙНА СТІЙКІСТЬ КЕРІВНИКА……... 356
2.9.1. Професійна деформація та вигорання керівника……. 356
2.9.2. Ресурси психологічної стійкості та саморегуляції…….. 365
2.9.3. Баланс між професійною діяльністю та особистим життям…... 375
Питання для обговорення та самоперевірки……. 384
Тестові завдання до теми……... 385
Глосарій……. 395
Список використаних джерел……..... 410

ПЕРЕДМОВА

Професійна діяльність сучасного менеджера значною мірою реалізується через взаємодію з людьми, поведінка яких визначається індивідуальними особливостями, мотивами, цінностями, емоційними станами та характером відносин у колективі. Прийняття управлінських рішень, мотивування працівників, формування команд, здійснення впливу, врегулювання конфліктів і проведення організаційних змін потребують не лише володіння управлінськими технологіями, а й розуміння психологічних закономірностей поведінки особистості та групи. Тому психологічна підготовка є необхідною складовою формування професійної компетентності майбутнього менеджера. Зміна умов функціонування сучасних організацій посилює значення психологічних аспектів управління. Високе інформаційне та емоційне навантаження, поширення дистанційних і гібридних форматів роботи, необхідність швидко реагувати на зміни та приймати рішення за неповної інформації висувають додаткові вимоги як до керівників, так і до працівників. Менеджерові необхідно розуміти причини поведінки людей, визначати чинники їх мотивації, підтримувати конструктивну комунікацію, формувати довіру, обирати відповідні способи управлінського впливу та враховувати психологічні наслідки прийнятих рішень. Водночас ефективність самого керівника залежить від його здатності до саморегуляції, рефлексії, емоційної стійкості, адаптації та збереження власних психологічних ресурсів.

Зміст навчального посібника «Психологія управління» спрямований на формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння психологічних закономірностей управлінської діяльності та практичних умінь використовувати їх у професійній діяльності. Психологія управління розглядається як сфера знань, що дозволяє пояснювати поведінку працівника і керівника, особливості міжособистісної та групової взаємодії, механізми управлінського впливу, мотивації, лідерства й прийняття рішень. Такий підхід дає можливість поєднати психологічне розуміння людини з практичними завданнями менеджменту.

Перший розділ посібника присвячено теоретичним основам та особистісним аспектам психології управлінської діяльності. У ньому розкрито психологію управління як галузь наукового знання, визначено її об’єкт, предмет, завдання та методи, охарактеризовано місце в системі управлінських і соціальних наук. Значну увагу приділено особистості працівника як суб’єкта професійної діяльності, його мотиваційній сфері та професійним цінностям, психологічній адаптації, задоволеності працею і професійному вигоранню. Розгляд цих питань дозволяє зрозуміти, яким чином індивідуально-психологічні особливості людини взаємодіють з умовами професійного середовища та позначаються на її ставленні до праці й результатах діяльності. Окреме місце відведено психології особистості керівника-лідера. Розглянуто психологічні характеристики та компетентності керівника, основні теорії, стилі й моделі лідерства, а також роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності. Лідерство представлено як процес соціально-психологічного впливу, результативність якого визначається не лише особистісними властивостями

керівника, а й особливостями працівників, характером взаємодії та конкретною ситуацією.

Другий розділ орієнтований на дослідження соціально-психологічних аспектів управління. Управлінська дія розглядається як форма соціальної взаємодії, ефективність якої залежить від особливостей її сприйняття, характеру відносин між учасниками та якості зворотного зв'язку. Висвітлено психологічні чинники результативності управлінських дій, значення контролю й оцінювання, а також механізми формування відповідної реакції працівників на рішення та поведінку керівника. Вагому увагу приділено організаційній культурі як соціально-психологічному середовищу професійної діяльності. Розкрито її структуру, типи та механізми розвитку, визначено вплив організаційних цінностей, норм і моделей поведінки на персонал.

Для закріплення навчального матеріалу після кожної теми наведено питання для обговорення та самоперевірки. Наприкінці посібника подано тестові завдання, глосарій і список використаної літератури, що сприяє систематизації знань та їх практичному застосуванню.

Представлений теоретико-практичний матеріал ґрунтується на сучасних підходах психології управління, організаційної психології та менеджменту, враховує наукові напрацювання українських і зарубіжних дослідників. Для закріплення навчального матеріалу після кожної теми наведено питання для обговорення та самоперевірки. Практична складова доповнена завданнями, спрямованими на застосування психологічних знань під час аналізу управлінських ситуацій. Наприкінці посібника розміщено тестові завдання, глосарій та список використаної літератури, що сприятиме систематизації знань, розвитку критичного й аналітичного мислення та поглибленню самостійної роботи здобувачів.

Навчальний посібник розроблено відповідно до структури робочої програми навчальної дисципліни «Психологія управління» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Метою авторів є формування у майбутніх менеджерів системного розуміння психологічних закономірностей управління, здатності аналізувати індивідуальну та групову поведінку, здійснювати психологічно обґрунтований управлінський вплив, конструктивно взаємодіяти з працівниками та підтримувати власну професійну стійкість в умовах сучасного організаційного середовища.

У підготовці навчального посібника брали участь кандидат економічних наук, професор Балановська Т.І. (тема 1.3), кандидат економічних наук, доцент Гогуля О.П. (теми 1.1, 2.6, 2.7), кандидат економічних наук, старший дослідник Сотник В.В. (теми 1.2, 2.8, 2.9), доктор філософії з менеджмент Восколупов В.В. (теми 1.4, 2.5).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1.1. Вступ до теорії психології управління

1.1.1. Психологія управління як галузь наукового знання

Психологія управління є спеціалізованою галуззю психологічної науки, становлення якої зумовлене необхідністю наукового осмислення психологічних закономірностей управління людьми, організації їхньої спільної діяльності та функціонування соціальних систем. Її виникнення стало закономірним результатом розвитку як психологічної науки, так і теорії управління, оскільки поступово стало очевидним, що ефективність управлінських процесів визначається не лише організаційними, економічними чи адміністративними механізмами, а й особливостями людини як учасника управлінської взаємодії.

Психологія належить до фундаментальних наук про людину. Термін ***«психологія»*** походить від давньогрецьких слів *psyche* - душа та *logos* - учення, знання, наука. У первісному значенні психологія трактувалася як учення про душу, однак у процесі розвитку наукового знання її зміст істотно трансформувався. Від філософських міркувань про природу душі, свідомості та поведінки людини психологія поступово перейшла до систематичного наукового дослідження психічних процесів, станів, властивостей особистості, закономірностей поведінки та діяльності.

Перші уявлення про психіку формувалися в межах філософії. Уже в античний період мислителі прагнули з'ясувати природу людської душі, співвідношення тілесного й духовного, особливості пізнання, волі, почуттів і поведінки. У працях Арістотеля та інших античних філософів були закладені основи систематизованого осмислення психічних явищ. Протягом тривалого історичного періоду психологічні знання розвивалися переважно у складі філософського знання, поступово накопичуючи положення, які згодом стали основою самостійного наукового напряму [108].

Перетворення психології на самостійну науку було пов'язане з розвитком природничих і соціальних наук, удосконаленням методів спостереження та експериментального дослідження, а також із поширенням уявлення про необхідність об'єктивного вивчення психічних явищ. У другій половині XIX ст. психологічні дослідження набувають дедалі більшої самостійності, а психіка людини починає розглядатися не лише як філософська проблема, а і як предмет спеціального наукового пізнання.

Сучасна психологія являє собою розгалужену систему взаємопов'язаних галузей і напрямів, які досліджують різні прояви психічного життя людини та закономірності її поведінки в конкретних видах діяльності й соціальних умовах. Загальна психологія виконує інтегруючу роль у цій системі, оскільки узагальнює основні закономірності функціонування та розвитку психіки, формує базові поняття, теоретичні підходи й загальні принципи психологічного дослідження. На її основі розвиваються спеціалізовані галузі психологічного знання, орієнтовані на вивчення психіки людини в окремих сферах життєдіяльності.

Для формування психології управління особливе значення мають психологія особистості, соціальна психологія, психологія праці, організаційна психологія, економічна психологія, психологія творчості, практична психологія, психологія кар'єри, акмеологія, етнопсихологія та інші споріднені галузі. Кожна з них розкриває окремий аспект функціонування людини, групи або організації, який набуває особливого значення в управлінській діяльності.

Теоретичний і методологічний фундамент психології управління не виник ізольовано від інших галузей науки, а формувався поступово, у результаті інтеграції знань про психіку, особистість, діяльність, групи, організації та управлінські процеси. Саме міждисциплінарний характер психології управління, про що більш детально розкрито у наступних пунктах навчального посібника, дає змогу розглядати управління не лише як систему організаційних дій, а як складний соціально-психологічний процес, у центрі якого перебуває людина та її взаємодія з іншими учасниками організації.

У цьому контексті психологічні знання виконують не допоміжну, а системоутворювальну функцію для розуміння людської складової управління. Організаційні структури, посадові повноваження, управлінські процедури та технології набувають реального змісту лише через діяльність людей, їхню взаємодію, сприйняття управлінських впливів, мотивацію, професійні компетентності та готовність до спільного досягнення визначених цілей. Саме ця обставина стала однією з фундаментальних передумов формування психології управління як самостійної галузі психологічного знання.

Поява психології управління як окремої галузі наукового знання була результатом тривалого розвитку уявлень про людину, працю, організацію спільної діяльності та управління соціальними системами. Її становлення не можна пов'язувати з одним науковим відкриттям або діяльністю окремого дослідника. Воно відбувалося поступово, у міру того як змінювалися суспільні відносини, ускладнювалися форми організації праці, розвивалися виробництво й економіка та накопичувалися знання про закономірності поведінки людини.

Перші витоки психології управління сформувалися ще до виникнення психології як самостійної науки. У філософських ученнях античності порушувалися питання природи людини, її поведінки, мотивів діяльності, взаємин між індивідом і суспільством, влади, підпорядкування та організації спільного життя. Ці питання безпосередньо або опосередковано стосувалися проблеми управління людьми.

Особливе місце в цьому контексті посідають праці Арістотеля, який розглядав людину як соціальну істоту та аналізував форми організації суспільного життя, взаємовідносини між людьми, владу й різні форми державного устрою. Хоча ці міркування ще не становили психології управління в сучасному розумінні, вони заклали важливе теоретичне підґрунтя для подальшого осмислення поведінки людини в організованих соціальних системах.

Упродовж Середньовіччя та Нового часу питання управління дедалі більше пов'язувалися з проблемами влади, авторитету, соціального порядку,

відповідальності правителя та взаємовідносин між особистістю і суспільством. Філософська думка поступово накопичувала уявлення про мотиви людської поведінки, роль інтересів, цінностей, переконань і соціального середовища. Таким чином формувався світоглядний фундамент для майбутнього наукового аналізу управлінської взаємодії.

Новий етап розпочався в XIX ст., коли розвиток промислового виробництва та масштабні соціально-економічні зміни істотно ускладнили організацію праці. Поява великих підприємств, збільшення чисельності працівників, поглиблення спеціалізації та розподілу праці, необхідність координації діяльності значної кількості людей поставили перед суспільством нові управлінські проблеми. Від керівника вимагалося не лише організувати виробничий процес, а й забезпечити узгодженість дій працівників, підтримувати дисципліну, розподіляти обов'язки та мотивувати людей до праці.

Саме в цей період відбувається активне формування соціологічних і психологічних знань про людину та суспільство. Розвиток соціології дозволив перейти від переважно філософського осмислення суспільних явищ до їх систематичного наукового дослідження. Психологія, своєю чергою, поступово набувала статусу самостійної науки та почала виробляти власний понятійний апарат і методи дослідження психічних явищ.

На межі XIX-XX ст. виникла потреба поєднати знання про психологію людини з практичними завданнями організації праці. У результаті почали формуватися психологія праці, психотехніка, дослідження професійної придатності, працездатності, втоми, мотивації та умов трудової діяльності. Паралельно розвивалися дослідження групових процесів, міжособистісної взаємодії та соціальної поведінки. Сукупність цих напрямів створила безпосередні передумови для формування психології управління.

Важливим етапом у становленні управлінської науки став розвиток *концепції наукового управління*. На початку XX ст. Фредерік Тейлор запропонував системний підхід до організації виробничої праці, заснований на стандартизації операцій, нормуванні праці, раціональному розподілі завдань та пошуку найбільш ефективних способів їх виконання.

Концепція Тейлора започаткувала перехід від стихійних форм організації виробництва до управління, яке ґрунтувалося на спостереженні, вимірюванні, аналізі та раціональному проєктуванні трудових процесів. Водночас саме ця система продемонструвала обмеженість підходу, за якого працівник розглядається переважно як виконавець стандартизованих операцій. Практика показала, що продуктивність праці не визначається лише технічною організацією робочого процесу.

Поступово в центр уваги дослідників потрапили психологічні особливості працівника: його ставлення до праці, мотивація, потреби, емоційний стан, характер взаємин із керівником і колегами. Таким чином, розвиток наукового управління, хоча спочатку й був переважно раціоналістичним та технократичним, створив умови для подальшого психологічного переосмислення управлінської діяльності.

Подальший розвиток управлінської думки сприяв переходу від концепції працівника як переважно економічно мотивованого виконавця до розуміння його як соціальної та психологічної особистості. Дослідження неформальних груп, міжособистісних відносин, групових норм і соціально-психологічного клімату продемонстрували, що поведінка працівника визначається не лише матеріальними стимулами та формальними правилами, а й характером соціального середовища, належністю до групи, ставленням керівника та колег, визнанням і можливістю самореалізації.

Паралельно з розвитком теорії управління відбувалося становлення різних *психологічних концепцій*, які суттєво розширили наукові уявлення про поведінку людини. Дослідження свідомості, поведінки, мотивації, міжособистісних відносин, групової динаміки та діяльності створювали теоретичні передумови для психологічного аналізу управлінських процесів.

Поведінковий підхід звернув увагу на закономірності поведінки людини та можливість її дослідження через спостережувані реакції, стимули й результати діяльності. Когнітивні концепції зосередили увагу на процесах сприймання, мислення, оцінювання інформації, формування суджень і прийняття рішень. Гуманістична психологія підкреслила значення особистісної гідності, самореалізації, внутрішньої мотивації та розвитку потенціалу людини. Соціально-психологічні дослідження дали змогу глибше зрозуміти закономірності взаємодії людини з групою та організаційним середовищем.

Особливого значення для психології управління набуло поступове формування уявлення про організацію як соціальну систему. Організація почала розглядатися не лише як формальна структура посад, функцій і повноважень, а як середовище взаємодії людей, у якому формуються певні норми, цінності, ролі, статуси, неформальні відносини та моделі поведінки.

Основні етапи становлення психології управління узагальнено у табл. 1.1. Узагальнюючи історичну ґенезу, можна виокремити три взаємопов'язані етапи становлення психології управління.

Перший етап - *зародження ідей психології управління в межах філософії та соціології (VI ст. до н. е. - середина XIX ст.).* На цьому етапі ще не існувало психології управління як самостійної галузі. Проте формувалися уявлення про природу людини, владу, авторитет, підпорядкування, взаємодію особистості та суспільства, організацію спільного життя й діяльності.

Другий етап - формування психологічних знань про управління в межах теорії управління та психології (середина XIX - початок XX ст.). Його характерною ознакою стало зближення наукового аналізу управління з дослідженнями трудової діяльності, професійної придатності, працездатності, мотивації та соціальної взаємодії. У цей період виникли безпосередні наукові передумови інтеграції управлінського та психологічного знання. **Третій етап - становлення психології управління як самостійної галузі психологічного знання (1920-1930-ті роки XX ст.).** У цей період психологічні аспекти управлінської діяльності набувають самостійного наукового значення. У центрі уваги опиняються особистість керівника, психологічні характеристики

управлінської діяльності, групові процеси, міжособистісна взаємодія та закономірності функціонування організованих спільнот.

Таблиця 1.1. Основні етапи становлення психології управління*

Етап	Хронологічні межі	Основний зміст	Характерні зміни в розумінні людини
Зародження ідей	VI ст. до н. е. - середина XIX ст.	Філософське та соціологічне осмислення влади, керівництва, поведінки людини, суспільства та спільної діяльності	Людина як член суспільства, носій певних моральних, соціальних і політичних якостей
Формування психологічних знань про управління	Середина XIX - початок XX ст.	Розвиток психології, соціології, психології праці, наукового управління	Працівник як учасник трудового процесу, поведінка як об'єкт наукового дослідження
Становлення самостійної галузі	1920-1930-ті роки XX ст.	Виокремлення психологічних проблем управління, дослідження керівника, груп, взаємодії та управлінської діяльності	Людина як психологічний і соціальний суб'єкт управління
Розширення проблематики	Середина - кінець XX ст.	Розвиток досліджень мотивації, лідерства, комунікації, групової динаміки, організаційної поведінки	Людина як активний учасник організаційної взаємодії
Сучасний етап	XXI ст.	Психологізація управління, управління змінами, цифровізація, командна робота, розвиток людського капіталу	Людина як ключовий суб'єкт розвитку організації, носій знань, компетентностей та інноваційного потенціалу

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [38, 67, 89, 108]

Подальший розвиток психології управління був пов'язаний із розширенням її проблематики. Якщо на ранніх етапах основна увага приділялася переважно продуктивності праці, професійним характеристикам працівника та управлінню трудовими процесами, то згодом предметне поле розширилося за рахунок дослідження лідерства, мотивації, комунікації, організаційної культури, групової динаміки, конфліктів, прийняття рішень, професійного розвитку керівника та психологічних аспектів організаційних змін.

Розвиток психології управління в Україні відбувався в загальному руслі становлення психологічної науки та управлінської думки, але поступово набував власної наукової проблематики. Особливо активним цей процес став у другій половині XX ст., коли управління дедалі частіше почали розглядати як складний процес взаємодії людей і соціальних систем.

Поширення системного підходу змінило уявлення про управління. Організація стала розглядатися як відкрита система, функціонування якої залежить від взаємодії її складових і характеру зв'язків із зовнішнім середовищем. Відповідно, управлінський вплив перестав сприйматися лише як одностороння передача команд від керівника до виконавця. Усе більшого

значення набували зворотний зв'язок, комунікація, спільне вироблення рішень, адаптація до змін та врахування психологічних особливостей учасників управлінського процесу.

На сучасному етапі розвиток психології управління визначається ускладненням організаційного середовища, цифровізацією управління, поширенням командних форм роботи, зміною структури зайнятості, розвитком інноваційної діяльності та зростанням значення людського капіталу. Усе це посилює потребу в психологічному осмисленні не лише традиційних управлінських відносин, а й нових форм професійної взаємодії.

Таким чином, історія психології управління відображає поступовий перехід від загальних філософських уявлень про людину, владу та суспільство до наукового дослідження психологічних закономірностей управлінської діяльності. Водночас цей розвиток демонструє принципову зміну погляду на людину в організації: від переважно об'єкта управлінського впливу - до активного суб'єкта діяльності, взаємодії та розвитку.

Сучасна психологія управління являє собою сформовану галузь психологічного знання, яка розвивається на перетині психології, теорії управління, соціології, економіки та інших наук про людину й суспільство. Її становлення відображає закономірну потребу в науковому поясненні того, як психологічні особливості людини, характер її взаємодії з іншими людьми та особливості функціонування організацій позначаються на процесах управління.

У найзагальнішому розумінні **психологію управління** можна визначити як галузь психологічної науки, що досліджує психологічні закономірності управлінської діяльності та функціонування організованих соціальних систем. У центрі її уваги перебуває людина як учасник управлінських відносин, її діяльність, поведінка, взаємодія з іншими людьми та включеність в організаційне середовище.

Таке розуміння передбачає відмову від спрощеного трактування психології управління як сукупності способів психологічного впливу керівника на підлеглих. Сучасна психологія управління розглядає управлінську взаємодію як двосторонній і багатосуб'єктний процес, у якому психологічні особливості всіх учасників можуть впливати на характер спільної діяльності. Тому її проблематика охоплює не лише діяльність керівника, а й функціонування груп, організацій, команд, неформальних об'єднань та інших соціальних систем.

Специфіка психології управління значною мірою визначається тим, що управлінські процеси реалізуються через *людей*. Навіть найбільш досконала організаційна структура, технологія або система управлінських процедур не може функціонувати незалежно від психологічних характеристик її учасників. Люди сприймають управлінські рішення, інтерпретують інформацію, реагують на зміни, взаємодіють між собою, формують ставлення до керівника та організації, приймають або відкидають певні норми поведінки.

У цьому контексті центрального значення набуває поняття ***людського чинника***. Воно охоплює сукупність характеристик людини, які можуть впливати на функціонування управлінської системи: професійні знання та компетентності,

здібності, мотивацію, цінності, емоційні та вольові характеристики, особливості сприймання й мислення, відповідальність, комунікативні можливості, ставлення до праці та готовність до змін.

Значення людського чинника особливо посилюється в умовах складних і динамічних організаційних систем. Чим вищою є невизначеність середовища, інтенсивність інформаційних потоків і складність управлінських завдань, тим більшими стають вимоги до когнітивних, емоційних, комунікативних і соціальних ресурсів людини. Тому психологічна компетентність стає складовою загальної управлінської компетентності.

Для правильного розуміння змісту психології управління необхідно розмежовувати поняття «управління» та «менеджмент». Управління є ширшим поняттям, яке характеризує цілеспрямований вплив на певну систему для забезпечення її функціонування, регулювання, розвитку або переходу до бажаного стану. Воно може стосуватися технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших систем.

Менеджмент переважно стосується професійного управління організаціями та їхніми ресурсами, насамперед у соціально-економічній сфері. У практиці ці поняття часто використовуються як синонімічні, однак у науковому аналізі доцільно враховувати їхню змістову відмінність.

Психологія управління має ширше проблемне поле, оскільки її цікавлять психологічні закономірності управління соціальними системами загалом, тоді як ***психологія менеджменту*** переважно концентрується на психологічних аспектах професійної діяльності менеджерів та функціонування організацій у певному економічному середовищі. Водночас між цими напрямами існує тісний взаємозв'язок, а їхні понятійний апарат і дослідницькі підходи значною мірою перетинаються.

Посилення ролі професійного менеджера в сучасних організаціях сприяло виокремленню ***психології менеджменту*** *як міждисциплінарного науково-практичного напряму*. Його розвиток пов'язаний із необхідністю психологічного забезпечення діяльності менеджерів, управління персоналом, формування ефективної організаційної взаємодії та досягнення організаційних цілей.

Менеджер у сучасній організації виступає не лише посадовою особою, яка реалізує адміністративні функції, а й організатором взаємодії між людьми. Його діяльність передбачає прийняття рішень, розподіл завдань, координацію роботи, комунікацію, мотивацію працівників, управління змінами та формування умов для спільної діяльності. Відповідно, психологічна компетентність менеджера є необхідною передумовою ефективного виконання ним професійних функцій.

У процесі розвитку психології управління сформувалася складна структура її проблематики. Вона охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких концентрується на певному аспекті психологічного забезпечення управління (табл. 1.2).

Перший напрям пов'язаний із *теоретичними та історичними засадами психології управління*. Він охоплює становлення галузі, її зв'язки з іншими

науками, розвиток основних концепцій, категорій і підходів до психологічного осмислення управління.

Таблиця 1.2. Структура сучасної психології управління*

Структурний напрям	Характерні ознаки	Основні проблеми
Теоретико-історичні засади	Історія, теорії та концепції психології управління	Становлення галузі, наукові підходи, міждисциплінарність
Психологія особистості в управлінні	Особистісні характеристики учасників управління	Мотивація, здібності, цінності, компетентності, професійний розвиток
Психологія керівника	Особистість і професійна діяльність керівника	Управлінські якості, стиль керівництва, лідерство, авторитет
Психологія організації	Організація як соціально-психологічна система	Організаційна культура, норми, цінності, розвиток, зміни
Психологія груп і команд	Спільна діяльність людей	Групова динаміка, згуртованість, ролі, статуси, лідерство
Психологія управлінської діяльності	Психологічний зміст роботи керівника	Планування, організація, координація, рішення, контроль
Соціальна психологія управління	Міжособистісна та групова взаємодія	Комунікація, переговори, конфлікти, влада, авторитет
Психологія управління людськими ресурсами	Психологічні аспекти роботи з персоналом	Добір, адаптація, оцінювання, мотивація, навчання, кар'єра
Психологія організаційних змін	Психологічне забезпечення розвитку	Готовність до змін, опір, адаптація, комунікація, інновації

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [82, 89, 99]

Другий напрям становить *психологія особистості в управлінні*. Він охоплює психологічні характеристики керівника і працівників, особливості професійного та особистісного розвитку, мотиваційні й ціннісні орієнтації, здібності, компетентності, професійне самовизначення та самореалізацію.

Третій напрям - *психологія організації та спільної діяльності*. У його межах розглядаються психологічні закономірності функціонування організацій, груп і команд, особливості групової динаміки, організаційної культури, згуртованості та розподілу ролей.

Четвертий напрям - *психологія управлінської діяльності*. Він охоплює психологічні характеристики професійної діяльності керівника, прийняття управлінських рішень, планування, організацію, координацію, контроль, розв'язання проблемних ситуацій та управління змінами.

П'ятий напрям становлять *соціально-психологічні аспекти управління*. До них належать ділове спілкування, міжособистісна взаємодія, лідерство, влада, авторитет, конфлікти, переговори, соціально-психологічний клімат та інші форми взаємодії людей в організації.

Шостий напрям - *психологія управління людськими ресурсами*. Він охоплює психологічні аспекти професійного добору, адаптації, оцінювання, розвитку, навчання, мотивації та кар'єрного просування працівників.

Окремим напрямом сучасної проблематики є *психологічне забезпечення організаційного розвитку та змін*. Його значення зростає в умовах

нестабільності, цифрової трансформації, інноваційних процесів, реорганізації та необхідності адаптації працівників до нових умов діяльності.

Як і будь-яка самостійна галузь наукового знання, психологія управління має власний категоріальний апарат - систему взаємопов'язаних понять, за допомогою яких описуються, систематизуються та пояснюються психологічні явища управлінської сфери [89].

До основних категорій належать *особистість, організація, управління, керівник, менеджер, лідерство, влада, авторитет, статус, професіоналізм, розвиток, взаємодія, спілкування, спільна діяльність, управлінська діяльність, мотивація та людський чинник* (табл. 1.3).

Категорії психології управління не існують ізольовано. Наприклад, особистість керівника реалізує себе в управлінській діяльності, вступає у взаємодію з працівниками, використовує формальні та неформальні механізми впливу, формує певний стиль керівництва та бере участь у розвитку організації. Водночас поведінка працівника залежить не лише від його індивідуально-психологічних характеристик, а й від групових норм, організаційної культури, характеру управлінських відносин і соціально-психологічного клімату.

Тому категоріальний апарат психології управління доцільно розглядати як цілісну систему, що поєднує три взаємопов'язані рівні: *особистісний, груповий* та *організаційний*. На особистісному рівні аналізуються психологічні характеристики учасників управління; на груповому - закономірності взаємодії та спільної діяльності; на організаційному - психологічні особливості функціонування й розвитку організації.

Поняття *«організація»* в психології управління має багатовимірний зміст. По-перше, організація може розглядатися як соціальна інституція або об'єднання людей, створене для досягнення певних цілей. По-друге, вона є процесом упорядкування та координації спільної діяльності. По-третє, організація характеризує певну систему взаємозв'язків, взаємозалежностей і внутрішньої узгодженості між її складовими.

Психологічний аспект організації полягає в тому, що формальна структура завжди доповнюється неформальними відносинами. Працівники не лише виконують посадові функції, а й формують міжособистісні зв'язки, створюють групові норми, виробляють спільні цінності, оцінюють поведінку керівництва та колег. У результаті в кожній організації виникає своєрідна система психологічних відносин, яка може як підтримувати досягнення організаційних цілей, так і створювати перешкоди для них.

Знання особливостей організації дає змогу керівнику краще розуміти розподіл ролей і повноважень, джерела формального та неформального впливу, характер комунікацій, особливості мотивації працівників і потенційні причини виникнення напруження чи конфліктів.

Керівник є центральною фігурою формальної системи управління. Він наділений посадовими повноваженнями, відповідає за організацію діяльності підлеглих і має приймати рішення в межах визначеної компетенції. Однак формальний статус сам по собі не гарантує ефективності управління. Для

реалізації управлінських повноважень необхідні професійні, комунікативні, організаційні та соціально-психологічні компетентності.

Таблиця 1.3. Базові категорії психології управління*

Категорія	Загальна характеристика в контексті психології управління
Особистість	Людина як суб'єкт діяльності, взаємодії та професійного розвитку
Управління	Цілеспрямований процес організації та регулювання діяльності соціальної системи
Організація	Соціальна система, процес упорядкування діяльності та система внутрішніх взаємозв'язків
Керівник	Формально уповноважений суб'єкт управлінської діяльності
Менеджер	Професійний управлінець, який організовує діяльність і взаємодію в організації
Лідерство	Процес соціального впливу та здатність спрямовувати групу на досягнення спільних цілей
Влада	Здатність здійснювати вплив у системі соціальних та організаційних відносин
Авторитет	Визнаний працівниками вплив особи, що ґрунтується на її компетентності, професійних і особистісних якостях
Статус	Положення людини або групи в системі соціальних та організаційних відносин
Взаємодія	Взаємозумовлений процес впливу та координації дій учасників спільної діяльності
Ділове спілкування	Комунікативна взаємодія, пов'язана з виконанням професійних та управлінських завдань
Спільна діяльність	Узгоджена діяльність людей, спрямована на досягнення спільної мети
Професіоналізм	Система професійних знань, умінь, компетентностей і особистісних якостей, що забезпечують якісне виконання діяльності
Мотивація	Система внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної діяльності
Розвиток	Процес якісних змін особистості, групи або організації
Людський чинник	Сукупність психологічних, професійних та особистісних характеристик людини, що впливають на функціонування управлінської системи
Управлінська діяльність	Професійна діяльність, спрямована на організацію, координацію та регулювання спільної діяльності людей

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [83, 89]

Особливого значення набуває співвідношення *керівництва* і *лідерства*. Керівництво ґрунтується насамперед на формальних повноваженнях і посадовому статусі, тоді як лідерство пов'язане зі здатністю людини здійснювати соціальний вплив, здобувати довіру, формувати спільне бачення та мобілізувати інших на досягнення спільної мети. В організації ці явища можуть поєднуватися в одній особі, але не є тотожними.

Сучасна управлінська практика дедалі більше потребує керівника, здатного поєднувати адміністративну компетентність із розумінням психологічних закономірностей поведінки людей. Йдеться не про маніпулювання працівниками, а про здатність будувати взаємодію на основі довіри,

відповідальності, поваги, конструктивної комунікації та узгодження індивідуальних і організаційних цілей.

Однією з характерних тенденцій сучасного управління є його психологізація, тобто зростання ролі психологічних знань у поясненні та вдосконаленні управлінських процесів. Ця тенденція пов'язана зі зміною характеру праці, підвищенням значення знань, творчості та інтелектуальної діяльності, поширенням командної роботи, зростанням ролі комунікації та необхідністю постійної адаптації до змін.

Психологізація управління не означає заміну економічних, адміністративних або технологічних інструментів психологічними. Йдеться про їх доповнення системним урахуванням людського чинника. Будь-яке управлінське рішення має не лише організаційні та економічні наслідки, а й психологічний ефект: воно може впливати на мотивацію, довіру до керівництва, готовність до співпраці, сприйняття справедливості, рівень відповідальності та ставлення працівників до організації.

Особливо помітною ця закономірність стає під час організаційних змін. Навіть обґрунтована з економічного або технологічного погляду зміна може зустріти опір, якщо працівники не розуміють її мети, не довіряють керівництву, не мають необхідних компетентностей або сприймають її як загрозу власному професійному статусу. Тому управління змінами потребує врахування психологічної готовності людей, особливостей комунікації та механізмів адаптації.

Сучасна психологія управління, таким чином, дедалі більше орієнтується на інтеграцію індивідуального, групового та організаційного рівнів аналізу. Такий підхід дозволяє розглядати управління як багаторівневу систему, де поведінка окремої людини пов'язана з процесами в групі, а групові процеси - з особливостями організації та її середовища.

Водночас розвиток психології управління не означає зменшення значення формальних механізмів управління. Навпаки, психологічний підхід дає можливість глибше зрозуміти умови, за яких формальні структури, правила, повноваження та процедури можуть реально працювати. Саме поєднання організаційних механізмів із розумінням психологічних закономірностей створює передумови для більш гуманного, адаптивного та обґрунтованого управління.

Сучасна психологія управління є комплексною галуззю психологічного знання, яка поєднує дослідження особистості, групи та організації й розглядає їх у взаємозв'язку з управлінською діяльністю. Її розвиток відображає поступове усвідомлення того, що людина не є пасивним елементом організаційної системи. Вона є активним суб'єктом діяльності, взаємодії, прийняття рішень, розвитку та змін. Саме тому психологічне знання є необхідною складовою сучасного наукового розуміння управління.

1.1.2. Об’єкт, предмет, завдання та методи психології управління

Визначення об’єкта і предмета є вихідною умовою розкриття змісту будь-якої наукової галузі, оскільки саме вони окреслюють межі дослідження, визначають коло явищ і процесів, на які спрямована пізнавальна діяльність, та забезпечують логічну цілісність її понятєво-категоріального апарату. Для психології управління це особливо суттєво, оскільки її дослідницьке поле формується на перетині психологічних закономірностей, управлінських процесів, організаційних відносин і соціальної взаємодії людей.

Об’єкт психології управління доцільно розглядати як організовану індивідуальну та спільну діяльність людей, об’єднаних спільними цілями, інтересами, цінностями та нормами, у межах організаційних систем і відносин управління. Такий підхід дає змогу вийти за межі розуміння управління лише як сукупності дій керівника та зосередитися на психологічному змісті взаємодії всіх учасників організаційного процесу.

Об’єктом дослідження виступають не лише окремі працівники чи керівники, а людина, група й організація як взаємопов’язані елементи системи управління. У межах цієї системи виникають і розвиваються різноманітні психічні явища, міжособистісні та групові відносини, форми поведінки, способи комунікації, механізми впливу, мотиваційні процеси та способи спільного розв’язання завдань.

Водночас необхідно розмежовувати поняття об’єкта управління та об’єкта психології управління. *Об’єктом управління* є люди, групи або інші елементи організаційної системи, на які спрямований управлінський вплив. Натомість *об’єкт психології управління* є ширшим за змістом: ним є психологічно насичена організована діяльність і система взаємодій, у межах яких реалізуються управлінські відносини. Схематично співвідношення зазначених категорій представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Співвідношення основних категорій психології управління*

Категорія	Зміст
Об’єкт управління	Людина, група або інша підсистема, на яку спрямований управлінський вплив
Суб’єкт управління	Керівник, управлінська команда або інший уповноважений суб’єкт, який здійснює управлінські функції
Об’єкт психології управління	Організована індивідуальна і спільна діяльність людей, психологічні явища та взаємодії, що виникають у системі управління
Предмет психології управління	Психологічні закономірності, механізми, чинники й умови управлінської діяльності, взаємодії та функціонування організацій

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [38, 83, 89]

Таким чином, об’єкт відповідає на запитання «що досліджується?», тоді як предмет конкретизує «які саме психологічні аспекти цього об’єкта досліджуються?». Предмет є вужчим і більш конкретним порівняно з об’єктом,

оскільки визначає ту сукупність закономірностей і механізмів, які становлять безпосередній науковий інтерес.

Предмет психології управління можна визначити як психологічні закономірності, механізми, чинники та умови управлінської діяльності, управлінської взаємодії й функціонування організації, а також психічні явища та відносини, що визначають поведінку, діяльність і взаємодію учасників управлінського процесу.

Таке визначення поєднує два взаємопов'язані виміри предмета. Перший стосується психології управлінської діяльності, тобто особливостей діяльності керівника, його професійно важливих якостей, мотивації, стилю керівництва, способів ухвалення рішень, організації власної діяльності та взаємодії з працівниками. Другий охоплює психологію організації та управлінських відносин, зокрема групову динаміку, лідерство, психологічний клімат, згуртованість, неформальні відносини, комунікацію, конфлікти та психологічні механізми взаємного впливу.

До *основних психологічних закономірностей і явищ*, що становлять ***предмет психології управління***, належать:

- роль людського та психологічного чинників у функціонуванні системи управління;
- психологічні особливості управлінської діяльності та професійної діяльності керівника;
- професійно важливі якості, мотивація, цінності та управлінська культура керівника;
- оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі та організації;
- психологічні засади керівництва і лідерства, стилі керівництва та їх вплив на поведінку працівників;
- психологічні механізми мотивації, стимулювання та залучення працівників;
- процеси інтеграції, згуртованості, спрацьованості та психологічної сумісності членів групи;
- особливості формування і функціонування психологічного клімату;
- формальні та неформальні відносини в організації;
- психологічні механізми ділового спілкування, взаємодії та взаємного впливу;
- виникнення, розвиток і психологічні механізми міжособистісних та групових конфліктів, а також способи їх конструктивного врегулювання;
- психологічні механізми ухвалення управлінських рішень, зокрема індивідуальних і групових;
- психологічні особливості взаємодії у системах «керівник - працівник», «керівник - керівник», «керівник - група», «особистість - група», «організація - організація»;
- психологічні основи добору, оцінювання, професійного розвитку та адаптації персоналу;

- психологічні передумови ефективного функціонування організації та розвитку її організаційної культури;

- психологічні аспекти професійної комунікації, переговорів, командної роботи та управління змінами.

Отже, предмет психології управління не обмежується вивченням психологічних характеристик окремого керівника. Він охоплює систему психологічних процесів і закономірностей, які виникають у взаємодії особистості, групи та організації в процесі управління.

Особливе місце в предметному полі посідає *людський чинник*. Управлінські рішення, організаційні структури, технології та регламенти реалізуються через діяльність конкретних людей, тому їх результативність значною мірою залежить від мотивації, цінностей, професійної компетентності, емоційного стану, особливостей сприйняття інформації, характеру взаємодії та готовності працівників до співпраці й змін. Відтак психологічний аналіз дає змогу встановити не лише те, *що* відбувається в управлінській системі, а й *чому* певна поведінка або управлінська ситуація виникає та *за яких психологічних умов* можливе її конструктивне змінення.

У структурі предмета психології управління можна виокремити кілька взаємопов'язаних рівнів:

- індивідуально-психологічний рівень - особистість керівника і працівника, їхні потреби, мотиви, цінності, здібності, емоційні та вольові характеристики, професійні якості;

- міжособистісний рівень - процеси спілкування, взаєморозуміння, взаємного впливу, довіри, конфлікту та співробітництва;

- груповий рівень - лідерство, групові норми, ролі, статуси, згуртованість, психологічний клімат, сумісність, неформальна структура;

- організаційний рівень - психологічні особливості функціонування організації, організаційна культура, управлінські відносини, комунікації, адаптація до змін і психологічні умови досягнення організаційних цілей.

Такий багаторівневий підхід дає змогу розглядати управлінські процеси як цілісну систему, у якій зміни на одному рівні можуть спричиняти трансформації на інших. Наприклад, зміна стилю керівництва може впливати на характер міжособистісної взаємодії, психологічний клімат групи, мотивацію працівників і, зрештою, на функціонування організації.

Предмет психології управління формувався поступово, у міру розширення уявлень про природу управлінської діяльності та роль людини в організації. У різних наукових підходах акцент робився на окремих аспектах - структурі управлінської діяльності, особистості керівника, соціально-психологічних процесах у групі або психологічних закономірностях функціонування організації.

Інженерно-психологічний підхід сформувався під впливом інженерної психології та досліджень взаємодії людини із системами управління. У його межах управлінська діяльність розглядалася передусім з позицій інформаційних процесів: отримання, перероблення, зберігання та передавання інформації,

структури управлінських дій, розподілу функцій і організації праці. Такий підхід сприяв вивченню когнітивних та операційних аспектів діяльності керівника, однак недостатньо враховував якісну специфіку управління людьми, групову динаміку, емоційні процеси та соціальні відносини.

Соціально-психологічний підхід зосереджує увагу на особистості керівника у взаємодії із соціальним середовищем. У центрі дослідження перебувають особистісні характеристики керівника, його стиль взаємодії, способи впливу на працівників, лідерські якості, характер відносин із групою. Перевагою такого підходу є розкриття соціально-психологічної природи управлінської взаємодії, хоча його обмеженням може бути недостатня увага до системних закономірностей управлінської діяльності.

Суб'єктно-об'єктний підхід пов'язує предмет психології управління з індивідуальною та спільною діяльністю суб'єктів управління, психологічними характеристиками керівника, а також закономірностями взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. У цьому випадку досліджуються не лише психологічні властивості керівника, а й особливості функціонування систем «особистість - особистість», «особистість - група», «група - група», у яких реалізуються управлінські зв'язки та відносини.

Організаційно-психологічний підхід розширює предмет психології управління до психологічних засад функціонування організації як цілісної системи. Організаційні норми, правила, цінності, рольові очікування та способи координації діяльності формують специфічне психологічне середовище, у якому виникають управлінські відносини. Тому предметом дослідження стають не лише особистість керівника або взаємодія «керівник - підлеглий», а й психологічні характеристики організації, групові процеси, організаційна культура, неформальні структури, механізми інтеграції та умови спільної діяльності.

Сучасне розуміння предмета психології управління доцільно будувати на **інтеграції зазначених підходів** (табл. 1.5). Управління є складною соціальною діяльністю, тому його психологічний аналіз не може обмежуватися одним рівнем. Особистість керівника, поведінка працівника, групова динаміка та організаційне середовище перебувають у постійній взаємодії й взаємно впливають одне на одного.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження психологічних умов, за яких управлінська діяльність забезпечує не лише досягнення організаційних цілей, а й створює умови для професійного розвитку особистості, конструктивної взаємодії, реалізації потенціалу працівників та формування сприятливого психологічного середовища.

Таким чином, об'єкт психології управління характеризує широке поле організованої діяльності та взаємодії людей, тоді як предмет розкриває психологічну сутність процесів і закономірностей, що забезпечують або ускладнюють функціонування цієї системи. Саме таке розмежування створює методологічну основу для визначення завдань, принципів і методів психології управління.

Таблиця 1.5. Порівняльна характеристика підходів до визначення предмета психології управління*

Підхід	Основний аспект	Обмеження
Інженерно-психологічний	Інформаційні процеси, структура управлінської діяльності, організація праці	Недостатня увага до соціальної та групової природи управління
Соціально-психологічний	Особистість керівника, взаємодія із соціальним середовищем, лідерство, стиль керівництва	Може недостатньо охоплювати системні закономірності управління
Суб'єктно-об'єктний	Психологічні характеристики суб'єктів управління та закономірності їхньої взаємодії	Потребує доповнення організаційним і системним баченням
Організаційно-психологічний	Психологічні закономірності функціонування організації, управлінські відносини, групові та організаційні процеси	Потребує комплексного поєднання індивідуального, групового й організаційного рівнів

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [38, 83, 89]

Психологія управління має не лише теоретичне, а й виражене прикладне спрямування. Її розвиток зумовлений потребою наукового пояснення психологічних механізмів управлінської діяльності, поведінки людей в організаціях, характеру взаємодії між керівниками і працівниками, функціонування груп та організацій, а також пошуку практичних засобів підвищення якості управління. У цьому контексті психологічні знання дають змогу перейти від інтуїтивного розуміння поведінки працівників до її науково обґрунтованого аналізу та цілеспрямованого використання психологічних закономірностей в управлінській практиці.

Метою психології управління є виявлення, систематизація та практичне використання психологічних закономірностей, механізмів, чинників і умов управлінської діяльності, взаємодії її учасників та функціонування організацій для підвищення якості й результативності управління, розвитку особистості та забезпечення конструктивного функціонування організаційних систем.

Зазначена мета має комплексний характер і поєднує декілька взаємопов'язаних напрямів:

- пізнання психологічних закономірностей управлінської діяльності;
- дослідження особистості керівника та працівника як учасників управлінських відносин;
- вивчення психологічних механізмів міжособистісної та групової взаємодії;
- дослідження психологічних засад функціонування організацій;
- удосконалення комунікації, лідерства, мотивації та прийняття управлінських рішень;
- психологічне забезпечення добору, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу;
- прогнозування психологічних наслідків управлінських рішень і змін;
- розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності.

Психологія управління спрямована не лише на пояснення психологічних явищ, а й на перетворення отриманого знання на практичний ресурс удосконалення управління.

Зміст завдань психології управління визначається її предметом, міждисциплінарним характером і практичною спрямованістю. Вони охоплюють як фундаментальні науково-дослідницькі, так і прикладні та прогностичні напрями. Основні завдання психології управління та їх зміст наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6. Основні завдання психології управління та їх зміст*

№	Основне завдання	Зміст завдання
1	2	3
1	**Розвиток методологічних і теоретичних засад**	Аналіз та систематизація теоретичних положень психології управління, уточнення її категоріального апарату, розроблення методологічних підходів і наукових засад дослідження управлінських явищ.
2	**Удосконалення методів дослідження**	Розроблення, адаптація та обґрунтування методів і методик дослідження психологічних явищ в управлінні, зокрема використання загальнонаукових, психологічних і соціально-психологічних методів.
3	**Дослідження особистості керівника**	Вивчення професійно важливих якостей, мотивації, цінностей, здібностей, стилю управління, емоційних та комунікативних характеристик керівника, особливостей його професійного розвитку.
4	**Дослідження особистості працівника як учасника управлінських відносин**	Аналіз потреб, мотивів, ціннісних орієнтацій, установок, професійних якостей і поведінкових особливостей працівників, що визначають їхню участь в організаційній діяльності.
5	**Психологічний аналіз управлінської діяльності**	Вивчення змісту, структури, складності та психологічного навантаження управлінської праці, механізмів планування, координації, контролю, мотивації, організації діяльності та ухвалення рішень.
6	**Дослідження управлінської взаємодії**	Аналіз відносин у системах «керівник – працівник», «керівник – група», «керівник – керівник», «особистість – група», а також закономірностей ділового спілкування, психологічного впливу, співробітництва та переговорної взаємодії.
7	**Дослідження групових та організаційних процесів**	Вивчення психології формальних і неформальних груп, лідерства, розподілу ролей, згуртованості, психологічної сумісності, соціально-психологічного клімату, організаційної культури та неформальних відносин.
8	**Вивчення психологічних механізмів управлінських рішень**	Дослідження індивідуальних і групових чинників ухвалення рішень, ролі інформації, досвіду, інтуїції, когнітивних особливостей, емоцій, групової взаємодії та можливих психологічних бар'єрів.
9	**Психологічне забезпечення управління персоналом**	Обґрунтування психологічних засад добору, оцінювання, професійної адаптації, навчання, підвищення кваліфікації, розвитку та кар'єрного просування працівників.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
10	**Дослідження професійного розвитку та професійних деформацій**	Визначення умов розвитку управлінських здібностей, професійної зрілості та управлінської культури, а також чинників професійного виснаження, деформацій і зниження особистісної ефективності керівника.
11	**Виявлення психологічних чинників ефективності організації**	Визначення умов, чинників і механізмів, які сприяють оптимальному функціонуванню та розвитку організації, управлінського персоналу, робочих груп і системи управлінських відносин.
12	**Дослідження психології організаційних змін**	Аналіз психологічної готовності персоналу до змін, опору змінам, адаптації, комунікаційних процесів і поведінкових реакцій учасників організації в умовах трансформації.
13	**Розроблення практичних рекомендацій**	Створення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності, комунікації, мотивації, командної взаємодії, розв'язання конфліктів та управління персоналом.
14	**Прогнозування психологічних процесів**	Передбачення можливих змін у поведінці керівників, працівників, груп та організацій під впливом управлінських рішень, внутрішніх і зовнішніх чинників.
15	**Методичне забезпечення професійної підготовки**	Розроблення теоретичного та методичного забезпечення викладання психології управління, відповідних навчальних курсів, тренінгів, семінарів і програм розвитку управлінських компетентностей.

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [38, 67, 83, 89]

Наведені завдання утворюють взаємопов'язану систему. Теоретичне дослідження психологічних закономірностей створює основу для розроблення методів їх вивчення, результати досліджень забезпечують можливість формування практичних рекомендацій, а практична перевірка цих рекомендацій, своєю чергою, сприяє подальшому розвитку теоретичних положень психології управління.

Окремого значення набуває *гендерний аспект управлінської діяльності*, який може розглядатися в межах дослідження особливостей лідерства, професійного розвитку, кар'єрного просування, рольових очікувань та управлінської взаємодії. Водночас такі дослідження мають ґрунтуватися на наукових даних і не повинні підміняти аналіз індивідуально-психологічних характеристик стереотипними уявленнями про поведінку чоловіків і жінок.

Мета і завдання психології управління реалізуються через систему функцій, які відображають основні напрями її наукового та практичного призначення.

До **основних функцій психології управління** доцільно віднести теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну та етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну та прикладну (табл. 1.7).

Теоретико-пізнавальна функція забезпечує формування системи наукових знань про психологічні закономірності управління. Її реалізація передбачає виявлення та пояснення психологічних механізмів управлінської діяльності, систематизацію результатів досліджень, визначення взаємозв'язків між особистісними, міжособистісними, груповими та організаційними чинниками.

Завдяки цій функції психологія управління не обмежується описом окремих проявів поведінки, а прагне встановити закономірності їх виникнення, функціонування та розвитку.

Таблиця 1.7. Основні функції психології управління*

Функція	Зміст	Практичне значення
Теоретико-пізнавальна	Накопичення, систематизація, пояснення та узагальнення знань про психологічні закономірності управління, діяльність керівника, поведінку працівників, групові й організаційні процеси.	Забезпечує наукове розуміння психологічної природи управлінських явищ і формує теоретичну основу управлінської практики.
Інформаційна	Отримання, систематизація та передавання інформації про психологічні процеси, взаємовідносини, поведінку й діяльність учасників управління.	Підвищує поінформованість керівника та сприяє обґрунтованості управлінських рішень.
Соціокультурна та етно-психологічна	Дослідження впливу соціальних, культурних, ціннісних та етнопсихологічних особливостей на управлінську поведінку і взаємодію.	Дає змогу враховувати культурний контекст, соціальні норми та різноманітність працівників у процесі управління.
Соціально-психологічна	Вивчення закономірностей міжособистісної та групової взаємодії, ділового спілкування, лідерства, згуртованості, конфліктів, психологічного клімату та неформальних відносин.	Сприяє формуванню конструктивної взаємодії та сприятливого соціально-психологічного середовища в організації.
Гуманістична	Орієнтація управління на визнання цінності особистості, її гідності, унікальності, потреб, можливостей розвитку та права на поважне ставлення.	Забезпечує етичну спрямованість управлінської діяльності, сприяє довірі, залученості та розвитку персоналу.
Прогностична	Виявлення тенденцій і прогнозування психологічних змін у діяльності керівників, працівників, груп та організацій.	Дає змогу завчасно виявляти потенційні проблеми, оцінювати наслідки управлінських рішень і готуватися до змін.
Прикладна	Використання психологічних знань для розв’язання конкретних управлінських проблем та вдосконалення управлінської практики.	Забезпечує практичні рекомендації щодо добору персоналу, мотивації, комунікації, лідерства, командної роботи, управління конфліктами та змінами.

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [67, 83, 89]

Інформаційна функція пов’язана із забезпеченням управлінської діяльності достовірними психологічними даними. Йдеться про інформацію щодо особистісних характеристик працівників, особливостей взаємодії в колективі, мотиваційних чинників, соціально-психологічного клімату, характеру комунікацій та реакцій персоналу на управлінські рішення. Реалізація цієї

функції потребує дотримання вимог наукової обґрунтованості, валідності, надійності та етичності отриманої інформації.

Управління відбувається не у вакуумі, а в конкретному соціальному та культурному середовищі. Цінності, норми, традиції, соціальні очікування та особливості професійної культури можуть впливати на сприйняття керівника, характер комунікації, ставлення до влади, способи розв'язання конфліктів і прийняття рішень. *Соціокультурна та етнопсихологічна функція* дає змогу враховувати ці особливості та формувати управлінські підходи, адекватні конкретному організаційному й суспільному контексту.

Соціально-психологічна функція спрямована на вивчення та вдосконалення процесів взаємодії людей в організації. Її зміст охоплює дослідження лідерства, групової динаміки, згуртованості, психологічної сумісності, комунікації, конфліктів, неформальних відносин, соціально-психологічного клімату та механізмів взаємного впливу. Ця функція набуває особливого значення тому, що значна частина управлінських проблем виникає не лише через недосконалість формальних процедур, а й через порушення взаємодії між людьми.

Гуманістична функція визначає людиноцентричну спрямованість психології управління. Її сутність полягає у визнанні особистості не лише об'єктом управлінського впливу, а активним суб'єктом трудової та організаційної діяльності.

З цієї позиції психологічно обґрунтоване управління має передбачати повагу до людської гідності, врахування індивідуальних потреб і можливостей, створення умов для професійного та особистісного розвитку, недопущення приниження, дискримінації, психологічного тиску та інших форм деструктивного впливу.

Прогностична функція полягає у визначенні ймовірних напрямів розвитку психологічних процесів у системі управління. На основі дослідження мотивації, взаємовідносин, групової динаміки, управлінської поведінки та організаційних змін психологія управління може прогнозувати реакції персоналу на певні рішення або трансформації.

Прогностичний підхід особливо важливий у ситуаціях організаційних змін, реформування, криз, реструктуризації, упровадження нових технологій, зміни організаційної культури або системи мотивації.

Прикладна функція забезпечує безпосереднє використання психологічних знань для розв'язання практичних проблем управління. Вона реалізується через розроблення рекомендацій, психологічних технологій, програм навчання і розвитку керівників, методик оцінювання персоналу, інструментів командної роботи, засобів удосконалення комунікації та запобігання конфліктам. Прикладна функція забезпечує зв'язок між науковим дослідженням і реальною управлінською практикою.

Завдання та функції психології управління не є тотожними поняттями. *Завдання* визначають, що саме має бути досліджено або розв'язано, тоді як *функції х*арактеризують, яку роль виконує психологія управління у системі наукового знання та практичної діяльності.

У наукових інформаційних джерелах також поряд із функціями психології управління розглядають загальні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Проте ці поняття необхідно розмежовувати.

Планування, організація, мотивація та контроль є функціями управління як практичної діяльності, а не самостійними функціями психології управління як наукової галузі. Психологія управління досліджує їх психологічний зміст і закономірності реалізації (табл. 1.8). Таке розмежування дає змогу точніше визначити місце психології управління в системі управлінських наук: вона не замінює управління, а забезпечує його психологічне пояснення, наукове обґрунтування та вдосконалення.

Таблиця 1.8. Психологічний аспект загальних функції менеджменту*

Функція управління	**Психологічний аспект, що досліджує психологія управління**
Планування	цілепокладання, мотивація, прогнозування поведінки, сприйняття майбутнього, готовність до змін, індивідуальні та групові особливості планування
Організація	розподіл ролей і повноважень, формування груп, лідерство, координація, комунікація, психологічна сумісність
Мотивація	потреби, мотиви, цінності, стимули, задоволеність працею, залученість, внутрішня мотивація
Контроль	сприйняття оцінювання, зворотний зв'язок, самооцінка, відповідальність, реакція на критику, довіра та справедливість
Ухвалення управлінських рішень	сприйняття та оброблення інформації, когнітивні процеси, інтуїція, ризик, групова динаміка, відповідальність за рішення

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [38, 67, 83, 89]

Таким чином, мета, завдання та функції психології управління формують цілісну систему, орієнтовану на пізнання психологічних закономірностей управління, розвиток його учасників, оптимізацію міжособистісної та групової взаємодії, удосконалення організаційних процесів і підвищення якості управлінських рішень. Їх реалізація потребує належного методологічного забезпечення, дотримання наукових принципів та використання комплексу взаємодоповнювальних методів дослідження.

Психологія управління як комплексна галузь знань використовує методологічний потенціал психології, соціології, менеджменту та інших наук, водночас формуючи власні підходи до дослідження психологічних явищ, що виникають у процесі управлінської діяльності та організаційної взаємодії.

У наукових джерелах поняття «методологія» нерідко ототожнюють із системою методів дослідження. Такий підхід є недостатньо точним. Методологія має ширше значення, оскільки охоплює не лише способи отримання інформації, а й принципи, підходи, логіку та організацію наукового пізнання.

Методологію доцільно розглядати як систему теоретичних положень і принципів, що визначають загальні способи побудови, організації та обґрунтування наукового дослідження.

Для правильного використання наукового інструментарію необхідно розмежовувати близькі за змістом поняття.

Методологічне забезпечення психології управління може бути представлено як взаємопов'язана система кількох рівнів: філософського, загальнонаукового, конкретно-наукового та технологічного (табл. 1.9).

Таблиця 1.9. Методологічне забезпечення психології управління*

Рівень	Основний зміст	Значення для психології управління
Філософський	Загальні світоглядні засади пізнання, розуміння людини, суспільства, розвитку та взаємозв'язку явищ.	Визначає загальну позицію дослідника щодо природи людини, суспільних процесів і можливостей їх наукового пізнання.
Загально-науковий	Системний, комплексний, структурний, функціональний, діяльнісний, процесний та інші підходи, загальнонаукові принципи й методи.	Забезпечує цілісне дослідження особистості, групи, управлінської діяльності та організації.
Конкретно-науковий	Спеціальні положення, категорії, принципи та методи психології й психології управління.	Дає змогу досліджувати мотивацію, лідерство, комунікацію, групову динаміку, управлінські рішення та інші психологічні явища.
Технологічний	Конкретні методики, процедури, інструменти збору, оброблення та аналізу емпіричних даних.	Забезпечує практичну реалізацію дослідження та отримання емпірично перевірюваних результатів.

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [38, 89]

Зазначені у табл. 1.9 рівні не існують ізольовано. Філософські положення визначають загальну спрямованість пізнання, загальнонаукові підходи конкретизують його логіку, конкретно-наукова методологія визначає специфіку дослідження психологічних явищ в управлінні, а технологічний рівень забезпечує практичне отримання та аналіз емпіричних даних.

Принципи психології управління є основними науковими положеннями, яких необхідно дотримуватися під час дослідження психологічних явищ і використання психологічних знань в управлінській практиці.

До **загальних методологічних принципів психології управління** належать конкретно-історичний принцип, принцип розвитку, об'єктивності, системності та комплексності, а також єдності теорії і практики. Їх доповнюють спеціальні принципи, що відображають специфіку психологічного аналізу управлінської діяльності.

Конкретно-історичний принцип передбачає розгляд психологічних явищ з урахуванням умов їх виникнення, становлення та розвитку. Психологічні особливості управлінської діяльності не можуть розглядатися поза соціальним, економічним, культурним, технологічним та організаційним контекстом.

Застосування цього принципу передбачає врахування змін у характері праці, структурі організацій, управлінських технологіях, професійних вимогах, цінностях працівників та формах організаційної взаємодії.

У психології управління конкретно-історичний підхід дає змогу досліджувати не лише сучасний стан управлінських відносин, а й закономірності їх трансформації та можливі напрями подальшого розвитку.

Психологічні явища розглядаються як динамічні, такі, що перебувають у процесі змін. Особистість керівника, працівника, робоча група та організація не є статичними системами: вони змінюються під впливом досвіду, навчання, професійної діяльності, соціального середовища, організаційних трансформацій та інших чинників.

Управлінська діяльність також характеризується розвитком професійних компетентностей, управлінської культури, лідерських якостей, комунікативних навичок і здатності адаптуватися до нових умов.

Принцип розвитку має особливе значення для професійного навчання, кар'єрного планування, формування управлінського резерву та прогнозування розвитку персоналу.

Принцип об'єктивності передбачає прагнення до максимально неупередженого дослідження психологічних явищ, недопущення довільного тлумачення фактів і підміни наукових висновків особистими оцінками дослідника. Його реалізація потребує використання науково обґрунтованих методів, належної організації дослідження, перевірки отриманих результатів, критичної оцінки джерел інформації та врахування можливих чинників, що впливають на достовірність даних.

В управлінській практиці цей принцип означає також необхідність відмови від упередженого оцінювання працівників, стереотипних суджень і прийняття управлінських рішень виключно на основі суб'єктивних вражень.

Принцип системності передбачає розгляд психічних явищ, особистості, групи та організації як взаємопов'язаних систем, елементи яких перебувають у постійній взаємодії.

Особистість керівника не може бути повноцінно зрозуміла без урахування характеру його взаємодії з працівниками, організаційної культури та умов управлінської діяльності. Так само поведінка працівника залежить не лише від його індивідуальних характеристик, а й від особливостей групи, керівника, системи мотивації та організаційного середовища.

Системний підхід дає змогу уникати однобічного пояснення управлінських проблем лише особистими якостями окремих учасників.

Комплексність передбачає врахування сукупності взаємопов'язаних психологічних, соціальних, організаційних, економічних, культурних та інших чинників, які визначають управлінські процеси.

Наприклад, мотивацію працівника не можна пояснити лише системою матеріального стимулювання. На неї можуть одночасно впливати зміст роботи, відносини з керівником, визнання, можливості професійного розвитку, організаційна культура, справедливість розподілу винагород і особисті цінності.

Комплексний підхід тому передбачає використання знань різних наукових дисциплін та поєднання кількох методів дослідження.

Психологія управління має безпосередній зв'язок із практикою. Теоретичні положення повинні отримувати емпіричну перевірку, а результати практичної діяльності — наукове осмислення.

Принцип єдності теорії і практики забезпечує двосторонній зв'язок: теорія спрямовує практичне дослідження й управлінські рішення, а практика сприяє перевірці, уточненню та розвитку теоретичних положень.

Поряд із загальнометодологічними положеннями психологія управління спирається на принципи, які безпосередньо відображають специфіку людини як активного учасника управлінських процесів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10. Спеціальні принципи психології управління*

Принцип	Основний зміст	Реалізація в управлінні
Єдності свідомості та діяльності	Свідомість і діяльність взаємопов'язані: діяльність впливає на формування психіки, психічні процеси - регулюють діяльність.	Аналіз управлінської поведінки через реальну діяльність, цілі, мотиви, рішення та способи взаємодії.
Активності	Людина є активним суб'єктом діяльності, а не пасивним об'єктом зовнішнього впливу.	Залучення працівників до постановки цілей, ухвалення рішень, розвитку та вдосконалення організаційних процесів.
Гуманізму	Людина розглядається як найвища соціальна цінність, що має гідність, індивідуальність і потенціал розвитку.	Повага до особистості, етичність управління, недопущення приниження, дискримінації та деструктивного психологічного тиску.
Соціальної спрямованості	Управлінські процеси мають враховувати інтереси особистості, колективу, організації та суспільства.	Узгодження індивідуальних і організаційних цілей, урахування соціальних наслідків управлінських рішень.
Законності	Управлінська діяльність має здійснюватися відповідно до чинних правових норм.	Дотримання трудового законодавства, прав працівників, встановлених процедур та етичних норм.
Єдності одноосібності та колегіальності	Особиста відповідальність керівника поєднується з використанням колективного досвіду й експертних позицій.	Поєднання персональної відповідальності за рішення з колективним обговоренням складних управлінських питань.
Співвідношення повноважень і відповідальності	Обсяг відповідальності має відповідати реальним повноваженням суб'єкта управління.	Недопущення ситуацій, коли працівник відповідає за результат, не маючи необхідних ресурсів або права ухвалювати відповідні рішення.
Зворотного зв'язку	Управлінська система потребує постійного отримання інформації про результати дій та реакції учасників.	Коригування управлінських рішень на основі результатів, оцінювання, комунікації та реакцій персоналу.
Ієрархічності	Управлінська система складається з взаємопов'язаних рівнів, між якими розподіляються функції, повноваження та відповідальність.	Узгодження психологічних процесів на рівні особистості, групи, структурного підрозділу та організації.

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [38, 67, 83, 89]

У психології управління *принцип єдності свідомості та діяльності* має особливе значення, оскільки управлінська діяльність є специфічною формою цілеспрямованої активності людини. Поведінка керівника визначається не лише зовнішніми вимогами посади, а й його цілями, мотивами, цінностями, уявленнями про управління, ставленням до працівників і власною професійною позицією. Водночас сама управлінська діяльність сприяє формуванню та зміні професійних якостей керівника. Досвід ухвалення рішень, розв'язання конфліктів, організації командної роботи, комунікації та подолання кризових ситуацій може змінювати професійні установки, управлінські компетентності та стиль поведінки.

Принцип активності передбачає розуміння людини як суб'єкта, здатного самостійно ставити цілі, формувати мотиви, оцінювати ситуацію, обирати способи поведінки та змінювати середовище своєї діяльності.

Для управління це означає відмову від суто адміністративної моделі, за якої працівник розглядається переважно як виконавець розпоряджень. Залучення працівників до обговорення проблем, формування пропозицій, ухвалення рішень та вдосконалення процесів сприяє підвищенню їхньої відповідальності, залученості та готовності до змін.

Гуманістична орієнтація є фундаментальною для сучасної психології управління. Вона передбачає визнання цінності кожної особистості, повагу до її гідності, права на професійний розвиток, самореалізацію та належні умови праці.

Гуманізм не означає відмову від вимогливості чи контролю. Йдеться про таке поєднання вимог і підтримки, за якого управлінський вплив не принижує особистість, а спрямовується на досягнення організаційних цілей із дотриманням етичних норм.

Управління має здійснюватися з урахуванням того, що організація є частиною ширшого соціального середовища. Управлінські рішення можуть впливати одночасно на окремого працівника, групу, організацію, партнерів, споживачів та суспільство.

Соціальна спрямованість психології управління тому передбачає дослідження не лише індивідуальних психологічних характеристик, а й соціальних наслідків управлінських дій, характеру взаємовідносин та узгодження різних інтересів.

Психологічно обґрунтоване управління не може суперечити правовим нормам. Використання психологічних методів має здійснюватися з урахуванням прав працівників, вимог трудового законодавства, принципів недискримінації, конфіденційності та професійної етики.

Особливого значення *принцип законності* це набуває під час оцінювання персоналу, психологічної діагностики, добору кадрів, використання інформації про особистісні характеристики працівників та здійснення управлінського впливу.

Принцип поєднання одноосібності та колегіальності полягає в тому, що управління потребує балансу між персональною відповідальністю керівника та використанням колективного інтелекту. Надмірна концентрація рішень в однієї

особи може обмежувати альтернативність мислення та підвищувати ризик суб'єктивних помилок. Водночас повна відмова від персональної відповідальності може призводити до розмиття відповідальності та затягування ухвалення рішень.

Оптимальне співвідношення одноосібності й колегіальності залежить від характеру завдання, рівня ризику, компетентності учасників та необхідності оперативного реагування.

Психологічний аспект цього *принципу співвідношення повноважень і відповідальності* полягає у необхідності узгодження відповідальності працівника з його реальними можливостями впливати на результат. Якщо особа відповідає за результат, але не має достатніх повноважень, ресурсів або інформації, виникають психологічна напруга, відчуття несправедливості, зниження мотивації та уникнення відповідальності. Раціональний розподіл повноважень і відповідальності сприяє чіткості ролей, передбачуваності взаємодії та ефективнішому функціонуванню організації.

Зворотний зв'язок є необхідною умовою функціонування будь-якої системи управління. Керівник має отримувати інформацію не лише про виконання поставлених завдань, а й про те, як управлінські рішення сприймаються працівниками та які наслідки вони спричиняють.

Психологічно ефективний зворотний зв'язок має бути своєчасним, конкретним, зрозумілим, орієнтованим на розвиток і не перетворюватися на засіб приниження чи покарання. Його якість значною мірою визначає можливості коригування поведінки, навчання та професійного розвитку.

Принцип ієрархічності. Організація є багаторівневою системою, у якій взаємодіють особистості, групи, структурні підрозділи та організація в цілому. Психологічні процеси на цих рівнях взаємопов'язані, але не можуть бути повністю зведені один до одного.

Наприклад, особливості міжособистісних відносин можуть впливати на груповий клімат, а групова динаміка - на організаційні процеси. Водночас організаційна культура, структура та система управління можуть істотно змінювати характер поведінки окремих працівників. Тому дослідження управлінських явищ має враховувати як вертикальні зв'язки між рівнями, так і горизонтальні взаємодії між їх елементами.

Система методологічних принципів психології управління формує основу для наукового дослідження особистості, управлінської діяльності, груп та організацій. Їх практичне значення полягає у забезпеченні цілісності дослідження, наукової обґрунтованості висновків та етичної спрямованості використання психологічних знань.

Логічним продовженням методологічної частини є розгляд **конкретних методів психології управління**, за допомогою яких здійснюється збір, оброблення, аналіз та інтерпретація інформації про особистість, управлінську діяльність, групові процеси й організацію.

Реалізація завдань психології управління потребує використання системи наукових методів, за допомогою яких можна отримувати, перевіряти,

систематизувати та інтерпретувати інформацію про психологічні явища управлінської діяльності. ***Метод у психології управління*** є науково обґрунтованим способом пізнання психологічних процесів, властивостей особистості, закономірностей взаємодії людей, групових явищ та психологічних особливостей функціонування організацій.

Специфіка об'єкта і предмета психології управління зумовлює необхідність використання комплексу взаємодоповнювальних методів, оскільки жоден окремий метод не дає змоги повністю охопити складність управлінських процесів. Наприклад, спостереження дозволяє вивчати поведінку людини в природних умовах, опитування - з'ясувати її думки, мотиви та ставлення, експеримент - перевірити причинно-наслідкові припущення, а соціометрія - виявити структуру міжособистісних переваг у групі.

Вибір методу має визначатися метою і завданнями дослідження, особливостями об'єкта, умовами проведення, необхідною точністю інформації, етичними вимогами та можливістю перевірки отриманих результатів.

Узагальнена класифікація методів психології управління за їх основними групами представлена у табл. 1.11.

Наведена класифікація має передусім функціональний характер. Вона дає змогу розмежувати власне методи наукового дослідження та інструменти практичної управлінської діяльності, що також можуть бути предметом психологічного аналізу та використовуватися для розв'язання управлінських проблем.

Психологія управління, як і інші наукові дисципліни, використовує ***загальнонаукові методи пізнання***. Вони забезпечують логічну побудову дослідження, систематизацію фактів, формування понять, встановлення зв'язків між явищами та обґрунтування висновків.

До них належать:

- *аналіз* - розчленування складного явища на окремі складові для їх детального вивчення;
- *синтез* - поєднання окремих елементів у цілісну систему;
- *порівняння* - встановлення подібностей і відмінностей між об'єктами або явищами;
- *класифікація* - розподіл явищ на групи за певними ознаками;
- *систематизація* - упорядкування знань і результатів дослідження за визначеною логікою;
- *узагальнення* - встановлення загальних властивостей та закономірностей на основі аналізу окремих фактів;
- *індукція* - формування загальних висновків на основі окремих спостережень;
- *дедукція* - отримання конкретних висновків із загальних положень;
- *абстрагування* - виокремлення суттєвих характеристик явища шляхом відволікання від другорядних ознак;
- *конкретизація* - уточнення загальних положень стосовно конкретної ситуації;

- *моделювання* - побудова спрощеного відображення досліджуваного явища або процесу з метою його аналізу та прогнозування.

Таблиця 1.11. Групи методів психології управління*

Група методів	Основне призначення	Приклади
Загальнонаукові методи	Теоретичне пізнання, систематизація та узагальнення інформації	аналіз і синтез, порівняння, класифікація, індукція, дедукція, абстрагування, конкретизація, моделювання, систематизація
Методи дослідження особистості	Вивчення індивідуально-психологічних характеристик учасників управління	спостереження, самоспостереження, експеримент, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування
Методи дослідження груп та організацій	Вивчення міжособистісних відносин, групової структури та соціально-психологічних процесів	соціометрія, групове оцінювання особистості, експертне оцінювання, фокус-група
Методи психологічного аналізу діяльності	Дослідження змісту, структури та організації управлінської праці	хронометраж, фотографія робочого дня, аналіз продуктів діяльності, аналіз документів
Методи оброблення та аналізу даних	Виявлення закономірностей і взаємозв'язків у зібраній інформації	якісний і кількісний аналіз, кореляційний, факторний, кластерний аналіз, статистична перевірка
Активні соціально-психологічні методи	Розвиток взаємодії, комунікації та управлінських компетентностей	групова дискусія, мозковий штурм, ділові та рольові ігри, соціально-психологічний тренінг
Методи психологічного впливу	Цілеспрямована зміна установок, уявлень, емоційних станів або поведінки	переконання, навіювання, наслідування, емоційне зараження
Методи розв'язання управлінських завдань	Генерування, відбір та оцінювання альтернативних управлінських рішень	мозковий штурм, синектика, метод Дельфі, метод 635, метод «щоденника», метод «за–проти», метод Дельбека, морфологічний аналіз

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [38, 67, 83, 89]

Особливе значення в психології управління має **системний аналіз**, який дає змогу розглядати особистість, групу та організацію як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Наприклад, зміна стилю керівництва може впливати на мотивацію працівників, характер комунікації, психологічний клімат і групову згуртованість, а ці зміни, своєю чергою, можуть позначатися на організаційних результатах.

Методи психологічного дослідження особистості в управлінській системі - до цієї групи належать методи, спрямовані на вивчення індивідуально-психологічних особливостей керівників і працівників: їхніх мотивів, потреб, установок, цінностей, професійних якостей, особливостей поведінки, ставлення до праці та взаємодії з іншими учасниками організації.

Самоспостереження, або інтроспекція, полягає у спостереженні людиною за власними психічними станами, переживаннями, думками, мотивами та особливостями поведінки.

У психології управління самоспостереження може використовуватися як допоміжний інструмент для професійної самодіагностики керівника. Воно сприяє усвідомленню власних сильних і слабких сторін, особливостей реагування на стресові ситуації, характеру комунікації, ставлення до підлеглих, схильності до певного стилю управління.

Водночас цей метод має очевидне обмеження - суб'єктивність. Людина не завжди здатна адекватно оцінити власні мотиви, емоції та поведінку. Тому для наукових досліджень самоспостереження доцільно поєднувати з іншими методами.

Спостереження - це цілеспрямоване, систематичне та організоване вивчення поведінки, взаємодії та діяльності людей із фіксацією отриманих результатів.

У психології управління за допомогою спостереження можна досліджувати: характер взаємодії керівника з працівниками; способи комунікації; особливості управлінської поведінки; прояви лідерства; реакції на критику та зворотний зв'язок; способи розв'язання конфліктних ситуацій; невербальну поведінку; прояви емоційних станів; особливості групової взаємодії; поведінку працівників у процесі виконання професійних завдань.

Перевагою спостереження є можливість вивчати поведінку в природних умовах, де людина не завжди усвідомлює, які саме психологічні характеристики аналізуються. Наукова цінність спостереження значною мірою залежить від чіткості мети, визначення критеріїв фіксації, систематичності та мінімізації суб'єктивного впливу дослідника.

Опитування використовується для отримання інформації безпосередньо від учасників управлінських і трудових відносин.

За його допомогою можна з'ясовувати: думки та оцінки працівників; професійні цілі; мотиви діяльності; потреби та інтереси; ставлення до керівника; задоволеність працею; сприйняття організаційних змін; труднощі професійної діяльності; ставлення до конфліктів; оцінку психологічного клімату; сприйняття організаційної культури.

Основними формами опитування є бесіда, інтерв'ю, анкетування та стандартизовані опитувальники.

Бесіда передбачає безпосередню взаємодію дослідника з респондентом і дає можливість уточнювати відповіді. Інтерв'ю може бути структурованим, напівструктурованим або вільним залежно від мети дослідження. Анкетування забезпечує можливість отримання інформації від значної кількості респондентів за відносно короткий час.

Окремою формою є *тестування*, яке передбачає використання стандартизованих психодіагностичних інструментів для оцінювання певних психологічних характеристик.

Перевагою опитування є можливість отримати інформацію про внутрішні переживання, оцінки та мотиви, які не завжди можна безпосередньо спостерігати. Водночас результати можуть залежати від щирості відповідей, соціальної бажаності, особливостей формулювання запитань і взаємовідносин між дослідником та респондентом.

Експеримент передбачає цілеспрямоване створення або зміну певних умов для вивчення їхнього впливу на психологічне явище чи поведінку людини. На відміну від простого спостереження, експеримент дає змогу активніше контролювати умови дослідження та перевіряти причинно-наслідкові припущення.

У психології управління експериментальні підходи можуть використовуватися, наприклад, для дослідження впливу різних способів комунікації, систем мотивації, форматів зворотного зв'язку або умов групової взаємодії на поведінку працівників.

За умовами проведення розрізняють:

- природний експеримент - здійснюється у звичних для учасників умовах діяльності, із цілеспрямованою зміною окремих чинників;

- лабораторний експеримент - проводиться у спеціально організованих, контрольованих умовах.

Лабораторний експеримент забезпечує вищий рівень контролю змінних, однак його результати можуть обмежуватися штучністю ситуації. Природний експеримент має вищу наближеність до реальної діяльності, але складніше контролювати вплив сторонніх чинників.

Отже, експеримент є особливо цінним для перевірки причинних гіпотез, але його доцільність визначається характером досліджуваного явища та етичними можливостями його проведення.

Значний масив інформації про організацію діяльності, її результати, зміни, структуру взаємодії та управлінські рішення містять *документи*.

До документів, які можуть аналізуватися в психології управління, належать: протоколи нарад; плани роботи; посадові інструкції; звіти; службова документація; матеріали оцінювання персоналу; документи щодо навчання та професійного розвитку; результати опитувань; інші матеріали, що характеризують діяльність організації.

Сам факт наявності документа ще не гарантує достовірності інформації. Під час його аналізу необхідно враховувати автора, мету створення, адресата, обставини підготовки, можливу зацікавленість автора та відмінність між описом події та її оцінюванням.

Формалізованим методом аналізу змісту текстової або іншої комунікаційної інформації є *контент-аналіз*. Він передбачає виділення визначених категорій або одиниць аналізу, їх систематичне кодування та, за потреби, кількісне опрацювання.

У психології управління контент-аналіз може застосовуватися для дослідження змісту управлінських документів, корпоративних повідомлень, матеріалів ділового спілкування, результатів відкритих опитувань тощо. Його

перевагою є можливість систематизувати значні масиви інформації та виявити повторювані смислові категорії.

Біографічний метод спрямований на комплексне вивчення життєвого та професійного шляху людини. Він дає змогу аналізувати становлення особистості, ключові етапи професійного розвитку, значущі події, умови формування професійних якостей і характер управлінського досвіду.

У психології управління біографічний метод може використовуватися для дослідження професійного становлення керівників, управлінської кар'єри, формування лідерських якостей та чинників професійного розвитку.

Методи дослідження груп та організацій. Управлінська діяльність завжди пов'язана з груповою та організаційною взаємодією. Тому дослідження психології управління потребує методів, які дають змогу вивчати структуру відносин, статуси, групові процеси, згуртованість, сумісність та психологічний клімат.

Соціометрія - метод дослідження структури міжособистісних переваг і взаємовідносин у малих групах, пов'язаний із науковою традицією Дж. Морено.

За допомогою соціометричних процедур можна виявити: характер міжособистісних переваг; взаємні та односторонні вибори; рівень прийняття окремих членів групи; неформальну структуру групи; осіб із високою кількістю позитивних виборів; потенційні осередки ізоляції; характер групової диференціації.

Наприклад, учасникам групи можна запропонувати визначити, з ким вони хотіли б спільно працювати над складним завданням або кого вважають найбільш бажаним партнером у певній професійній ситуації. Узагальнення таких виборів дає змогу досліджувати структуру міжособистісних переваг.

Соціометрія не повинна ототожнюватися безпосередньо з оцінюванням професійної компетентності. Вона передусім характеризує структуру соціально-психологічних відносин та міжособистісних переваг у групі.

Групове оцінювання особистості ґрунтується на тому, що учасники спільної діяльності накопичують уявлення про професійні та особистісні якості один одного.

Застосовуються такі процедури:

- пряме оцінювання - визначення рівня вираженості певної якості;
- ранжування - розташування членів групи за певною характеристикою;
- парне порівняння - послідовне зіставлення учасників між собою.

Метод може використовуватися для оцінювання комунікативності, відповідальності, організованості, лідерських якостей, здатності до співпраці та інших характеристик, якщо критерії оцінювання чітко визначені.

Особливе місце посідають ***методи психологічного аналізу управлінської діяльності***, що спрямовані безпосередньо на вивчення змісту та організації управлінської праці.

До них належать:

- *хронометраж* - передбачає фіксацію тривалості окремих операцій або видів діяльності. У психології управління він може використовуватися для

дослідження структури робочого часу керівника, співвідношення різних видів управлінських завдань, часу на комунікацію, наради, аналіз інформації, ухвалення рішень тощо;

- *фотографія робочого дня* - передбачає систематичне фіксування всіх основних видів діяльності протягом визначеного періоду.

Метод дає змогу виявити структуру робочого часу, непродуктивні витрати часу, надмірну кількість переривань, перевантаження комунікаційними завданнями та інші чинники, які можуть впливати на психологічне навантаження керівника;

- *аналіз продуктів діяльності.* Продукти діяльності - документи, рішення, плани, звіти, результати виконаних завдань та інші матеріальні або інформаційні результати роботи - можуть містити інформацію про особливості професійної діяльності людини. Їх аналіз дає змогу опосередковано оцінювати послідовність мислення, характер постановки завдань, рівень організованості, якість планування та інші характеристики управлінської діяльності.

Використання навіть добре розробленого методу не гарантує автоматичного отримання якісних результатів. Інформація, отримана під час психологічного дослідження, повинна відповідати низці вимог (табл. 1.12).

Таблиця 1.12. Вимоги до якості психологічної інформації*

Вимога	Зміст
Точність	Ступінь відповідності отриманих даних реальному стану досліджуваної характеристики та чутливість методу до її вимірювання.
Валідність	Ступінь, до якого метод справді дає змогу досліджувати ту характеристику, для вимірювання якої його призначено.
Надійність	Стабільність і відтворюваність результатів за повторного застосування методу за зіставних умов.
Об'єктивність	Мінімізація впливу суб'єктивних оцінок дослідника на отримання та інтерпретацію результатів.

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел [83, 89]

Особливої уваги потребує валідність. Наприклад, якщо необхідно дослідити рівень задоволеності працею, недостатньо оцінити лише продуктивність працівника, оскільки ці характеристики не є тотожними. Метод повинен відповідати конкретній дослідницькій меті.

Не менш значущою є надійність, оскільки нестабільний метод не дає змоги робити обґрунтовані висновки щодо психологічних характеристик особистості чи групи.

Інтерпретація отриманих даних також потребує особливої обережності. Психологічні результати не слід розглядати ізольовано від умов дослідження, особливостей вибірки, організаційного контексту та інших емпіричних і теоретичних даних.

Окрему групу становлять ***методи психологічного впливу в управлінні***, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований психологічний вплив на свідомість, емоційний стан, установки або поведінку людей.

До них належать переконання, навіювання, наслідування та емоційне зараження.

Переконання - це психологічний вплив, спрямований на свідоме прийняття певної позиції через аргументацію, пояснення, доказ та апеляцію до критичного осмислення інформації. Управлінська практика передбачає використання переконання під час обговорення цілей, обґрунтування управлінських рішень, переговорів, комунікації змін та формування спільного бачення.

Навіювання - психологічний вплив, за якого інформація може прийматися зниженою мірою критичного опрацювання, особливо за певних емоційних, ситуаційних або авторитетних умов.

У сучасній психології управління цей механізм доцільно розглядати насамперед як предмет дослідження психологічного впливу, а його практичне застосування має обмежуватися етичними нормами. Навіювання не повинно перетворюватися на маніпуляцію, примус або приховане використання психологічної вразливості працівника.

Наслідування полягає у свідомому або несвідомому відтворенні людиною певних способів поведінки, манер, установок чи моделей взаємодії іншої особи.

В організації особливе значення має поведінка керівника, оскільки працівники можуть наслідувати його способи комунікації, ставлення до роботи, колег, клієнтів і конфліктних ситуацій.

Емоційне зараження - процес передавання емоційного стану від однієї людини до іншої або від окремих осіб до групи.

Цей механізм може проявлятися у поширенні ентузіазму, тривоги, напруження, оптимізму або невдоволення в колективі. Тому емоційний стан керівника може мати значний вплив на психологічну атмосферу групи.

Методи розв'язання управлінських завдань не слід ототожнювати з методами емпіричного психологічного дослідження. Це практичні інструменти генерування, аналізу, відбору та оцінювання управлінських альтернатив, психологічні механізми яких становлять предмет психології управління. Їх застосування особливо актуальне у ситуаціях невизначеності, пошуку нових рішень, необхідності врахування різних професійних позицій та розв'язання складних організаційних проблем.

Інтуїція може розглядатися як швидке формування припущення або рішення без повного усвідомлення всіх проміжних етапів його отримання.

У діяльності досвідченого керівника інтуїтивні рішення можуть ґрунтуватися на накопиченому професійному досвіді та швидкому розпізнаванні ситуаційних закономірностей. Водночас інтуїція не є безпомилковою і потребує критичної перевірки, особливо за умов високої невизначеності або значного ризику.

Мозковий штурм спрямований на колективне генерування максимальної кількості ідей щодо розв'язання проблеми. Класична логіка методу передбачає два етапи:

- генерування ідей, коли критика запропонованих варіантів максимально обмежується;
- оцінювання та відбір, коли запропоновані ідеї аналізуються за критеріями реалістичності, доцільності, ресурсної забезпеченості та можливості реалізації.

Психологічна цінність методу полягає у створенні умов для вільного висловлення пропозицій та зменшенні страху негативної оцінки на етапі генерування.

Синектика орієнтована на пошук нових рішень шляхом поєднання на перший погляд різнорідних елементів і використання аналогій. Порівняно з мозковим штурмом синектика передбачає більш структурований процес колективного пошуку та активне використання аналогій для переосмислення проблеми.

У загальному вигляді робота може включати:

- індивідуальне осмислення проблеми;
- організацію та спрямування групової роботи;
- колективне обговорення й пошук аналогій та альтернатив;
- експертне оцінювання запропонованих рішень.

Метод «щоденника» доцільний для складних і тривалих творчих управлінських завдань, коли рішення не може бути сформоване протягом однієї робочої сесії. Учасники протягом визначеного періоду, наприклад одного-двох тижнів, фіксують спостереження, ідеї, аргументи та можливі варіанти розв'язання проблеми. Після цього результати обговорюються групою.

Метод дозволяє поєднати індивідуальне осмислення та колективний аналіз, що особливо корисно для складних проблем із великою кількістю чинників.

Метод Дельфі використовується для отримання та узгодження експертних оцінок щодо можливих варіантів розв'язання проблеми або прогнозів. Його характерною рисою є послідовне отримання оцінок експертів, їх узагальнення та можливість повторного оцінювання з урахуванням узагальненої інформації. Такий підхід дає змогу зменшувати безпосередній груповий тиск і забезпечувати більш незалежне формування експертних позицій.

Метод «за-проти» передбачає систематичне зіставлення переваг і недоліків альтернативних рішень. Експертна група може оцінювати запропоновані варіанти за визначеними критеріями, після чого формується узагальнена позиція щодо найбільш доцільного рішення.

За можливості доцільно використовувати анонімне оцінювання, що зменшує вплив статусу, авторитету чи міжособистісних відносин на результати.

Метод 635 є структурованою формою колективного генерування ідей, що поєднує індивідуальну та групову роботу. Його призначення полягає у забезпеченні участі всіх членів групи у формуванні та розвитку альтернативних пропозицій. Перевагою такого підходу є можливість зменшити домінування найбільш активних учасників і забезпечити включення до процесу тих членів групи, які схильні спочатку формувати ідеї індивідуально.

Метод Дельбека застосовується для розв'язання складних проблем, які потребують використання знань із різних сфер. Його логіка передбачає послідовне визначення проблеми, виявлення чинників, формування пропозицій, їх групування та пріоритизацію, а також визначення найбільш прийнятних напрямів дій. Психологічна особливість методу полягає у забезпеченні активної участі кожного члена групи та структуруванні колективного пошуку.

Метод контрольних запитань передбачає використання спеціально сформульованих питань для структурування аналізу проблеми та стимулювання пошуку альтернатив. Запитання можуть спрямовувати учасників на визначення причин проблеми, можливих змін, альтернативних способів дії, необхідних ресурсів, ризиків та очікуваних наслідків.

Утопічні ігри спрямовані на розширення простору можливих управлінських рішень через свідоме генерування максимально сміливих, у тому числі нереалістичних, ідей щодо бажаного майбутнього.

Після генерування пропозицій вони можуть аналізуватися за критеріями бажаності, можливості реалізації, наявних обмежень та потенційних перешкод. Такий підхід стимулює творче мислення й допомагає виявити альтернативи, які могли б залишитися поза межами стандартного способу мислення.

Окрему групу становлять ***активні соціально-психологічні методи***, що спрямовані не стільки на отримання інформації, скільки на **розвиток учасників управлінської взаємодії**.

До них належать:

- групова дискусія;
- аналіз управлінських ситуацій;
- ділові ігри;
- рольові ігри;
- соціально-психологічний тренінг;
- тренінги комунікативних і лідерських компетентностей;
- колективне розв’язання проблемних ситуацій.

Їх особливістю є активна участь людей у моделюванні або відтворенні управлінських ситуацій. У процесі такої роботи учасники отримують можливість не лише засвоювати інформацію, а й відпрацьовувати способи поведінки, комунікації, ухвалення рішень та взаємодії.

Таким чином, методи психології управління утворюють багаторівневу систему, у якій поєднуються теоретичні методи пізнання, емпіричні методи психологічного дослідження, соціально-психологічні методи аналізу груп, методи вивчення управлінської діяльності, а також практичні інструменти психологічного впливу та розв’язання управлінських завдань.

Їх комплексне застосування дає змогу перейти від фрагментарного спостереження окремих психологічних проявів до системного аналізу особистості, управлінської діяльності, групової взаємодії та організаційного середовища. Водночас вибір і застосування методів має відповідати меті дослідження, вимогам наукової обґрунтованості, валідності, надійності, об’єктивності та професійної етики.

Саме поєднання методологічних принципів із належним методичним інструментарієм створює основу для достовірного дослідження психологічних явищ управління та практичного використання отриманих результатів.

Різноманітність психологічних явищ, що виникають у процесі управлінської діяльності, зумовлює необхідність використання різних методів їх дослідження та практичного опрацювання. Вибір конкретного методу визначається

насамперед метою дослідження, характером проблеми, рівнем її аналізу, особливостями досліджуваної групи або організації та необхідною глибиною отримання інформації.

Жоден метод не може розглядатися як універсальний. Наприклад, спостереження дає можливість безпосередньо вивчати поведінку, але не завжди дозволяє встановити мотиви цієї поведінки; опитування дає доступ до суб'єктивних оцінок і переживань, однак може залежати від щирості респондентів; експеримент забезпечує можливість перевіряти причинні припущення, але не завжди може бути реалізований у природних умовах організації. Саме тому найбільш обґрунтованим є комплексне використання взаємодоповнювальних методів (табл. 1.13).

Таблиця 1.13. Узагальнена система методів психології управління*

Група методів	Конкретні методи	Дають змогу досліджувати або вирішувати
1	2	3
Загальнонаукові	аналіз, синтез, порівняння, класифікація, індукція, дедукція, абстрагування, конкретизація, систематизація, моделювання	теоретичні закономірності, структуру та взаємозв'язки управлінських і психологічних явищ
Спостереження	включене, невключене, відкрите, систематичне, вибіркове тощо	поведінку, взаємодію, комунікацію, невербальні прояви, групову динаміку
Самоспостереження	самоаналіз, рефлексія, фіксація власних станів і реакцій	особливості власної управлінської поведінки, емоцій, мотивів, способів реагування
Опитувальні	бесіда, інтерв'ю, анкетування, опитувальники	мотиви, думки, ставлення, оцінки, потреби, професійні цілі та переживання
Психодіагностичні	стандартизовані тести та методики	індивідуально-психологічні характеристики, професійні якості, особливості особистості
Експериментальні	природний, лабораторний експеримент	вплив визначених чинників на поведінку та психологічні процеси; перевірку причинних гіпотез
Документальні	аналіз документів, контент-аналіз	зміст управлінської інформації, організаційні процеси, динаміку діяльності та комунікацій
Біографічні	біографічний аналіз	професійний і життєвий шлях, становлення особистості, розвиток управлінських якостей
Методи аналізу діяльності	хронометраж, фотографія робочого дня, аналіз продуктів діяльності	структуру управлінської праці, використання робочого часу, зміст та результати діяльності
Соціально-психологічні	соціометрія, групове оцінювання, експертне оцінювання	структуру групи, міжособистісні відносини, статуси, переваги, групову диференціацію

Продовження таблиці 1.13

1	2	3
Статистичні	кореляційний, факторний, кластерний аналіз та інші методи	кількісні взаємозв'язки, структуру даних, закономірності та відмінності
Активні соціально-психологічні	групова дискусія, ділова гра, рольова гра, тренінг	розвиток комунікації, лідерства, командної взаємодії та управлінських компетентностей
Методи психологічного впливу	переконання, навіювання, наслідування, емоційне зараження	механізми зміни установок, поведінки та емоційних станів у процесі взаємодії
Методи пошуку управлінських рішень	мозковий штурм, синектика, Дельфі, 635, Дельбек, «за–проти», «щоденник», контрольні запитання, утопічні ігри	генерування, аналіз, відбір та оцінювання альтернативних рішень

Примітка. *Узагальнено авторами

Наведена система демонструє, що методи психології управління охоплюють різні рівні аналізу - від **індивідуально-психологічного до групового та організаційного**, а також різні етапи роботи з інформацією - від її отримання до інтерпретації та практичного використання.

Вибір методів психологічного дослідження має здійснюватися не механічно, а відповідно до логіки конкретного дослідження. Передусім визначається проблема, формулюються мета та завдання, після чого встановлюється, яку саме інформацію необхідно отримати.

У загальному вигляді послідовність вибору методів можна представити так (рис. 1.1):

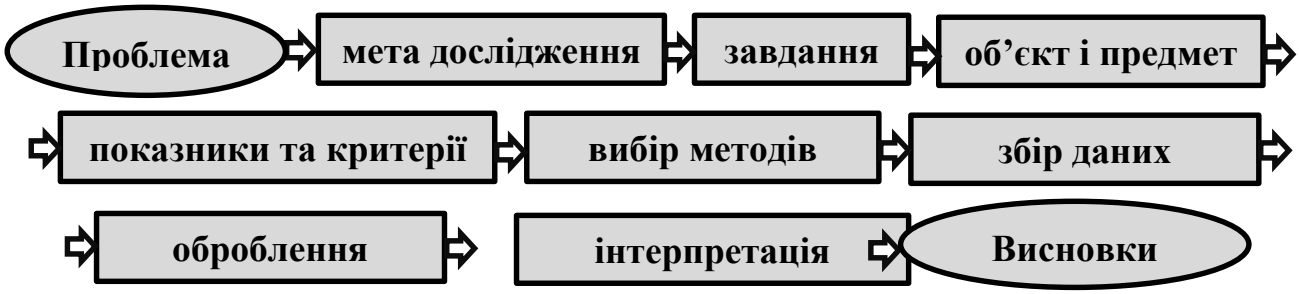


Рис. 1.1. Послідовність вибору методів психологічного дослідження*

Примітка. *Побудовано авторами

Наприклад, якщо необхідно дослідити причини зниження командної згуртованості, одного анкетування може бути недостатньо. Доцільним може бути поєднання:

- спостереження - для аналізу реальної взаємодії;
- анкетування - для виявлення суб'єктивних оцінок членів групи;
- соціометрії - для визначення структури міжособистісних переваг;
- інтерв'ю - для глибшого розуміння причин проблеми;
- аналізу документів - для вивчення організаційних умов;
- статистичних методів - для встановлення взаємозв'язків між досліджуваними характеристиками.

Таке поєднання методів називають ***методичною тріангуляцією***, коли різні способи отримання інформації використовуються для взаємної перевірки та доповнення результатів. Приклад вибору методів залежно від управлінської проблеми наведено у табл. 1.14.

Таблиця 1.14. Приклади вибору методів отримання інформації залежно від управлінської проблеми*

Управлінська проблема	Доцільні методи	Очікуваний результат
Зниження мотивації персоналу	анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів	виявлення мотивів, причин незадоволеності та організаційних чинників
Конфлікти в колективі	спостереження, інтерв'ю, соціометрія, групова дискусія	визначення характеру взаємовідносин, причин конфліктів і можливостей їх врегулювання
Проблеми лідерства	спостереження, експертне та групове оцінювання, опитування	оцінювання стилю керівництва та його сприйняття працівниками
Низька згуртованість групи	соціометрія, спостереження, опитування	визначення структури групи, міжособистісних переваг і чинників відокремлення
Опір організаційним змінам	опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів	визначення причин опору, психологічної готовності та бар'єрів змін
Перевантаження керівника	фотографія робочого дня, хронометраж, самоаналіз, аналіз діяльності	визначення структури робочого часу, перевантажень і резервів його оптимізації
Добір управлінського персоналу	інтерв'ю, психодіагностичні методики, аналіз біографічних даних, експертне оцінювання	комплексна оцінка професійних та особистісних характеристик
Пошук нового управлінського рішення	мозковий штурм, синектика, метод 635, Дельфі, метод «за-проти»	формування та оцінювання альтернативних рішень

Примітка. *Узагальнено авторами

Слід зауважити, що вибір методу має бути проблемно орієнтованим, а не здійснюватися лише на підставі його популярності чи простоти використання.

Особливість психології управління полягає в тому, що її методи безпосередньо стосуються людей, їхніх особистісних характеристик, переживань, мотивації та міжособистісних відносин. Тому наукова обґрунтованість методів має поєднуватися з дотриманням етичних вимог.

До основних етичних орієнтирів належать:

- повага до гідності та автономії особистості;
- добровільність участі в дослідженні, якщо інше не передбачено законними та професійними процедурами;
- поінформованість учасників про характер і мету дослідження в межах, необхідних для етично коректної участі;
- конфіденційність отриманої інформації;
- недопущення дискримінації та стигматизації;

- використання психологічної інформації лише для визначених і правомірних цілей;

- професійна компетентність особи, яка проводить психологічне оцінювання;

- обережність під час інтерпретації результатів;

- недопущення використання психологічних методів як засобу маніпуляції, залякування або прихованого примусу.

Особливого значення набуває конфіденційність під час дослідження колективів. Наприклад, результати соціометрії можуть містити чутливу інформацію про міжособистісні переваги та відносини. Їх некоректне розголошення здатне не розв'язати, а поглибити міжособистісні проблеми.

Аналогічно результати психологічного тестування працівника не повинні автоматично трактуватися як абсолютна характеристика його професійної придатності. Будь-які висновки мають ґрунтуватися на комплексі даних та враховувати контекст конкретної професійної діяльності.

Застосування психологічних методів у сучасному управлінні мають свої специфічні особливості. Цифровізація організаційної діяльності розширює можливості збору й аналізу інформації про поведінку працівників, комунікацію та організаційні процеси. Водночас технологічні можливості не скасовують основних методологічних та етичних вимог психологічного дослідження.

Використання цифрових інструментів може полегшувати проведення онлайн-опитувань, аналіз великих масивів текстових даних, моніторинг організаційних процесів, статистичне оброблення результатів та моделювання. Проте автоматизоване отримання даних не означає автоматичної психологічної інтерпретації.

Поведінковий показник сам по собі не завжди однозначно свідчить про певний психологічний стан або характеристику. Наприклад, зменшення кількості повідомлень працівника в корпоративному чаті може бути пов'язане з багатьма причинами й не може без додаткової перевірки трактуватися як ознака зниження мотивації. Тому сучасна психологія управління має поєднувати технологічні можливості збору й аналізу даних із професійним психологічним тлумаченням, критичною оцінкою доказів та етичними обмеженнями.

1.1.3. Місце психології управління в системі управлінських і соціальних наук

Інтегративний характер психології управління (рис. 1.2) зумовлений її міждисциплінарними зв'язками з теорією менеджменту, філософською антропологією, соціальною філософією, соціологією та психологічними науками, зокрема соціальною, інженерною й економічною психологією.

Важливе значення для становлення психології управління має *психологія*, яка досліджує закономірності виникнення та функціонування психічного відображення людиною об'єктивної реальності у процесі різних видів діяльності. Застосування психологічних підходів у менеджменті сприяло формуванню сучасного бачення людини як активного суб'єкта трудової діяльності, поведінка,

потреби, мотиви та психологічні характеристики якого безпосередньо впливають на результати управлінських процесів.

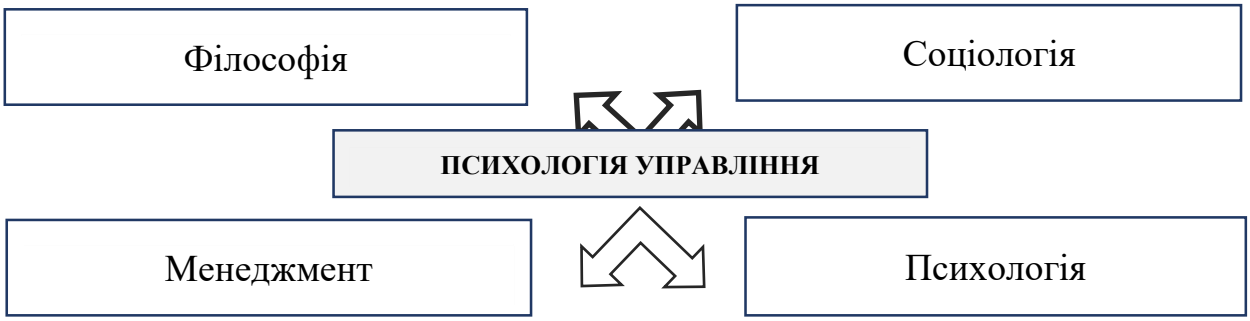


Рис. 1.2. Міждисциплінарний характер психолого управлінського знання*
Примітка. *Джерело [38]

Взаємозв'язок із *соціологією* визначається необхідністю врахування соціальних чинників функціонування організації. Оскільки її розвиток і результативність значною мірою залежать від ставлення та поведінки ключових суб'єктів взаємодії - працівників, клієнтів, інвесторів і ділових партнерів, - соціологічний підхід забезпечує можливість аналізу соціальної структури організації, характеру внутрішніх взаємозв'язків і соціальних процесів, що відбуваються в ній

Невід'ємною складовою міждисциплінарної основи психології управління є *філософія*, яка розглядає питання смислів, цінностей і соціального призначення організації. Успішність організації пов'язана не лише з досягненням економічних результатів, а й з усвідомленням суспільної значущості її діяльності. У цьому контексті філософія організації може розглядатися як система смислів, цінностей і норм, що визначають призначення організації, орієнтири її діяльності та принципи взаємодії, а також знаходять відображення у поведінці й професійній діяльності персоналу.

Взаємозв'язок психології управління з *менеджментом* зумовлений необхідністю врахування психологічних чинників у процесах управління. Становлення менеджменту як наукового напряму супроводжувалося поступовим переходом від переважно адміністративного впливу на працівників до визнання значущості кооперації, взаємодії та людського чинника. У межах основних концепцій європейського й американського менеджменту дедалі більшого значення набували питання мотивації, поведінки, міжособистісних відносин та інших психічних чинників, що визначають ефективність управлінської діяльності. Це створило підґрунтя для формування психології управління як самостійної галузі знань.

Психологія управління сформувалася на перетині психологічних і суспільних наук та розвивається у взаємозв'язку з дисциплінами, що досліджують різні аспекти управління, організаційної діяльності, підприємництва та бізнесу. Особливо тісними є її зв'язки з психологічними дисциплінами, зокрема загальною психологією, психологією особистості, соціальною, практичною, віковою та педагогічною психологією, психологією праці, творчості, кар'єри, бізнесу й економічною психологією, інженерною

психологією, акмеологією та етнопсихологією (рис. 1.3). Психологія управління використовує їх теоретичні положення, методологічні підходи та дослідницькі методи, водночас доповнюючи відповідні напрями власними емпіричними узагальненнями щодо закономірностей управлінської взаємодії.



Рис. 1.3. Міждисциплінарні зв'язки психології управління у сфері психологічної науки*

Примітка. *Джерело [82]

Теоретико-методологічне значення для психології управління мають положення загальної психології щодо закономірностей функціонування психіки, психічних процесів і властивостей особистості. Зокрема, важливими є дослідження мотиваційної, емоційно-вольової сфери, здібностей, характеру, сприймання, уявлень та інших психічних процесів і властивостей, знання про які дають змогу глибше розуміти поведінку людини в управлінському середовищі.

Психологія особистості розкриває закономірності функціонування психологічної структури людини, особливості її інтелектуальної, емоційної та вольової сфер, а також загальні й індивідуально-специфічні характеристики психіки. Її теоретичні положення, результати досліджень та емпіричні узагальнення щодо самосвідомості, самооцінки, образу «Я» і життєвого шляху особистості використовуються психологією управління для визначення особистісно-індивідуальних передумов ефективної управлінської діяльності.

На основі цих положень психологія управління досліджує особистісні характеристики керівника, що впливають на характер управлінської поведінки та результативність професійної діяльності, формує типології керівників і розробляє науково обґрунтовані підходи та методики діагностики їхніх особистісних якостей.

Психологія творчості доповнює психологію управління теоретичними положеннями, методологічними підходами та результатами досліджень творчих здібностей особистості, механізмів їх реалізації й розвитку. Для управлінської діяльності особливе значення мають знання про чинники активізації творчого потенціалу працівників, груп і організаційних команд, а також методи створення умов для розвитку творчості в організації. Використання цих положень дає змогу психології управління враховувати творчий потенціал персоналу як чинник

професійного розвитку, інноваційної активності та результативності спільної діяльності.

Соціальна психологія збагачує психологію управління знаннями про закономірності поведінки та взаємодії особистості в соціальних групах, її відносини з іншими групами, соціальними інститутами й суспільством загалом, а також методами дослідження відповідних соціально-психологічних явищ і процесів. У межах психології управління ці положення набувають специфічного спрямування, оскільки предметом аналізу є насамперед управлінські аспекти взаємодії працівників і груп в організаційному середовищі.

У цьому контексті міжособистісна та групова взаємодія розглядається як один із чинників узгодженості спільної діяльності, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та результативності функціонування організації. Водночас психологія управління зосереджується на поведінці особистості, групи та колективу передусім у межах організації, де реалізуються управлінські відносини та процеси.

Практична психологія забезпечує психологію управління прикладними методами й методиками, орієнтованими на розв'язання конкретних завдань професійної та управлінської діяльності. Їх взаємозв'язок проявляється передусім у професійному відборі та доборі персоналу, формуванні управлінських структур, оцінюванні професійно важливих і особистісних якостей керівників і працівників, особливо за умов підвищеної соціальної та економічної відповідальності.

Спільна сфера діяльності охоплює також розроблення та реалізацію програм психологічного навчання і розвитку персоналу, тренінгів для працівників і керівників, підготовку психологічних характеристик, організацію діяльності соціально-психологічних служб та проведення психологічної експертизи нових методів і технологій управління. Використання прикладних напрацювань практичної психології сприяє вдосконаленню ділового спілкування, професійної взаємодії та управлінських компетентностей, забезпечуючи практичну спрямованість психологічних знань у сфері управління.

Акмеологія - галузь психологічного знання, що досліджує закономірності професійного розвитку та вдосконалення діяльності особистості, професійної взаємодії й спілкування, запобігання професійним деформаціям і досягнення високого рівня професійної майстерності. Її положення доповнюють психологію управління знаннями про психологічні передумови професійного становлення керівника, розвиток його компетентності та формування готовності до ефективної управлінської діяльності.

Взаємозв'язок психології управління з акмеологією особливо виразно простежується у дослідженні професіоналізму діяльності та ділового спілкування. Характер професійної взаємодії безпосередньо позначається на міжособистісних відносинах, узгодженості спільної діяльності та результативності управлінських процесів. У цьому контексті психологія управління враховує закономірності впливу комунікативної активності керівника на характер взаємодії з персоналом, а також взаємозв'язок способів

спілкування з індивідуально-психологічними та особистісними характеристиками працівників.

Такі положення розширюють можливості управлінської діяльності у прогнозуванні характеру ділових контактів, оцінюванні взаємовпливів учасників взаємодії та виборі доцільних способів організації спільної роботи. Водночас рівень професійної майстерності й культура управлінського спілкування розглядаються як взаємопов'язані характеристики, що визначають якість професійної взаємодії та перебіг управлінських процесів.

Вікова психологія досліджує психологічні особливості особистості на різних етапах її становлення, розвитку та професійної зрілості. Для психології управління її положення дають змогу враховувати вікові особливості працівників і керівників, їхні потенційні можливості, потреби та закономірності розвитку. Це створює підґрунтя для добору адекватних форм і методів управлінського впливу, професійної взаємодії та організації спільної діяльності з урахуванням вікової специфіки персоналу.

Педагогічна психологія пов'язана з психологією управління через дослідження закономірностей навчання, виховання, розвитку та формування особистості. Її положення використовуються під час розроблення й коригування методів професійного навчання та розвитку персоналу, організації підготовки керівників, формування управлінських компетентностей і прогнозування психологічних наслідків застосування відповідних управлінських та навчальних технологій.

Взаємодія з психологією кар'єри дає змогу розглядати професійний розвиток керівника як динамічний процес, що охоплює послідовні зміни його особистісних і професійних характеристик. У цьому контексті психологія управління досліджує психологічні чинники професійного становлення та безперервного розвитку менеджерів, механізми їх професійного просування, а також можливі прояви професійної деформації, трансформації чи регресу.

Використання положень психології кар'єри сприяє аналізу психологічних детермінант розвитку особистості керівника на різних етапах професійної діяльності, визначенню закономірностей його руху в управлінській ієрархії та обґрунтуванню підходів до формування й розвитку управлінських кадрів. Такий взаємозв'язок дає змогу враховувати динаміку професійної кар'єри під час планування розвитку персоналу та формування кадрового резерву.

Психологія праці сприяє розвитку психології управління знаннями про психологічні закономірності трудової діяльності, професійні характеристики працівників, їхню готовність до виконання професійних завдань та умови оптимізації праці. Використання її положень дає змогу глибше розуміти психологічні передумови ефективної трудової діяльності та вдосконалювати управлінські процеси й відносини в організації.

Водночас предметні акценти цих дисциплін відрізняються. Психологія праці переважно зосереджується на взаємозв'язку людини з професійною діяльністю, питаннях професійного становлення, відповідності особистісних характеристик вимогам професії та умовах ефективного виконання трудових

завдань. Психологія управління, натомість, розглядає ці характеристики в контексті функціонування організації та управлінської взаємодії, зокрема досліджує адаптацію працівника до організаційного середовища, особливості його поведінки, взаємовідносин із колегами та вплив психологічного клімату на спільну діяльність.

Інженерна психологія досліджує закономірності інформаційної взаємодії людини з технічними засобами та системами. Її положення використовуються психологією управління для вдосконалення організації управлінської діяльності, зокрема розроблення підходів до виявлення стійких індивідуально-психологічних характеристик керівників, оптимізації процесів опрацювання інформації та прийняття управлінських рішень. Знання про особливості взаємодії людини з технічними засобами також сприяють удосконаленню функціонального змісту управлінської праці в умовах технологізації управлінських процесів.

Економічна психологія зосереджується на дослідженні психологічних закономірностей економічної поведінки, установок, мотивів і стереотипів економічного мислення особистості, груп та інших соціальних спільнот. Для психології управління ці положення дають змогу враховувати ставлення працівників та інших суб'єктів організаційної взаємодії до економічних явищ і конкретних економічних ситуацій під час вибору відповідних засобів управлінського впливу.

Використання положень економічної психології розширює можливості аналізу мотиваційних і поведінкових чинників, що визначають ставлення людей до праці, ресурсів, доходів, ризику та економічних рішень. Це сприяє глибшому розумінню економічної поведінки учасників управлінського процесу та її впливу на функціонування організації.

Психологія бізнесу та підприємництва тісно пов'язана з економічною психологією та досліджує психологічні закономірності й особливості функціонування особистості у підприємницькій діяльності. Її положення дають змогу враховувати такі характеристики підприємницької поведінки, як ініціативність, самостійність у прийнятті рішень, відповідальність, готовність до ризику та здатність діяти в умовах невизначеності. Для психології управління ці знання розширюють розуміння психологічних засад підприємницької та управлінської діяльності.

Окремий напрям взаємодії становить *етнопсихологія*, яка досліджує психологічні особливості, ментальність і характерні способи світосприйняття різних етнічних спільнот. Її положення дають змогу враховувати специфіку міжособистісних відносин, ділової поведінки, комунікації та соціальної взаємодії, що можуть відрізнятися залежно від культурного й етнічного середовища.

У сфері управління такі знання набувають особливого значення за умов міжкультурної взаємодії, зокрема під час міжнародних ділових переговорів, професійної комунікації та співпраці з представниками різних етнічних груп. Врахування етнопсихологічних особливостей сприяє адаптації суб'єктів

управління до поліетнічного середовища, конструктивній взаємодії з іноетнічними партнерами, запобіганню непорозумінням і врегулюванню конфліктних ситуацій в організації.

Розглянуті напрями не вичерпують усієї сукупності зв'язків психології управління з психологічними дисциплінами. Їх взаємодія розширює теоретичні та прикладні можливості психології управління, забезпечуючи комплексніше дослідження психологічних закономірностей управлінської діяльності та організаційної взаємодії.

Дослідження теоретичних засад психології управління, її предметної сфери, завдань, методів та місця в системі управлінських і соціальних наук дозволило зробити такі висновки:

1. Психологія управління є самостійною міждисциплінарною галуззю наукового знання, що сформувалася на перетині психології, теорії управління, соціології, економіки, філософії та інших наук. Її становлення зумовлене необхідністю наукового пояснення психологічних закономірностей управлінської діяльності, поведінки людей, міжособистісної взаємодії та функціонування організацій.

2. Об'єктом психології управління є організована індивідуальна та спільна діяльність людей у системах управління, а також психологічні явища й відносини, що виникають у процесі управлінської взаємодії. Предмет становлять психологічні закономірності, механізми, чинники та умови управлінської діяльності, взаємодії людей і функціонування організацій. Такий підхід дає змогу комплексно досліджувати особистість керівника і працівника, лідерство, мотивацію, комунікацію, групові процеси, конфлікти, прийняття рішень та організаційні зміни.

3. Метою психології управління є наукове пізнання та практичне використання психологічних закономірностей управлінської діяльності для підвищення її якості, результативності та гуманістичної спрямованості. Відповідно, основними завданнями цієї галузі є дослідження особистості керівника і працівника, управлінської взаємодії, мотивації, лідерства, групової динаміки, організаційної культури, прийняття управлінських рішень, професійного розвитку та психологічних аспектів управління змінами.

4. Методологічну та методичну основу психології управління становить система взаємодоповнювальних принципів і методів дослідження, що забезпечують науковість, об'єктивність, системність і практичну спрямованість отриманих результатів. Поряд із загальнонауковими методами використовуються спостереження, опитування, тестування, експеримент, аналіз документів і продуктів діяльності, соціометрія, методи аналізу управлінської діяльності, активні соціально-психологічні методи та методи пошуку управлінських рішень. Вибір конкретного методу має визначатися метою, завданнями, особливостями об'єкта дослідження та етичними вимогами.

5. Психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки з управлінськими та соціальними науками, доповнюючи їх дослідженням психологічного змісту управлінських процесів. Вона використовує теоретичні

положення й методи загальної, соціальної, організаційної та інших галузей психології, а також взаємодіє з теорією управління, менеджментом, соціологією, економікою, філософією, правом та іншими науковими напрямами. Це забезпечує комплексне розуміння людини як центрального суб'єкта управлінських процесів.

6. Практичне значення психології управління полягає у поєднанні наукового пізнання психологічних закономірностей із вирішенням реальних управлінських проблем. Застосування її положень сприяє вдосконаленню управлінської діяльності, розвитку лідерського потенціалу, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, конструктивному розв'язанню конфліктів, підвищенню мотивації та згуртованості персоналу, ефективній комунікації й успішному здійсненню організаційних змін.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Що являє собою психологія управління як галузь наукового знання та якими є передумови її виникнення і становлення?

2. Яке місце посідає психологія управління в системі сучасних психологічних та управлінських наук?

3. Які основні етапи становлення психології управління як наукової галузі можна виокремити та які ідеї визначали її розвиток на різних етапах?

4. У чому полягає специфіка психології управління порівняно із загальною, соціальною та організаційною психологією?

5. Що є об'єктом психології управління та чим він відрізняється від об'єкта управління?

6. Що становить предмет психології управління та які психологічні закономірності, механізми й чинники він охоплює?

7. Які основні рівні психологічних явищ досліджує психологія управління та як вони взаємопов'язані між собою?

8. Які основні напрями та підходи до визначення предмета психології управління сформувалися в науковій думці?

9. Якою є мета психології управління та які основні завдання вона виконує як наукова і прикладна галузь?

10. Які завдання психології управління пов'язані з дослідженням особистості керівника та працівника?

11. Які завдання психології управління спрямовані на вивчення управлінської взаємодії, лідерства, мотивації, комунікації та групових процесів?

12. Які основні функції виконує психологія управління та у чому полягає значення теоретико-пізнавальної, інформаційної, соціально-психологічної, гуманістичної, прогностичної та прикладної функцій?

13. Що таке методологія психології управління та чим відрізняються поняття «методологія», «метод», «методика» і «процедура»?

14. Які основні методологічні принципи психології управління забезпечують науковість, системність та об'єктивність дослідження управлінських процесів?

15. Які методи використовуються для дослідження особистості, управлінської діяльності та міжособистісної взаємодії в організації?

16. У чому полягають особливості застосування спостереження, опитування, тестування, експерименту, аналізу документів, соціометрії та інших методів у психології управління?

17. Яке значення мають методи активного соціально-психологічного впливу та методи пошуку управлінських рішень у практиці управління?

18. *Які міждисциплінарні зв'язки має психологія управління з менеджментом, соціологією, економікою, філософією, правом та іншими науками і як вони сприяють комплексному розумінню управлінських процесів?*

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що досліджує психологія управління

А.	Психологічні закономірності управлінської діяльності та функціонування організованих соціальних систем
Б.	Виключно економічні результати діяльності підприємств
В.	Тільки технічні аспекти організації виробництва
Г.	Лише адміністративні методи впливу на працівникі

2. Що перебуває в центрі уваги сучасної психології управління

А.	Виробнича технологія
Б.	Людина як учасник управлінських відносин
В.	Фінансові ресурси підприємства
Г.	Нормативно-правове забезпечення

3. Хто на початку XX ст. запропонував концепцію наукового управління

А.	Арістотель
Б.	Фредерік Тейлор
В.	Абрахам Маслоу
Г.	Елтон Мейо

4. У який період психологія управління почала становитися як самостійна галузь психологічного знання

А.	VI ст. до н. е.
Б.	Середина XIX ст.
В.	1920–1930-ті роки XX ст.
Г.	Початок XXI ст.

5. Яке поняття характеризує визнаний працівниками вплив особи, що ґрунтується на її компетентності, професійних і особистісних якостях

А.	Статус
Б.	Влада
В.	Авторитет
Г.	Менеджмент

6. Які галузі психологічного знання мають важливе значення для формування психології управління

А.	Соціальна психологія
Б.	Психологія особистості
В.	Психологія праці
Г.	Організаційна психологія
Д.	Економічна психологія
Е.	Геологія

7. Які характеристики належать до людського чинника в системі управління

А.	Професійні знання та компетентності
Б.	Мотивація та цінності
В.	Емоційні та вольові характеристики
Г.	Особливості сприймання й мислення
Д.	Комунікативні можливості
Е.	Географічне розташування організації

8. Які проблеми входять до предметного поля сучасної психології управління

А.	Мотивація
Б.	Лідерство
В.	Комунікація
Г.	Групова динаміка
Д.	Прийняття управлінських рішень
Е.	Хімічний склад виробничої сировини

9. Які характеристики сучасного менеджера відображають психологічний зміст його професійної діяльності

А.	Прийняття рішень
Б.	Координація роботи
В.	Комунікація
Г.	Мотивація працівників
Д.	Управління змінами
Е.	Виключно виконання технічних операцій

10. Які чинники можуть впливати на поведінку працівника в організації

А.	Індивідуально-психологічні характеристики
Б.	Групові норми
В.	Організаційна культура
Г.	Характер управлінських відносин
Д.	Соціально-психологічний клімат
Е.	Лише посадова інструкція

11. Установіть відповідність між етапом становлення психології управління та його характеристикою

Етап становлення	Характеристика
1. Зародження ідей	А. Дослідження мотивації, лідерства, комунікації та організаційної поведінки
2. Формування психологічних знань про управління	Б. Філософське та соціологічне осмислення людини, влади й спільної діяльності
3. Становлення самостійної галузі	В. Розвиток психології праці, соціології та наукового управління
4. Розширення проблематики	Г. Виокремлення психологічних проблем керівництва, груп та управлінської діяльності

12. Установіть відповідність між психологічним підходом та основним напрямом його дослідження

Психологічний підхід	Основний напрям
1. Поведінковий	А. Особистісна гідність, самореалізація та внутрішня мотивація
2. Когнітивний	Б. Взаємодія людини з групою та організаційним середовищем
3. Гуманістичний	В. Спостережувані реакції, стимули та результати діяльності
4. Соціально-психологічний	Г. Сприймання, мислення, оцінювання інформації та прийняття рішень

13. Установіть відповідність між структурним напрямом психології управління та основними проблемами

Структурний напрям	Основні проблеми
1. Психологія керівника	А. Групова динаміка, згуртованість, ролі та статуси
2. Психологія організації	Б. Управлінські якості, стиль керівництва, лідерство та авторитет
3. Психологія груп і команд	В. Організаційна культура, норми, цінності, розвиток і зміни
4. Психологія управління людськими ресурсами	Г. Добір, адаптація, оцінювання, мотивація, навчання та кар’єра

14. Установіть відповідність між базовою категорією психології управління та її характеристикою

Категорія	Характеристика
1. Лідерство	А. Положення людини або групи в системі соціальних та організаційних відносин
2. Влада	Б. Процес соціального впливу та спрямування групи на досягнення спільних цілей
3. Авторитет	В. Здатність здійснювати вплив у системі соціальних та організаційних відносин
4. Статус	Г. Визнаний вплив, що ґрунтується на компетентності та особистісних якостях

15. Установіть правильну хронологічну послідовність основних етапів розвитку психології управління

А) Становлення самостійної галузі

Б) Сучасний етап

В) Зародження ідей психології управління

Г) Розширення проблематики

Д) Формування психологічних знань про управління

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність зміни уявлень про людину в процесі розвитку психології управління

А) Людина як активний учасник організаційної взаємодії

Б) Людина як психологічний і соціальний суб'єкт управління

В) Людина як ключовий суб'єкт розвитку організації та носій інноваційного потенціалу

Г) Людина як член суспільства

Д) Працівник як учасник трудового процесу

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17.Що є об'єктом психології управління

А.	Організована індивідуальна та спільна діяльність людей у системі управління
Б.	Виключно професійна діяльність керівника
В.	Фінансово-економічна діяльність організації
Г.	Технологічні процеси підприємства

18.Що є предметом психології управління

А.	Організаційна структура підприємства
Б.	Психологічні закономірності, механізми, чинники та умови управлінської діяльності й взаємодії
В.	Виключно поведінка працівника
Г.	Система економічних показників організації

19. Який рівень предмета психології управління охоплює лідерство, групові норми, ролі, статуси та згуртованість

А.	Індивідуально-психологічний
Б.	Міжособистісний
В.	Груповий
Г.	Організаційний

20. Яка функція психології управління передбачає практичне використання психологічних знань для розв'язання управлінських проблем

А.	Інформаційна
Б.	Прогностична
В.	Теоретико-пізнавальна
Г.	Прикладна

21.Які явища та процеси належать до предмета психології управління

А.	Мотивація та стимулювання працівників
Б.	Керівництво і лідерство
В.	Групова згуртованість і психологічна сумісність
Г.	Ділове спілкування та взаємний вплив
Д.	Ухвалення управлінських рішень
Е.	Хімічні властивості виробничої сировини

22.Які рівні виокремлюють у структурі предмета психології управління

А.	Індивідуально-психологічний
Б.	Міжособистісний
В.	Груповий
Г.	Організаційний
Д.	Технологічний
Е.	Фінансовий

23.Які напрями охоплює мета психології управління

А.	Дослідження особистості керівника та працівника
Б.	Вивчення психологічних механізмів взаємодії
В.	Удосконалення комунікації, лідерства та мотивації
Г.	Психологічне забезпечення розвитку персоналу
Д.	Прогнозування психологічних наслідків управлінських рішень
Е.	Визначення технологічної собівартості продукції

24. Які загальні методологічні принципи застосовуються у психології управління

А.	Конкретно-історичний
Б.	Розвитку
В.	Об’єктивності
Г.	Системності
Д.	Єдності теорії і практики
Е.	Максимізації прибутку

25.Установіть відповідність між категорією та її змістом

Категорія	Зміст
1. Об’єкт управління	А. Психологічні закономірності, механізми, чинники й умови управлінської діяльності
2. Суб’єкт управління	Б. Організована діяльність, психологічні явища та взаємодії в системі управління
3. Об’єкт психології управління	В. Людина, група або інша підсистема, на яку спрямований управлінський вплив
4. Предмет психології управління	Г. Керівник, управлінська команда або інший уповноважений суб’єкт

26. Установіть відповідність між рівнем предмета психології управління та його змістом

Рівень	Зміст
1. Індивідуально-психологічний	А. Лідерство, норми, ролі, статуси, згуртованість і психологічний клімат
2. Міжособистісний	Б. Особистість керівника і працівника, потреби, мотиви, цінності та здібності
3. Груповий	В. Організаційна культура, управлінські відносини, комунікації та адаптація до змін
4. Організаційний	Г. Спілкування, взаєморозуміння, довіра, конфлікт та співробітництво

27. Установіть відповідність між науковим підходом та його основним аспектом

Науковий підхід	Основний аспект
1. Інженерно-психологічний	А. Особистість керівника, лідерство та взаємодія із соціальним середовищем
2. Соціально-психологічний	Б. Психологічні закономірності функціонування організації та групові процеси
3. Суб’єктно-об’єктний	В. Інформаційні процеси, структура управлінської діяльності та організація праці
4. Організаційно-психологічний	Г. Психологічні характеристики суб’єктів управління та закономірності їх взаємодії

28. Установіть правильну послідовність рівнів предмета психології управління від особистості до організації

А) Організаційний рівень

Б) Груповий рівень

В) Індивідуально-психологічний рівень

Г) Міжособистісний рівень

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

29. Установіть правильну послідовність рівнів методологічного забезпечення психології управління від найбільш загального до прикладного

А) Технологічний

Б) Конкретно-науковий

В) Філософський

Г) Загальнонауковий

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

30. Установіть правильну послідовність переходу від наукового пізнання до вдосконалення управлінської практики

А) Формування практичних рекомендацій

Б) Виявлення психологічних закономірностей

В) Застосування рекомендацій в управлінській діяльності

Г) Аналіз психологічних явищ і процесів

Д) Оцінювання отриманих результатів

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

31. Яка наука досліджує закономірності виникнення та функціонування психічного відображення людиною об'єктивної реальності

А.	Соціологія
Б.	Психологія
В.	Менеджмент
Г.	Філософія

32. Яка наука дає змогу аналізувати соціальну структуру організації, внутрішні взаємозв'язки та соціальні процеси

А.	Соціологія
Б.	Акмеологія
В.	Інженерна психологія
Г.	Педагогічна психологія

33. Яка галузь психологічного знання досліджує закономірності професійного розвитку та досягнення високого рівня професійної майстерності

А.	Етнопсихологія
Б.	Вікова психологія
В.	Акмеологія
Г.	Економічна психологія

34. Яка галузь психології досліджує закономірності інформаційної взаємодії людини з технічними засобами та системами

А.	Соціальна психологія
Б.	Інженерна психологія
В.	Психологія творчості
Г.	Практична психологія

35. Яка психологічна дисципліна досліджує психологічні закономірності економічної поведінки, установки, мотиви та стереотипи економічного мислення

А.	Психологія особистості
Б.	Економічна психологія
В.	Педагогічна психологія
Г.	Вікова психологія

36. З якими науковими галузями безпосередньо пов'язаний інтегративний характер психології управління

А.	Психологія
Б.	Філософія
В.	Соціологія
Г.	Менеджмент
Д.	Геологія
Е.	Астрономія

37. Які психологічні дисципліни мають міждисциплінарні зв'язки з психологією управління

А.	Загальна психологія
Б.	Психологія особистості
В.	Соціальна психологія
Г.	Психологія праці
Д.	Економічна психологія
Е.	Геофізика

38. Які психологічні характеристики вивчаються загальною психологією та мають значення для психології управління

А.	Мотиваційна сфера
Б.	Емоційно-вольова сфера
В.	Здібності
Г.	Характер
Д.	Сприймання
Е.	Собівартість продукції

39. Які напрями практичного використання знань практичної психології характерні для психології управління

А.	Професійний добір персоналу
Б.	Оцінювання професійно важливих якостей
В.	Психологічне навчання і розвиток персоналу
Г.	Проведення психологічної експертизи
Д.	Розвиток управлінських компетентностей
Е.	Визначення технологічної потужності обладнання

40. Які характеристики підприємницької поведінки враховує психологія бізнесу та підприємництва

А.	Ініціативність
Б.	Самостійність у прийнятті рішень
В.	Відповідальність
Г.	Готовність до ризику
Д.	Здатність діяти в умовах невизначеності
Е.	Уникнення будь-якої самостійності

41. Установіть відповідність між наукою та її значенням для психології управління

Наука	**Значення для психології управління**
1. Психологія	А. Аналіз соціальної структури, взаємозв'язків і соціальних процесів в організації
2. Соціологія	Б. Дослідження смислів, цінностей і соціального призначення організації
3. Філософія	В. Дослідження психічних процесів, потреб, мотивів і психологічних характеристик людини
4. Менеджмент	Г. Дослідження процесів управління з урахуванням мотивації, поведінки та людського чинника

42. Установіть відповідність між психологічною дисципліною та основним напрямом її дослідження

Психологічна дисципліна	Основний напрям
1. Психологія особистості	А. Закономірності поведінки та взаємодії особистості в соціальних групах
2. Психологія творчості	Б. Психологічна структура людини, її інтелектуальна, емоційна та вольова сфери
3. Соціальна психологія	В. Творчі здібності особистості та механізми їх реалізації й розвитку
4. Практична психологія	Г. Прикладні методи та методики розв'язання конкретних професійних і управлінських завдань

43. Установіть відповідність між галуззю психології та її значенням для управлінської діяльності

Галузь психології	Значення для управлінської діяльності
1. Акмеологія	А. Урахування вікових особливостей, потреб і можливостей працівників
2. Вікова психологія	Б. Організація професійного навчання, розвитку персоналу та підготовки керівників
3. Педагогічна психологія	В. Дослідження професійного розвитку, майстерності та запобігання професійним деформаціям
4. Психологія кар'єри	Г. Аналіз професійного становлення, просування та розвитку управлінських кадрів

44. Установіть правильну послідовність переходу від загальних психологічних знань до їх використання в управлінській діяльності

А) Удосконалення управлінської діяльності
Б) Дослідження психічних процесів і властивостей особистості
В) Аналіз психологічних характеристик учасників управління
Г) Використання психологічних закономірностей у процесі управління
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

45. Установіть правильну послідовність використання знань практичної психології в роботі з персоналом

А) Розроблення програм психологічного навчання
Б) Оцінювання професійних та особистісних якостей
В) Професійний добір працівників
Г) Розвиток професійних та управлінських компетентностей
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 1.2. Психологія особистості працівника

1.2.1. Особистість працівника як суб'єкт професійної діяльності

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, динамічного розвитку ринку праці, цифровізації та зростання вимог до якості людського капіталу особистість працівника набуває ключового значення як визначальний суб'єкт професійної діяльності. Ефективність функціонування організацій, установ і підприємств дедалі більше залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів чи формальних управлінських механізмів, а й від рівня професійної зрілості, мотивації, ціннісних орієнтацій, компетентностей і психологічних характеристик конкретної особистості. У цьому контексті людина праці постає не як пасивний виконавець виробничих функцій, а як активний носій цілей, смислів і відповідальності за результати професійної діяльності.

Поняття особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності є міждисциплінарним і перебуває у фокусі уваги психології праці, соціальної психології, менеджменту, педагогіки, соціології та філософії. Суб'єктний підхід дозволяє розглядати працівника як цілісну систему, що саморегулюється, розвивається і здійснює свідомий вибір у професійному середовищі. На відміну від об'єктного підходу, де людина розглядається як елемент виробничого процесу, суб'єктний підхід акцентує увагу на її активності, автономії, здатності до рефлексії, саморозвитку та професійного самовизначення.

Особистість як суб'єкт професійної діяльності формується у процесі соціалізації, професійної підготовки та практичної діяльності, зазнаючи впливу як зовнішніх умов (організаційна культура, стиль управління, соціально-економічне середовище), так і внутрішніх чинників (потреби, мотиви, цінності, установки, здібності). Саме інтеграція цих чинників визначає рівень професійної компетентності, ефективність виконання професійних ролей, здатність до адаптації в умовах змін і стійкість до професійних ризиків, зокрема стресу та професійного вигорання.

Актуальність вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності зумовлена також переходом до економіки знань, де інтелектуальний, креативний і емоційний потенціал людини стає стратегічним ресурсом. У таких умовах зростає значення таких характеристик, як відповідальність, ініціативність, критичне мислення, комунікативна компетентність, здатність до командної роботи та навчання впродовж життя. Працівник перестає бути лише виконавцем регламентованих завдань і дедалі частіше виступає співавтором управлінських рішень, інноватором і агентом змін у професійному середовищі.

Професійна діяльність виступає важливим чинником розвитку особистості, формування її самосвідомості та життєвої стратегії. Через професію людина реалізує власний потенціал, задовольняє потреби у самоствердженні та соціальному визнанні, формує систему професійних і моральних цінностей. У цьому сенсі професійна діяльність є не лише засобом матеріального забезпечення, а й простором особистісного зростання та самореалізації. Тому аналіз взаємозв'язку особистості та професійної діяльності має двосторонній

характер: особистість впливає на характер і результати діяльності, а діяльність на становлення і розвиток особистості.

Особливого значення дана проблематика набуває в умовах кризових явищ, соціальної нестабільності та підвищеної невизначеності, коли від працівника вимагається не лише професійна компетентність, а й психологічна стійкість, гнучкість мислення та готовність до відповідального прийняття рішень. Саме суб'єктна позиція особистості дозволяє людині зберігати активність, усвідомлювати власну роль у професійній діяльності та ефективно взаємодіяти з соціальним і організаційним середовищем. Саме дослідження особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності має не лише теоретичне, а й вагоме практичне значення, оскільки створює наукове підґрунтя для вдосконалення системи професійної освіти, управління персоналом і розвитку людського потенціалу в цілому.

Крім того, важливого наукового та практичного значення проблема особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності набуває в умовах повномасштабних воєнних дій в Україні, які істотно трансформували соціально-економічне середовище, ринок праці та зміст професійної діяльності в більшості сфер. Війна стала потужним дестабілізуючим чинником, що впливає не лише на організаційні процеси та економічні показники, а й безпосередньо на психоемоційний стан, мотиваційну сферу та ціннісні орієнтації працівників. За цих умов особистість працівника дедалі більше проявляється як активний суб'єкт, здатний до усвідомленого вибору стратегій професійної поведінки в ситуаціях високого ризику, невизначеності та обмежених ресурсів [60].

Воєнні дії актуалізували потребу в переосмисленні традиційних підходів до професійної діяльності та ролі працівника в організації. Часті зміни умов праці, релокація підприємств, дистанційні та гібридні формати зайнятості, мобілізаційні процеси, втрати кадрового потенціалу зумовили необхідність швидкої адаптації особистості до нових професійних і соціальних реалій. У цих обставинах суб'єктність працівника проявляється через здатність до саморегуляції, відповідального прийняття рішень, збереження професійної ідентичності та готовність брати на себе додаткові ролі й функції.

Важливим аспектом розгляду особистості працівника в умовах війни є її психологічна стійкість і здатність до подолання кризових станів. Постійна загроза життю і здоров'ю, інформаційне перевантаження, переживання втрат і тривалий стрес значно підвищують ризик емоційного виснаження та професійного вигорання. У цьому контексті суб'єктна позиція особистості виступає ключовим чинником збереження працездатності, професійної ефективності та психічного здоров'я. Усвідомлення власної значущості, соціальної відповідальності та причетності до спільної мети сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів працівника та формуванню стійкої мотивації до професійної діяльності навіть в екстремальних умовах.

Окремої уваги заслуговує трансформація ціннісно-смислової сфери особистості працівника в період воєнних дій. Професійна діяльність для багатьох набуває не лише економічного, а й виразного соціального та громадянського

виміру, пов’язаного з підтримкою функціонування критичної інфраструктури, забезпеченням обороноздатності держави, волонтерською діяльністю та допомогою постраждалим. За таких умов працівник дедалі частіше усвідомлює свою професійну роль як форму служіння суспільству, що посилює значення морально-етичних якостей, патріотизму, відповідальності та готовності до самопожертви.

Війна також актуалізує проблему професійного розвитку та навчання впродовж життя як необхідної умови збереження конкурентоспроможності працівника. Зміна структури економіки, зростання попиту на нові спеціальності, потреба в універсальних і міждисциплінарних компетентностях вимагають від особистості високого рівня навчальної мотивації, гнучкості мислення та відкритості до професійної перекваліфікації. У цьому сенсі працівник як суб’єкт професійної діяльності постає активним учасником власного професійного розвитку, здатним самостійно визначати траєкторію кар’єрного зростання в умовах нестабільності.

Саме воєнні дії в Україні значно посилили роль особистісного чинника в професійній діяльності та загострили потребу в науковому осмисленні суб’єктності працівника. Аналіз особистості працівника в контексті війни дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації, саморегуляції та професійної стійкості, а також визначити напрями вдосконалення системи професійної освіти, психологічної підтримки та управління персоналом у кризових умовах. Це створює підґрунтя для формування фахівців нового типу, а саме соціально відповідальних, психологічно стійких і здатних до ефективної професійної діяльності в умовах тривалих викликів і загроз.

Отже, аналіз особистості працівника як суб’єкта професійної діяльності потребує ґрунтування на напрацюваннях вітчизняної наукової думки, яка сформувала цілісне уявлення про психологічні, мотиваційні, ціннісні та поведінкові детермінанти професійної активності людини. Українські дослідники у галузі психології праці, організаційної психології та професійного розвитку розглядають працівника як активного носія професійних смислів, здатного до саморегуляції, рефлексії та відповідального впливу на результати власної діяльності й функціонування організації загалом.

Особливої актуальності ці наукові підходи набувають у сучасних умовах соціальної нестабільності та воєнних викликів, коли суб’єктність працівника проявляється не лише через професійну компетентність, а й через психологічну стійкість, ціннісну визначеність і готовність діяти в екстремальних умовах. Саме тому звернення до доробку українських учених дозволяє комплексно осмислити феномен особистості працівника як суб’єкта професійної діяльності з урахуванням національного соціокультурного та історичного контексту.

У працях українських психологів професійна діяльність розглядається як провідний чинник становлення особистості та одночасно як простір реалізації її суб’єктних якостей. Так, у дослідженнях О. М. Кокуна обґрунтовується ідея професійного становлення фахівця як динамічного процесу, у межах якого інтегруються особистісні риси, мотиваційна сфера та професійні

компетентності. Учений акцентує увагу на активній ролі особистості у виборі професійної траєкторії, формуванні професійної ідентичності та здатності до саморозвитку, що є базовими характеристиками суб'єкта професійної діяльності [52].

Значний внесок у розробку проблеми суб'єктності працівника здійснено в межах організаційно-психологічного підходу, представниками якого є Л. М. Карамушка та її наукова школа. У їхніх дослідженнях особистість працівника розглядається у взаємодії з організаційним середовищем, колективом і управлінськими структурами. Наголошується, що ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від рівня усвідомлення працівником власної ролі в організації, здатності до командної взаємодії, відповідальності та внутрішньої мотивації, що формують його суб'єктну позицію [42].

У межах психології праці та інженерної психології В. В. Кириченко розглядає працівника як центральну ланку системи «людина – діяльність – середовище». Учений підкреслює, що професійна діяльність не може бути ефективною без урахування індивідуально-психологічних особливостей особистості, її когнітивних, емоційно-вольових і мотиваційних характеристик. Такий підхід дозволяє розглядати суб'єктність працівника як інтегральну властивість, що забезпечує узгодженість між вимогами професії та внутрішніми ресурсами особистості [44].

Сучасні українські дослідження значну увагу приділяють проблемі професійного благополуччя та психологічної стійкості працівника. У працях Т. В. Ринжук та інших дослідників професійне благополуччя розглядається як важлива умова збереження суб'єктної активності особистості, особливо в кризових і стресогенних умовах. Наголошується, що здатність підтримувати внутрішню рівновагу, позитивне ставлення до професійної діяльності та відчуття її значущості сприяє підвищенню ефективності праці та запобіганню професійному вигоранню [88].

Особливе місце у сучасній науковій парадигмі посідають дослідження, присвячені впливу воєнних дій на ставлення особистості до професійної діяльності. У працях В. А. Шимка аналізується трансформація трудової мотивації, професійних установок і ціннісних орієнтацій працівників в умовах війни. Учений доводить, що в екстремальних умовах зростає роль внутрішніх смислів професійної діяльності, соціальної відповідальності та усвідомлення праці як форми громадянського внеску, що суттєво посилює суб'єктний вимір професійної активності.

Дослідження Н. Литовченко та Л. В. Юрчук доповнюють зазначені підходи аналізом мотиваційних і особистісних чинників професійної успішності. У їхніх роботах підкреслюється, що саме мотивація досягнення, професійна спрямованість і задоволеність діяльністю визначають рівень активності особистості як суб'єкта праці та її готовність до подолання професійних труднощів [58].

Вагомий внесок у дослідження особистості як суб'єкта діяльності зроблено також у працях С. Д. Максименка, який розглядає суб'єктність особистості крізь

призму розвитку психіки, самосвідомості та внутрішньої активності людини. У його науковій концепції діяльність виступає не лише формою взаємодії з зовнішнім світом, а й провідним механізмом саморозвитку особистості. Учений підкреслює, що саме здатність до усвідомленої регуляції власної діяльності, постановки цілей і відповідальності за їх досягнення визначає людину як суб'єкта професійної праці, а не як пасивного виконавця заданих функцій.

Проблематика суб'єктності професійної діяльності також знайшла відображення у працях В. О. Моляка, який досліджував творчий потенціал особистості у професійній діяльності. Учений акцентував увагу на ролі креативності, ініціативності та нестандартного мислення як важливих характеристик суб'єкта праці. На його думку, професійна ефективність у складних і нестандартних умовах значною мірою залежить від здатності особистості самостійно конструювати нові способи дії, що особливо актуально в умовах соціальних криз і воєнних викликів.

Значущими для розуміння особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності є також дослідження О. Я. Чебикіна, у яких увага зосереджується на емоційно-вольовій сфері особистості. Учений доводить, що емоційна стійкість, здатність до самоконтролю та вольової регуляції є ключовими чинниками збереження професійної працездатності в умовах високого психоемоційного навантаження. У цьому контексті суб'єктність працівника розглядається як здатність управляти власними емоційними станами та поведінкою відповідно до вимог професійної діяльності [110].

Доповнюють зазначені підходи праці Т. М. Титаренко, у яких особистість аналізується як активний суб'єкт життєдіяльності, здатний до смислотворення та життєвого вибору. Хоча дослідження вченої мають ширший психологічний контекст, її положення щодо життєвої активності, відповідальності та рефлексії безпосередньо застосовні до аналізу професійної діяльності. Професійна сфера в цьому підході постає як важлива складова життєвого шляху особистості, де суб'єктність реалізується через усвідомлення сенсу власної праці [104].

Отже, наукові підходи українських вчених, від класичних концепцій психології діяльності до сучасних досліджень професійної стійкості й благополуччя, дозволяють комплексно розкрити особистість працівника як суб'єкта професійної діяльності. Їхні праці формують надійне теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого аналізу особистісних механізмів професійної активності в умовах трансформацій, зокрема спричинених воєнними діями в Україні.

Водночас сучасний розвиток науки вимагає розширення теоретико-методологічних меж дослідження шляхом звернення до зарубіжного досвіду, який дозволяє поглибити розуміння універсальних і специфічних закономірностей професійної діяльності особистості. Аналіз іноземних наукових концепцій є важливим з огляду на інтеграцію української науки у світовий науковий простір, а також на необхідність осмислення професійної діяльності в умовах глобалізації, трансформації трудових відносин і зростання ролі людського чинника в економіці знань. Зарубіжні дослідники пропонують

різноманітні підходи до розуміння працівника як суб'єкта діяльності від класичних теорій діяльності й мотивації до сучасних концепцій саморегуляції, професійної ідентичності, благополуччя та життєстійкості, що створює широку методологічну основу для комплексного аналізу даної проблематики.

Таблиця 2.1 Аналіз підходів іноземних вчених до визначення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності*

Вчені	**Характеристика підходів до визначення поняття**
1	2
А. Маслоу	У класичних працях західної психології діяльності значний вплив на формування уявлень про суб'єктність працівника мали ідеї цього дослідника, який розглядав професійну діяльність як один із ключових шляхів самореалізації особистості. У межах його гуманістичної концепції працівник постає активним суб'єктом, що прагне не лише задоволення базових потреб, а й реалізації власного потенціалу, творчості та смислів праці. Професійна діяльність у цьому підході набуває екзистенційного значення, а її ефективність безпосередньо пов'язується з рівнем особистісного розвитку.
Ф. Герцберг	Автор зробив суттєвий внесок у розуміння особистості як суб'єкта професійної діяльності, який у межах двофакторної теорії мотивації обґрунтував роль внутрішніх мотиваторів праці. Учений довів, що задоволеність професійною діяльністю формується не лише під впливом зовнішніх умов, а передусім через усвідомлення змістовності роботи, можливостей досягнення, визнання та професійного зростання. Таким чином, працівник розглядається як активний інтерпретатор власного трудового досвіду, здатний надавати діяльності суб'єктивного значення.
Д. МакКлелланд	У працях цього вченого професійна діяльність аналізується крізь призму домінуючих мотиваційних потреб, а саме досягнення, влади та причетності. Згідно з його підходом, ефективність працівника як суб'єкта діяльності визначається структурою мотиваційної сфери, яка зумовлює стиль професійної поведінки, рівень ініціативності та відповідальності. Особистість у цьому контексті постає активним носієм внутрішніх прагнень, що визначають її професійну активність.
Е. Дес та Р. Раян	Важливе місце у сучасних дослідженнях займає теорія самодетермінації дослідників, у межах якої особистість працівника розглядається як автономний суб'єкт професійної діяльності. Автори підкреслюють, що внутрішня мотивація, відчуття автономії, компетентності та соціальної залученості є базовими психологічними потребами, задоволення яких забезпечує стійку професійну активність і благополуччя. Такий підхід особливо цінний для аналізу професійної діяльності в умовах стресу й нестабільності, коли зовнішні стимули втрачають визначальну роль.
А. Бандура	У межах соціально-когнітивного підходу вчений розглядає особистість працівника як суб'єкта, здатного до саморегуляції та самоконтролю через механізм самоефективності. Високий рівень віри у власні професійні можливості сприяє активності, наполегливості та здатності долати труднощі. Професійна діяльність у цьому підході постає як результат взаємодії особистісних переконань, поведінки та соціального середовища, що підкреслює активну роль працівника у формуванні результатів власної праці.

Продовження таблиці 2.1

1	2
М. Селігман	Сучасні європейські дослідження, зокрема роботи вченого та представників позитивної психології, акцентують увагу на професійному благополуччі, залученості та смисловій наповненості праці. Працівник розглядається як суб'єкт, здатний формувати позитивне ставлення до професійної діяльності, розвивати сильні сторони та психологічну стійкість. Ці ідеї є особливо релевантними в умовах криз і воєнних викликів, коли професійна діяльність виконує компенсаторну та стабілізуючу функцію.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [8, 58, 104]

Аналіз зарубіжних наукових підходів засвідчує, що в іноземній науковій традиції особистість працівника послідовно розглядається як активний, автономний і відповідальний суб'єкт професійної діяльності. Поєднання гуманістичних, мотиваційних, когнітивних і позитивно-психологічних концепцій створює методологічне підґрунтя для комплексного дослідження професійної суб'єктності, що може бути продуктивно інтегроване з напрацюваннями українських учених у контексті сучасних соціальних і воєнних викликів.

Сучасний стан розвитку наукового знання характеризується тенденцією до міждисциплінарної інтеграції, що зумовлює необхідність комплексного підходу до вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності. Динамічні зміни соціально-економічного середовища, трансформація змісту праці, зростання ролі інтелектуальних і соціальних компетентностей спричиняють потребу у переосмисленні традиційних теоретичних моделей професійної діяльності. За цих умов особистість працівника розглядається не лише як носій професійних функцій, а як цілісна система, здатна до саморегуляції, адаптації та активного впливу на професійне середовище.

Узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень дозволяє виокремити кілька взаємодоповнювальних підходів до вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності, які формують цілісну теоретико-методологічну основу даної проблематики (рис. 2.1). Спільним для цих підходів є розуміння працівника як активного, свідомого та відповідального учасника професійної діяльності, здатного впливати на її процес, зміст і результати.

Вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності передбачає узгодження різних наукових підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах цього феномена. Така багатовекторність досліджень дозволяє врахувати як внутрішні психологічні механізми професійної активності, так і зовнішні соціальні та організаційні умови її реалізації. У результаті формується цілісне уявлення про суб'єктність працівника як динамічну характеристику, що змінюється у процесі професійного розвитку та залежить від рівня особистісної зрілості, мотивації й професійної відповідальності.

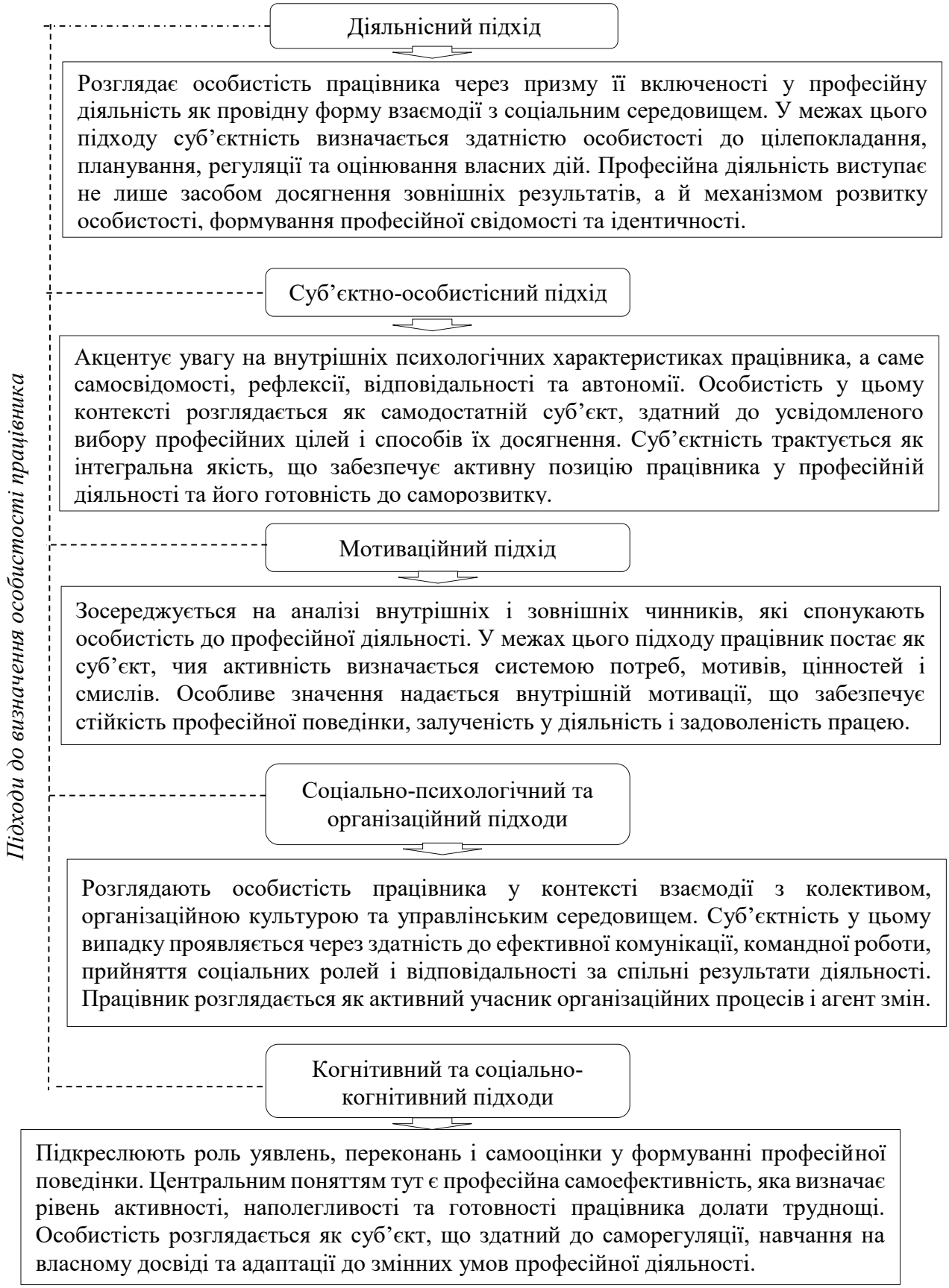


Рис. 2.1. Підходи до визначення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [44, 86]

Основні напрями вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності розглянуті на рис. 2.2.

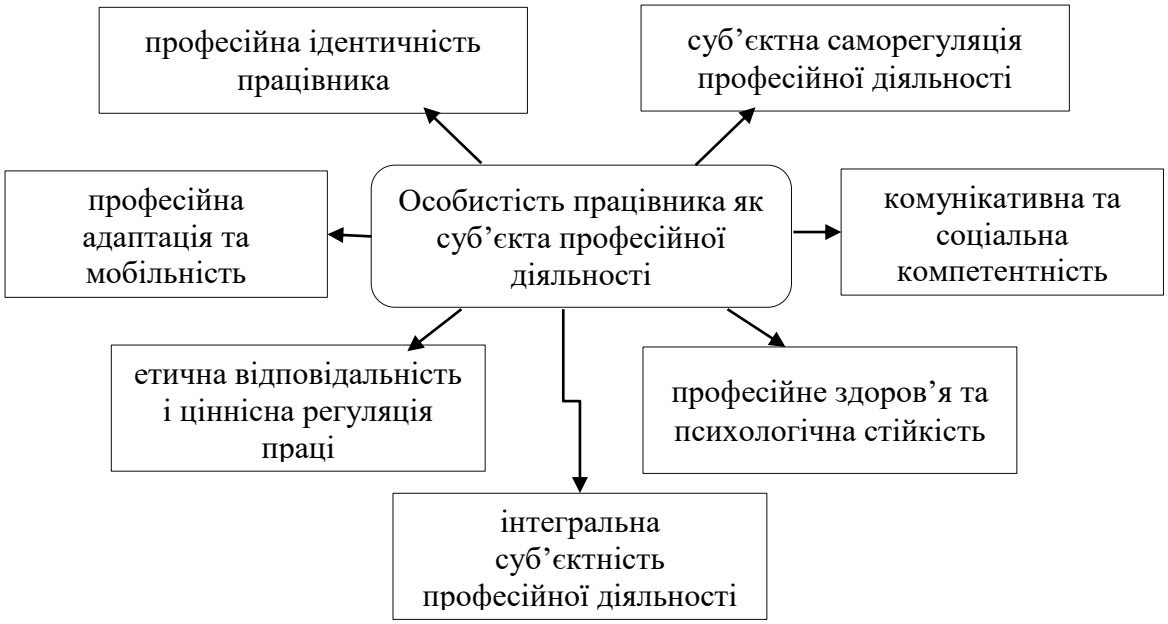


Рис. 2.2. Напрями вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [88, 114]

Так, окремим напрямом дослідження особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності є аналіз професійної ідентичності, яка відображає ступінь усвідомлення людиною своєї належності до певної професії, прийняття її цінностей, норм і соціальної значущості. Професійна ідентичність виступає інтегрувальним утворенням, що поєднує особистісні характеристики, професійні ролі та соціальні очікування. Високий рівень сформованості професійної ідентичності сприяє стабільності професійної поведінки, відповідальному ставленню до праці та готовності працівника відстоювати професійні стандарти навіть у складних умовах.

У межах цього підходу особистість працівника розглядається як суб'єкт, який не лише виконує професійні функції, а й ототожнює себе з професією, надає їй особистісного сенсу та інтегрує професійну діяльність у власну життєву стратегію. В умовах соціальних і воєнних викликів саме професійна ідентичність може виступати чинником психологічної стійкості, оскільки забезпечує відчуття стабільності, значущості та соціальної корисності професійної діяльності.

Важливим аспектом вивчення особистості працівника є також саморегуляція професійної діяльності, яка включає здатність до планування, контролю, корекції та оцінювання власної поведінки в процесі праці. Саморегуляція розглядається як ключовий механізм реалізації суб'єктності, оскільки дозволяє особистості адаптувати свою діяльність до змінних умов, управляти емоційними станами та підтримувати оптимальний рівень працездатності. Працівник як суб'єкт професійної діяльності здатний

усвідомлювати межі власних ресурсів, своєчасно відновлювати їх і запобігати деструктивним наслідкам професійного перенавантаження.

У цьому контексті значної уваги набуває проблема професійного здоров'я, яке розглядається не лише як відсутність захворювань, а як стан фізичного, психічного та соціального благополуччя працівника. Сучасні дослідження доводять, що рівень професійного здоров'я безпосередньо пов'язаний із суб'єктною позицією особистості: активні, автономні та відповідальні працівники демонструють вищу здатність до збереження балансу між професійними вимогами та особистісними потребами.

Ще одним важливим напрямом є вивчення етичного виміру професійної діяльності. Особистість працівника як суб'єкт професійної діяльності діє не лише в межах формальних інструкцій, а й керується внутрішніми моральними принципами, професійною честю та почуттям відповідальності перед суспільством. Особливо це актуально для професій, пов'язаних із високим рівнем соціальної відповідальності, ризику та прийняттям складних рішень. Етична саморегуляція діяльності свідчить про зрілість суб'єктної позиції працівника та його здатність діяти відповідно до загальнолюдських і професійних цінностей.

Суттєвого значення набуває також аналіз професійної адаптації та мобільності, які розглядаються як прояви активної взаємодії особистості з професійним середовищем. Суб'єкт професійної діяльності здатний не лише адаптуватися до нових умов праці, а й ініціювати зміни, освоювати нові ролі та види діяльності, здійснювати професійну перекваліфікацію. У сучасних умовах нестабільності та структурних змін на ринку праці ця здатність є важливою характеристикою конкурентоспроможності та професійної життєздатності працівника.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють комунікативній і соціальній компетентності як складовим суб'єктності професійної діяльності. Працівник виступає суб'єктом не лише індивідуальної, а й колективної діяльності, що потребує здатності до ефективної взаємодії, конструктивного розв'язання конфліктів і координації спільних дій. Соціальна компетентність забезпечує включеність особистості в професійні спільноти та сприяє формуванню відчуття причетності до спільної справи.

Отже, сучасне вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності виходить за межі традиційного аналізу професійних знань і навичок та охоплює широке коло психологічних, соціальних і ціннісних характеристик. Професійна ідентичність, саморегуляція, професійне здоров'я, етична відповідальність, адаптивність і соціальна компетентність постають як ключові виміри суб'єктності працівника. Їх комплексний аналіз дозволяє глибше зрозуміти механізми ефективної професійної діяльності та створює наукове підґрунтя для розробки систем професійної підготовки, підтримки й розвитку людського потенціалу в сучасних, зокрема кризових і воєнних, умовах.

Вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності виходить за межі традиційного аналізу професійних знань і навичок та охоплює

широке коло психологічних, соціальних і ціннісних характеристик. Професійна ідентичність, саморегуляція, професійне здоров'я, етична відповідальність, адаптивність і соціальна компетентність постають як ключові виміри суб'єктності працівника, що визначають рівень його професійної активності, автономності та відповідальності. Їх комплексний аналіз дозволяє глибше зрозуміти механізми ефективної професійної діяльності, динаміку професійного розвитку особистості та закономірності її взаємодії з соціально-організаційним середовищем, а також створює наукове підґрунтя для розробки систем професійної підготовки, психологічної підтримки й розвитку людського потенціалу в сучасних, зокрема кризових і воєнних, умовах.

1.2.2. Мотиваційна сфера та професійні цінності працівника

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, посилення динамізму ринку праці, активного впровадження цифрових технологій та зростання конкуренції за висококваліфікований людський капітал особливої значущості набуває дослідження мотиваційної сфери та професійних цінностей працівника. Саме ці внутрішні чинники визначають спрямованість трудової активності особистості, рівень її професійної залученості, ефективність виконання посадових обов'язків, а також готовність до безперервного навчання й адаптації до змінного професійного середовища.

Мотиваційна сфера працівника є складним багаторівневим психологічним утворенням, що включає систему потреб, мотивів, інтересів, цілей і установок, які зумовлюють поведінку людини у сфері праці. Вона формується та трансформується під впливом індивідуально-психологічних особливостей особистості, соціальних очікувань, умов професійної діяльності, організаційної культури та домінуючих у суспільстві ціннісних орієнтацій. У цьому контексті професійні цінності виступають як відносно стійкі смислові орієнтири, що визначають ставлення працівника до змісту праці, її результатів, професійної відповідальності та соціальної значущості обраної діяльності.

Актуальність аналізу мотиваційної сфери та професійних цінностей працівника зумовлена тим, що ефективність діяльності сучасних організацій дедалі більше залежить не лише від формальних механізмів управління, матеріального стимулювання чи технологічного забезпечення, а від здатності керівництва враховувати внутрішні спонукальні сили персоналу. Працівник у сучасній організації розглядається не як пасивний виконавець заданих функцій, а як активний суб'єкт професійної діяльності, носій унікального досвіду, знань і ціннісних орієнтацій. Відповідно, мотивація праці набуває характеру інтегративного феномена, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та етичні складові.

Професійні цінності працівника формуються в процесі соціалізації, професійної підготовки та практичної діяльності, відображаючи як загальносуспільні цінності, так і специфіку певної професії або організації. Вони визначають стандарти професійної поведінки, ставлення до якості праці, відповідальності, професійного обов'язку, етики взаємодії з колегами та

клієнтами. У цьому сенсі професійні цінності виконують не лише регулятивну, а й інтегративну функцію, сприяючи узгодженню індивідуальних інтересів працівника з цілями організації та суспільства загалом. Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок мотиваційної сфери та професійних цінностей працівника. Мотиви праці, з одного боку, спираються на ціннісні орієнтації особистості, а з іншого можуть трансформувати їх у процесі професійного розвитку. Так, домінування матеріальних мотивів на початкових етапах трудової діяльності поступово може доповнюватися або замінюватися мотивами самореалізації, професійного зростання, соціальної значущості праці. У свою чергу, зміна ціннісних пріоритетів працівника впливає на структуру його мотивації, стиль професійної поведінки та рівень задоволеності працею.

У контексті сучасних викликів, зокрема, поширення дистанційних форм зайнятості, гнучких графіків роботи, проєктної діяльності, а також впливу кризових явищ і воєнних ризиків, мотиваційна сфера працівника зазнає суттєвих змін. Зростає роль нематеріальних стимулів, таких як відчуття безпеки, стабільності, довіри, причетності до спільної справи, визнання професійного внеску. Водночас професійні цінності дедалі частіше включають орієнтацію на соціальну відповідальність, етичність бізнесу, стійкий розвиток і внесок у суспільне благо.

Тому дослідження мотиваційної сфери та професійних цінностей працівника є важливим теоретичним і практичним завданням сучасної науки про працю та управління персоналом. Воно дає змогу глибше зрозуміти внутрішні механізми професійної діяльності, розробити ефективні системи мотивації, спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці, а й на забезпечення професійного розвитку, збереження психологічного благополуччя та формування сталих трудових колективів. Саме в цьому контексті подальший аналіз мотиваційної сфери та професійних цінностей працівника набуває особливої наукової та прикладної значущості.

З огляду на викладене, доцільним є ґрунтовний аналіз внутрішніх психологічних механізмів, що забезпечують активність особистості в професійній діяльності та визначають її ставлення до праці. Центральне місце серед таких механізмів посідає мотиваційна сфера працівника, яка інтегрує індивідуальні потреби, особистісні смисли та соціально зумовлені орієнтири, формуючи основу трудової поведінки. Розкриття її структури, функцій і закономірностей розвитку дає змогу зрозуміти, яким чином внутрішні спонукальні сили особистості трансформуються у конкретні професійні дії, результати праці та стійкі моделі професійної поведінки.

Мотиваційна сфера працівника є однією з ключових складових структури особистості, що безпосередньо визначає характер, інтенсивність і спрямованість професійної діяльності. Вона виконує функцію внутрішнього регулятора трудової поведінки, забезпечуючи зв'язок між об'єктивними умовами праці та суб'єктивним ставленням особистості до виконуваних професійних завдань. Саме мотивація зумовлює активність працівника, вибір способів досягнення

цілей, готовність долати труднощі та відповідати вимогам професійного середовища.

У інформаційних джерелах мотиваційну сферу розглядають як ієрархічно організовану систему, до складу якої входять потреби, мотиви, інтереси, цілі, установки та очікування. Потреби виступають первинним джерелом мотивації, формуючи внутрішню напругу, що спонукає особистість до активності. У процесі професійної діяльності потреби конкретизуються в мотивах, які надають праці особистісного смислу та визначають її суб'єктивну значущість для працівника.

Для поглибленого розуміння мотиваційної сфери працівника недостатньо лише опису її структурних елементів і функціональних характеристик. Необхідним є звернення до теоретичних концепцій мотивації, у межах яких здійснюється наукове осмислення природи мотивів, механізмів спонукання до праці та чинників, що визначають професійну активність особистості. Класичні та сучасні теорії мотивації дозволяють систематизувати уявлення про джерела трудової поведінки, пояснити відмінності у мотиваційних орієнтаціях працівників та обґрунтувати підходи до формування ефективних мотиваційних систем в організаціях. Особливе значення в цьому контексті мають концепції А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда та Е. Десі й Р. Раяна, які відображають еволюцію наукових поглядів на мотивацію праці від ієрархії потреб до акценту на внутрішній мотивації та самодетермінації особистості. В табл. 2.2 відображені класичні та сучасні теорії мотивації працівника. Аналіз класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо розуміння мотиваційної сфери працівника та її впливу на професійну діяльність. По-перше, всі розглянуті концепції підкреслюють, що мотивація є багатовимірним явищем, яке включає як внутрішні, так і зовнішні чинники, що стимулюють активність особистості. По-друге, ієрархічні підходи А. Маслоу та моделі набутих потреб Д. МакКлелланда показують, що пріоритети мотивів змінюються залежно від стадії професійного розвитку та особистісних особливостей працівника. По-третє, теорії Ф. Герцберга і Е. Десі, Р. Раяна акцентують увагу на ролі змісту праці, внутрішньої мотивації, самореалізації та психологічного благополуччя у забезпеченні високої продуктивності та задоволеності роботою.

Синтез цих підходів дозволяє сформувати інтегрований підхід до мотивації персоналу, що враховує як матеріальні й організаційні стимули, так і внутрішні потреби особистості, професійні цінності та прагнення до самореалізації. Такий комплексний підхід є основою для розробки ефективних мотиваційних стратегій в організаціях, спрямованих на підвищення продуктивності праці, стабілізацію трудових колективів та розвиток професійного потенціалу працівників.

Розгляд класичних і сучасних теорій мотивації підкреслює, що ефективність професійної діяльності не може бути зведена лише до матеріальних стимулів або формальних управлінських механізмів. У практичній площині мотиваційна сфера працівника реалізується через взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають особистість до активності, професійного розвитку та досягнення

цілей (рис. 2.3). Важливим аспектом є те, що ці два типи мотивації різняться за джерелами стимулів, механізмами впливу та наслідками для поведінки працівника. Глибоке розуміння їхньої природи дозволяє не лише прогнозувати поведінку персоналу, а й розробляти комплексні системи мотивації, що забезпечують довгострокову ефективність організацій.

Таблиця 2.2. Класичні та сучасні теорії мотивації працівника*

Теорії та її автори	Ключові ідеї	Основні мотиваційні чинники	Значення для професійної діяльності
Ієрархія потреб А. Маслоу	Мотивація визначається послідовним задоволенням ієрархії потреб.	Фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальної належності, поваги, самореалізації.	Дає змогу пояснити зміну мотиваційних пріоритетів працівника на різних етапах професійного розвитку.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Задоволеність і незадоволеність працею зумовлюються різними чинниками.	Гігієнічні чинники (умови праці, оплата, політика організації) та мотиватори (досягнення, визнання, зміст роботи).	Підкреслює значення змісту праці та можливостей професійного зростання для підвищення ефективності діяльності
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	Мотивація формується під впливом домінуючих соціально набутих потреб.	Потреба в досягненнях, потреба у владі, потреба у причетності.	Дозволяє диференціювати працівників за мотиваційним профілем та добирати оптимальні управлінські впливи.
Теорія самодетермінації Е. Десі, Р. Раяна	Висока ефективність діяльності забезпечується домінуванням внутрішньої мотивації.	Потреба в автономії, компетентності та соціальній взаємодії.	Обґрунтовує роль внутрішньої мотивації, самореалізації та психологічного благополуччя працівника.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [86, 105, 110]

Отже, внутрішня мотивація пов’язана зі змістом самої діяльності та задоволенням, яке працівник отримує від процесу праці, можливості самореалізації, професійного зростання, творчості та розвитку компетентностей. Зовнішня мотивація зумовлюється впливом зовнішніх стимулів, а саме матеріальної винагороди, соціального статусу, кар’єрного просування, санкцій або заохочень. Ефективна професійна діяльність, як правило, ґрунтується на поєднанні обох типів мотивації, проте домінування внутрішніх мотивів забезпечує більшу стійкість трудової поведінки та вищий рівень професійної залученості.

Розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації дає змогу усвідомити, які чинники спонукають працівника до активності на конкретному етапі професійної діяльності. Водночас мотиваційна сфера не є статичною структурою, вона постійно змінюється під впливом досвіду, професійного розвитку, організаційних вимог та соціально-економічних умов. Поєднання різних типів мотивів проявляється по-різному залежно від стадії кар’єри, рівня

компетентності та сформованих ціннісних орієнтацій особистості. У цьому контексті особливо важливо розглядати мотивацію як динамічну систему, здатну адаптуватися до змінних умов праці та забезпечувати розвиток професійного потенціалу працівника [44].



Рис. 2.3. Внутрішня та зовнішня мотивація працівника*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [52, 104]

Мотиваційна сфера працівника є динамічною та змінюється впродовж професійного життя. На різних етапах професійного становлення актуалізуються

різні мотиви: на початкових стадіях переважають мотиви матеріального забезпечення, професійного самоствердження та соціального визнання, тоді як у подальшому зростає значущість мотивів самореалізації, автономії, відповідальності та соціальної користі праці. Така трансформація мотивації відображає не лише індивідуальний професійний розвиток, а й зміну системи життєвих і професійних цінностей особистості.

На ранніх стадіях професійного життя переважають мотиви, пов'язані з матеріальним забезпеченням, соціальним визнанням та професійним самоствердженням. Молоді спеціалісти та працівники-початківці зазвичай орієнтуються на стабільність доходу, соціальний статус і отримання схвалення від колег та керівництва. Водночас у цей період велике значення мають зовнішні стимули: заробітна плата, премії, кар'єрне просування та формальна оцінка результатів праці. Зовнішні чинники мотивують працівника освоювати професійні навички, опановувати технології та адаптуватися до організаційних норм. При цьому внутрішня мотивація поступово починає формуватися через інтерес до змісту роботи, відчуття власної компетентності та прагнення до самостійного вирішення завдань.

У міру набуття досвіду, освоєння професійних компетенцій і підвищення кваліфікації змінюється структура мотиваційної сфери. Зростає значущість внутрішньої мотивації, пов'язаної з самореалізацією, професійним розвитком, автономією та відповідальністю за результати діяльності. Працівники більш зрілого професійного рівня дедалі менше орієнтуються на зовнішні стимули та формальні винагороди, акцентуючи увагу на значущості внеску в робочий процес, якості виконання завдань і соціальній користі праці. Таке зміщення пріоритетів відображає процес формування стійкої професійної ідентичності та високого рівня внутрішньої залученості.

Особливе значення має взаємодія внутрішньої та зовнішньої мотивації на різних етапах професійного життя (табл. 2.3).

На початковому етапі зовнішні стимули створюють фундамент для розвитку компетентності та підкріплюють внутрішню мотивацію, формуючи позитивний досвід професійної активності. Надалі внутрішня мотивація поступово стає провідною, забезпечуючи стабільність трудової поведінки, ініціативність, креативність та високий рівень якості праці. У цьому сенсі ефективна мотиваційна стратегія організації передбачає баланс між обома типами стимулів, врахування індивідуальних потреб працівників і динаміки їхньої мотиваційної сфери.

Згідно з дослідженнями у сфері психології праці, зміни в мотиваційній сфері супроводжуються еволюцією ціннісних орієнтацій працівника. На початкових стадіях кар'єри особистість здебільшого керується зовнішніми цінностями: стабільністю, фінансовою винагородою, соціальною оцінкою. У подальшому значущість набувають цінності самореалізації, автономії, професійного зростання, внеску у суспільну чи організаційну діяльність. Тобто трансформація мотивів і цінностей відбувається паралельно, що забезпечує гармонійний

розвиток мотиваційної сфери і підвищує адаптивність працівника до змін у професійному середовищі.

Таблиця 2.3. Етапи розвитку мотивації працівника*

Етап професійного життя	Домінуючі мотиви	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація	Приклади прояву у діяльності
Початковий (0–3 роки)	Матеріальне забезпечення, професійне самоствердження, соціальне визнання.	Інтерес до навчання, освоєння професійних навичок	Заробітна плата, премії, оцінка керівництва, наставництво.	Активне освоєння професії, виконання базових завдань, адаптація до організаційних норм.
Середній (3–10 років)	Професійний розвиток, кар'єрне зростання, автономія.	Самореалізація, ініціативність, розвиток компетенцій, участь у проектах.	Кар'єрне просування, визнання, додаткові бонуси.	Виконання складних проектів, пропозиції щодо вдосконалення процесів, наставництво молодших колег.
Пізній (10+ років)	Внесок у організацію, соціальна значущість, лідерство.	Внутрішнє задоволення від досягнень, творчість, наставництво.	Визнання, організаційні привілеї, вплив у колективі.	Керівництво проєктами, формування організаційної культури, стратегічне планування, передача досвіду.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [86, 105, 110]

Практичний аспект динаміки мотивації особливо важливий для менеджменту персоналу. Розуміння того, які мотиви домінують на різних етапах кар'єри, дозволяє формувати адекватні системи стимулювання та підтримки працівників. Для початківців важливим є поєднання матеріальних стимулів і наставництва, що сприяє адаптації та розвитку професійних навичок. Для працівників середнього та високого рівня кваліфікації пріоритетними стають завдання, що дозволяють реалізувати внутрішні потреби, а саме участь у цікавих проектах, самостійне прийняття рішень, професійне визнання та кар'єрне зростання.

Динамічний характер мотиваційної сфери також проявляється під час організаційних змін, впровадження нових технологій або кризових ситуацій. Працівники з високою внутрішньою мотивацією швидше адаптуються до нових умов, виявляють ініціативу та шукають шляхи підвищення ефективності роботи, тоді як ті, хто орієнтований переважно на зовнішні стимули, потребують додаткового підтримуючого впливу з боку керівництва. Це підкреслює важливість комплексного підходу до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні засоби стимулювання.

Можемо зробити висновок, що динаміка мотиваційної сфери працівника відображає не лише індивідуальний професійний розвиток, а й зміну системи

життєвих і професійних цінностей, еволюцію мотивів та взаємодію внутрішніх і зовнішніх стимулів. Розуміння цих закономірностей є основою для формування ефективних мотиваційних стратегій в організаціях, що сприяють підвищенню продуктивності праці, збереженню кадрового потенціалу та розвитку професійного потенціалу працівників на різних етапах їхньої кар'єри.

Професійні цінності працівника становлять важливий компонент його ціннісно-смислової сфери та виконують функцію стратегічних орієнтирів професійної діяльності. Вони відображають уявлення особистості про значущість праці, її соціальний сенс, етичні норми професійної поведінки та критерії професійного успіху. На відміну від ситуативних мотивів, професійні цінності мають відносно стійкий характер і формуються в процесі тривалої соціалізації та професійного досвіду. Професійні цінності інтегрують у собі загальнолюдські, соціальні та професійно-специфічні орієнтації. До них належать цінність праці як засобу самореалізації, відповідальність за результати діяльності, орієнтація на якість та професіоналізм, дотримання етичних стандартів, повага до колег і клієнтів, а також усвідомлення соціальної значущості власної професії. Залежно від сфери діяльності та організаційного контексту ці цінності можуть набувати різного змістового наповнення.

Формування професійних цінностей відбувається під впливом системи професійної освіти, норм і традицій професійної спільноти, організаційної культури, а також індивідуального досвіду успіхів і невдач у трудовій діяльності. Значну роль у цьому процесі відіграють приклади професійної поведінки значущих інших, а саме керівників, наставників, авторитетних фахівців. У результаті професійні цінності стають внутрішніми критеріями оцінювання власної діяльності та діяльності інших.

Професійні цінності не існують ізольовано, вони є багаторівневою системою орієнтацій, що відображає як індивідуальні, так і соціально-організаційні аспекти професійної діяльності. Розуміння їхньої структури дозволяє виявити, яким чином цінності впливають на поведінку працівника, мотивацію, прийняття рішень та взаємодію з колегами і клієнтами. Кожний рівень цінностей виконує специфічну функцію: загальнолюдські цінності формують моральний фундамент, соціальні цінності визначають соціально відповідальні орієнтації, а професійно-специфічні цінності забезпечують якість виконання професійних завдань та дотримання галузевих стандартів. Такий ієрархічний підхід дозволяє зрозуміти не лише зміст цінностей, а й механізми їхнього впливу на професійне становлення працівника та формування стійкої професійної ідентичності. На рис. 2.4 розглянуто структура професійних цінностей працівника.

Професійні цінності безпосередньо впливають на вибір стилю професійної поведінки, ставлення до виконання посадових обов'язків і готовність дотримуватися професійних стандартів навіть за відсутності зовнішнього контролю. Працівник, для якого професійна діяльність має високу ціннісну значущість, схильний демонструвати відповідальність, ініціативність, орієнтацію на довгострокові результати та етичність рішень. У цьому сенсі

професійні цінності виконують стабілізуючу функцію, забезпечуючи узгодженість поведінки та професійної ідентичності.

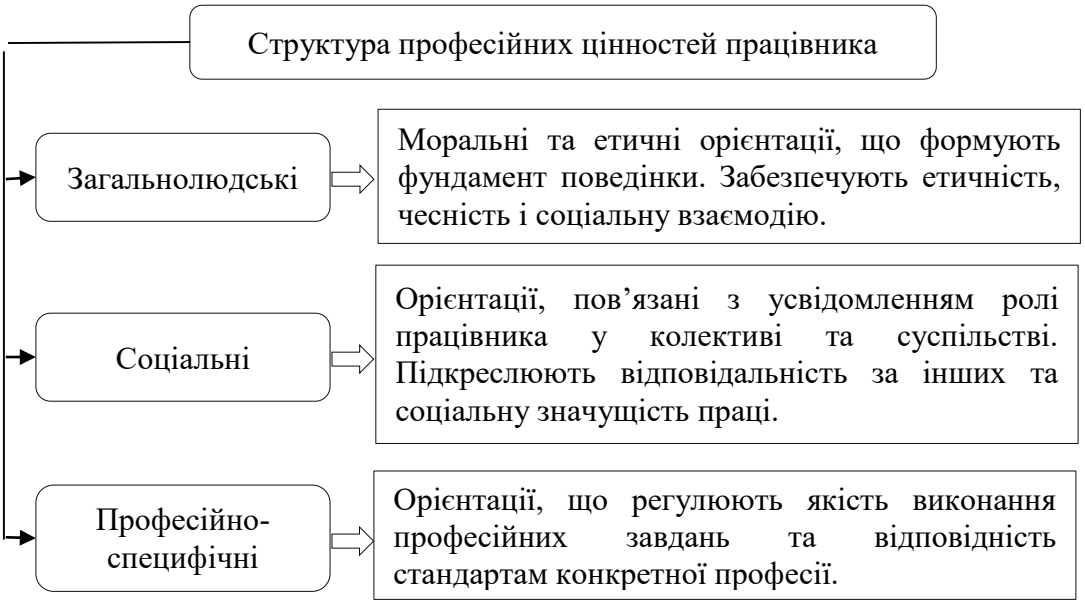


Рис. 2.4. Структура професійних цінностей працівника*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [58, 88]

Взаємозв'язок професійних цінностей і мотиваційної сфери проявляється в тому, що цінності надають мотивації смислового наповнення, а мотивація, своєю чергою, актуалізує та конкретизує ціннісні орієнтації в реальній діяльності. Узгодженість між професійними цінностями працівника та цінностями організації є важливою передумовою ефективної взаємодії, високого рівня організаційної лояльності та стабільності трудових колективів.

Цей взаємозв'язок проявляється у різних аспектах професійної діяльності. Наприклад, працівник, для якого професійна діяльність має високу ціннісну значущість, схильний демонструвати підвищену відповідальність, прагнення до високої якості результатів, готовність брати на себе ініціативу та проявляти креативність у вирішенні складних завдань. У такому випадку мотивація не обмежується зовнішніми стимулюючими чинниками, вона живиться внутрішніми цінностями, такими як професіоналізм, самореалізація, дотримання етичних стандартів і внесок у спільну справу. Внаслідок цього працівник активно формує власну професійну ідентичність, яка інтегрує внутрішні переконання, соціальні норми та професійні вимоги.

Важливою умовою ефективної взаємодії в організації є узгодженість між професійними цінностями працівника та цінностями організації. Якщо система цінностей працівника відповідає стратегічним цілям і культурі організації, мотивація працівника спрямовується на досягнення цих цілей, що підвищує продуктивність, якість виконання завдань та рівень лояльності. Наприклад, працівник, який цінує соціальну значущість своєї професії, буде активно підтримувати колег, сприяти розвитку корпоративних проєктів і дотримуватися етичних стандартів, якщо організація поділяє аналогічні цінності. У протилежному випадку, коли цінності працівника не збігаються з цінностями

організації, можуть виникати конфлікти, зниження мотивації та відчуження від колективу, що негативно впливає на ефективність роботи та стабільність трудових колективів.

З точки зору психології праці, взаємозв'язок цінностей і мотивації також пояснює різницю між внутрішньою та зовнішньою мотивацією. Внутрішня мотивація активується через відповідність дій працівника його ціннісним орієнтаціям, а зовнішня через відповідність поведінки очікуванням організації або зовнішніх стимулів. Наприклад, працівник, який цінує професіоналізм та якість, проявляє внутрішню мотивацію до виконання завдань на високому рівні, навіть якщо зовнішні стимули мінімальні. У той же час зовнішня мотивація (премії, кар'єрне просування) може додатково підсилювати активність працівника, особливо на етапах адаптації або освоєння нових обов'язків. Поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, при цьому, забезпечує максимальну ефективність трудової поведінки.

Взаємозв'язок цінностей і мотивації також проявляється в процесі професійного розвитку та кар'єрного зростання. На ранніх етапах кар'єри працівник орієнтується здебільшого на зовнішні стимули, тоді як цінності поступово стають фундаментом його внутрішньої мотивації. Наприклад, молодий спеціаліст може прагнути підвищення зарплати та кар'єрного статусу, але з часом його мотивація починає базуватися на цінності професійної майстерності, якості виконаної роботи та внеску у спільну справу. Узгодженість цінностей із завданнями організації дозволяє працівнику не лише виконувати професійні обов'язки, а й ініціювати зміни, впроваджувати інновації та брати на себе відповідальність за стратегічні результати.

Крім того, взаємозв'язок цінностей і мотивації має стабілізуючу функцію у поведінці працівника. Цінності визначають критерії оцінки правильності дій, а мотивація активізує їхню реалізацію. Працівник, для якого професійна діяльність має значення в контексті його цінностей, демонструє високу стійкість до стресів, дисципліну та готовність підтримувати стандарти професійної етики навіть у складних умовах. Організація, яка підтримує цінності своїх працівників, отримує стабільний колектив, де співробітники проявляють відповідальність і відданість спільним цілям.

Узгодженість цінностей працівника та організації також сприяє ефективності командної взаємодії. Коли цінності співробітників та організаційні орієнтири співпадають, підвищується рівень довіри, комунікації та готовності до взаємодії у групі. Це особливо важливо в умовах складних або міждисциплінарних проєктів, де координація зусиль і спільна відповідальність мають критичне значення для досягнення результату. У таких випадках мотивація працівників ґрунтується не лише на зовнішніх стимулюючих чинниках, а й на внутрішніх ціннісних орієнтаціях, що забезпечує високу продуктивність та стабільність командної роботи.

Отже, взаємозв'язок професійних цінностей і мотиваційної сфери є комплексним, багаторівневим і критично важливим для формування ефективного, мотивованого та професійно зрілого працівника. Цінності надають

діяльності смислового наповнення, визначають пріоритети та орієнтири, а мотивація забезпечує їхню реалізацію у конкретних діях, сприяє розвитку професійної компетентності та формуванню стійкої професійної ідентичності. Професійні цінності та мотиваційна сфера працівника утворюють інтегровану систему, яка визначає не лише внутрішню готовність до ефективної праці, а й здатність адаптуватися до змінних умов професійного середовища. Узгодженість цінностей працівника та організації є ключовою умовою високої ефективності трудової діяльності, організаційної лояльності та стабільності колективів. Впровадження управлінських стратегій, що враховують ціннісно-мотиваційні орієнтації працівників, дозволяє створити продуктивне та гармонійне робоче середовище, у якому реалізується потенціал кожного члена колективу та забезпечується досягнення стратегічних цілей організації.

1.2.3. Психологічна адаптація, задоволеність працею та професійне вигорання працівників

Професійна діяльність людини є не лише сферою реалізації трудових функцій, а й складним психологічним простором, у межах якого відбувається постійна взаємодія особистості з вимогами організаційного середовища, соціальними очікуваннями та власними ресурсами. Ефективність цієї взаємодії значною мірою визначається здатністю працівника адаптуватися до умов праці, підтримувати суб'єктивне відчуття задоволеності професійною діяльністю та зберігати психологічну стійкість у ситуаціях тривалого навантаження. У цьому контексті особливої наукової уваги набувають феномени психологічної адаптації, задоволеності працею та професійного вигорання, які відображають якість професійного функціонування особистості.

Психологічна адаптація працівника розглядається як багатовимірний процес узгодження індивідуальних можливостей, потреб і цінностей із зовнішніми вимогами професійного середовища. Вона охоплює як когнітивні та поведінкові механізми засвоєння професійних ролей і норм, так і емоційно-регуляторні процеси, що забезпечують підтримання внутрішньої рівноваги та працездатності. Адаптація не є разовим етапом професійного входження, а має динамічний характер, супроводжуючи особистість упродовж усього професійного життя та актуалізуючись у періоди організаційних змін, підвищених вимог або кризових ситуацій [114].

Особливого значення проблема психологічної адаптації набуває в умовах тривалих кризових ситуацій, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Воєнні дії, соціальна нестабільність, економічні ризики та емоційна напруга істотно підвищують навантаження на психіку працівників, змінюють зміст і умови праці, посилюють відчуття невизначеності майбутнього. За таких обставин адаптаційні ресурси особистості стають критично важливими для збереження професійної ефективності, психологічного благополуччя та професійної ідентичності.

Тісно пов'язаною з процесами психологічної адаптації є задоволеність працею, яка виступає інтегральним показником суб'єктивної оцінки працівником своєї професійної діяльності, умов праці, міжособистісних

відносин і можливостей самореалізації. Задоволеність працею відображає ступінь відповідності між очікуваннями особистості та реальною професійною ситуацією, між її ціннісно-мотиваційними орієнтаціями та організаційними практиками. Високий рівень задоволеності працею сприяє формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності, підвищенню залученості, відповідальності та організаційної лояльності працівників.

У психологічних і соціологічних дослідженнях задоволеність працею розглядається як багатокомпонентне утворення, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти. Вона залежить від змісту праці, умов і режиму роботи, системи винагороди, можливостей професійного розвитку, стилю керівництва та якості міжособистісних взаємин у колективі. Водночас задоволеність працею має глибокі особистісні детермінанти, зокрема професійні цінності, мотиваційну спрямованість, особливості саморегуляції та емоційної стійкості працівника.

Протилежним за психологічними наслідками феноменом, що виникає в умовах хронічного професійного стресу та порушення адаптаційних механізмів, є професійне вигорання. Воно характеризується станом емоційного, фізичного та психічного виснаження, зниженням інтересу до професійної діяльності, формуванням цинічного ставлення до роботи та знеціненням власних професійних досягнень. Професійне вигорання не лише негативно впливає на ефективність праці, але й становить загрозу для психічного здоров'я особистості, її професійної ідентичності та якості життя загалом.

У сучасних наукових підходах професійне вигорання розглядається як системний результат тривалої невідповідності між вимогами професійної діяльності та ресурсами особистості. Воно тісно пов'язане з рівнем задоволеності працею, ефективністю психологічної адаптації та наявністю або дефіцитом підтримки з боку організації й професійного оточення. Особливо вразливими до вигорання є працівники соціально значущих і емоційно насичених професій, а також фахівці, діяльність яких ускладнена кризовими та екстремальними умовами.

Саме психологічна адаптація, задоволеність працею та професійне вигорання утворюють єдину взаємопов'язану систему, що відображає якість професійного функціонування особистості. Їх аналіз у межах психології особистості працівника дозволяє глибше зрозуміти механізми професійної стійкості, умови збереження психологічного благополуччя та чинники професійної ефективності в сучасному мінливому світі праці. Усвідомлення цих процесів має не лише теоретичне, а й практичне значення для розроблення програм управління персоналом, психологічної підтримки працівників і профілактики професійного вигорання.

Щодо **психологічної адаптації працівника** варто зазначити, що вона є складним, багаторівневим процесом узгодження індивідуально-психологічних характеристик особистості з вимогами професійної діяльності та соціально-організаційного середовища. У межах психології праці адаптацію розглядають не лише як етап первинного входження в професію чи організацію, а як

безперервний процес підтримання функціональної рівноваги між суб'єктом праці та змінними умовами професійного життя.

Структурно психологічна адаптація охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів:

1. Когнітивний компонент психологічної адаптації відображає процес засвоєння працівником необхідних професійних знань, правил, норм та стандартів діяльності, які забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків. Він включає формування цілісного уявлення про специфіку професійної ролі, очікування щодо результатів діяльності та взаємодії з колегами, керівництвом та клієнтами. Крім того, когнітивна складова сприяє розвитку професійного мислення, здатності аналізувати та передбачати можливі складнощі, приймати обґрунтовані рішення у різних робочих ситуаціях. Засвоєння професійної інформації та правил діяльності створює основу для формування внутрішньої впевненості працівника у власних компетенціях, що, у свою чергу, сприяє успішній інтеграції в колектив та підвищенню ефективності виконання професійних завдань.

2. Емоційний компонент адаптації відображає здатність працівника усвідомлено регулювати власні емоційні стани та переживання у процесі професійної діяльності. Він охоплює вміння долати тривогу, стрес, емоційне напруження та фрустрацію, які виникають у взаємодії з колегами, керівництвом чи клієнтами, а також у процесі виконання складних чи рутинних завдань. Емоційна стійкість дозволяє працівнику зберігати мотивацію та працездатність навіть у ситуаціях високого навантаження або непередбачуваних змін робочого середовища. Важливим аспектом є здатність до емпатії, прийняття конструктивної критики та підтримки професійних відносин, що забезпечує психологічний комфорт і зниження ризику виникнення конфліктів у колективі.

3. Поведінковий компонент адаптації проявляється у здатності працівника обирати ефективні стратегії поведінки в професійному середовищі. Він включає конкретні дії, спрямовані на досягнення робочих цілей, оптимізацію взаємодії з іншими членами колективу та подолання труднощів, що виникають у процесі діяльності. Поведінковий компонент визначає здатність адаптувати робочі процеси до змінних умов, використовувати конструктивні способи вирішення конфліктів, підтримувати дисципліну та дотримуватися професійної етики. Працівник із розвиненим поведінковим компонентом активно реагує на професійні виклики, проявляє ініціативу, здатний самостійно модифікувати свої дії залежно від ситуації та ефективно застосовує набуті знання й навички на практиці.

Можна зробити висновок, що когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти психологічної адаптації утворюють інтегральну систему, що забезпечує успішне входження працівника в професійне середовище, підтримку внутрішньої рівноваги, розвиток професійної компетентності та здатність до ефективної взаємодії в організації. Рівень психологічної адаптації визначає не лише продуктивність праці, а й суб'єктивне благополуччя працівника. Недостатня адаптація супроводжується хронічним напруженням, зниженням

працездатності, конфліктністю та підвищеним ризиком професійної дезадаптації. Натомість успішна адаптація створює передумови для формування стабільної професійної ідентичності та позитивного ставлення до праці.

Відносно **задоволеності працею** слід зазначити, що воно є інтегральним психологічним феноменом, що відображає суб'єктивну оцінку працівником власної професійної діяльності, умов праці, міжособистісних відносин і можливостей професійного розвитку. Вона формується на основі зіставлення очікувань, потреб і цінностей особистості з реальною організацією праці та отриманими результатами. У психологічній науці задоволеність працею розглядається як багатокомпонентне утворення, що включає задоволеність змістом праці, умовами та організацією роботи, матеріальною винагородою, соціальними відносинами в колективі, а також можливостями професійного зростання. Важливою є також ціннісна складова, тобто відповідність професійної діяльності особистісним і професійним цінностям працівника.

Високий рівень задоволеності працею пов'язаний із підвищеною мотивацією, залученістю, організаційною лояльністю та психологічною стійкістю. Натомість хронічна незадоволеність працею може виступати передумовою емоційного виснаження, зниження якості професійної діяльності та формування негативних установок щодо роботи й професії загалом.

Професійне вигорання є складним синдромом, що виникає внаслідок тривалого впливу професійного стресу та виснаження адаптаційних ресурсів особистості. У межах психології праці вигорання розглядається як результат порушення балансу між вимогами професійної діяльності та можливостями працівника щодо їх подолання. Класична структура професійного вигорання включає три взаємопов'язані компоненти:

- емоційне виснаження виступає центральним проявом професійного вигорання і характеризується стійким зниженням емоційних ресурсів працівника. Воно проявляється у втраті енергії, внутрішньої мотивації та здатності до емоційного включення у професійну діяльність. Працівник відчуває хронічну втому, зниження ентузіазму та інтересу до роботи, що призводить до зменшення продуктивності та ефективності виконання професійних завдань. Емоційне виснаження часто супроводжується погіршенням психофізіологічного стану, порушенням сну, зниженням стресостійкості та схильністю до депресивних реакцій, що, у свою чергу, поглиблює ризик розвитку професійної дезадаптації;

- деперсоналізація проявляється через формування відстороненого, цинічного або байдужого ставлення працівника до об'єктів своєї професійної діяльності, колег та клієнтів. Цей компонент вигорання характеризується психологічною дистанцією, втратами співпереживання та емпатії, а також знеціненням результатів власної роботи та досягнень інших. Деперсоналізація є своєрідним механізмом психологічного захисту, що дозволяє працівнику знизити рівень емоційного напруження, проте водночас веде до погіршення якості професійної взаємодії, соціальної ізоляції та зниження рівня довіри в колективі;

- зниження відчуття професійної ефективності відображає суб'єктивне переживання працівником власної некомпетентності або недостатньої результативності виконання професійних завдань. Працівник починає сумніватися у власних професійних здібностях, втрачає впевненість у правильності рішень та здатності досягати поставлених цілей. Це призводить до зменшення внутрішньої мотивації, втрати ініціативності та відчуття контролю над робочим процесом. У довгостроковій перспективі зниження професійної ефективності спричиняє деградацію професійної ідентичності, погіршення трудової мотивації та формування негативного ставлення до професії в цілому.

У комплексі ці три компоненти професійного вигорання, а саме емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження відчуття професійної ефективності утворюють динамічний процес деградації психоемоційного стану працівника, що поступово деформує його професійну мотивацію, цінності та ідентичність. Вони взаємопов'язані: тривале емоційне виснаження провокує деперсоналізацію, а втрата відчуття ефективності поглиблює емоційне вигорання та цинізм щодо об'єктів праці. Такий комплексний негативний вплив на особистість значно підвищує ризик професійної дезадаптації, конфліктів у колективі та зниження загальної продуктивності організації [8].

Професійне вигорання негативно впливає не лише на індивідуальне психологічне благополуччя, а й на ефективність організаційної діяльності загалом. Воно супроводжується зростанням помилок, формалізацією професійної поведінки, зниженням якості міжособистісної взаємодії та підвищеною плинністю кадрів. У цьому сенсі вигорання можна розглядати як крайню форму порушення психологічної адаптації та зниження задоволеності працею.

Для більш наочного та системного аналізу взаємозв'язків між психологічною адаптацією, задоволеністю працею та професійним вигоранням працівників доцільно подати ключові характеристики цих явищ у табличній формі. Такий підхід дозволяє узагальнити основні компоненти кожного феномена, виділити їх структурні, емоційні та мотиваційні аспекти, а також показати, як порушення одного елементу може впливати на інші. В табл. 2.4 продемонстровано логічну послідовність і взаємозалежність процесів адаптації, задоволення професійною діяльністю та ризику професійного вигорання, що сприяє глибшому розумінню механізмів професійної активності та суб'єктності працівника.

Представлена система взаємозв'язків свідчить, що психологічна адаптація виступає первинною умовою ефективного професійного функціонування, задоволеність працею, а саме індикатором якості цього процесу, а професійне вигорання є наслідком тривалого порушення адаптаційного балансу. Усвідомлення цієї логіки є важливим для розроблення програм психологічної підтримки працівників та управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.4. Взаємозв'язок психологічної адаптації, задоволеності працею та професійного вигорання працівників*

№	Критерій аналізу	Психологічна адаптація	Задоволеність працею	Професійне вигорання
1	2	3	4	5
1.	Психологічна сутність феномена	Динамічний процес узгодження індивідуально-психологічних ресурсів працівника з вимогами професійної діяльності та соціально-організаційного середовища.	Інтегральний суб'єктивний показник оцінки працівником якості власної професійної діяльності, умов праці та можливостей розвитку.	Синдром хронічного психоемоційного виснаження, що виникає внаслідок тривалого професійного стресу та порушення адаптаційного балансу.
2.	Часовий вимір	Безперервний процес, що актуалізується на всіх етапах професійного життя (входження, стабілізація, зміни, кризи)	Відносно стабільний стан, який може змінюватися залежно від умов праці та життєвих обставин	Поступово формується впродовж тривалого часу як результат накопичення негативних впливів
3.	Структурні компоненти	Когнітивний (засвоєння норм і ролей), емоційний (регуляція станів), поведінковий (ефективні стратегії дій).	Когнітивний (оцінка умов), емоційний (задоволення/незадоволення), ціннісний (відповідність особистим орієнтаціям).	Емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження відчуття професійної ефективності.
4.	Провідні психологічні механізми	Саморегуляція, копінг-стратегії, рефлексія, соціальна адаптація.	Порівняння очікувань і результатів, інтерпретація професійного досвіду, ціннісна оцінка.	Хронічна фрустрація, виснаження ресурсів, захисне дистанціювання.
5.	Емоційний фон	Відносна стабільність, контроль, прийняття професійної ролі.	Переважання позитивних або нейтральних емоцій.	Хронічна втома, апатія, емоційне спустошення.
6.	Вплив на мотивацію	Підтримує професійну активність і готовність до розвитку.	Посилює внутрішню мотивацію та залученість.	Знижує мотивацію, формує формальне ставлення до праці.
7.	Зв'язок із професійними цінностями	Сприяє інтеграції особистих і професійних цінностей.	Відображає ступінь реалізації цінностей у праці.	Супроводжується деформацією ціннісних орієнтацій.
8.	Поведінкові прояви	Конструктивна взаємодія, гнучкість, відповідальність.	Ініціативність, якість виконання завдань.	Формалізм, уникання відповідальності, відчуження.
9.	Наслідки для професійної діяльності	Підвищення ефективності та стабільності роботи.	Стійка продуктивність і організаційна лояльність.	Зниження якості праці, помилки, професійна дезадаптація.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
10.	Ризики за порушення	Професійна дезадаптація, конфлікти, стрес.	Хронічна незадоволеність, плинність кадрів.	Психосоматичні порушення, професійна деформація.
11.	Місце у системі «адаптація – задоволеність – вигорання»	Базовий регулятор взаємодії особистості з професійним середовищем.	Проміжний показник якості адаптації.	Кінцевий негативний результат порушення адаптації.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42, 86, 104]

Серед чинників, які впливають на психологічну адаптацію, задоволеність працею та професійне вигорання працівників варто виділити наступні групи:

1. *Соціальні чинники* формують контекст професійної діяльності та визначають рівень інтеграції працівника у колектив і організаційну систему. Підтримка колег є ключовим чинником соціальної взаємодії та психологічного комфорту на робочому місці. Емпатійне ставлення колег, готовність до співпраці та надання допомоги у складних ситуаціях сприяють швидшій адаптації нових працівників, зменшують рівень стресу та підвищують задоволеність професійною діяльністю. Стиль управління безпосередньо впливає на відчуття контролю та автономії працівника: демократичний стиль, що передбачає участь підлеглих у прийнятті рішень і врахування їхніх думок, стимулює мотивацію та професійну активність, тоді як авторитарний або надмірно директивний стиль може провокувати стрес та емоційне вигорання. Організаційна культура визначає систему норм, цінностей та стандартів поведінки, що регулюють взаємодію у колективі та ставлення працівника до своєї професійної ролі. Культура, орієнтована на підтримку, розвиток та взаємоповагу, формує позитивне ставлення до роботи та знижує ризик професійного виснаження.

2. *Психологічні чинники* відображають індивідуальні особливості працівника та його внутрішні ресурси, які визначають здатність ефективно справлятися з професійними вимогами. Рівень стресостійкості характеризує здатність особистості зберігати психологічну рівновагу та функціональну ефективність у умовах високого навантаження, конфліктних ситуацій або невизначеності. Працівники з високою стресостійкістю швидше адаптуються до змін, підтримують продуктивну взаємодію з колегами та демонструють більшу стійкість до вигорання. Мотивація досягнення та професійної самореалізації визначає активність, ініціативність та готовність працівника освоювати нові компетенції та професійні ролі. Емоційна компетентність, яка включає уміння розпізнавати, регулювати та адекватно висловлювати емоції, безпосередньо впливає на комунікацію та ефективність взаємодії в команді, зменшує конфліктність та підвищує задоволеність працею. Особистісні цінності формують моральні орієнтири та внутрішню мотивацію, що визначає ставлення працівника до професійних обов’язків, відповідальність за результати діяльності та готовність до самопожертви у складних умовах.

3. *Організаційні чинники* визначають структурні та матеріально-технічні умови професійної діяльності, що безпосередньо впливають на адаптацію, мотивацію та ризик професійного вигорання. Режим роботи і навантаження формують щоденне розподілення людських ресурсів та час відпочинку, впливаючи на баланс між професійними вимогами та особистісними потребами. Надмірне навантаження або нестабільний графік підвищують ризик емоційного виснаження, тоді як оптимально організовані робочі процеси сприяють ефективній адаптації та збереженню мотивації. Система винагороди, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, визначає рівень задоволеності працею та активність у виконанні професійних завдань. Можливості професійного розвитку, включаючи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання, сприяють формуванню професійної ідентичності та підвищують стійкість до стресових ситуацій. В організаціях, де передбачені чіткі шляхи розвитку та заохочення ініціативи, працівники демонструють вищу адаптованість, мотивацію та професійну активність, а ризик вигорання значно зменшується.

4. *Індивідуальні чинники* – саме індивідуальні особливості працівника формують його сприйняття роботи та здатність адаптуватися до професійного середовища. Сюди належать рівень професійної компетентності, досвід роботи, освітній рівень та попередній досвід подолання стресових ситуацій. Особи з високим рівнем професійної підготовки швидше засвоюють нові завдання, ефективніше вирішують проблеми та демонструють менший рівень емоційного виснаження. Психологічні риси, такі як самодисципліна, відповідальність, ініціативність, допитливість та креативність, визначають здатність працівника активно брати участь у професійній діяльності та підтримувати власну мотивацію навіть у складних умовах.

5. *Технологічні чинники* – завдяки сучасним технологіям формуються нові умови праці, що можуть як стимулювати, так і ускладнювати професійну діяльність. Використання сучасних інформаційних систем, цифрових платформ і автоматизованих процесів підвищує ефективність роботи, зменшує рутинне навантаження та сприяє професійному зростанню. Водночас швидкі технологічні зміни вимагають від працівників постійного навчання та адаптації, що у деяких випадках може спричиняти додатковий стрес і ризик вигорання. Тому важливе поєднання технологічної підтримки із системою підготовки та адаптації персоналу.

6. *Економічні чинники* – завдяки фінансовим та матеріальним аспектам роботи оцінюється вплив кожного окремого працівника на задоволеність працею та професійну мотивацію. Стабільна заробітна плата, бонуси та премії забезпечують відчуття економічної безпеки і зменшують тривожність, що позитивно впливає на адаптацію працівника. Недостатній рівень винагороди або затримки з виплатами можуть спричиняти стрес, зниження мотивації та поступове формування емоційного вигорання. Також важливим є співвідношення зусиль та винагороди: працівник, який відчуває дисбаланс між вкладеною працею та отриманою компенсацією, частіше відчуває розчарування та демотивацію [33].

Отже, аналіз чинників, що впливають на психологічну адаптацію, задоволеність працею та професійне вигорання працівників, показує, що їхній вплив є комплексним і багатовимірним. Комплексне врахування всіх чинників і створення збалансованого професійного середовища дозволяє підвищити психоемоційне благополуччя працівників, стимулювати їхню продуктивність та сприяти стійкій і тривалій професійній діяльності.

Психологія особистості працівника охоплює систему мотиваційних, ціннісних, когнітивних та емоційно-вольових характеристик, які визначають смислову спрямованість професійної діяльності, особливості трудової поведінки та здатність особистості до ефективної самореалізації в умовах сучасного професійного середовища. На основі розглянутих питань можемо узагальнити такі висновки:

1. Особистість працівника в сучасних соціально-економічних і воєнних умовах постає ключовим суб'єктом професійної діяльності, від якого безпосередньо залежать ефективність організацій, стійкість трудових колективів і здатність суспільства до функціонування в умовах криз та невизначеності. Суб'єктний підхід дозволяє розглядати працівника не як пасивного виконавця професійних функцій, а як активного носія професійних смислів, відповідальності, здатності до саморегуляції, рефлексії та усвідомленого впливу на результати власної діяльності й професійне середовище загалом.

2. Суб'єктність професійної діяльності формується як результат інтеграції внутрішніх психологічних ресурсів особистості та зовнішніх соціально-організаційних умов, що зумовлює її динамічний і багатовимірний характер. Мотиваційна сфера, професійні цінності, ідентичність, саморегуляція, емоційно-вольова стійкість, здатність до адаптації та професійного розвитку впродовж життя виступають взаємопов'язаними складовими, які забезпечують професійну ефективність і психологічне благополуччя працівника. В умовах трансформації ринку праці та економіки знань саме ці характеристики стають визначальними показниками професійної зрілості та конкурентоспроможності.

3. Актуалізація проблеми особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності в умовах воєнних дій в Україні надає цій тематиці особливої наукової та практичної значущості, оскільки війна істотно трансформує мотиваційно-ціннісну сферу, зміст професійної діяльності та вимоги до психологічної стійкості працівника. Узагальнення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів засвідчує, що збереження суб'єктної позиції, а саме автономності, відповідальності, смислової визначеності та соціальної орієнтованості праці є ключовою умовою професійної життєздатності особистості. Це створює теоретико-методологічне підґрунтя для вдосконалення систем професійної освіти, управління персоналом і психологічної підтримки фахівців у кризових і воєнних умовах.

4. Мотиваційна сфера та професійні цінності утворюють цілісну психологічну основу професійної діяльності працівника, яка забезпечує її смислову спрямованість, регуляцію та стійкість. Мотивація визначає активність і спрямованість трудової поведінки, тоді як професійні цінності задають

стратегічні орієнтири, морально-етичні межі та внутрішні критерії оцінювання професійних дій. У поєднанні ці компоненти формують внутрішній механізм саморегуляції, що дозволяє працівникові ефективно функціонувати в умовах змінності та зростання професійних вимог.

5. Мотиваційно-ціннісна сфера особистості працівника має динамічний характер і трансформується впродовж професійного життя, відображаючи етапи професійного становлення, накопичення досвіду та зміну життєвих і професійних пріоритетів. На початкових стадіях професійного розвитку домінують зовнішні мотиви та інструментальні цінності, пов'язані з матеріальним забезпеченням, статусом і соціальним визнанням, тоді як у подальшому зростає значущість внутрішньої мотивації, цінностей самореалізації, автономії, відповідальності та соціальної корисності праці. Така еволюція свідчить про поглиблення смислового ставлення до професійної діяльності.

6. Професійні цінності, інтегруючи загальнолюдські, соціальні та професійно-специфічні орієнтації, виступають стабілізуючим чинником професійної поведінки та важливою умовою організаційної ефективності. Узгодженість індивідуальних професійних цінностей працівника з цінностями організації сприяє формуванню відповідального ставлення до праці, високого рівня залученості, професійної етики та довгострокової лояльності. Водночас ціннісний дисбаланс може знижувати мотивацію, спричиняти внутрішні конфлікти та професійну дезадаптацію, що підкреслює необхідність цілеспрямованого формування мотиваційно-ціннісної сфери в системі професійної освіти й управління персоналом.

7. Психологічна адаптація, задоволеність працею та професійне вигорання утворюють взаємопов'язану систему, де адаптація є базовим регулятором професійного функціонування, задоволеність працею відображає ступінь реалізації особистісних та організаційних очікувань, а вигорання є наслідком тривалого дисбалансу між вимогами професійної діяльності та ресурсами працівника. Усвідомлення цієї взаємозалежності дозволяє розробляти ефективні програми психологічної підтримки та управління персоналом.

8. Комплекс чинників, а саме соціальних, психологічних, організаційних, індивідуальних, технологічних та економічних, безпосередньо визначає рівень адаптації, задоволеності та ризик виникнення професійного вигорання. Врахування цих чинників у системі управління персоналом сприяє підвищенню мотивації, стійкості до стресу та професійної ефективності працівників.

9. Професійне вигорання не є ізольованим явищем, а результатом тривалого взаємодії між надмірним навантаженням, низьким рівнем задоволеності працею та порушенням адаптаційних механізмів. Його попередження потребує системного підходу, що включає розвиток когнітивних, емоційних та поведінкових ресурсів працівника, створення підтримуючого організаційного середовища та відповідного стимулювання професійного зростання.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність розуміння особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності та чим суб'єктний підхід відрізняється від об'єктного?

2. Які внутрішні та зовнішні чинники впливають на формування особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності та як відбувається їх інтеграція?

3. Яку роль відіграють професійна ідентичність, саморегуляція та професійне здоров'я у забезпеченні ефективної професійної діяльності працівника?

4. Як воєнні дії в Україні трансформують суб'єктність працівника, його мотиваційну сферу, ціннісні орієнтації та ставлення до професійної діяльності?

5. Які основні напрями та підходи до вивчення особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності виокремлюються в сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях?

6. Які основні структурні елементи мотиваційної сфери працівника і як вони взаємодіють між собою?

7. Чим внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої та який їхній взаємозв'язок у професійній діяльності?

8. Яку роль відіграють професійні цінності у формуванні стійкої трудової поведінки та професійної ідентичності?

9. Як змінюється мотиваційна сфера працівника на різних етапах професійного розвитку?

10. Чому узгодженість професійних цінностей працівника та цінностей організації є критичною для ефективності трудових колективів?

11. Які конкретні механізми психологічної адаптації найбільш ефективні для підтримання продуктивності працівників у кризових умовах?

12. Як взаємодія соціальних і організаційних чинників впливає на рівень задоволеності працею та запобігає професійному вигоранню?

13. У яких професійних сферах ризик вигорання є найвищим, і які превентивні заходи можна застосувати?

14. Яким чином розвиток емоційної компетентності працівника сприяє стабільності психологічної адаптації та підвищенню мотивації?

15. Як технологічні зміни та автоматизація впливають на психологічні ресурси працівників і рівень професійного вигорання?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Який підхід розглядає працівника як цілісну систему, що саморегулюється, розвивається та здійснює свідомий вибір у професійному середовищі

А.	Об'єктний
Б.	Суб'єктний
В.	Адміністративний
Г.	Технологічний

2. Що є ключовою відмінністю суб'єктного підходу до розуміння особистості працівника

А.	Орієнтація лише на виконання виробничих функцій
Б.	Акцент на активності, автономії, рефлексії та саморозвитку
В.	Підпорядкування поведінки виключно зовнішньому контролю
Г.	Заперечення впливу особистісних характеристик на діяльність

3. Який учений розглядає професійну діяльність як один із ключових шляхів самореалізації особистості

А.	А. Маслоу
Б.	А. Бандура
В.	Д. МакКлелланд
Г.	Ф. Герцберг

4. Яке поняття є центральним у соціально-когнітивному підході А. Бандури

А.	Професійна ідентичність
Б.	Самоефективність
В.	Гігієнічні чинники
Г.	Професійна мобільність

5. Який підхід акцентує увагу на потребах, мотивах, цінностях і смислах професійної діяльності

А.	Діяльнісний
Б.	Мотиваційний
В.	Організаційний
Г.	Когнітивний

6. Які характеристики притаманні працівнику як активному суб'єкту професійної діяльності

А.	Саморегуляція
Б.	Відповідальність
В.	Автономія
Г.	Рефлексія
Д.	Здатність до саморозвитку
Е.	Пасивне виконання заданих функцій

7. Які внутрішні чинники впливають на формування особистості працівника як суб'єкта професійної діяльності

А.	Потреби
Б.	Мотиви
В.	Цінності
Г.	Установки
Д.	Здібності
Е.	Організаційна культура

8. Які характеристики працівника набувають особливого значення в умовах економіки знань

А.	Відповідальність
Б.	Ініціативність
В.	Критичне мислення
Г.	Комунікативна компетентність
Д.	Здатність до командної роботи
Е.	Пасивність

9. Які базові психологічні потреби виокремлюються в теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна

А.	Автономія
Б.	Компетентність
В.	Соціальна залученість
Г.	Внутрішня мотивація
Д.	Матеріальне домінування
Е.	Формальний контроль

10. Які ключові виміри суб'єктності працівника виокремлено в сучасних дослідженнях

А.	Професійна ідентичність
Б.	Саморегуляція
В.	Професійне здоров'я
Г.	Етична відповідальність
Д.	Адаптивність і соціальна компетентність
Е.	Безумовна залежність від зовнішнього контролю

11. Установіть відповідність між науковцем та основною характеристикою його підходу

Науковець	**Характеристика підходу**
1. А. Маслоу	А. Домінуючі потреби досягнення, влади та причетності
2. Ф. Герцберг	Б. Самореалізація та реалізація особистісного потенціалу через професійну діяльність
3. Д. МакКлелланд	В. Саморегуляція та самоефективність особистості
4. А. Бандура	Г. Змістовність праці, досягнення, визнання та професійне зростання

12. Установіть відповідність між науковим підходом та його основним змістом

Науковий підхід	Основний зміст
1. Діяльнісний	А. Аналіз потреб, мотивів, цінностей і смислів професійної діяльності
2. Суб'єктно-особистісний	Б. Взаємодія працівника з колективом, культурою та управлінським середовищем
3. Мотиваційний	В. Цілепокладання, планування, регуляція та оцінювання власних дій
4. Соціально-психологічний	4. Соціально-психологічний

13. Установіть відповідність між напрямом вивчення суб'єктності та його характеристикою

Напрям	Характеристика
1. Професійна ідентичність	А. Планування, контроль, корекція та оцінювання власної поведінки
2. Саморегуляція	Б. Здатність пристосовуватися до нових умов, освоювати ролі та здійснювати перекваліфікацію
3. Професійна адаптація	В. Усвідомлення належності до професії, прийняття її цінностей і норм
4. Соціальна компетентність	Г. Ефективна взаємодія, розв'язання конфліктів і координація спільних дій

14. Установіть відповідність між зарубіжним науковим підходом та його ключовим поняттям

Науковий підхід	Ключове поняття
1. Гуманістичний підхід А. Маслоу	А. Самоефективність
2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Б. Самореалізація
3. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна	В. Внутрішні мотиватори праці
4. Соціально-когнітивний підхід А. Бандури	Г. Автономія, компетентність і соціальна залученість

15. Установіть правильну послідовність професійної адаптації працівника до змінних умов

А) Освоєння нових професійних ролей

Б) Аналіз нових умов професійного середовища

В) Адаптація професійної поведінки

Г) Розвиток нових компетентностей

Д) Ефективне функціонування в нових умовах

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність формування професійної ідентичності працівника

А) Інтеграція професійної діяльності у власну життєву стратегію

Б) Усвідомлення належності до певної професії

В) Відповідальне ставлення до професійної діяльності

Г) Прийняття професійних цінностей і норм

Д) Надання професійній діяльності особистісного сенсу

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17.Що включає мотиваційна сфера працівника

А.	Потреби, мотиви, інтереси, цілі та установки
Б.	Лише матеріальні потреби
В.	Виключно професійні навички
Г.	Тільки організаційні стимули

18.Що є первинним джерелом мотивації особистості

А.	Цілі
Б.	Потреби
В.	Установки
Г.	Очікування

19. Яка теорія мотивації передбачає поділ чинників на гігієнічні чинники та мотиватори

А.	Теорія А. Маслоу
Б.	Теорія Д. МакКлелланда
В.	Теорія Ф. Герцберга
Г.	Теорія Е. Десі та Р. Раяна

20. Який вид мотивації пов’язаний із задоволенням від процесу роботи, самореалізацією та професійним розвитком

А.	Зовнішня
Б.	Внутрішня
В.	Примусова
Г.	Адміністративна

21. Які професійні цінності формують моральний фундамент поведінки працівника

А.	Соціальні
Б.	Матеріальні
В.	Загальнолюдські
Г.	Професійно-специфічні

22.Які елементи входять до структури мотиваційної сфери працівника

А.	Потреби
Б.	Мотиви
В.	Інтереси
Г.	Цілі
Д.	Установки
Е.	Технологічні регламенти

23.Які потреби належать до ієрархії потреб А. Маслоу

А.	Фізіологічні потреби
Б.	Потреби безпеки
В.	Потреби соціальної належності
Г.	Потреби поваги
Д.	Потреби самореалізації
Е.	Потреби організаційного контролю

24.Які чинники належать до зовнішньої мотивації працівника

А.	Заробітна плата
Б.	Премії
В.	Кар’єрне просування
Г.	Організаційні санкції
Д.	Соціальний статус
Е.	Задоволення від процесу роботи

25.Які характеристики притаманні внутрішній мотивації працівника

А.	Професійна самореалізація
Б.	Задоволення від процесу роботи
В.	Розвиток компетентностей
Г.	Творчість
Д.	Самостійність у виконанні завдань
Е.	Організаційні санкції

26.Які характеристики належать до професійних цінностей працівника

А.	Відповідальність за результати діяльності
Б.	Орієнтація на якість
В.	Професіоналізм
Г.	Дотримання етичних стандартів
Д.	Усвідомлення соціальної значущості професії
Е.	Орієнтація виключно на матеріальну винагороду

27.Установіть відповідність між теорією мотивації та її ключовою ідеєю

Теорія мотивації	Ключова ідея
1. Ієрархія потреб А. Маслоу	А. Мотивація визначається домінуючими соціально набутими потребами
2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Б. Висока ефективність забезпечується домінуванням внутрішньої мотивації
3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	В. Мотивація визначається послідовним задоволенням ієрархії потреб
4. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна	Г. Задоволеність і незадоволеність працею зумовлюються різними чинниками

28. Установіть відповідність між теорією мотивації та основними мотиваційними чинниками

Теорія	Мотиваційні чинники
1. Теорія А. Маслоу	А. Досягнення, влада, причетність
2. Теорія Ф. Герцберга	Б. Автономія, компетентність, соціальна взаємодія
3. Теорія Д. МакКлелланда	В. Фізіологічні потреби, безпека, належність, повага, самореалізація
4. Теорія Е. Десі та Р. Раяна	Г. Умови праці, оплата, досягнення, визнання, зміст роботи

29. Установіть відповідність між етапом професійного життя та характерною для нього мотиваційною характеристикою

Етап професійного життя	Мотиваційна характеристика
1. Початковий етап	А. Внесок в організацію, соціальна значущість і лідерство
2. Середній етап	Б. Матеріальне забезпечення, самоствердження та соціальне визнання
3. Пізній етап	В. Професійний розвиток, кар’єрне зростання та автономія
4. Початковий етап	Г. Активне освоєння професії та адаптація до організаційних норм

30. Установіть правильну послідовність впливу професійних цінностей на трудову поведінку працівника

А) Реалізація професійної поведінки
Б) Формування професійних цінностей
В) Визначення професійних пріоритетів
Г) Актуалізація відповідних мотивів
Д) Досягнення професійних результатів
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

31. Установіть правильну послідовність формування професійних цінностей працівника

А) Перетворення цінностей на внутрішні критерії оцінювання діяльності
Б) Професійна освіта та соціалізація
В) Засвоєння норм і традицій професійної спільноти
Г) Набуття індивідуального професійного досвіду
Д) Формування стійких професійних орієнтацій
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32.Що являє собою психологічна адаптація працівника

А.	Процес узгодження індивідуальних можливостей, потреб і цінностей із вимогами професійного середовища
Б.	Процес виключно професійного навчання працівника
В.	Система матеріального стимулювання персоналу
Г.	Одноразовий процес входження працівника в організацію

33. Який компонент психологічної адаптації пов'язаний із засвоєнням професійних знань, правил, норм і стандартів діяльності

А.	Емоційний
Б.	Поведінковий
В.	Когнітивний
Г.	Мотиваційний

34.Що відображає задоволеність працею

А.	Виключно рівень матеріальної винагороди
Б.	Суб'єктивну оцінку працівником професійної діяльності та умов її здійснення
В.	Тільки рівень професійної компетентності
Г.	Формальний статус працівника в організації

35.Який компонент є центральним проявом професійного вигорання

А.	Професійне зростання
Б.	Емоційне виснаження
В.	Соціальна адаптація
Г.	Професійна самореалізація

36. Який феномен є кінцевим негативним результатом тривалого порушення психологічної адаптації

А.	Задоволеність працею
Б.	Професійна мотивація
В.	Професійне вигорання
Г.	Організаційна лояльність

37. Які компоненти входять до структури психологічної адаптації працівника

А.	Когнітивний
Б.	Емоційний
В.	Поведінковий
Г.	Фінансовий
Д.	Технологічний

38.Які чинники впливають на задоволеність працею працівника

А.	Зміст праці
Б.	Умови та режим роботи
В.	Система винагороди
Г.	Можливості професійного розвитку
Д.	Якість міжособистісних відносин
Е.	Географічне положення країни

39. Які компоненти входять до класичної структури професійного вигорання

А.	Емоційне виснаження
Б.	Деперсоналізація
В.	Зниження відчуття професійної ефективності
Г.	Професійна самореалізація
Д.	Організаційна лояльність
Е.	Емоційне виснаження

40.Які прояви характерні для професійного вигорання

А.	Хронічна втома
Б.	Зниження інтересу до роботи
В.	Цинічне ставлення до професійної діяльності
Г.	Зниження впевненості у професійних здібностях
Д.	Підвищення професійної залученості
Е.	Емоційне спустошення

41. Які групи чинників впливають на психологічну адаптацію, задоволеність працею та професійне вигорання

А.	Соціальні
Б.	Психологічні
В.	Організаційні
Г.	Індивідуальні
Д.	Технологічні
Е.	Економічні

42. Установіть відповідність між компонентом психологічної адаптації та його змістом

Компонент	Зміст
1. Когнітивний	А. Регуляція емоційних станів, подолання тривоги, стресу та напруження
2. Емоційний	Б. Засвоєння професійних знань, правил, норм і стандартів діяльності
3. Поведінковий	В. Вибір ефективних стратегій поведінки та конкретних способів професійних дій

43. Установіть відповідність між компонентом професійного вигорання та його характеристикою

Компонент	Характеристика
1. Емоційне виснаження	А. Відсторонене, цинічне або байдуже ставлення до роботи, колег і клієнтів
2. Деперсоналізація	Б. Сумніви у власних здібностях і недостатній результативності професійної діяльності
3. Зниження професійної ефективності	В. Втрата енергії, мотивації, ентузіазму та емоційних ресурсів

44. Установіть відповідність між групою чинників та прикладом її прояву

Група чинників	Приклад прояву
1. Соціальні	А. Стресостійкість, мотивація та емоційна компетентність
2. Психологічні	Б. Режим роботи, навантаження та можливості професійного розвитку
3. Організаційні	В. Підтримка колег, стиль управління та організаційна культура
4. Економічні	Г. Заробітна плата, бонуси, премії та економічна безпека

45. Установіть відповідність між психологічним феноменом та його наслідками для професійної діяльності

Психологічний феномен	Наслідки
1. Успішна психологічна адаптація	А. Зниження якості праці, помилки та професійна дезадаптація
2. Висока задоволеність працею	Б. Підвищення ефективності та стабільності професійної діяльності
3. Професійне вигорання	В. Стійка продуктивність та організаційна лояльність

46. Установіть правильну послідовність формування задоволеності працею

А) Формування суб'єктивної оцінки професійної діяльності
Б) Зіставлення очікувань і потреб із реальною ситуацією
В) Формування позитивного або негативного ставлення до роботи
Г) Сприйняття умов і результатів професійної діяльності
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

47. Установіть правильну послідовність негативного впливу надмірного професійного навантаження

А) Зниження професійної мотивації
Б) Тривале професійне навантаження
В) Виснаження адаптаційних ресурсів
Г) Професійне вигорання
Д) Зростання емоційного напруження
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 1.3. Психологія особистості керівника-лідера

1.3.1. Психологічні характеристики та компетентності керівника

Управлінська діяльність висуває до керівника вимоги, які виходять далеко за межі професійних знань, досвіду та формальних повноважень. Щоденна робота передбачає прийняття рішень за неповної інформації, координацію людей із різними мотивами та моделями поведінки, розподіл відповідальності, врегулювання суперечностей і підтримання працездатності колективу. У таких умовах результативність управління значною мірою визначається тим, наскільки керівник здатний розуміти поведінку людей, прогнозувати їхні реакції, контролювати власний емоційний стан і обирати спосіб взаємодії відповідно до конкретної ситуації. Саме тому психологічні характеристики особистості керівника доцільно розглядати як важливу складову його професійної спроможності.

Посада сама по собі надає право приймати рішення та вимагати їх виконання, однак не гарантує реального впливу на працівників. Формальний статус керівника набуває управлінського значення лише тоді, коли доповнюється авторитетом, послідовністю поведінки, відповідальністю та здатністю вибудовувати конструктивні відносини з підлеглими. Працівники оцінюють не тільки зміст управлінських рішень, а й спосіб їх прийняття, справедливість розподілу завдань, реакцію керівника на помилки, готовність вислуховувати іншу позицію та дотримуватися власних домовленостей. Сукупність таких проявів поступово формує довіру або, навпаки, психологічну дистанцію між керівником і колективом.

Особистість керівника безпосередньо виявляється у стилі управління. Однакова організаційна ситуація може викликати різні управлінські реакції залежно від рівня самоконтролю, упевненості, толерантності до невизначеності, схильності до ризику, емпатії та особливостей мислення конкретної людини. Керівник із високою потребою в контролі, наприклад, частіше концентрує прийняття рішень на власному рівні та детально регламентує роботу підлеглих. Натомість здатність довіряти, делегувати й адекватно оцінювати професійний потенціал працівників створює передумови для більшої автономії команди. Отже, управлінський стиль не можна відокремити від індивідуально-психологічних властивостей того, хто здійснює управління.

Особливого значення набуває здатність керівника працювати з власними емоційними реакціями. Управлінська посада пов’язана з відповідальністю не лише за особистий результат, а й за діяльність інших людей, тому конфлікти, дефіцит часу, невизначеність і необхідність ухвалювати непопулярні рішення стають регулярними складовими професійної діяльності. Імпульсивність, надмірна емоційність або нездатність відновлювати психологічну рівновагу можуть позначатися на об’єктивності оцінювання ситуації та характері взаємодії з працівниками. Водночас емоційна саморегуляція не означає відсутності емоцій. Йдеться про здатність усвідомлювати власний стан, розуміти його вплив

на поведінку та не допускати, щоб ситуативні переживання визначали зміст управлінських рішень.

Не менш важливою характеристикою є соціальна спрямованість керівника. Управління відбувається через постійну взаємодію, тому здатність бачити за посадовими функціями конкретну людину впливає на якість комунікації, мотивацію та готовність працівників до співпраці. Емпатія допомагає точніше розпізнавати емоційні стани та причини поведінки підлеглих, проте ефективне керівництво не передбачає безумовного пристосування до їхніх очікувань. Керівникові необхідно поєднувати розуміння індивідуальних потреб із дотриманням професійних вимог, організаційних правил та інтересів колективу. Такий баланс потребує психологічної зрілості й уміння встановлювати обґрунтовані межі у професійних відносинах.

Комунікативні особливості керівника проявляються значно ширше, ніж уміння чітко передавати інформацію. В управлінській практиці важливо пояснювати зміст і логіку рішень, формулювати очікування, надавати зворотний зв’язок, вести переговори та обговорювати проблеми без переходу до особистісних оцінок. Якість комунікації особливо помітна в ситуаціях незгоди. Здатність вислухати аргументи, поставити уточнювальні запитання та відокремити професійну проблему від особистого ставлення дає змогу знизити напруженість і спрямувати дискусію на пошук рішення. Невизначені, суперечливі або агресивні повідомлення керівника, навпаки, можуть посилювати тривожність працівників та створювати додаткові причини конфліктів [96].

Окремий психологічний вимір управлінської діяльності становить прийняття рішень. Керівник постійно співвідносить факти, попередній досвід, можливі ризики та прогнозовані наслідки різних варіантів дій. На цей процес впливають особливості мислення, рівень критичності, когнітивна гнучкість, схильність до стереотипізації та здатність розпізнавати власні упередження. Надмірна впевненість у попередньому досвіді може призводити до перенесення старих моделей на ситуації, які вже потребують інших рішень. Тому управлінська компетентність передбачає не лише швидкість вибору, а й готовність перевіряти власні припущення, аналізувати альтернативи та змінювати позицію за появи нової інформації.

Відповідальність керівника має специфічний психологічний зміст, оскільки стосується як власних дій, так і результатів роботи підлеглих. Зріла управлінська позиція передбачає готовність визнавати наслідки прийнятих рішень, не перекладаючи системні проблеми виключно на виконавців. Водночас відповідальність не повинна перетворюватися на прагнення самостійно контролювати кожну операцію. Здатність розподіляти повноваження, визначати межі відповідальності та надавати працівникам достатній рівень самостійності є показником того, наскільки керівник спроможний перейти від безпосереднього виконання завдань до організації роботи інших людей.

Суттєві зміни в характері праці посилюють значення адаптивності керівника. Цифровізація робочих процесів, дистанційні й гібридні формати взаємодії, швидке оновлення професійних знань та підвищення інформаційного

навантаження змінюють способи координації працівників. Методи управління, результативні для стабільного середовища та постійної присутності команди в одному просторі, не завжди забезпечують необхідний ефект за умов швидких змін. Від керівника дедалі частіше вимагається здатність переглядати звичні способи дій, опановувати нові інструменти, підтримувати взаємодію за відсутності постійного особистого контакту та своєчасно реагувати на зміни психологічного стану команди.

Професійна компетентність керівника в цьому контексті формується як поєднання знань, практичних умінь, поведінкових моделей і психологічних ресурсів. Знати принципи мотивації недостатньо, якщо керівник не здатний визначити, що саме впливає на поведінку конкретного працівника. Володіння методами управління конфліктами також не гарантує результату без уміння контролювати власну реакцію під час гострої суперечки. Аналогічно знання технологій делегування має практичну цінність лише за готовності довіряти працівникам і приймати певний рівень невизначеності щодо способу виконання ними завдання. Таким чином, компетентність виявляється не стільки в обсязі засвоєної інформації, скільки у здатності застосувати її у відповідній професійній ситуації.

Важливо враховувати й те, що не існує універсального набору особистісних якостей, який автоматично робить людину успішним керівником. Наполегливість може бути ресурсом під час реалізації складного рішення, але перетворюватися на ригідність за необхідності переглянути помилкову позицію. Висока впевненість у собі сприяє швидкому прийняттю відповідальності, однак за відсутності критичності створює ризик ігнорування альтернативних поглядів. Емпатійність допомагає розуміти працівників, проте без здатності встановлювати межі може ускладнювати прийняття непопулярних кадрових рішень. Через це психологічні характеристики керівника доцільно оцінювати не ізольовано, а з урахуванням їхнього поєднання, ступеня вираженості та відповідності конкретним управлінським завданням [28].

Розвиток керівника також не завершується з отриманням управлінської посади. Перехід від ролі фахівця до ролі керівника потребує зміни професійного способу мислення: результат дедалі більше залежить не від того, наскільки добре людина виконує завдання особисто, а від її здатності створити умови, за яких необхідного результату досягає команда. Така зміна пов’язана з розвитком рефлексії, умінням аналізувати власну поведінку, сприймати зворотний зв’язок і коригувати звичні способи взаємодії. Управлінський досвід стає ресурсом професійного розвитку лише за умови його осмислення; саме по собі тривале перебування на керівній посаді не гарантує вдосконалення управлінських компетентностей.

Тому психологічний профіль сучасного керівника утворюється взаємодією особистісних характеристик, соціально-комунікативних здібностей, особливостей мислення, емоційної саморегуляції та професійних компетентностей. Їх значення розкривається безпосередньо в управлінській поведінці: під час прийняття рішень, делегування повноважень, мотивування

працівників, вирішення конфліктів, організації командної взаємодії та реагування на зміни. Тому подальший розгляд психологічних характеристик і компетентностей керівника має передбачати не складання абстрактного переліку бажаних рис, а визначення того, як конкретні психологічні властивості проявляються в управлінській діяльності, яким чином вони впливають на її результати та які з них можуть цілеспрямовано розвиватися у процесі професійного становлення керівника.

Психологічні характеристики керівника доцільно розглядати як взаємопов'язану систему властивостей, що визначають особливості його поведінки в управлінських ситуаціях. Їх прояв залежить від характеру завдань, рівня відповідальності, складу колективу, організаційного середовища та складності ситуації, у якій необхідно приймати рішення. При цьому окрема характеристика не може розглядатися як самодостатня передумова ефективного керівництва. Значення має їх поєднання: розвинені аналітичні здібності потребують емоційної врівноваженості, упевненість у власній позиції, тобто критичності, вимогливість, а саме здатності розуміти інших, а орієнтація на результат через готовність враховувати стан і можливості працівників. З огляду на функціональне значення в управлінській діяльності основні психологічні характеристики керівника можна об'єднати в декілька груп (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Основні психологічні характеристики керівника*

Група характеристик	Основні психологічні характеристики	Прояв в управлінській діяльності
1	2	3
Когнітивні	Аналітичність, критичність мислення, когнітивна гнучкість, системність, здатність до прогнозування.	Дають змогу аналізувати управлінські ситуації, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, порівнювати альтернативи, передбачати наслідки рішень і коригувати дії відповідно до зміни обставин.
Емоційно-регулятивні	Емоційна стійкість, самоконтроль, стресостійкість, толерантність до невизначеності, здатність до саморегуляції.	Допомагають зберігати працездатність у напружених ситуаціях, контролювати емоційні реакції, приймати виважені рішення в умовах тиску та конструктивно реагувати на труднощі.
Вольові	Рішучість, наполегливість, цілеспрямованість, самодисципліна, витримка.	Забезпечують здатність переходити від намірів до дій, підтримувати послідовність у реалізації рішень, долати труднощі та доводити розпочаті управлінські дії до результату.
Мотиваційні	Орієнтація на досягнення, внутрішня мотивація, прагнення до розвитку, ініціативність, готовність брати відповідальність.	Визначають активність керівника, його ставлення до складних завдань, готовність започатковувати зміни, розвивати власні професійні можливості та відповідати за наслідки прийнятих рішень.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Соціально-перцептивні	Емпатія, соціальна чутливість, спостережливість, здатність розуміти мотиви та емоційні стани інших.	Дозволяють точніше оцінювати поведінку працівників, розпізнавати їхні потреби й реакції, враховувати індивідуальні особливості під час розподілу завдань і вибору способів мотивування
Комунікативні	Відкритість до діалогу, асертивність, уміння слухати, переконливість, здатність надавати й сприймати зворотний зв'язок.	Сприяють зрозумілому формулюванню завдань, аргументації рішень, веденню переговорів, конструктивному вирішенню суперечностей та підтриманню професійної взаємодії.
Рефлексивні	Самоусвідомлення, самокритичність, адекватна самооцінка, готовність до зворотного зв'язку, здатність аналізувати власний досвід.	Допомагають керівникові оцінювати власну поведінку та її наслідки, усвідомлювати сильні й слабкі сторони, визнавати помилки та змінювати неефективні способи управління.
Адаптивні	Психологічна гнучкість, відкритість до нового, здатність швидко перебудовувати поведінку, готовність діяти за нестандартних умов.	Забезпечують пристосування до організаційних змін, нових технологій і способів роботи, допомагають відмовлятися від неефективних моделей та знаходити рішення в нестандартних ситуаціях.
Морально-етичні	Чесність, справедливість, відповідальність, послідовність, принциповість.	Формують основу довіри до керівника, впливають на сприйняття справедливості управлінських рішень, характер організаційних відносин та психологічний клімат у колективі.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [121, 130]

Наведене групування показує, що психологічний потенціал керівника не зводиться до традиційно виокремлюваний рішучості, комунікабельності чи лідерських якостей. Управлінська діяльність потребує одночасного залучення різних психологічних ресурсів. Наприклад, у процесі прийняття складного рішення когнітивні характеристики забезпечують аналіз інформації та вибір альтернативи, емоційно-регулятивні допомагають зберігати виваженість, а вольові — перейти до реалізації обраного варіанта. На етапі доведення рішення до працівників більшого значення набувають комунікативні та соціально-перцептивні характеристики, оскільки керівникові необхідно не лише сформулювати завдання, а й оцінити реакцію колективу та забезпечити розуміння очікуваного результату.

Водночас співвідношення зазначених характеристик не залишається однаковим у різних управлінських ситуаціях. В умовах кризи особливої ваги набувають стресостійкість, рішучість і толерантність до невизначеності; під час організаційних змін, а саме адаптивність, відкритість до нового та здатність переконувати; у ситуації конфлікту, зокрема самоконтроль, емпатія, асертивність і вміння слухати. Отже, психологічну спроможність керівника

точніше характеризує не максимальний розвиток кожної окремої риси, а здатність актуалізувати необхідне їх поєднання відповідно до змісту конкретного управлінського завдання.

Систематизація психологічних характеристик дає змогу визначити їх склад, однак для розуміння управлінської діяльності важливо простежити, яким чином вони реалізуються у поведінці керівника. Особистісна властивість сама по собі ще не створює управлінського результату: її значення виявляється через конкретні дії, тобто спосіб прийняття рішення, характер комунікації, реакцію на напруження, ставлення до відповідальності, готовність делегувати або змінювати попередню позицію. Відповідно, психологічні характеристики можна розглядати як внутрішній ресурс, який через управлінську поведінку впливає на працівників, командні процеси та результати діяльності організації. Такий взаємозв'язок представлено на рис. 3.1.

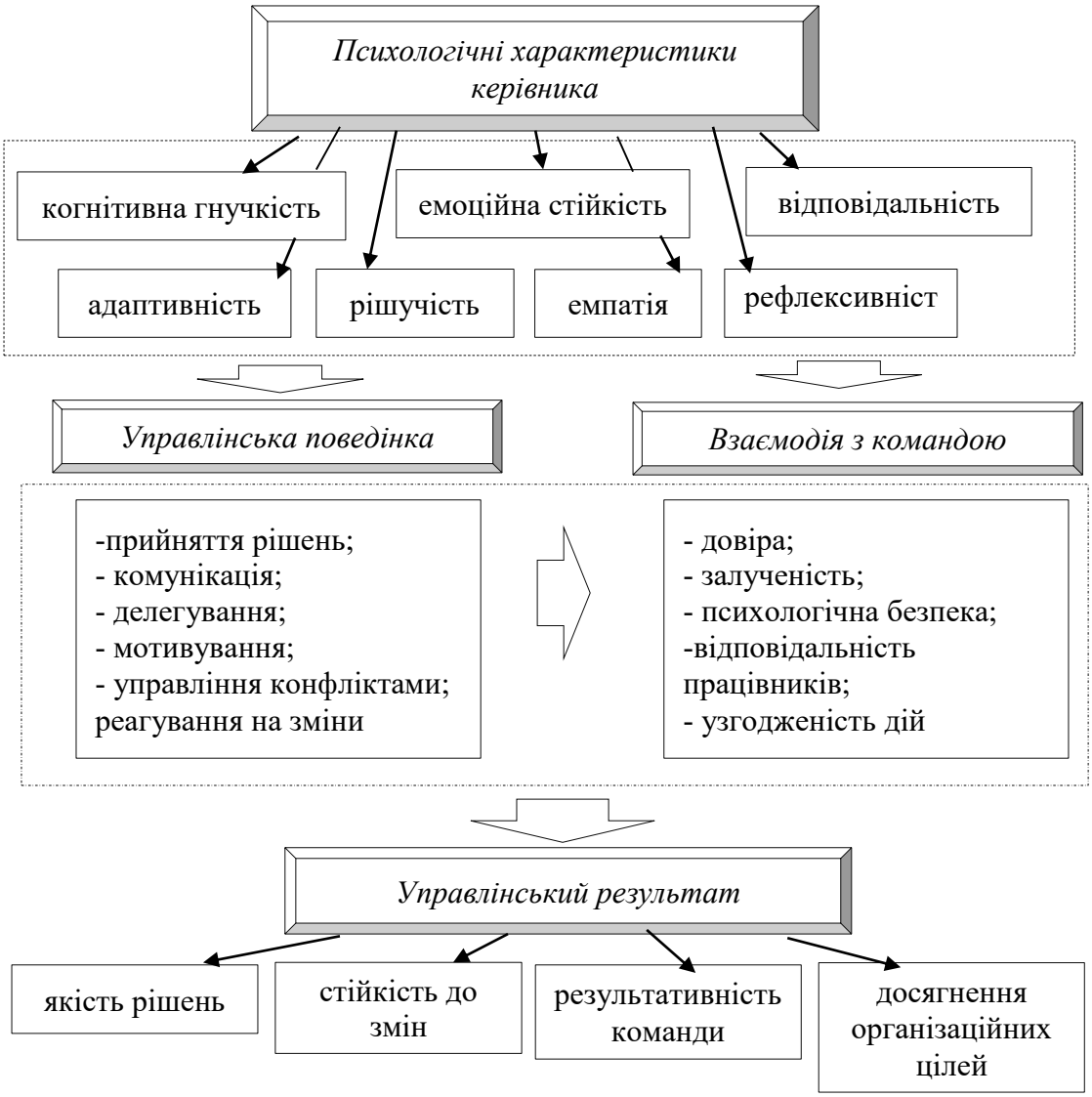


Рис. 3.1. Механізм впливу психологічних характеристик керівника на результати управлінської діяльності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [128]

Такий взаємозв'язок свідчить, що вплив психологічних характеристик керівника на результати діяльності організації має опосередкований характер. Емоційна стійкість, відповідальність, гнучкість мислення або емпатія набувають практичного значення тоді, коли виявляються в конкретних управлінських діях. Саме поведінка керівника створює для працівників певні умови взаємодії, визначає рівень довіри, готовність проявляти ініціативу та брати відповідальність за результат. Тому оцінювання психологічного потенціалу керівника має враховувати не лише наявність певних особистісних рис, а й характер їх реалізації у типових і нестандартних професійних ситуаціях.

Ефективність керівника не можна пояснити домінуванням однієї, навіть добре розвиненої, психологічної характеристики. Надмірна рішучість без рефлексивності може спричиняти поспішність, висока вимогливість без емпатії може погіршувати взаємодію з працівниками, а виражена орієнтація на підтримку команди без достатньої принциповості навпаки може ускладнювати контроль виконання завдань. Психологічний профіль керівника тому доцільно розглядати через взаємне доповнення характеристик, які забезпечують роботу з інформацією, власним станом, іншими людьми, відповідальністю та змінами. Основні складові такого балансу відображено на рис. 3.2.

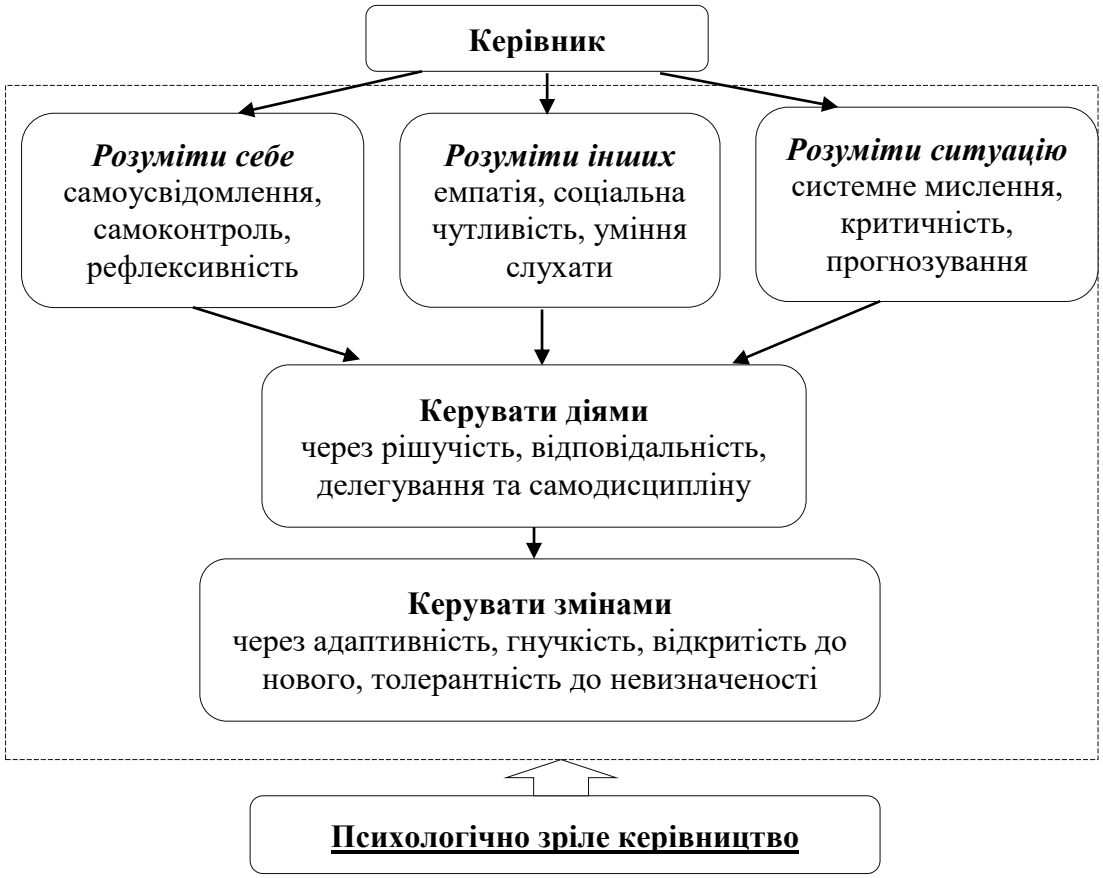


Рис. 3.2. Збалансований психологічний профіль сучасного керівника*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [138]

Представлена модель дозволяє конкретизувати основні напрями формування психологічно зрілої управлінської поведінки. Кожен із них

характеризує окрему сферу психологічної активності керівника, однак у практичній діяльності вони тісно взаємодіють між собою.

1. *Розуміння себе.* Ефективне управління іншими значною мірою залежить від того, наскільки керівник усвідомлює власні мотиви, емоційні реакції, сильні сторони та обмеження. Самоусвідомлення дає можливість відокремлювати об'єктивні обставини від суб'єктивного сприйняття ситуації, помічати власні упередження та розуміти причини певних поведінкових реакцій. Наприклад, роздратування через невиконання завдання може бути пов'язане не лише з діями працівника, а й із перевантаженням самого керівника, дефіцитом часу або завищеними очікуваннями щодо результату. Усвідомлення цього зменшує ймовірність імпульсивної реакції та дозволяє зосередитися на реальній причині проблеми.

Важливу роль у цьому процесі відіграє самоконтроль. Для керівника він означає здатність керувати проявом емоцій, особливо в ситуаціях конфлікту, невизначеності, критики або значного професійного навантаження. Йдеться не про пригнічення переживань, а про вибір адекватного способу їх вираження. Керівник може бути незадоволений результатом роботи, однак форма повідомлення про це визначатиме, чи сприйме працівник зауваження як орієнтир для виправлення помилки, чи як особисту атаку. Рефлексивність доповнює самоусвідомлення здатністю аналізувати вже здійснені дії та отримані результати. Після складної розмови, конфлікту або невдалого рішення керівникові важливо оцінити не тільки поведінку інших учасників, а й власний внесок у розвиток ситуації. Такий аналіз поступово формує індивідуальний управлінський досвід і дозволяє не відтворювати неефективні моделі поведінки.

2. *Розуміння інших.* Керівник працює з людьми, які відрізняються за професійним досвідом, мотивацією, темпераментом, цінностями, потребою в автономії та реакціями на складні ситуації. Тому однаковий спосіб впливу не може бути однаково результативним для всіх працівників. Одній людині достатньо визначити очікуваний результат і надати свободу дій, іншій потрібні чіткі проміжні орієнтири, третя потребує регулярного зворотного зв'язку. Здатність помічати такі відмінності створює основу для індивідуалізації управлінської взаємодії.

Емпатія в цьому контексті дозволяє керівникові зрозуміти емоційний стан працівника та поглянути на ситуацію з його позиції. Проте управлінська емпатія не означає необхідності погоджуватися з кожною позицією або відмовлятися від вимог. Її практична цінність полягає у точнішому розумінні причин поведінки. Якщо зниження результативності спричинене браком компетентності, потрібне навчання; якщо невизначеністю завдання, а саме уточнення очікувань; якщо втратою мотивації необхідно визначити її причини. Однаковий зовнішній прояв проблеми, таким чином, може потребувати різних управлінських рішень. Соціальна чутливість та вміння слухати допомагають керівникові отримувати інформацію, яка не завжди висловлюється безпосередньо. Зміна характеру комунікації, зниження активності працівника, напруження між членами команди або небажання висловлювати альтернативну думку можуть сигналізувати про

проблеми раніше, ніж вони позначаться на результатах роботи. Уважність до таких проявів дозволяє реагувати на них на ранньому етапі.

3. *Розуміння ситуації.* Управлінське рішення потребує здатності бачити проблему ширше за її безпосередній прояв. Системне мислення дозволяє встановлювати взаємозв'язки між діями окремих працівників, організацією процесів, доступними ресурсами, зовнішніми обмеженнями та очікуваними результатами. Якщо команда систематично порушує строки виконання завдань, причиною може бути не низька дисципліна працівників, а перевантаження, нечіткий розподіл відповідальності, суперечливість завдань або недостатня координація між структурними підрозділами.

Критичність мислення допомагає керівникові не сприймати перше пояснення проблеми як єдино правильне. Вона передбачає перевірку інформації, зіставлення різних позицій, пошук альтернатив і готовність переглянути попередні припущення. Особливої ваги ця характеристика набуває тоді, коли рішення приймаються в умовах інформаційного дефіциту або високої невизначеності. Здатність до прогнозування, своєю чергою, спрямовує увагу не лише на поточну ситуацію, а й на можливі наслідки управлінського вибору. Керівник має оцінювати, як сьогоднішнє рішення вплине на поведінку працівників, розподіл ресурсів, взаємодію в команді та можливості досягнення майбутніх цілей. Це дозволяє перейти від реактивного управління, орієнтованого переважно на вирішення вже наявних проблем, до попередження їх виникнення.

4. Керування діями. Розуміння ситуації не має управлінської цінності, якщо воно не завершується відповідною дією. Саме тому психологічний профіль керівника включає рішучість, відповідальність, самодисципліну та готовність делегувати повноваження. Рішучість дозволяє зробити вибір між альтернативами навіть тоді, коли неможливо отримати повну інформацію або гарантувати результат. При цьому вона повинна поєднуватися з відповідальністю за наслідки такого вибору.

Самодисципліна виявляється у послідовності управлінської поведінки. Якщо керівник установлює правила, але сам їх систематично порушує, відкладає прийняті рішення або непослідовно реагує на однакові ситуації, його вимоги поступово втрачають регулятивне значення для колективу. Поведінкова послідовність, навпаки, робить дії керівника передбачуваними та сприяє формуванню довіри. Делегування характеризує здатність керівника розподіляти не лише завдання, а й необхідні для їх виконання повноваження та відповідальність. Психологічною перешкодою для цього часто стає переконання, що самостійне виконання гарантує кращий результат. У короткостроковій перспективі такий підхід іноді справді здається ефективнішим, однак у тривалій перспективі він перевантажує керівника, обмежує самостійність працівників і стримує розвиток команди.

5. *Керування змінами.* Здатність функціонувати в умовах змін стала однією з найбільш значущих характеристик сучасної управлінської діяльності. Нові технології, трансформація способів організації праці, зміна вимог до професійних компетентностей і нестабільність зовнішнього середовища

потребують від керівника психологічної гнучкості. Її проявом є готовність відмовитися від звичного способу дій, якщо він перестав відповідати новим умовам. Адаптивність передбачає не пасивне пристосування до обставин, а здатність своєчасно змінювати управлінські підходи без втрати орієнтації на поставлені цілі. Водночас відкритість до нового допомагає сприймати зміни не виключно як джерело ризику, а й як можливість переглянути усталені процеси, випробувати інші способи взаємодії та знайти ефективніші рішення. Окремого значення набуває толерантність до невизначеності, а саме здатність діяти за відсутності повної та однозначної інформації. Керівникові далеко не завжди доступний варіант рішення з прогнозованим результатом, тому прагнення повністю усунути невизначеність може призводити до затягування дій. Психологічна готовність приймати обґрунтований ризик, коригувати рішення в процесі його реалізації та визнавати необхідність зміни попереднього плану створює основу для більш гнучкої управлінської поведінки.

Отже, психологічні характеристики керівника утворюють цілісну систему внутрішніх ресурсів, від якої значною мірою залежить характер його управлінської поведінки. Їх значення проявляється не ізольовано, а через взаємне доповнення: здатність усвідомлювати власні емоції та поведінкові реакції створює основу для самоконтролю, розуміння інших допомагає обирати адекватні способи взаємодії, системне і критичне мислення забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, а рішучість і відповідальність дозволяють переводити їх у конкретні дії. Адаптивність, психологічна гнучкість і толерантність до невизначеності, своєю чергою, дають можливість зберігати результативність у ситуаціях, коли звичні способи роботи перестають відповідати новим умовам. Високий рівень розвитку окремої психологічної характеристики не може розглядатися як достатня передумова ефективного керівництва. Управлінська практика постійно потребує балансу між різними, а іноді й протилежними за спрямованістю властивостями. Керівникові необхідно бути наполегливим, але залишатися відкритим до перегляду власної позиції; упевненим у рішеннях, але здатним критично оцінювати їх; вимогливим до результатів, не ігноруючи можливостей і психологічного стану працівників; готовим делегувати відповідальність, зберігаючи необхідний рівень контролю. Саме здатність підтримувати такий баланс відрізняє психологічно зрілу управлінську поведінку від механічного використання окремих способів впливу на підлеглих. Психологічно зрілий керівник характеризується не стільки домінуванням окремих сильних рис, скільки здатністю усвідомлювати себе, розуміти інших, об’єктивно оцінювати ситуацію, відповідально діяти та адаптуватися до змін. Поєднання цих складових створює психологічну основу для прийняття обґрунтованих рішень, конструктивної взаємодії з працівниками, підтримання довіри в колективі та забезпечення результативності спільної діяльності.

1.3.2. Лідерство в управлінні: теорії, стилі, моделі

Управлінська посада надає керівникові формальні повноваження щодо постановки завдань, розподілу ресурсів, контролю результатів і прийняття рішень, проте сама наявність таких повноважень не гарантує готовності працівників підтримувати його рішення та докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей. Між формальним правом управляти та реальною здатністю впливати на поведінку людей існує суттєва відмінність. Працівник може виконувати розпорядження через посадову підпорядкованість, однак його ініціативність, залученість, довіра до керівника та готовність брати відповідальність значною мірою залежать від характеру сформованих між ними відносин. Саме в цій площині лідерство набуває особливого значення для психології управління.

Лідерство пов'язане передусім зі здатністю здійснювати вплив, який не обмежується адміністративним примусом або контролем. Його психологічною основою стають довіра, авторитет, переконливість, спільність цілей, особистий приклад і характер взаємодії з іншими людьми. За таких умов працівники виконують певні дії не лише тому, що цього вимагають посадові інструкції, а й тому, що розуміють мету, визнають доцільність обраного напряму та готові долучатися до його реалізації. Лідерський вплив, таким чином, стосується не тільки поведінки людини, але й її ставлення до роботи, команди, керівника та організаційних цілей.

Співвідношення понять «керівник» і «лідер» потребує окремої уваги. Керівництво ґрунтується насамперед на формальному статусі та закріплених організацією повноваженнях. Лідерство може виникати незалежно від посадової позиції та спиратися на визнання людини іншими членами групи. Саме тому формальний керівник не завжди стає лідером колективу, тоді як працівник, який не має управлінської посади, може володіти значним неформальним впливом. Для організації особливо сприятливою є ситуація, коли формальне керівництво доповнюється лідерським авторитетом: право приймати рішення тоді підтримується довірою працівників і визнанням професійної та особистісної спроможності керівника.

Протиставляти керівництво і лідерство як взаємовиключні способи впливу недоцільно. Управлінська діяльність потребує встановлення цілей, планування, організації процесів, контролю та розподілу відповідальності, тоді як лідерська складова допомагає формувати прихильність до визначених цілей, підтримувати мотивацію та спрямовувати спільні зусилля. Організація не може функціонувати виключно на основі особистого впливу, так само як детально розроблені процедури не здатні повністю замінити довіру, ініціативу та готовність працівників до співпраці. Тому в практиці сучасного менеджменту керівницькі та лідерські функції дедалі частіше поєднуються.

Психологічний зміст лідерства особливо виразно проявляється через відносини між лідером і послідовниками. Вплив неможливий без людини або групи, яка його сприймає, тому лідерство не можна пояснити виключно рисами самого керівника. Навіть професійно компетентний, упевнений і

комунікабельний керівник може мати різний рівень впливу в різних колективах. Значення мають очікування працівників, їхній досвід, рівень професійної зрілості, характер завдань, сформовані групові норми та особливості організаційної культури. Лідерство, відповідно, виникає в процесі взаємодії та підтримується через постійне підтвердження здатності керівника відповідати потребам конкретної управлінської ситуації.

Авторитет виступає одним із ключових психологічних механізмів такої взаємодії. Його формування не відбувається автоматично після призначення людини на посаду. Працівники поступово оцінюють професійну компетентність керівника, послідовність його поведінки, справедливість рішень, ставлення до підлеглих, здатність визнавати помилки та брати на себе відповідальність у складних ситуаціях. Особливо показовою стає поведінка керівника в умовах невдачі або конфлікту. Схильність перекладати відповідальність на підлеглих може швидко знизити рівень довіри, тоді як готовність захищати команду та водночас конструктивно аналізувати причини помилок сприяє зміцненню лідерської позиції.

Довіра, своєю чергою, визначає готовність працівників приймати вплив керівника без необхідності постійного зовнішнього контролю. Якщо слова керівника відповідають його діям, критерії оцінювання залишаються зрозумілими, а прийняті рішення сприймаються як достатньо обґрунтовані, працівники отримують можливість прогнозувати його поведінку. Це знижує психологічну невизначеність у взаємодії. За відсутності довіри навіть правильне управлінське рішення може викликати опір, оскільки працівники оцінюють не тільки його зміст, а й мотиви людини, яка його пропонує. Суттєвим компонентом лідерського впливу є здатність формувати зрозуміле бачення спільного результату. Постановка завдання відповідає на питання про те, що необхідно зробити, тоді як лідерство передбачає також пояснення, чому цей результат має значення і як внесок окремого працівника пов’язаний із досягненнями команди або організації. Усвідомлення такого зв’язку посилює змістовність професійної діяльності та може підтримувати внутрішню мотивацію. Особливо важливо це під час реалізації довгострокових завдань, результати яких не є безпосередньо видимими на кожному етапі роботи [47].

Інший вимір лідерства пов’язаний із розподілом впливу всередині команди. Традиційне уявлення про лідера як людину, яка одноосібно визначає напрям діяльності та контролює інших, поступово доповнюється підходами, що передбачають залучення працівників до прийняття рішень, делегування повноважень і підтримку професійної автономії. Для керівника це означає відмову від переконання, що лідерська позиція потребує постійного демонстрування переваги або зосередження всіх рішень на найвищому рівні. У багатьох ситуаціях проявом лідерства стає саме здатність створити умови, за яких інші члени команди можуть виявляти ініціативу та використовувати власну компетентність. Особливого значення ця здатність набуває в роботі з висококваліфікованими фахівцями. Працівники, які володіють значним професійним досвідом та експертними знаннями, часто потребують не

детального контролю кожного етапу роботи, а чіткого розуміння цілей, необхідних ресурсів і меж відповідальності. Надмірне втручання керівника за таких умов може знижувати самостійність та ініціативність. Натомість лідерська поведінка передбачає вміння визначити, коли необхідно надати конкретні вказівки, коли створити простір для самостійного пошуку рішення.

Неможливо відокремити лідерство й від характеру ситуації, у якій здійснюється управління. Поведінка, ефективна для стабільної команди та добре структурованих завдань, може виявитися недостатньою в кризових умовах. За гострого дефіциту часу зростає потреба у швидкості прийняття рішень і чіткості координації, тоді як під час пошуку інноваційного рішення більшої цінності набувають дискусія, залучення різних позицій та свобода висловлення альтернатив. Відповідно, лідерська ефективність пов'язана не тільки з тим, яким є керівник, а й із його здатністю змінювати поведінку відповідно до характеру завдання та стану команди.

Організаційні зміни створюють ще один простір для прояву лідерства. Запровадження нових технологій, реорганізація, зміна стратегічних пріоритетів або способів виконання роботи можуть викликати у працівників невизначеність, побоювання втрати звичного статусу чи сумніви щодо власної здатності адаптуватися до нових вимог. За таких обставин недостатньо лише повідомити про прийняте рішення. Керівникові необхідно пояснювати його логіку, працювати з очікуваннями працівників, реагувати на опір і підтримувати розуміння напряму подальшого руху. Лідерський вплив тут виконує не тільки мотивувальну, але й орієнтаційну функцію.

Цифрові та гібридні формати роботи також змінюють умови формування лідерського впливу. За відсутності постійного особистого контакту складніше спостерігати за емоційним станом працівників, підтримувати неформальну комунікацію та своєчасно виявляти напруження в команді. Одночасно зменшуються можливості контролювати сам процес виконання роботи, що підвищує значення довіри, чіткості очікувань і відповідальності за результат. Лідерство в такому середовищі дедалі менше залежить від фізичної присутності керівника та дедалі більше — від якості комунікації, доступності для взаємодії та здатності підтримувати відчуття спільності команди.

Важливою рисою сучасного розуміння лідерства стає відмова від пошуку єдиного універсального образу «ідеального лідера». Висока впевненість у собі може бути корисною в ситуації, яка потребує швидкого рішення, але створювати проблеми, якщо перешкоджає сприйняттю критичних зауважень. Демократичність сприяє залученню команди, проте тривале обговорення може бути недоцільним за необхідності негайних дій. Навіть харизматичність, яка традиційно асоціюється із сильним лідерством, не гарантує якості управлінських рішень. Це зміщує увагу від пошуку окремих «лідерських рис» до аналізу того, наскільки поведінка керівника відповідає людям, завданням та умовам діяльності.

Лідерство, таким чином, доцільно розуміти як динамічний процес психологічного та соціального впливу, у межах якого керівник спрямовує

індивідуальну й групову поведінку на досягнення спільних цілей, формує довіру, підтримує мотивацію та створює умови для реалізації потенціалу працівників. Його результативність визначається не одним чинником, а взаємодією особистісних характеристик лідера, особливостей послідовників, характеру відносин між ними та конкретної управлінської ситуації. Саме різне розуміння ролі цих складових стало основою формування численних теорій лідерства, еволюція яких відображає поступовий перехід від пошуку універсальних якостей успішного лідера до вивчення його поведінки, ситуаційних умов і складних моделей взаємодії з послідовниками.

Розуміння природи лідерства змінювалося разом із розвитком психології, менеджменту та організаційних наук. Перші систематизовані підходи були зосереджені переважно на особистості лідера та пошуку характеристик, які відрізняють його від інших членів групи. Надалі увага дослідників перемістилася на поведінку керівника, способи взаємодії з працівниками та можливість визначення найбільш результативного стилю керівництва. Наступним етапом стало усвідомлення того, що однакова лідерська поведінка не забезпечує однакового результату за різних обставин, що сприяло розвитку ситуаційних і контингентних концепцій. Сучасні підходи ще більше розширили предмет дослідження, включивши до нього цінності, етичність, довіру, розвиток послідовників, розподіл лідерських функцій і здатність керівника сприяти організаційним змінам. Основні етапи розвитку теоретичних уявлень про лідерство систематизовано в табл. 3.2.

Представлена еволюція свідчить про поступове ускладнення розуміння лідерства. Якщо ранні концепції намагалися встановити, хто може бути лідером, то поведінковий напрям зосередився на тому, що саме робить лідер. Ситуаційні концепції доповнили це питанням, за яких умов певна поведінка буде результативною, а сучасні підходи дедалі частіше аналізують, які відносини лідер формує з послідовниками, на яких цінностях вони ґрунтуються та як сприяють розвитку людей і організації. Така зміна дослідницького фокусу має принципове значення, оскільки поступово віддаляє теорію лідерства від уявлення про фіксований набір характеристик, достатніх для успішного управління.

1. Теорії рис лідерства. Пошук особистісних передумов лідерського впливу став одним із перших напрямів систематичного дослідження лідерства. У межах цього підходу передбачалося, що людей, здатних ефективно впливати на інших, можна відрізнити за певними стійкими характеристиками. До них у різних дослідженнях відносили інтелект, упевненість у собі, рішучість, наполегливість, соціальну активність, відповідальність, ініціативність та здатність до комунікації.

Таблиця 3.2. Еволюція основних теорій, концепцій та моделей лідерства*

Теоретичний підхід та представники	Зміст і ключові положення	Значення для управлінської практики
Теорія «великої людини» Т. Карлайл	Лідерство пояснюється наявністю в окремих людей виняткових природних якостей, завдяки яким вони здатні впливати на інших і визначати напрям розвитку групи чи суспільства. Лідер у межах такого підходу переважно розглядається як особистість із природженою здатністю вести за собою.	Має передусім історичне значення, оскільки започаткувала системний інтерес до особистості лідера. Водночас обмежує можливість пояснення розвитку лідерства через навчання, досвід та вплив ситуації.
Теорії рис (особистісний підхід) Р. Стогділл, Р. Манн та ін.	У центрі уваги перебувають індивідуальні характеристики, пов'язані з виникненням та ефективністю лідерства: інтелектуальні здібності, упевненість у собі, відповідальність, ініціативність, наполегливість, соціальна активність, здатність до взаємодії. Подальші дослідження показали, що універсального набору рис ефективного лідера не існує, а їх значення залежить від ситуації.	Заклали основу для оцінювання лідерського потенціалу, професійного відбору та розвитку керівників. Підхід використовується для визначення особистісних ресурсів керівника, однак потребує врахування ситуаційних і поведінкових чинників.
Поведінкові теорії К. Левін, Р. Лайкерт; дослідження університетів Огайо та Мічигану	Акцент перенесено з питання «яким має бути лідер?» на питання «як поводиться ефективний лідер?». Досліджуються способи взаємодії керівника з працівниками, ступінь його орієнтації на виконання завдань і підтримання відносин, характер залучення підлеглих до управління.	Довели практичну можливість розвитку лідерської поведінки через навчання та набуття управлінського досвіду. Стали основою для формування різних класифікацій стилів керівництва.
Управлінська решітка Р. Блейк, Дж. Моутон	Лідерська поведінка аналізується за двома основними параметрами: орієнтацією на виробничі результати та орієнтацією на людей. Різне поєднання цих параметрів формує відповідні моделі управлінської поведінки.	Дає можливість оцінити співвідношення уваги керівника до завдань і потреб працівників, визначити особливості його управлінської поведінки та напрями її вдосконалення.
Контингентна теорія Ф. Фідлер	Результативність лідерства визначається відповідністю стилю керівника конкретній ситуації. Враховуються відносини між лідером і членами групи, структурованість завдання та обсяг посадової влади керівника.	Показує, що один стиль може бути ефективним за певних умов і малорезультативним за інших. Орієнтує менеджера на діагностику ситуації та оцінювання відповідності їй власного стилю.

Ситуаційна теорія лідерства П. Герсі, К. Бланшар	Необхідний спосіб поведінки керівника визначається рівнем готовності працівників до виконання конкретного завдання. Поєднання директивної та підтримувальної поведінки має змінюватися відповідно до компетентності й самостійності працівника.	Дозволяє диференціювати управлінський вплив: новому або недостатньо досвідченому працівникові може бути потрібна більша конкретизація дій, тоді як компетентному працівникові, а саме автономія та делегування.
Теорія «шлях – мета» Р. Хаус	Лідер сприяє досягненню працівниками цілей через уточнення очікуваних результатів, пояснення шляхів їх досягнення, усунення перешкод і створення необхідної підтримки. Поведінка керівника має відповідати характеристикам працівників і робочого середовища.	Допомагає пов'язати лідерство з мотивацією працівників. Керівник не лише ставить завдання, а створює умови, за яких працівник бачить зрозумілий зв'язок між власними зусиллями, результатом та очікуваною винагородою.
Модель участі у прийнятті рішень В. Врум, Ф. Єттон, А. Яго	Ступінь участі працівників у прийнятті управлінського рішення має визначатися характером проблеми, доступністю інформації, вимогами до якості рішення та необхідністю його підтримки виконавцями.	Дає керівникові можливість обґрунтовано обирати одноосібний, консультативний або груповий формат прийняття рішення замість постійного використання одного способу.
Транзакційне лідерство Дж. Бернс, Б. Басс	Відносини лідера і працівників будуються переважно на взаємному обміні: керівник визначає завдання, стандарти й очікувані результати, а їх виконання підтримується винагородою, контролем та коригувальними діями.	Доцільне для забезпечення стабільності, дисципліни, виконання стандартів і досягнення чітко визначених результатів. Водночас надмірне домінування такого підходу може обмежувати ініціативність працівників.
Трансформаційне лідерство Дж. Бернс, Б. Басс	Лідер формує спільне бачення майбутнього, створює мотивацію до досягнення значущих цілей, стимулює нестандартне мислення та приділяє увагу розвитку працівників. Вплив ґрунтується не лише на винагороді, а й на довірі, цінностях та ідентифікації зі спільною метою.	Особливо важливе під час організаційних змін, реалізації інновацій та розвитку команд. Сприяє підвищенню залученості, ініціативності та готовності працівників виходити за межі формально визначених обов'язків.
Харизматичне лідерство Р. Хаус, Дж. Конгер, Р. Канунго	Лідерський вплив пов'язується з особистою привабливістю керівника, переконливістю його бачення та здатністю викликати сильну емоційну ідентифікацію послідовників. Значну роль відіграє сприйняття лідера членами групи.	Може забезпечувати швидку мобілізацію та високу відданість спільній меті, особливо у складних ситуаціях. Разом із тим створює ризики персоніфікації управління та надмірної залежності команди від особистості лідера.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [47, 92, 66]

Практичний інтерес такого підходу був очевидним: якщо встановити універсальний набір лідерських характеристик, їх можна використовувати для професійного відбору та прогнозування управлінського потенціалу. Подальші дослідження показали, однак, що провести чітку межу між лідерами й нелідерами виключно за особистісними рисами складно. Одна й та сама характеристика може мати різне значення залежно від завдання та групи. Наприклад, виражена впевненість сприяє швидкому прийняттю рішень, але її надмірний рівень може зменшувати готовність сприймати альтернативні погляди. Наполегливість допомагає досягати складних цілей, однак за змінених обставин здатна перетворюватися на ригідність. Це стало однією з причин переходу від пошуку універсального психологічного портрета лідера до вивчення його реальної поведінки.

2. **Поведінкові теорії лідерства.** Зміна дослідницького фокусу дала можливість розглядати лідерство не лише як результат певних природних або сформованих властивостей, а як сукупність способів поведінки, які можуть опановуватися й удосконалюватися. Важливе місце в цьому напрямі посіли дослідження К. Левіна, у межах яких було виділено авторитарний, демократичний і ліберальний стилі. Подальші дослідження в університетах Огайо та Мічигану дозволили зосередитися на двох важливих вимірах поведінки, а саме орієнтації на виконання завдання та орієнтації на відносини з працівниками.

Значення поведінкового підходу для психології управління полягає передусім у визнанні можливості розвитку лідерства. Якщо лідерство пояснювати виключно вродженими характеристиками, можливості цілеспрямованої підготовки керівників залишаються обмеженими. Якщо ж його розглядати через способи комунікації, делегування, постановки завдань, підтримки працівників і контролю результатів, відповідні моделі поведінки можна аналізувати, навчати та коригувати. Разом із тим і цей підхід не дозволив визначити єдину поведінкову модель, результативну за будь-яких умов.

3. **Ситуаційні та контингентні теорії.** Наступний етап розвитку уявлень про лідерство був пов’язаний із визнанням того, що ефективність керівника визначається відповідністю між його поведінкою та конкретними умовами. У контингентній моделі Ф. Фідлера враховуються відносини між лідером і членами групи, структурованість завдання та обсяг посадової влади. Це означає, що стиль, результативний за сприятливої ситуації, не обов’язково забезпечить такий самий результат за іншого співвідношення зазначених чинників.

Ситуаційний підхід П. Герсі та К. Бланшара додатково акцентує увагу на характеристиках самих працівників. Керівник має співвідносити рівень директивності та підтримки з готовністю людини виконувати конкретне завдання. Працівник, який уперше стикається зі складною роботою, може потребувати більш детальних інструкцій і контролю. Досвідченому фахівцеві в аналогічній ситуації надмірна регламентація, навпаки, здатна перешкоджати роботі та знижувати відчуття професійної автономії. Близьку логіку містить теорія «шлях – мета» Р. Хауса, однак у ній особлива увага приділяється

мотиваційній функції лідера. Керівник допомагає працівникам зрозуміти шлях до бажаного результату, усуває перешкоди, забезпечує необхідну підтримку та пов'язує досягнення цілей із важливими для них результатами. Практична цінність ситуаційних теорій полягає в переході від питання про «найкращий стиль» до здатності керівника діагностувати умови та відповідно коригувати власну поведінку.

4. **Транзакційне і трансформаційне лідерство**. Важливим етапом розвитку теорії стало перенесення уваги на характер взаємовідносин між лідером і послідовниками. Транзакційне лідерство ґрунтується на зрозумілому обміні: працівник отримує певні винагороди або визнання за виконання визначених очікувань, а керівник контролює результат і реагує на відхилення. Такий механізм не слід розглядати як однозначно застарілий або неефективний. Він залишається необхідним там, де важливими є стандарти, передбачуваність, чіткий розподіл відповідальності та контроль результатів. Трансформаційне лідерство виходить за межі такого обміну. Лідер прагне впливати на цінності, мотивацію та бачення працівників, формуючи спільне розуміння майбутнього й заохочуючи їх до розвитку. У центрі перебуває здатність надихати, інтелектуально стимулювати послідовників, враховувати їхні індивідуальні потреби та демонструвати поведінку, яка викликає довіру й бажання наслідувати. Особливої актуальності такий підхід набуває під час організаційних змін, коли виконання формальних вимог саме по собі не забезпечує прийняття нового напряму працівниками. При цьому транзакційне та трансформаційне лідерство доцільніше розглядати не як взаємовиключні альтернативи, а як взаємодоповнювальні механізми. Організації потребують чітких цілей, стандартів і відповідальності, але водночас бачення розвитку, ініціативності та готовності виходити за межі мінімально встановлених вимог.

5. **Сучасні ціннісно орієнтовані та розподілені концепції.** Розвиток досліджень лідерства поступово посилив увагу до питання не лише про результативність впливу, а й про його етичну основу. Автентичне лідерство акцентує самоусвідомлення керівника, відповідність між проголошеними цінностями та реальною поведінкою, відкритість у відносинах і здатність критично опрацьовувати інформацію перед прийняттям рішення. Довіра в такому підході виникає не внаслідок демонстрації безпомилковості, а завдяки послідовності, зрозумілості мотивів і готовності керівника визнавати власні обмеження. Служильне лідерство зміщує акцент із використання людей для реалізації цілей керівника на створення умов для розвитку самих працівників. Лідер розглядає підтримку їхнього професійного зростання, автономії та спроможності приймати рішення як частину власної відповідальності. Така логіка істотно змінює традиційне уявлення про владні відносини, оскільки показником сильної лідерської позиції стає не концентрація впливу, а здатність розвивати спроможність інших.

Розподілене лідерство ще більше відходить від моделі, за якою весь вплив зосереджений в однієї людини. У складних командах необхідні для вирішення проблем знання можуть бути розподілені між різними фахівцями, тому лідерська

роль здатна переходити до того учасника, чия компетентність найбільше відповідає конкретному завданню. Формальний керівник при цьому не втрачає відповідальності, але створює умови для прояву експертного впливу інших членів команди. Такий підхід особливо актуальний для проєктної діяльності, міжфункціональних команд та організацій, діяльність яких ґрунтується на професійних знаннях.

Отже, розвиток теорій лідерства відображає поступовий перехід від особистості лідера до його поведінки, від поведінки до ситуації, а від ситуації до складної системи взаємодії між лідером, послідовниками, цінностями та організаційним середовищем. Жодна з розглянутих концепцій не дає вичерпного пояснення всіх проявів лідерства, проте кожна розкриває окремий механізм управлінського впливу. Для практичної діяльності це означає, що керівникові важливо не намагатися відповідати абстрактному образу «ідеального лідера», а розуміти власні психологічні ресурси, аналізувати потреби команди та свідомо обирати способи впливу відповідно до конкретної ситуації. Саме практичні відмінності у способах реалізації такого впливу найбільш виразно проявляються у стилях лідерства, розгляд яких дозволяє перейти від теоретичного пояснення природи лідерства до аналізу реальної поведінки керівника.

Розвиток теорій лідерства показує поступове розширення уявлень про природу управлінського впливу. Якщо ранні концепції намагалися визначити особистісні характеристики, які відрізняють лідера від інших членів групи, то подальші дослідження зосередилися на його поведінці, характері взаємодії з працівниками та відповідності обраних способів впливу конкретній ситуації. У сучасному розумінні результативність лідерства визначається не окремою рисою або способом поведінки, а здатністю керівника поєднувати власні психологічні ресурси, потреби команди, особливості завдань та умови організаційного середовища. Практичним проявом такого поєднання є стиль лідерства, який характеризує відносно стійкий спосіб взаємодії керівника з працівниками, прийняття рішень, розподілу відповідальності, здійснення контролю та використання управлінського впливу. Стиль проявляється у тому, наскільки керівник залучає працівників до обговорення рішень, яку самостійність їм надає, яким чином реагує на помилки, організовує зворотний зв’язок, підтримує мотивацію та забезпечує виконання поставлених завдань. Однією з найбільш відомих класифікацій є поділ стилів лідерства на авторитарний, демократичний і ліберальний, пов’язаний із дослідженнями К. Левіна та його колег. Проте розвиток теорії та практики управління значно розширив розуміння лідерської поведінки. Поряд із класичними стилями дедалі більшого значення набувають трансформаційний, транзакційний, ситуаційний, коучинговий та інші способи реалізації лідерського впливу. Їх відмінності доцільно розглядати насамперед через характер взаємодії керівника з працівниками та механізм, за допомогою якого забезпечується досягнення спільного результату (рис. 3.3).

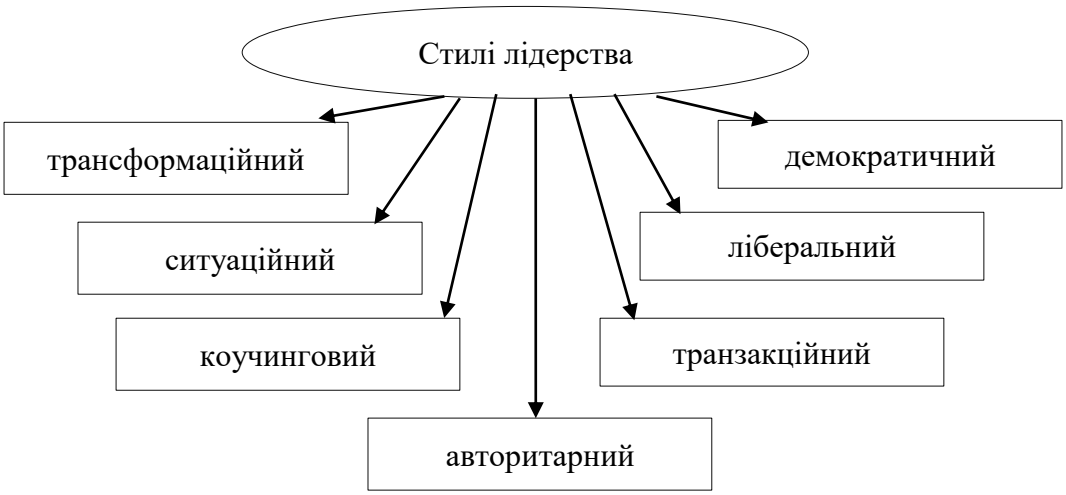


Рис. 3.3. Збалансований психологічний профіль сучасного керівника*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [6]

Наведені стилі відрізняються ступенем концентрації влади, характером прийняття рішень, рівнем самостійності працівників та способами їх мотивування. При цьому жоден із них не може розглядатися як універсально ефективний. Результативність конкретного стилю залежить від характеру завдання, професійної зрілості працівників, рівня довіри в команді, часових обмежень та складності управлінської ситуації.

1. **Авторитарний стиль лідерства.** Його основою є концентрація основних управлінських повноважень у керівника. Він самостійно визначає цілі, приймає рішення, розподіляє завдання та встановлює способи контролю за їх виконанням. Комунікація переважно має вертикальний характер, а можливості працівників впливати на управлінські рішення є обмеженими. Застосування авторитарного стилю не завжди слід оцінювати виключно негативно. За умов гострого дефіциту часу, кризової ситуації, необхідності негайного реагування або виконання чітко регламентованих завдань централізація прийняття рішень може підвищувати оперативність управління. Наприклад, у ситуації, коли затримка рішення створює суттєві ризики для організації, тривале колективне обговорення може бути недоцільним. Водночас систематичне використання директивного впливу здатне обмежувати ініціативність працівників, послаблювати їхню відповідальність за результат і формувати залежність від керівника. Якщо працівник звикає отримувати детальні вказівки щодо кожної дії, можливості розвитку його самостійності поступово звужуються. Особливо відчутними такі обмеження стають у роботі з висококваліфікованими фахівцями, для яких професійна автономія є важливою умовою мотивації.

2. **Демократичний стиль лідерства.** Передбачає залучення працівників до обговорення проблем, підготовки та прийняття управлінських рішень. Керівник зберігає відповідальність за кінцевий результат, проте створює можливості для висловлення різних позицій, використання професійного досвіду членів команди та спільного пошуку способів досягнення поставленої мети. Важливою психологічною перевагою такого стилю є посилення причетності працівників до прийнятого рішення. Людина зазвичай краще розуміє логіку дій і виявляє більшу

готовність до їх реалізації, якщо мала можливість брати участь у попередньому обговоренні. Одночасно відкритість комунікації полегшує виявлення проблем, оскільки працівники менш схильні приховувати інформацію або уникати висловлення альтернативної позиції. Разом із тим демократичний стиль потребує часу та відповідного рівня професійної зрілості команди. Надмірне прагнення погоджувати кожне рішення може сповільнювати управлінський процес і розмивати межі відповідальності. Тому участь працівників не означає відмови керівника від власної управлінської ролі.

3. **Ліберальний стиль лідерства.** Характеризується значною автономією працівників і мінімальним безпосереднім втручанням керівника у способи виконання завдань. Члени команди отримують можливість самостійно визначати послідовність роботи, використовувати власні професійні підходи та приймати значну частину поточних рішень. Такий стиль може бути результативним у командах, що складаються з досвідчених, відповідальних і внутрішньо мотивованих фахівців. У наукових, творчих, експертних або проєктних колективах надмірна регламентація інколи створює більше обмежень, ніж переваг. Надання професійної свободи в таких умовах може стимулювати ініціативність та пошук нестандартних рішень. Однак автономію не слід ототожнювати з фактичною відсутністю керівництва. Якщо цілі нечіткі, відповідальність не визначена, а координація недостатня, ліберальний стиль може призводити до неузгодженості дій, затримок і перекладання відповідальності між членами команди.

4. **Транзакційний стиль лідерства.** Ґрунтується на чіткому визначенні очікувань, завдань, стандартів діяльності та результатів. Взаємодія між керівником і працівниками має характер своєрідного обміну: належне виконання завдань пов’язується з відповідною винагородою, визнанням або іншими позитивними наслідками, тоді як відхилення від установлених вимог стають підставою для коригувальних дій. Перевагою такого стилю є зрозумілість взаємних очікувань. Працівник знає, який результат від нього очікується, за якими критеріями він буде оцінений та які наслідки матиме досягнення визначених показників. Це робить транзакційне лідерство ефективним у діяльності, де існують чіткі стандарти, процедури та вимірювані результати. Його можливості стають більш обмеженими, коли організації необхідні інноваційність, творча ініціатива або глибока внутрішня залученість працівників. Виконання завдань лише заради зовнішньої винагороди не завжди стимулює готовність виходити за межі формально визначених обов’язків.

5. **Трансформаційний стиль лідерства.** Зосереджений на формуванні спільного бачення, розвитку працівників та створенні внутрішньої мотивації до досягнення значущих для команди цілей. Керівник не обмежується постановкою завдань і контролем, а допомагає працівникам зрозуміти значення їхньої діяльності, підтримує ініціативу та стимулює професійне зростання. Особливого значення трансформаційний стиль набуває під час змін. Нова стратегія, структурна перебудова, цифровізація або впровадження інновацій часто викликають невизначеність і психологічний опір. У таких ситуаціях працівникам

недостатньо лише повідомити, що саме вони повинні робити. Важливим стає пояснення причин змін, їх майбутнього результату та ролі кожного працівника в цьому процесі. Водночас трансформаційне лідерство не усуває потреби в чітких завданнях, відповідальності та контролі. Надихаюче бачення без конкретних механізмів його реалізації може залишитися лише декларацією. Саме тому в практичному управлінні трансформаційні елементи часто поєднуються з транзакційними.

6. **Ситуаційний стиль лідерства.** Виходить із того, що спосіб поведінки керівника повинен змінюватися залежно від конкретних умов. Ключового значення набувають складність завдання, компетентність працівника, його досвід, мотивація, готовність брати відповідальність та характер ситуації. Наприклад, новому працівникові під час виконання незнайомого завдання може бути потрібна чітка інструкція та регулярний контроль. Застосування такого самого підходу до досвідченого фахівця здатне сприйматися як недовіра і надмірне втручання. У другому випадку більш результативним буде визначення очікуваного результату з наданням працівникові достатньої свободи щодо способу його досягнення. Таким чином, ситуаційність означає не непослідовність керівника, а його здатність усвідомлено змінювати характер управлінського впливу відповідно до реальних потреб працівника та завдання.

7. **Коучинговий стиль лідерства.** Орієнтований на розкриття професійного потенціалу працівника та розвиток його здатності самостійно знаходити рішення. Замість постійного надання готових відповідей керівник використовує запитання, обговорення, конструктивний зворотний зв’язок і постановку розвивальних завдань. Такий підхід змінює психологічну позицію працівника: від очікування вказівок він поступово переходить до самостійного аналізу ситуації та відповідальності за власні рішення. Коучинговий стиль особливо корисний для розвитку кадрового потенціалу, підготовки працівників до складніших професійних ролей і формування кадрового резерву. Разом із тим його застосування потребує часу і не є доцільним у кожній ситуації. Якщо необхідне термінове рішення або працівник ще не має базових знань для самостійного пошуку способу виконання завдання, пряме інструктування може бути ефективнішим.

Порівняння розглянутих стилів підтверджує, що ефективне лідерство не зводиться до постійного використання одного способу взаємодії. Професійна зрілість керівника проявляється у здатності визначати, коли необхідно дати чітку вказівку, коли залучити команду до рішення, коли надати автономію, а коли зосередитися на розвитку працівника. Отже, стиль лідерства доцільно розглядати як гнучкий інструмент управлінського впливу, вибір якого має відповідати характеристикам працівників, завданням і конкретній ситуації.

1.3.3. Емоційний інтелект та управлінська ефективність керівника-лідера

У роботі керівника нерідко виникають ситуації, для яких недостатньо лише професійних знань або формальних повноважень. Працівник, який завжди демонстрував високі результати, раптово знижує продуктивність; члени команди по-різному реагують на організаційні зміни; конструктивне за змістом зауваження викликає різку захисну реакцію; конфлікт між двома фахівцями починає впливати на роботу всього підрозділу. У кожній із таких ситуацій керівникові необхідно не лише визначити правильне управлінське рішення, а й зрозуміти психологічний контекст, у якому воно буде реалізовуватися.

Це суттєво відрізняє управління людьми від роботи з технічними або суто економічними системами. Працівники не просто виконують поставлені завдання, а інтерпретують поведінку керівника, оцінюють справедливість його рішень, реагують на стиль комунікації, порівнюють ставлення до різних членів колективу та формують власне емоційне ставлення до роботи й організації. Тому управлінський вплив завжди містить психологічну складову, навіть якщо керівник свідомо не надає їй значення. Саме в цьому контексті особливої ваги набуває емоційний інтелект керівника-лідера. Його зміст не зводиться до вміння бути доброзичливим, підтримувати позитивний настрій або уникати гострих розмов. Навпаки, емоційно компетентний керівник здатний проводити складні розмови, повідомляти про незадовільні результати, відстоювати управлінські рішення та встановлювати вимоги, не перетворюючи професійну проблему на особистісне протистояння.

У інформаційних джерелах емоційний інтелект розглядається з різних позицій. Дж. Мейєр і П. Саловей пов’язували його передусім зі здібністю сприймати, використовувати, розуміти та регулювати емоції. Інший напрям, значною мірою популяризований Д. Гоулманом, акцентує увагу на комплексі емоційних і соціальних компетентностей, важливих для професійної діяльності та лідерства. Незважаючи на відмінності між підходами, спільною залишається ідея про те, що емоції можуть бути не перешкодою для раціональної діяльності, а джерелом інформації, якщо людина здатна їх правильно розпізнати та врахувати.

Тому емоційний інтелект керівника доцільно розглядати як поєднання двох взаємопов’язаних напрямів: управління собою та управління взаємодією з іншими людьми. Перший напрям охоплює здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти причини їх виникнення, контролювати імпульсивні реакції та зберігати психологічну рівновагу у складних ситуаціях. Другий пов’язаний із розпізнаванням емоцій інших людей, емпатійним розумінням їхнього стану, вибором адекватного способу комунікації, здійсненням конструктивного впливу та формуванням довіри. Взаємодія цих складових визначає характер поведінки керівника у складних управлінських ситуаціях. Здатність контролювати власний стан без розуміння реакцій працівників обмежує якість взаємодії, так само як емпатія без достатнього самоконтролю не гарантує послідовної управлінської поведінки. Саме тому емоційно компетентне лідерство формується тоді, коли

керівник одночасно здатний регулювати власні реакції та враховувати психологічний стан інших учасників взаємодії. Структурний взаємозв'язок зазначених компонентів наведено на рис. 3.4.

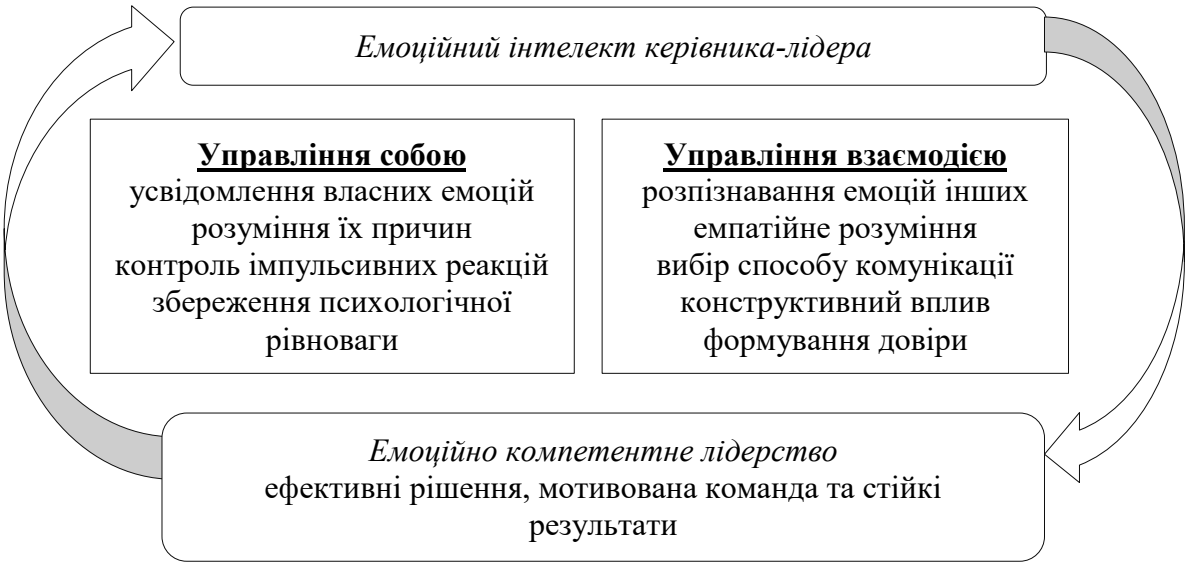


Рис. 3.4. Структура емоційного інтелекту керівника-лідера*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [6]

Наведена структура показує, що емоційний інтелект керівника формується у взаємозв'язку внутрішньої саморегуляції та здатності вибудовувати конструктивну взаємодію з іншими людьми. Усвідомлення власних емоцій і причин їх виникнення дозволяє зменшувати вплив ситуативних реакцій на управлінські рішення, тоді як розуміння емоційного стану працівників допомагає обирати відповідний спосіб комунікації та впливу. Поєднання цих складових створює передумови для формування довіри, підтримання мотивації команди та збереження конструктивних відносин у складних професійних ситуаціях. Водночас емоційна компетентність не замінює професійних знань і управлінських навичок керівника, а доповнює їх, забезпечуючи більш усвідомлене використання у процесі роботи з людьми. Саме тому розвиток емоційного інтелекту слід розглядати як важливу складову професійного становлення керівника-лідера та підвищення результативності його управлінської діяльності.

Вплив емоційного інтелекту не обмежується окремими комунікативними ситуаціями. Він проявляється під час постановки завдань, оцінювання результатів, делегування, надання зворотного зв'язку, реагування на помилки, проведення складних розмов і формування командної взаємодії. При цьому одна й та сама управлінська дія може мати різні психологічні наслідки залежно від того, наскільки керівник ураховує емоційний стан працівника, контролює власні реакції та обирає відповідну форму впливу. Важливі напрями прояву емоційного інтелекту керівника та їх значення для управлінської ефективності систематизовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Прояв емоційного інтелекту в управлінській діяльності керівника-лідера*

№	Сфера управлінської діяльності	Прояв емоційного інтелекту та його значення для управлінської ефективності
1	2	3
1	Прийняття управлінських рішень	Усвідомлення власного емоційного стану та його можливого впливу на оцінювання ситуації допомагає керівникові відокремлювати факти від суб'єктивних реакцій, уникати імпульсивних рішень і більш обґрунтовано оцінювати альтернативи та ризики.
2	Постановка завдань	Урахування компетентності, впевненості та психологічної готовності працівника дозволяє обрати зрозумілу форму постановки завдання, конкретизувати очікуваний результат і зменшити невизначеність щодо його виконання.
3	Делегування повноважень	Розуміння готовності працівника до самостійності та здатність керівника контролювати власне прагнення до надмірного втручання сприяють розвитку відповідальності, професійної автономії та ініціативності.
4	Управлінська комунікація	Розпізнавання емоційного стану співрозмовника, активне слухання та адаптація способу комунікації до ситуації покращують взаєморозуміння, допомагають своєчасно виявляти непорозуміння та зменшують комунікативні бар'єри.
5	Надання зворотного зв'язку	Здатність відокремлювати оцінку результату від оцінки особистості, контролювати власну реакцію та враховувати стан працівника дає змогу поєднувати вимогливість із повагою і сприяє конструктивному сприйняттю критики.
6	Мотивація працівників	Розуміння індивідуальних потреб, професійних очікувань, цінностей та емоційного ставлення до роботи допомагає диференціювати способи мотивування, підтримувати залученість і своєчасно виявляти причини зниження активності.
7	Оцінювання результатів діяльності	Усвідомлення особистих симпатій, антипатій та можливих упереджень сприяє більш об'єктивному оцінюванню результатів, підвищує сприйняття управлінських рішень як справедливих та підтримує довіру працівників.
8	Управління конфліктами	Розпізнавання емоційного напруження, розуміння позицій сторін і контроль власних реакцій допомагають стримувати ескалацію, відокремлювати предмет суперечності від особистих оцінок та спрямовувати сторони на пошук рішення.
9	Реагування на помилки	Здатність контролювати первинну емоційну реакцію та з'ясовувати причини помилки до прийняття рішення дозволяє обирати пропорційний спосіб реагування, підтримуючи відповідальність без формування надмірного страху перед помилками.
10	Формування довіри	Послідовність, емоційна передбачуваність, чесність у комунікації та готовність визнавати власні помилки формують довіру до керівника й підвищують готовність працівників відкрито повідомляти про проблеми та брати відповідальність.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
11	Психологічна безпека команди	Коректне ставлення до альтернативних думок, запитань і повідомлень про помилки створює умови для відкритого професійного діалогу, обміну інформацією, висловлення нових ідей та своєчасного виявлення ризиків.
12	Управління організаційними змінами	Розуміння причин тривоги, невизначеності й опору дозволяє керівникові адаптувати комунікацію, пояснювати зміст змін і надавати необхідну підтримку, сприяючи поступовій адаптації працівників до нових умов.
13	Командна взаємодія	Соціальна чутливість та здатність помічати міжособистісне напруження допомагають підтримувати конструктивні відносини, координувати поведінку членів команди та розвивати співробітництво.
14	Лідерський вплив	Розуміння емоційних реакцій людей, переконлива комунікація та здатність підтримувати впевненість у складних ситуаціях посилюють неформальний авторитет керівника й готовність працівників підтримувати спільні цілі.
15	Управління власним стресом	Своєчасне усвідомлення перевантаження, самоконтроль і відновлення психологічних ресурсів допомагають зберігати стабільність управлінської поведінки та не переносити власне напруження на працівників.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [6, 47]

Узагальнення наведених у таблиці положень свідчить, що емоційний інтелект не обмежується окремою сферою діяльності керівника, а проявляється у способі реалізації практично всіх управлінських функцій. Його значення полягає у здатності поєднати раціональний зміст управлінського рішення з розумінням психологічних умов, у яких воно приймається та реалізується. Завдяки цьому керівник може точніше оцінювати реакції працівників, обирати адекватну форму комунікації, підтримувати необхідний рівень вимогливості без надмірного психологічного тиску та своєчасно реагувати на зміни емоційного стану команди. Водночас результативність такого підходу залежить не лише від уміння розпізнавати емоції, а й від здатності перетворювати отриману інформацію на конструктивні управлінські дії. Особливого значення у цьому контексті набуває емоційна якість управлінського впливу. Кожна управлінська дія має не лише безпосередній функціональний результат, але й певний психологічний ефект. Постановка завдання може одночасно формувати відчуття довіри або надмірного контролю; делегування через стимулювання відповідальності або створення відчуття залишеності без підтримки; критичне зауваження, щоб сприяти професійному розвитку або викликати прагнення уникати ініціативи. Відмінність між цими наслідками часто визначається не самим змістом управлінського рішення, а способом його реалізації.

Керівник-лідер фактично постійно формує певний психологічний контекст професійної діяльності. Працівники звертають увагу не лише на офіційні рішення, а й на те, як він реагує на труднощі, чи змінюється його поведінка під тиском, як він ставиться до помилок, чи допускає альтернативні позиції та наскільки послідовно поводиться з різними членами колективу. Сукупність

таких щоденних спостережень поступово формує уявлення про те, якої поведінки можна очікувати від керівника і наскільки безпечно взаємодіяти з ним у складних ситуаціях. Саме тому важливим результатом емоційно компетентного лідерства є передбачуваність управлінської поведінки. Йдеться не про незмінність реакцій за будь-яких обставин, а про зрозумілі принципи, на яких вони ґрунтуються. Якщо керівник однаково вимогливо ставиться до виконання домовленостей, аргументує рішення та не допускає приниження працівників навіть під час гострих суперечностей, команда поступово розуміє межі прийнятної поведінки. Така передбачуваність зменшує психологічну невизначеність і дозволяє працівникам більше уваги спрямовувати безпосередньо на роботу.

Протилежна ситуація виникає тоді, коли поведінка керівника значною мірою залежить від його настрою. Працівникам доводиться постійно оцінювати не стільки зміст професійної ситуації, скільки поточний емоційний стан керівника. Частина психологічних ресурсів у такому середовищі витрачається на пристосування: вибір моменту для повідомлення неприємної інформації, уникнення певних тем, приховування сумнівів або попереднє прогнозування можливої реакції. Формально управлінський процес може залишатися організованим, але якість відкритої взаємодії поступово знижується. Звідси виникає тісний зв’язок між емоційним інтелектом та авторитетом керівника. Формальна посада надає право приймати рішення, розподіляти завдання й контролювати їх виконання. Авторитет формується інакше — через досвід взаємодії працівників із конкретним керівником. Важливими стають його здатність зберігати самоконтроль, визнавати власні помилки, справедливо оцінювати різні позиції та не використовувати емоційний тиск як основний інструмент забезпечення підпорядкування.

Емоційно зріла поведінка особливо помітна тоді, коли керівник має справу з інформацією, яка суперечить його очікуванням. Позитивно реагувати на успішні результати відносно легко. Значно складніше конструктивно сприйняти повідомлення про невиконаний план, помилкове власне рішення або обґрунтовану незгоду працівника. Саме в таких ситуаціях команда отримує найбільш достовірну інформацію про фактичний стиль керівництва. Якщо керівник декларує відкритість до альтернативних думок, але негативно реагує на кожне заперечення, працівники досить швидко помічають цю суперечність. Формальна можливість висловлюватися зберігається, проте реальна дискусія поступово зникає. Виникає ситуація, коли підлеглі повідомляють керівникові переважно ту інформацію, яку він очікує почути. Для управління це створює суттєвий ризик, оскільки якість рішення знижується через звуження доступної інформації. Інша модель формується тоді, коли незгода розглядається як потенційне джерело додаткових аргументів. Емоційний інтелект дозволяє керівникові не сприймати професійне заперечення автоматично як особистий виклик його авторитету. Він може відокремити форму висловлювання від змісту аргументу, поставити уточнювальні запитання та після обговорення як змінити власну позицію, так і залишити попереднє рішення, пояснивши його підстави.

Ця здатність має безпосередній стосунок до якості прийняття колективних рішень. Сильна команда не обов'язково є командою, в якій усі швидко погоджуються. У складних питаннях відмінності професійного досвіду закономірно породжують різні оцінки. Завдання керівника полягає у створенні умов, за яких ці відмінності можуть бути використані для поглиблення аналізу, а не перетворюються на міжособистісне протистояння.

Емоційно компетентний лідер у такому випадку виконує своєрідну регулятивну функцію. Він стежить не лише за предметом дискусії, але й за її динамікою: чи не переходять аргументи в особисті оцінки, чи мають можливість висловитися різні учасники, чи не домінує одна позиція виключно через статус її носія. Завдяки цьому емоційна складова не усувається з групового обговорення, а утримується в межах, які дозволяють використовувати інтелектуальний потенціал команди. Не менш значущим є питання справедливості управлінських рішень. Працівники оцінюють не лише отриманий результат, а й процедуру, за якою він був сформований. Два однакові за змістом рішення можуть викликати різну реакцію залежно від того, чи мав працівник можливість пояснити свою позицію, чи були зрозумілими критерії оцінювання та чи застосовувалися вони послідовно до різних членів команди.

Емоційний інтелект допомагає керівникові краще передбачати такі реакції. Це не означає необхідності приймати лише популярні рішення. В управлінні неминуче виникають ситуації, коли інтереси окремого працівника не збігаються з потребами підрозділу або організації. Однак навіть неприємне для людини рішення може сприйматися інакше, якщо його причини пояснені, процедура є зрозумілою, а ставлення керівника залишається коректним. Важливою складовою емоційно компетентного лідерства є тому здатність витримувати негативні реакції інших людей. Керівник не завжди може і не повинен усувати невдоволення працівників. Відмова в певному проханні, негативне оцінювання результатів, зміна функціональних обов'язків або необхідність дотримання непопулярного рішення закономірно можуть викликати розчарування. Прагнення уникнути будь-яких негативних емоцій здатне призвести до надмірної поступливості та відкладання складних управлінських дій. У цьому проявляється суттєва відмінність між емоційним інтелектом та прагненням подобатися. Емоційно зрілий керівник може розуміти невдоволення людини, визнавати її право на відповідну реакцію і водночас не відмовлятися від обґрунтованого рішення. Його завданням є не забезпечення постійного емоційного комфорту, а підтримання конструктивних професійних відносин навіть тоді, коли інтереси сторін тимчасово не збігаються. Такий баланс особливо важливий у роботі з відповідальністю працівників. Надмірно жорстке реагування на помилки створює страх і стимулює їх приховування. Надмірно м'яке ставлення, за якого будь-яке порушення пояснюється зовнішніми обставинами, може послабити відповідальність. Емоційно компетентний підхід потребує розрізнення причин і наслідків: керівник має зрозуміти, чому виникла проблема, але це не усуває необхідності визначити, що саме має бути виправлено і хто відповідає за відповідні дії.

Особливо цінним є вміння відрізняти помилку від систематичної неналежної поведінки. Разова помилка під час виконання нового завдання потребує іншої реакції, ніж повторюване порушення домовленостей після неодноразового обговорення. У першому випадку більш продуктивними можуть бути пояснення та навчання, у другому – чітке встановлення меж і відповідальності. Емоційний інтелект допомагає не застосовувати однакову реакцію до психологічно та управлінських різних ситуацій. Ще одним важливим аспектом є емоційний клімат команди. Він формується не тільки особистістю керівника, однак поведінка лідера має істотний вплив на те, які способи взаємодії поступово стають нормою. Якщо керівник дозволяє собі сарказм, приниження або публічне знецінення, подібна поведінка може поширюватися і на горизонтальні відносини між працівниками. Якщо ж він демонструє повагу під час незгоди, визнає внесок інших та орієнтує дискусію на проблему, а не на особистість, це створює іншу модель групової взаємодії.

Вплив керівника на емоційний клімат особливо помітний у періоди високої невизначеності. За стабільних умов працівники мають достатньо зовнішніх орієнтирів: зрозумілі процедури, усталені завдання, передбачувані вимоги. Коли ситуація швидко змінюється, таких орієнтирів стає менше, і поведінка керівника набуває додаткового інформаційного значення. Працівники спостерігають, наскільки він упевнений у власних діях, чи приховує інформацію, як реагує на несподівані труднощі та чи здатний визначити наступні кроки. У цьому контексті важливо відрізняти емоційну стійкість від демонстративної незворушності. Керівникові не потрібно створювати враження, що складна ситуація його взагалі не зачіпає. Надмірна дистанційованість може сприйматися як байдужість або нерозуміння реального стану справ. Значно переконливішою є позиція, коли проблема визнається відкрито, але одночасно визначаються можливі напрями дій.

Наприклад, під час складних організаційних змін твердження про повну відсутність причин для занепокоєння може суперечити очевидному досвіду працівників. У такому разі довіра до керівника знижується. Більш конструктивним є визнання невизначеності: не всі наслідки можуть бути відомі одразу, проте команда повинна розуміти, які рішення вже прийняті, які питання залишаються відкритими та коли очікується наступна інформація. Як бачимо, саме емоційний інтелект тісно пов’язаний із комунікацією невизначеності. Для сучасного керівника це стає окремою компетентністю. Необхідність приймати рішення за неповної інформації означає, що менеджер не завжди може дати працівникам однозначні відповіді. Водночас відсутність остаточного рішення не повинна означати відсутність комунікації. Важливо чесно розмежовувати відоме, невідоме та те, що перебуває у процесі визначення.

Така відкритість допомагає зменшувати простір для неформальних припущень. Якщо офіційної інформації недостатньо, працівники самостійно намагаються пояснити події, і нерідко такі пояснення набувають більш негативного характеру, ніж реальна ситуація. Керівник, який розуміє емоційні наслідки інформаційного вакууму, підтримує регулярний контакт із командою

навіть тоді, коли не має готових відповідей на всі запитання. Водночас емоційний інтелект керівника має значення не лише у складних або кризових ситуаціях. Він проявляється і в повсякденному визнанні результатів працівників. Позитивний зворотний зв'язок є ефективнішим, коли він конкретний. Загальна похвала має меншу розвивальну цінність, ніж пояснення, яка саме дія працівника була результативною і чому вона важлива для команди або організації. Визнання не обов'язково має бути публічним. Для одних працівників публічна подяка є значущою, інші можуть відчувати дискомфорт від надмірної уваги. Розуміння таких відмінностей дозволяє керівникові не механічно використовувати один спосіб заохочення, а враховувати індивідуальні особливості людей. Це ще раз підтверджує, що емоційний інтелект проявляється у здатності помічати відмінності, а не у використанні універсального набору «правильних» фраз.

Окремий вимір становить взаємозв'язок емоційного інтелекту та делегування. На перший погляд делегування є переважно організаційною процедурою: необхідно визначити завдання, повноваження, ресурси, строки та критерії результату. Однак на практиці воно містить значну психологічну складову. Керівникові потрібно довірити іншій людині частину контролю, а працівникові – прийняти відповідальність за результат. Для деяких керівників складність делегування пов'язана не з недостатньою компетентністю команди, а з власною тривогою щодо втрати контролю. У результаті формальне делегування супроводжується постійними перевірками та втручанням у дрібні рішення. Працівник отримує відповідальність без реальної автономії, що поступово знижує його ініціативність [66].

Емоційне самоусвідомлення дозволяє керівникові помітити таку тенденцію та поставити собі питання: додатковий контроль справді необхідний через ризики завдання чи він лише зменшує власне відчуття тривоги? Відповідь допомагає відокремити об'єктивну управлінську необхідність від психологічної потреби самого керівника. Інший аспект пов'язаний із професійним розвитком працівників. Навчання передбачає неминучі помилки та періоди зниження впевненості. Якщо керівник делегує лише ті завдання, які працівник уже гарантовано може виконати, можливості розвитку залишаються обмеженими. Тому лідерові необхідно визначати зону, в якій завдання є достатньо складним для розвитку, але не настільки складним, щоб створювати постійне відчуття невдачі. У такій взаємодії важливим стає спосіб реагування на проміжні труднощі. Негайне повернення завдання керівникові після першої помилки фактично демонструє недовіру до здатності працівника навчатися. Натомість обговорення причин, уточнення наступних кроків і надання необхідної підтримки дозволяють зберегти відповідальність у працівника та водночас не залишити його наодинці з проблемою.

Емоційний інтелект впливає і на здатність керівника розвивати інших лідерів. Керівник із надмірною потребою зберігати власну незамінність може несвідомо обмежувати ініціативу сильних працівників. Їхня самостійність сприйматиметься не як ресурс організації, а як потенційна загроза власному статусу. У такій системі працівники можуть професійно зростати лише до межі,

яка не ставить під сумнів домінуючу роль керівника. Психологічно зрілий лідер, навпаки, здатний сприймати компетентність інших як посилення команди. Він допускає, що окремий працівник може краще розуміти конкретне питання, надає йому можливість очолювати відповідний напрям та не розглядає розподіл лідерських функцій як втрату власного авторитету. Така поведінка особливо важлива у проєктних і міжфункціональних командах, де професійний вплив не може постійно концентруватися в однієї особи.

Поряд із взаємодією з працівниками емоційний інтелект має значення для самого професійного благополуччя керівника. Управлінська роль передбачає необхідність регулярно працювати з чужими очікуваннями, конфліктами, невдоволенням і відповідальністю. Якщо керівник постійно поглинає емоційне напруження команди, але не має сформованих способів його опрацювання, зростає ризик психологічного виснаження. Особливо небезпечною є установка, за якої керівник вважає, що повинен постійно залишатися доступним для вирішення всіх проблем працівників. Висока емпатія без достатніх особистих меж може призводити до надмірного емоційного включення. Тому розвинений емоційний інтелект передбачає не лише здатність розуміти переживання інших, але й уміння відокремлювати чужу відповідальність від власної.

Підтримання таких меж не означає байдужості. Керівник може вислухати працівника, допомогти структурувати проблему, забезпечити необхідний ресурс або прийняти рішення у межах власних повноважень. Однак він не повинен брати на себе повну відповідальність за емоційний стан кожного члена команди. Усвідомлення меж власного впливу є важливою ознакою психологічної зрілості. З огляду на це розвиток емоційного інтелекту не можна зводити лише до навчання технікам комунікації. Уміння правильно формулювати запитання або використовувати певні способи зворотного зв’язку буде малоефективним, якщо керівник не усвідомлює власних реакцій. Тому розвиток має починатися з рефлексії реальної управлінської поведінки. Корисним інструментом може бути аналіз повторюваних складних ситуацій. Якщо керівника регулярно дратує певний тип поведінки працівників, варто визначити, що саме викликає таку реакцію. Якщо складно делегувати, необхідно з'ясувати, чи проблема справді полягає у недостатній компетентності працівників. Якщо конфлікти постійно відкладаються, доцільно проаналізувати власне ставлення до відкритого протистояння та негативних емоцій інших людей.

Наступним джерелом розвитку є зворотний зв’язок. Людина не завжди точно бачить зовнішній ефект власної поведінки. Керівник може бути переконаний, що його короткі відповіді свідчать про діловитість, тоді як працівники сприйматимуть їх як роздратування. Або вважати постійні уточнення проявом підтримки, хоча команда бачить у них недовіру. Порівняння власного наміру зі сприйняттям іншими дозволяє виявити такі розбіжності. Важливим напрямом є також розширення емоційного словника. Людина, яка розрізняє лише загальні стани «добре», «погано», «злюся» або «хвилююся», має менше можливостей для точного розуміння власної реакції. Роздратування може бути пов’язане з відчуттям несправедливості, безсиллям, перевантаженням або

порушенням очікувань. Точніше визначення стану полегшує пошук його причини та відповідного способу регуляції. Практичне значення має й розвиток здатності створювати паузу між емоцією та дією. У складній ситуації кілька хвилин або навіть декілька секунд можуть змінити характер відповіді. Пауза дозволяє перевірити факти, уточнити інформацію, сформулювати запитання замість звинувачення або перенести важливу розмову на момент, коли сторони здатні обговорювати проблему конструктивно.

Разом із тим розвиток емоційного інтелекту не означає досягнення постійного контролю над усіма емоційними реакціями. Керівник залишається людиною і може помилятися, втрачати терпіння або невдало будувати комунікацію. Більш важливою є здатність помічати власну помилку та відновлювати взаємодію. Визнання надмірно різкої реакції не обов'язково послаблює авторитет; за умови щирості та подальшої послідовності воно може, навпаки, демонструвати відповідальність.

Оцінюючи роль емоційного інтелекту, необхідно уникати його абсолютизації. Висока здатність розуміти емоції не компенсує відсутності професійних знань, нездатності організувати роботу або систематичного ухилення від відповідальності. Керівник може бути уважним співрозмовником, але залишатися слабким менеджером, якщо не вміє визначати пріоритети, розподіляти ресурси та забезпечувати виконання рішень. Крім того, знання емоційних потреб і реакцій інших людей може використовуватися не лише конструктивно. Воно створює можливості для прихованого психологічного впливу, якщо керівник свідомо використовує страхи, потребу у визнанні або особисту прихильність працівників для досягнення власних цілей. Тому емоційний інтелект набуває позитивного змісту лише у взаємозв'язку з етичністю, відповідальністю та повагою до автономії людини.

Управлінська ефективність, таким чином, визначається не максимальним проявом окремої психологічної характеристики, а збалансованістю різних компетентностей керівника. Аналітичне мислення допомагає зрозуміти сутність проблеми, професійні знання через визначення можливих варіантів її вирішення, організаційні здібності шляхом забезпечення реалізації прийнятого рішення, а емоційний інтелект через врахування людського виміру цього процесу. Саме остання складова дозволяє керівникові оцінити не лише зміст управлінської ситуації, а й те, як вона буде сприйнята працівниками, які емоційні реакції може викликати та які форми взаємодії будуть найбільш доцільними. Відсутність або недостатній розвиток будь-якого з цих елементів може знижувати якість управління, оскільки навіть добре обґрунтоване рішення може виявитися малоефективним, якщо його реалізація супроводжується недовірою, непорозумінням або опором з боку працівників.

Особливо важливо, що емоційний інтелект не діє ізольовано від інших управлінських компетентностей, а посилює або, навпаки, обмежує ефект їх застосування. Наприклад, високий рівень професійної компетентності керівника створює основу для правильного розуміння завдання, проте саме емоційна чутливість допомагає визначити, яким чином донести рішення до команди, щоб

воно було не лише формально прийняте, а й реально підтримане. Так само здатність до стратегічного мислення набуває більшої практичної цінності тоді, коли керівник уміє пояснити довгострокову мету зрозумілою для працівників мовою та пов'язати її з їхньою конкретною роллю. У цьому сенсі емоційний інтелект виконує інтегрувальну функцію, поєднуючи раціональну, організаційну та соціально-психологічну складові управлінської діяльності [28].

Саме через взаємодію зазначених чинників емоційний інтелект поступово трансформується з індивідуальної характеристики керівника у ресурс командної ефективності. Його вплив проходить декілька послідовних рівнів: від усвідомлення керівником власних і чужих емоцій до вибору способу поведінки; від управлінської поведінки до характеру відносин у команді; від якості відносин до готовності працівників співпрацювати, обмінюватися інформацією, брати відповідальність і підтримувати зміни. Таким чином, внутрішні психологічні характеристики керівника набувають зовнішнього прояву через конкретні управлінські дії та поступово впливають на функціонування всього колективу.

У практичній діяльності цей механізм можна простежити досить чітко. Керівник, який здатний контролювати власні імпульсивні реакції, більш виважено реагує на помилки працівників. Це, своєю чергою, знижує рівень страху перед негативною оцінкою та підвищує готовність співробітників своєчасно повідомляти про труднощі. Відкрита комунікація дозволяє раніше виявляти ризики, швидше коригувати дії та уникати накопичення проблем. Отже, початкова здатність керівника до саморегуляції через низку проміжних психологічних і поведінкових процесів може впливати на якість організаційних результатів.

Подібний зв'язок простежується і у сфері мотивації. Розуміння емоційного стану працівника дозволяє керівникові точніше визначити причини зміни його поведінки. Зниження активності може бути пов'язане не лише з недостатньою мотивацією, а й із перевантаженням, невизначеністю щодо очікувань, відсутністю зворотного зв'язку або втратою відчуття значущості власної роботи. Якщо керівник правильно визначає причину, він може застосувати відповідний спосіб впливу через зміну розподілу завдань, надати більше самостійності, уточнити очікування або підтримати професійний розвиток. Унаслідок цього емоційний інтелект стає основою більш адресного й осмисленого управління поведінкою працівників.

Не менш суттєвим є його вплив на командну взаємодію. Спосіб, у який керівник реагує на суперечності, формує певний стандарт поведінки для інших членів колективу. Якщо незгода сприймається як загроза авторитету, працівники схильні уникати відкритого обговорення проблем. Якщо ж керівник демонструє готовність вислухати аргументи, зберігаючи при цьому чіткість вимог і відповідальність за остаточне рішення, у команді поступово закріплюється інша модель – орієнтація на обговорення, аргументацію та пошук рішень. Таким чином, емоційний інтелект керівника може опосередковано впливати на характер організаційної культури на рівні окремого підрозділу.

Важливим результатом такого впливу є формування довіри. Вона не виникає внаслідок окремого рішення або одноразового прояву підтримки, а формується через повторюваний досвід взаємодії. Працівники поступово оцінюють, наскільки керівник послідовний, справедливий, здатний контролювати власні реакції та враховувати позиції інших. За наявності такої довіри зменшується потреба у надмірному контролі, підвищується готовність до делегування та зростає рівень самостійності працівників. У цьому випадку емоційний інтелект впливає вже не лише на психологічний комфорт, а й на організацію самого управлінського процесу. Особливого значення цей взаємозв'язок набуває в умовах змін і невизначеності. У таких ситуаціях працівники особливо чутливо сприймають поведінку керівника, оскільки саме вона часто стає одним із головних орієнтирів для оцінювання ситуації. Здатність керівника визнавати складність обставин, не посилюючи при цьому тривогу, відкрито комунікувати наявну інформацію та підтримувати робочу спрямованість команди допомагає знижувати рівень психологічної напруги. Це створює умови для більш швидкої адаптації, збереження взаємної підтримки та концентрації на завданнях, які залишаються контрольованими.

Зазначений взаємозв'язок дає підстави перейти від аналізу окремих проявів емоційного інтелекту до узагальнення механізму його впливу на результати діяльності керівника та команди. Важливо простежити, як внутрішня здатність керівника усвідомлювати й регулювати емоції поступово відображається на його поведінці, далі на якості комунікації та характері взаємовідносин у колективі, а через них на рівні довіри, залученості, відповідальності та готовності працівників до співпраці. Такий підхід дає змогу виявити послідовний перехід від індивідуальної емоційної компетентності керівника до формування сприятливого психологічного середовища та підвищення результативності спільної діяльності. Саме така послідовність дозволяє розглядати емоційний інтелект не як абстрактну психологічну характеристику, а як реальний чинник управлінської ефективності, вплив якого проявляється через конкретні соціально-психологічні механізми.

Отже, узагальнення теоретичних і прикладних положень щодо психологічних характеристик керівника, лідерства та емоційного інтелекту засвідчує, що ефективність управлінської діяльності формується під впливом сукупності взаємопов'язаних особистісних, поведінкових і соціально-психологічних чинників. Формальні повноваження створюють лише організаційну основу керівництва, тоді як реальна здатність впливати на працівників визначається авторитетом, довірою, стилем взаємодії, готовністю адаптуватися до ситуації та вмінням регулювати власні емоційні реакції. У зв'язку з цим можна сформулювати такі висновки:

1. Психологічні характеристики керівника є важливою складовою його професійної спроможності, оскільки безпосередньо впливають на спосіб прийняття рішень, характер комунікації, розподіл відповідальності, здатність до делегування та поведінку в нестандартних управлінських ситуаціях.

Найбільшого значення набуває не окрема риса, а їх збалансоване поєднання відповідно до конкретних управлінських завдань.

2. Когнітивні, емоційно-регулятивні, вольові, мотиваційні, соціально-перцептивні, комунікативні, рефлексивні, адаптивні та морально-етичні характеристики утворюють цілісний психологічний профіль керівника. Їх взаємодія забезпечує здатність аналізувати ситуацію, контролювати власний стан, розуміти інших людей, відповідально діяти, підтримувати довіру та своєчасно адаптувати управлінську поведінку до змін.

3. Психологічно зріле керівництво передбачає здатність усвідомлювати себе, розуміти інших, об'єктивно оцінювати ситуацію, керувати власними діями та змінами. Ефективність керівника залежить від уміння поєднувати наполегливість із гнучкістю, упевненість із критичністю, вимогливість із емпатією, а делегування з необхідним рівнем контролю. Саме такий баланс створює основу для конструктивної взаємодії та результативної діяльності команди.

4. Лідерство в управлінні доцільно розглядати як динамічний процес соціально-психологічного впливу, який не обмежується формальним статусом керівника. Його результативність визначається поєднанням особистісних характеристик лідера, особливостей працівників, характеру взаємовідносин і конкретної управлінської ситуації. Еволюція теорій лідерства свідчить про перехід від пошуку універсальних рис до розуміння ролі поведінки, ситуації, довіри, цінностей і розвитку послідовників.

6. Емоційний інтелект виступає важливою складовою управлінської ефективності керівника-лідера, оскільки поєднує внутрішню саморегуляцію зі здатністю розуміти емоційні стани інших людей і будувати конструктивну взаємодію. Усвідомлення власних емоцій, контроль імпульсивних реакцій, емпатійне розуміння та адаптація комунікації сприяють підвищенню якості рішень, зміцненню довіри, зниженню конфліктності та підтриманню мотивації працівників. Вплив емоційного інтелекту виходить за межі індивідуальної поведінки керівника та поступово трансформується у ресурс командної ефективності. Через характер управлінської поведінки він впливає на якість комунікації, рівень психологічної безпеки, довіру, залученість, відповідальність працівників і готовність до співпраці.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Що становить психологічну основу професійної спроможності сучасного *керівника та яким чином особистісні характеристики впливають на його управлінську поведінку?*

2. Які основні групи психологічних характеристик керівника можна виокремити відповідно до їх функціонального значення в управлінській діяльності?

3. Яким чином когнітивні характеристики керівника впливають на аналіз управлінських ситуацій, оцінювання альтернатив і прийняття рішень?

4. Яку роль відіграють емоційна стійкість, самоконтроль і толерантність до невизначеності у професійній діяльності керівника?

5. Чому психологічну ефективність керівника недоцільно визначати за рівнем розвитку лише однієї особистісної характеристики?

6. Як взаємопов'язані самоусвідомлення, рефлексивність та здатність керівника коригувати власну управлінську поведінку?

7. Яке значення мають емпатія, соціальна чутливість та комунікативні здібності для розуміння поведінки працівників і вибору способів управлінського впливу?

8. У чому полягає відмінність між формальним керівництвом і лідерством та за яких умов керівник набуває реального лідерського авторитету?

9. Які психологічні механізми лежать в основі лідерського впливу та яку роль у його формуванні відіграють довіра, авторитет і спільність цілей?

10. Як змінювалися наукові уявлення про лідерство від теорій «великої людини» і теорій рис до сучасних концепцій лідерства?

11. У чому полягають основні відмінності між поведінковими, ситуаційними та контингентними підходами до пояснення ефективності лідерства?

12. Чим відрізняються транзакційне та трансформаційне лідерство та в яких управлінських ситуаціях доцільне використання їхніх елементів?

13. Якими особливостями характеризуються авторитарний, демократичний і ліберальний стилі лідерства та які переваги й обмеження має кожен із них?

14. Чому ситуаційний підхід передбачає необхідність адаптації поведінки керівника до рівня готовності працівників, характеру завдання та умов його виконання?

15. У чому полягає особливість коучингового стилю лідерства та яким чином він сприяє розвитку самостійності й професійного потенціалу працівників?

16. Що включає поняття емоційного інтелекту керівника-лідера та як взаємопов'язані управління собою й управління взаємодією з іншими людьми?

17. *Яким чином усвідомлення та регуляція власних емоцій впливають на якість прийняття управлінських рішень і поведінку керівника у складних ситуаціях?*

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яка характеристика допомагає керівникові розпізнавати емоційні стани та причини поведінки працівників

А.	Рішучість
Б.	Емпатія
В.	Самодисципліна
Г.	Принциповість

2. Яка характеристика мислення дає керівникові змогу змінювати позицію за появи нової інформації

А.	Когнітивна гнучкість
Б.	Наполегливість
В.	Емоційна стійкість
Г.	Соціальна чутливість

3. До якої групи психологічних характеристик належать рішучість, наполегливість, цілеспрямованість і витримка

А.	Когнітивні
Б.	Мотиваційні
В.	Вольові
Г.	Рефлексивні

4. Яка характеристика керівника передбачає здатність усвідомлювати власний стан і контролювати його вплив на поведінку

А.	Емоційна саморегуляція
Б.	Делегування
В.	Соціальна чутливість
Г.	Системне мислення

5. Яка група характеристик формує основу довіри до керівника та впливає на сприйняття справедливості його рішень

А.	Адаптивні
Б.	Когнітивні
В.	Морально-етичні
Г.	Вольові

6. Які характеристики належать до когнітивних характеристик керівника

А.	Аналітичність
Б.	Критичність мислення
В.	Когнітивна гнучкість
Г.	Системність
Д.	Здатність до прогнозування
Е.	Емоційна стійкість

7. Які характеристики належать до емоційно-регулятивних характеристик керівника

А.	Емоційна стійкість
Б.	Самоконтроль
В.	Стресостійкість
Г.	Толерантність до невизначеності
Д.	Здатність до саморегуляції
Е.	Переконливість

8. Які характеристики належать до комунікативних характеристик керівника

А.	Відкритість до діалогу
Б.	Асертивність
В.	Уміння слухати
Г.	Переконливість
Д.	Здатність надавати та сприймати зворотний зв’язок
Е.	Схильність до стереотипізації

9. Які характеристики керівника особливо важливі в ситуації конфлікту

А.	Самоконтроль
Б.	Емпатія
В.	Асертивність
Г.	Уміння слухати
Д.	Соціальна чутливість
Е.	Ігнорування альтернативних позицій

10.Які складові характеризують психологічно зріле керівництво

А.	Розуміння себе
Б.	Розуміння інших
В.	Розуміння ситуації
Г.	Керування діями
Д.	Керування змінами
Е.	Уникнення відповідальності

11. Установіть відповідність між групою психологічних характеристик керівника та її складовими

Група характеристик	**Складові**
1. Когнітивні	А. Рішучість, наполегливість, цілеспрямованість, самодисципліна
2. Емоційно-регулятивні	Б. Аналітичність, критичність, системність, прогнозування
3. Вольові	В. Емпатія, соціальна чутливість, спостережливість
4. Соціально-перцептивні	Г. Емоційна стійкість, самоконтроль, стресостійкість

12. Установіть відповідність між групою характеристик та їх проявом в управлінській діяльності

Група характеристик	Прояв
1. Когнітивні	А. Формування довіри та справедливості управлінських відносин
2. Комунікативні	Б. Аналіз ситуації, порівняння альтернатив і прогнозування наслідків
3. Рефлексивні	В. Аргументація рішень, ведення переговорів і зворотний зв’язок
4. Морально-етичні	Г. Аналіз власної поведінки, усвідомлення помилок і коригування дій

13. Установіть відповідність між складовою психологічно зрілого керівництва та її основними характеристиками

Складова	Основні характеристики
1. Розуміти себе	А. Системне мислення, критичність, прогнозування
2. Розуміти інших	Б. Рішучість, відповідальність, делегування, самодисципліна
3. Розуміти ситуацію	В. Самоусвідомлення, самоконтроль, рефлексивність
4. Керувати діями	Г. Емпатія, соціальна чутливість, уміння слухати

14. Установіть відповідність між елементом механізму впливу керівника та його змістом

Елемент механізму	Зміст
1. Психологічні характеристики	А. Довіра, залученість, психологічна безпека, узгодженість дій
2. Управлінська поведінка	Б. Якість рішень, результативність команди, досягнення організаційних цілей
3. Взаємодія з командою	В. Когнітивна гнучкість, емоційна стійкість, відповідальність, емпатія
4. Управлінський результат	Г. Прийняття рішень, комунікація, делегування, мотивування, управління конфліктами

15. Установіть правильну послідовність складових психологічно зрілого керівництва від самопізнання до управління змінами

А) Керувати змінами
Б) Розуміти ситуацію
В) Розуміти себе
Г) Керувати діями
Д) Розуміти інших
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність механізму впливу психологічних характеристик керівника на результати діяльності

А) Управлінський результат

Б) Взаємодія з командою

В) Психологічні характеристики керівника

Г) Управлінська поведінка

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. На чому передусім ґрунтується лідерський вплив

А.	Адміністративному примусі
Б.	Довірі, авторитеті та переконливості
В.	Формальному контролі
Г.	Посадовій підпорядкованості

18. Яка теорія пояснює результативність лідерства відповідністю стилю керівника конкретній ситуації

А.	Теорія рис
Б.	Контингентна теорія Ф. Фідлера
В.	Теорія самодетермінації
Г.	Двофакторна теорія

19. Який стиль лідерства передбачає концентрацію основних управлінських повноважень у керівника

А.	Демократичний
Б.	Коучинговий
В.	Авторитарний
Г.	Ліберальний

20. Який стиль лідерства орієнтований на формування спільного бачення, розвиток працівників і внутрішню мотивацію

А.	Транзакційний
Б.	Трансформаційний
В.	Авторитарний
Г.	Ліберальний

21. Який стиль лідерства спрямований на розвиток здатності працівника самостійно знаходити рішення

А.	Коучинговий
Б.	Авторитарний
В.	Транзакційний
Г.	Ліберальний

22.Які чинники становлять психологічну основу лідерського впливу

А.	Довіра
Б.	Авторитет
В.	Переконливість
Г.	Спільність цілей
Д.	Особистий приклад
Е.	Виключно адміністративний примус

23. Які характеристики враховуються у контингентній теорії Ф. Фідлера

А.	Відносини між лідером і членами групи
Б.	Структурованість завдання
В.	Обсяг посадової влади керівника
Г.	Рівень заробітної плати працівників
Д.	Сприятливість управлінської ситуації
Е.	Відносини між лідером і членами групи

24.Які ознаки характерні для трансформаційного лідерства

А.	Формування спільного бачення
Б.	Розвиток працівників
В.	Стимулювання нестандартного мислення
Г.	Підтримка внутрішньої мотивації
Д.	Урахування індивідуальних потреб працівників
Е.	Орієнтація виключно на зовнішню винагороду

25.Які характеристики притаманні демократичному стилю лідерства

А.	Залучення працівників до обговорення проблем
Б.	Використання професійного досвіду членів команди
В.	Спільний пошук способів досягнення мети
Г.	Можливість висловлення альтернативних позицій
Д.	Збереження відповідальності керівника за результат
Е.	Повне усунення керівника від прийняття рішень

26.Які чинники визначають вибір ефективного стилю лідерства

А.	Характер завдання
Б.	Професійна зрілість працівників
В.	Рівень довіри в команді
Г.	Часові обмеження
Д.	Складність управлінської ситуації
Е.	Виключно особисті уподобання керівника

27.Установіть відповідність між теорією лідерства та її представником

Теорія	Представник
1. Теорія «великої людини»	А. Ф. Фідлер
2. Контингентна теорія	Б. Р. Хаус
3. Теорія «шлях – мета»	В. Т. Карлайл
4. Ситуаційна теорія	Г. П. Герсі та К. Бланшар

28. Установіть відповідність між теорією або моделлю та її ключовою ідеєю

Теорія або модель	**Ключова ідея**
1. Управлінська решітка	А. Вибір ступеня участі працівників залежно від характеру проблеми
2. Теорія «шлях – мета»	Б. Поєднання орієнтації на результати та орієнтації на людей
3. Модель участі у прийнятті рішень	В. Уточнення цілей, шляхів їх досягнення та усунення перешкод
4. Ситуаційна теорія	Г. Зміна директивності та підтримки відповідно до готовності працівника

29. Установіть відповідність між стилем лідерства та його характеристикою

Стиль лідерства	**Характеристика**
1. Авторитарний	А. Значна автономія працівників і мінімальне втручання керівника
2. Демократичний	Б. Концентрація повноважень і централізоване прийняття рішень
3. Ліберальний	В. Залучення працівників до обговорення та прийняття рішень
4. Коучинговий	Г. Розвиток здатності працівника самостійно знаходити рішення

30. Установіть відповідність між сучасною концепцією лідерства та її змістом

Концепція	**Зміст**
1. Автентичне лідерство	А. Створення умов для професійного розвитку та автономії працівників
2. Служильне лідерство	Б. Передавання лідерської ролі тому учаснику, чия компетентність відповідає завданню
3. Розподілене лідерство	В. Відповідність проголошених цінностей реальній поведінці та самоусвідомлення
4. Харизматичне лідерство	Г. Вплив через особисту привабливість, переконливість бачення та емоційну ідентифікацію

31. Установіть правильну послідовність зміни дослідницького фокусу в теоріях лідерства

А) Аналіз ситуаційних умов
Б) Дослідження особистісних рис лідера
В) Аналіз взаємодії лідера, послідовників і цінностей
Г) Дослідження поведінки лідера
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32. Установіть правильну послідовність дій лідера відповідно до теорії «шлях – мета»

А) Усунення перешкод
Б) Уточнення очікуваного результату
В) Створення необхідної підтримки
Г) Пояснення шляхів досягнення результату
Д) Досягнення працівником поставленої цілі
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

33. З якими здібностями Дж. Мейєр і П. Саловей пов'язували емоційний інтелект

А.	Сприймати, використовувати, розуміти та регулювати емоції
Б.	Планувати, організовувати та контролювати діяльність
В.	Прогнозувати економічні результати організації
Г.	Розподіляти посадові повноваження

34. Які два взаємопов'язані напрями утворюють емоційний інтелект керівника

А.	Управління ресурсами та управління результатами
Б.	Управління собою та управління взаємодією
В.	Планування та контроль
Г.	Мотивація та оцінювання

35. Яка здатність допомагає керівникові уникати імпульсивних управлінських рішень

А.	Емоційне самоусвідомлення
Б.	Адміністративний контроль
В.	Формальна влада
Г.	Професійна автономія

36.Що допомагає керівникові зменшувати ескалацію конфлікту

А.	Ігнорування емоцій сторін
Б.	Розпізнавання напруження та контроль власних реакцій
В.	Посилення адміністративного тиску
Г.	Уникнення обговорення проблеми

37. За якої умови емоційний інтелект набуває позитивного управлінського змісту

А.	У поєднанні з етичністю, відповідальністю та повагою до автономії людини
Б.	За повної відсутності професійного контролю
В.	За використання емоцій виключно для впливу на підлеглих
Г.	За уникнення негативних емоцій у колективі

38. Які складові належать до управління собою в структурі емоційного інтелекту керівника

А.	Усвідомлення власних емоцій
Б.	Розуміння причин емоцій
В.	Контроль імпульсивних реакцій
Г.	Збереження психологічної рівноваги
Д.	Розпізнавання емоцій інших
Е.	Формування довіри

39.Які складові належать до управління взаємодією з іншими

А.	Розпізнавання емоцій інших
Б.	Емпатійне розуміння
В.	Вибір способу комунікації
Г.	Конструктивний вплив
Д.	Формування довіри
Е.	Контроль власних імпульсивних реакцій

40. У яких сферах управлінської діяльності проявляється емоційний інтелект керівника

А.	Прийняття рішень
Б.	Делегування повноважень
В.	Управлінська комунікація
Г.	Мотивація працівників
Д.	Управління конфліктами
Е.	Надання зворотного зв’язку

41. Які характеристики поведінки керівника сприяють формуванню довіри

А.	Послідовність
Б.	Емоційна передбачуваність
В.	Чесність у комунікації
Г.	Готовність визнавати власні помилки
Д.	Справедливе оцінювання різних позицій
Е.	Використання емоційного тиску

42.Які способи сприяють розвитку емоційного інтелекту керівника

А.	Рефлексія власної управлінської поведінки
Б.	Аналіз повторюваних складних ситуацій
В.	Отримання зворотного зв'язку
Г.	Розширення емоційного словника
Д.	Створення паузи між емоцією та дією
Е.	Пригнічення будь-яких емоційних реакцій

43. Установіть відповідність між складовою емоційного інтелекту та її змістом

Складова	Зміст
1. Усвідомлення власних емоцій	А. Розуміння психологічного стану іншої людини
2. Самоконтроль	Б. Виявлення власного емоційного стану та його впливу
3. Емпатія	В. Вибір відповідної форми взаємодії з працівником
4. Адаптація комунікації	Г. Стримування імпульсивних реакцій у складних ситуаціях

44. Установіть відповідність між сферою управлінської діяльності та проявом емоційного інтелекту

Сфера діяльності	Прояв емоційного інтелекту
1. Прийняття рішень	А. Урахування готовності працівника до самостійності
2. Делегування	Б. Відокремлення фактів від суб'єктивних емоційних реакцій
3. Зворотний зв'язок	В. Розуміння позицій сторін і стримування ескалації
4. Управління конфліктами	Г. Відокремлення оцінки результату від оцінки особистості

45. Установіть правильну послідовність емоційно компетентного реагування керівника на помилку працівника

А) Вибір пропорційного способу реагування
Б) З'ясування причин помилки
В) Контроль первинної емоційної реакції
Г) Визначення необхідних коригувальних дій
Д) Підтримання відповідальності працівника
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

46. Установіть правильну послідовність розвитку довіри як результату емоційно компетентного лідерства

А) Зростання самостійності працівників

Б) Послідовна та справедлива поведінка керівника

В) Формування позитивного досвіду взаємодії

Г) Зменшення потреби в надмірному контролі

Д) Формування довіри до керівника

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

47. Установіть правильну послідовність трансформації емоційного інтелекту керівника у ресурс командної ефективності

А) Формування готовності працівників до співпраці та відповідальності

Б) Вибір керівником способу поведінки

В) Усвідомлення власних і чужих емоцій

Г) Формування характеру відносин у команді

Д) Підвищення результативності спільної діяльності

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

1.4.1. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень

Історія прийняття управлінських рішень бере початок ще з давніх цивілізацій. Ще задовго до формування науки управління люди змушені були обирати між альтернативами, передбачати наслідки своїх дій і нести за них відповідальність. У первісних спільнотах рішення вождів ґрунтувалися переважно на життєвому досвіді, авторитеті та інтуїтивному розумінні потреб групи. Психологічним підґрунтям таких рішень були емоції, віра, традиції та колективні уявлення про безпеку й виживання.

У давніх державах управлінські рішення набули більш системного характеру. Правителі Стародавнього Єгипту, Месопотамії, Індії та Китаю спиралися не лише на власну інтуїцію, а й на поради жерців, радників і військових стратегів. Важливу роль відігравали страх втрати влади, прагнення стабільності та переконання у божественному походженні рішень. У цей період психологічні механізми ще не усвідомлювалися як окремий феномен, проте фактично визначали стиль і зміст управління.

Антична філософія зробила значний крок до осмислення внутрішніх чинників управлінських рішень. Платон і Арістотель розглядали управління як мистецтво, що вимагає розуму, стриманості та моральної зрілості. Вони наголошували на ролі мислення, волі й характеру правителя, підкреслюючи, що емоційна нестабільність або надмірні амбіції можуть призвести до хибних рішень. Фактично саме в цей період було закладено основи розуміння взаємозв’язку між психікою особистості та ефективністю управління.

У середньовіччі управлінські рішення значною мірою підпорядковувалися релігійним догмам і жорсткій ієрархії. Особиста відповідальність керівника часто поступалася колективній волі або божественному авторитету. Водночас у творах мислителів епохи Відродження, зокрема в політичних трактатах, знову з’являється інтерес до психологічних рис лідера: рішучості, хитрості, здатності впливати на людей і передбачати їхню поведінку.

Справжній перелом у розумінні прийняття управлінських рішень відбувся в XIX–XX століттях із розвитком індустріального суспільства. Класичні теорії управління намагалися звести процес ухвалення рішень до раціональних схем і чітких інструкцій. Однак практика показала, що навіть за наявності точних розрахунків люди часто діють ірраціонально. Це привело до зростання інтересу до психології, зокрема до вивчення мотивації, емоцій, групового впливу та особистісних особливостей керівників.

У другій половині XX століття психологічні механізми прийняття управлінських рішень стали предметом системних наукових досліджень. Було доведено, що на вибір керівника впливають не лише знання й логіка, а й попередній досвід, стрес, когнітивні спотворення та соціальний контекст. Сучасні підходи розглядають управлінське рішення як результат складної взаємодії свідомих і несвідомих психічних процесів.

Кожна організація у процесі функціонування формує систему цілей, що визначають основні напрями її діяльності. Досягнення цих цілей можливе за умови здійснення обґрунтованих та послідовних управлінських дій, які розробляються і впроваджуються в межах організаційної структури. У ході планування менеджмент визначає стратегічні та оперативні цілі, окреслює механізми їх реалізації, а також встановлює обсяг і склад ресурсів, необхідних для забезпечення результативної діяльності (рис. 4.1).

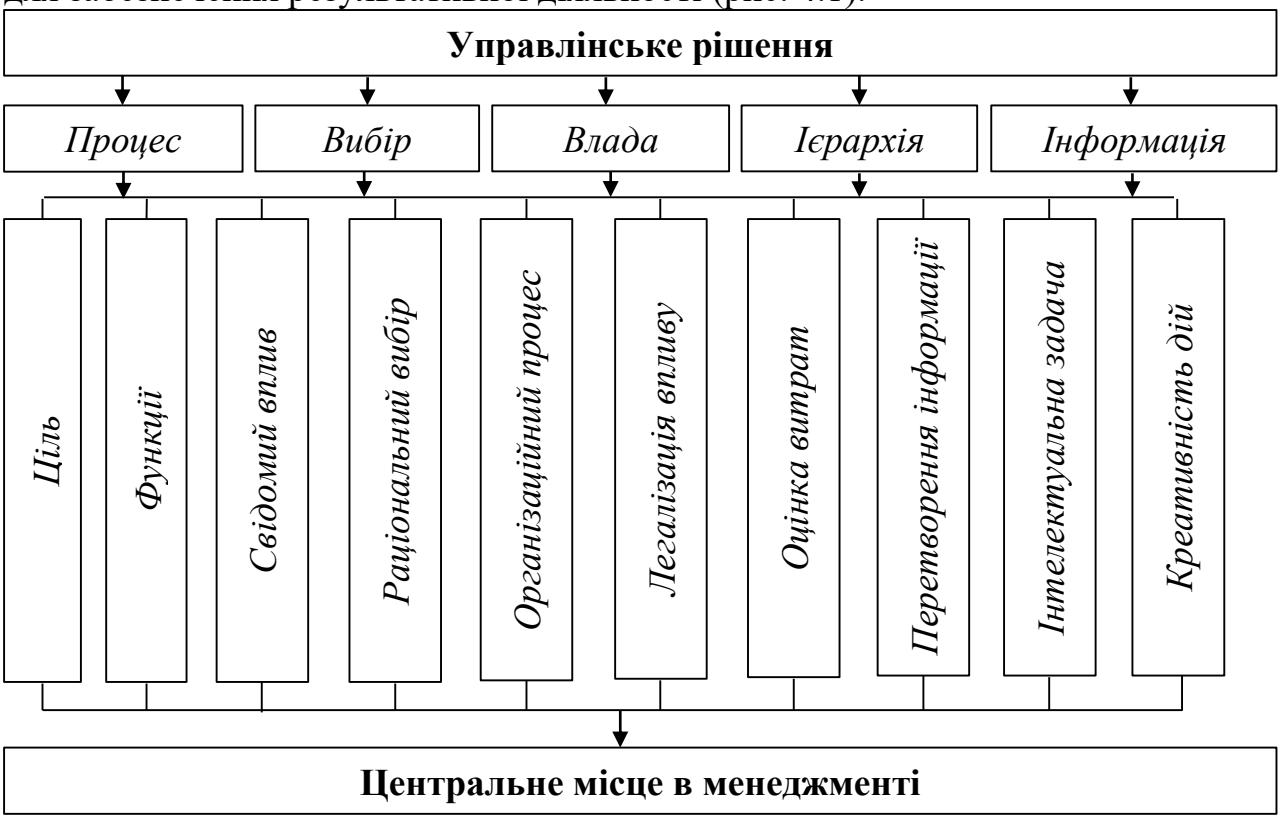


Рис. 4.1. Місце прийняття рішень в менеджменті*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [103]

Поняття «управлінське рішення» доцільно трактувати у двох взаємопов'язаних аспектах - як процес і як результат управлінської діяльності. У процесуальному значенні управлінське рішення охоплює сукупність послідовних дій, що включають збирання, систематизацію та аналіз релевантної інформації, а також розроблення, ухвалення й подальшу реалізацію обраного варіанта управлінського впливу.

У результативному аспекті управлінське рішення постає як конкретна форма управлінського впливу, що виражається у вигляді програми дій, нормативного акта, розпорядження або іншого усного чи письмового управлінського документа.

Управлінське рішення доцільно розглядати як результат творчої діяльності суб'єкта управління, спрямованої на формування програми дій колективу з метою результативного розв'язання актуальної проблеми. Таке рішення ґрунтується на врахуванні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи та всебічному аналізі інформації щодо її поточного стану. Отже, управлінське рішення є усвідомленим вибором, який здійснює керівник у

межах своїх посадових повноважень для належного виконання управлінських функцій. Його ключове призначення полягає у забезпеченні узгодженого та координуючого впливу на систему управління для досягнення поставлених організаційних цілей.

Процес управління передбачає взаємодію суб'єкта та об'єкта управління, між якими формується стійкий функціональний зв'язок, що забезпечує реалізацію управлінських рішень і досягнення запланованих результатів.

Управлінські рішення не можуть прийматися будь-яким працівником організації, оскільки це є прерогативою суб'єкта управління, тобто керівника відповідного рівня або колегіального органу управління. Саме суб'єкт управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління шляхом передавання розпорядчих дій через канали прямого зв'язку та отримання інформації про результати виконання через механізми зворотного зв'язку. Така взаємодія формує замкнену систему управління, що забезпечує контроль і коригування діяльності організації (рис. 4.2.)

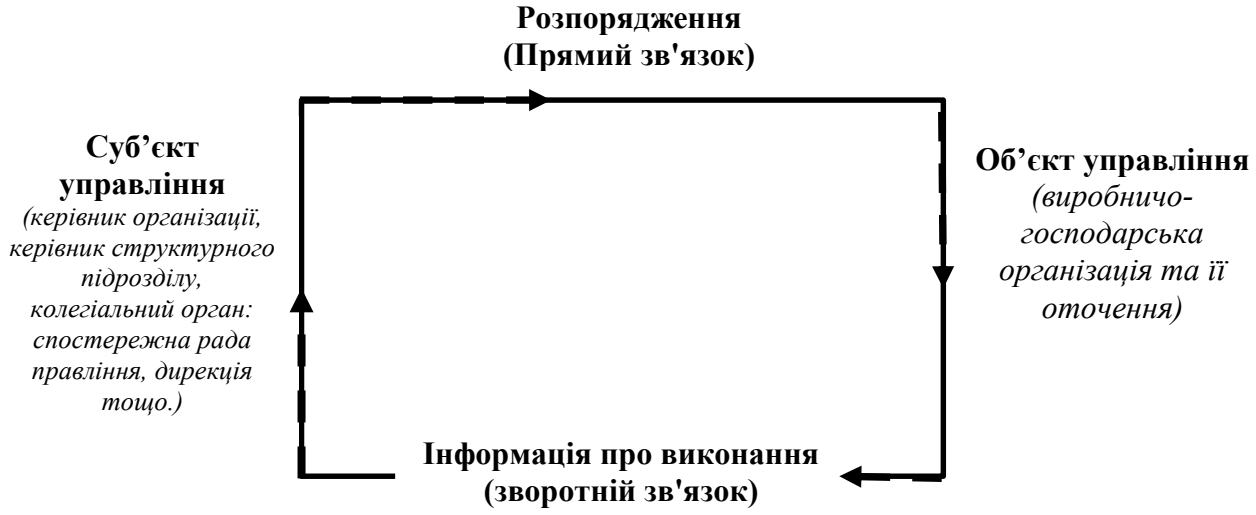


Рис.4.2. Загальна схема процесу управління*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [78]

Прийняття рішень є ключовим елементом управлінської діяльності та основним результатом праці менеджера. Усвідомлення сутності й специфіки цього процесу має принципове значення для розуміння функціонування системи управління загалом. Водночас управлінські рішення слід відрізняти від рішень, які приймаються в повсякденному житті, оскільки не кожне рішення має управлінський характер.

Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого (регулювального) впливу на об'єкт управління з метою ефективної реалізації управлінських завдань персоналом та досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Реалізація зазначених цілей передбачає розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, що визначають зміст, логіку та послідовність управлінських дій.

У методології процесу управління виокремлюють різноманітні функції прийняття рішень (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Функції управлінського рішення*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [103]

Управлінські рішення мають низку характерних ознак, що визначають їхню специфіку та роль у системі управління. Передусім вони орієнтовані на досягнення цілей організації, оскільки суб'єкт управління ухвалює рішення не з огляду на особисті інтереси, а з метою розв'язання конкретних організаційних проблем. Важливою характеристикою є також наслідковість управлінських рішень: рішення, прийняті керівниками вищого рівня, здатні істотно впливати на стан і розвиток об'єкта управління.

Крім того, управлінські рішення відображають поділ управлінської праці, за якого аналітичні функції та процес ухвалення рішень зосереджуються в одних працівників, тоді як їх практична реалізація покладається на інших. Не менш значущою ознакою є професіоналізм суб'єкта управління, що передбачає наявність у менеджера відповідних знань, практичних навичок і досвіду, необхідних для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

Потреба в ухваленні управлінських рішень може зумовлюватися як чинниками зовнішнього середовища, зокрема рішеннями вищого керівництва організації, необхідністю регулювання взаємовідносин із партнерами та контрагентами, так і внутрішніми причинами, такими як відхилення від установлених параметрів діяльності, виявлення внутрішніх резервів або порушення трудової дисципліни.

У зв'язку з цим управлінські рішення виступають формою реакції організації на зовнішні та внутрішні впливи і спрямовуються на усунення проблем, що виникають у процесі її функціонування, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності.

Управлінське рішення повинно відповідати низці обов'язкових вимог, що забезпечують його ефективність і доцільність (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Вимоги до управлінських рішень*

№	Вимога	Характеристика
1	**Наукова обґрунтованість**	формується з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку процесів і явищ, зокрема в економічній сфері, а також реальних умов функціонування організації
2	**Кількісна та якісна визначеність рішення**	передбачає можливість оцінювання результатів його реалізації як у кількісних, так і в якісних показниках залежно від змісту та мети рішення
3	**Необхідна повнота**	характеризується ціллю передбачати основні шляхи і засоби її досягнення, порядок взаємодії, забезпечення та контроль за виконанням
4	**Директивність**	передбачає обов'язковість виконання управлінських рішень та єдиноначальність
5	**Правомірність рішення**	полягає у його відповідності чинному законодавству та внутрішнім нормативним документам організації.
6	**Оптимальність рішення**	забезпечує максимальний кінцевий результат за мінімальних витрат ресурсів, зокрема фінансових, матеріальних і часових
7	**Своєчасність прийняття рішення**	визначається правильним вибором моменту його реалізації, оскільки умови діяльності організації є динамічними й потребують оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
8	**Комплексність управлінського рішення**	передбачає врахування сукупності взаємопов'язаних аспектів його розробки та прийняття, зокрема економічних, психологічних, інформаційних та інших чинників
9	**Гнучкість управлінського рішення**	полягає у можливості його адаптації та коригування у разі суттєвих змін умов функціонування організації.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [78, 102]

Класифікація управлінських рішень є необхідною передумовою для визначення як універсальних, так і специфічних підходів до їх розроблення, впровадження та оцінювання результативності. У інформаційних джерелах управлінські рішення класифікують за низкою ознак, що дає змогу глибше проаналізувати їх зміст, умови прийняття та механізми реалізації. Вона дає змогу впорядкувати різноманіття управлінських рішень, систематизувати їх за ключовими ознаками та глибше зрозуміти особливості управлінської діяльності (табл. 4.2).

Таблиця 4.2. Класифікація управлінських рішень*

Класифікація управлінських рішень		
1	2	3
1	**За сферою охоплення**	- загальні - що стосуються всієї організації; - часткові - ці рішення пов'язані з конкретними підрозділами, службами, проблемами тощо.
2	**За характером мети**	- стратегічні - що визначають головні лінії розвитку; - тактичні (поточні) - що приймаються та реалізуються протягом короткого термінового періоду
3	**За джерелом виникнення рішення**	- ініціативні; - по розпорядженню; - за пропозицією «знизу».
4	**За способом доведення рішень**	- усні; - письмові.
5	**За суб'єктом, що приймає рішення**	- індивідуальні - приймаються особисто керівником; - колективні - приймаються загальними зборами; - колегіальні - розробляються групою фахівців, а приймаються колегіальними органи (радами, правліннями та ін.).
6	**За мірою унікальності**	- традиційні; - новаторські.
7	**За методами розробки**	- кількісні - включають методи математичного програмування, статистичні методи; - евристичні - засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань керівника
8	**За наявністю інформації, що є в розпорядженні у керівника суб'єкта управління**	- визначені - приймаються в умовах володіння повної інформацією; - ймовірнісні - приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації з проблемами
9	**За цільовою направленістю**	- одноцільові; - багатоцільові.

Продовження таблиці 4.2

1	2	3
10	**За функціональною ознакою**	- економічні - стосуються фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання кредитів тощо; - соціальні - направлені на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу; - технічні - приймаються для розроблення нових технологій, заміна технологічного обладнання тощо; - організаційні - направлені на поліпшення організації праці, вдосконалення нормативів, норм
11	**За періодами дії**	- довготривалі (перспективні); - оперативні
12	**За станом свідомості керівника**	- усвідомлені - прийняті в звичайному стані свідомості (раціональні, засновані на судженнях); - слабо усвідомлені - прийняті у звичайному стані свідомості, але обрані на основі інтуїції; - неусвідомлювані - прийняті в трансовому стані свідомості (стані віри, стані афекту, при застосуванні наркотиків, алкоголю, кодування).
13	**За методами**	- стандартні; - нестандартні
14	**За ступенем нормалізації**	- добре структуровані; - слабо структуровані; - неструктуровані

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [78, 102]

Класифікація управлінських рішень за різними ознаками надає можливість системно подати всю проблематику таких рішень, краще побачити специфіку управлінської діяльності в певній організації, на певних її рівнях.

Процес ухвалення управлінського рішення ґрунтується на наявності проблеми або проблемної ситуації, що потребує розв’язання. Управлінська проблема розглядається як такий стан об’єкта управління, за якого виникає необхідність втручання особи, уповноваженої приймати рішення, з метою переведення системи з небажаного або неефективного стану в інший, що відповідає поставленим завданням і стратегічним цілям організації.

Сутність проблеми полягає у наявності протиріч, зокрема між запланованими цілями та фактичними результатами, наявним станом і потенційними можливостями, зовнішніми вимогами й внутрішніми ресурсами,

прагненням до розвитку та проявами регресу, обсягом цілей і наявними ресурсами, а також між інтересами, потребами та очікуваннями персоналу.

Управлінські проблеми умовно поділяють на проблеми стабілізації та проблеми розвитку. Перші потребують прийняття таких управлінських рішень, які спрямовані на усунення недоліків, що порушують стабільне функціонування системи, без зміни її базових характеристик. Другий тип проблем пов'язаний із необхідністю підвищення ефективності діяльності організації шляхом якісних перетворень об'єкта управління або системи управління, що передбачає перехід до нового, більш результативного стану.

Психологічна проблематика прийняття рішень вивчається з позицій декількох підходів: нормативного, дескриптивного та прескриптивного. У межах нормативного підходу процес ухвалення рішень ґрунтується на повному врахуванні релевантної інформації та раціональному аналізі всіх можливих альтернатив досягнення поставленої мети. Водночас даний підхід недостатньо враховує вплив некерованих чинників, які можуть суттєво змінювати перебіг ситуації та ускладнювати досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим прийняття рішень здійснюється відповідно до стандартизованих норм і правил, що жорстко регламентують допустимі тактики та стратегії діяльності. Натомість у межах дескриптивного підходу управлінські рішення формуються переважно на основі інтуїтивного мислення, яке базується на суб'єктивному відчутті доцільності та правильності обраного варіанта дій. Прескриптивний підхід, у свою чергу, спрямований на поєднання раціональних і інтуїтивних компонентів мислення, передбачаючи одночасне використання логічного аналізу та інтуїції в процесі подолання проблемних ситуацій [124]. Таким чином, процес прийняття управлінських рішень не обмежується виключно формально-логічними механізмами мислення, а включає також елементи процесуальної регуляції, що зумовлює існування різних, інколи протилежних, наукових підходів до осмислення даної проблематики.

У процесі розв'язання управлінських проблем необхідно враховувати зміст управлінського рішення, який може мати економічний, організаційний, правовий, технологічний, соціальний та інші аспекти.

Економічний аспект управлінського рішення полягає в тому, що його розроблення та прийняття потребує залучення фінансових, матеріальних й інших ресурсів, а отже кожне рішення характеризується певною вартістю.

Організаційний зміст управлінського рішення полягає у формуванні чітко структурованої та закріпленої системи прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання визначених операцій, робіт і етапів розробки та реалізації рішень.

Правовий аспект передбачає визначення та неухильне дотримання вимог зовнішніх і внутрішніх нормативно-правових актів, інструкцій і положень.

Технологічний зміст управлінського рішення проявляється у здатності забезпечити персонал необхідними технічними, інформаційними засобами та ресурсами, що є передумовою ефективної розробки й реалізації рішень.

Соціальний аспект управлінського рішення пов'язаний із механізмами управління персоналом та використанням відповідних інструментів впливу на поведінку й мотивацію працівників.

У практиці управління розрізняють індивідуальні, групові, організаційні та міжорганізаційні форми прийняття управлінських рішень.

Процес розроблення та прийняття управлінських рішень є складним, творчим і відповідальним завданням, спрямованим на визначення подальших дій персоналу, координацію роботи структурних підрозділів та забезпечення узгодженого функціонування організації в цілому.

Процес ухвалення рішень у проблемній ситуації доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів (рис. 4.4).

Перший етап. Виявлення проблеми або можливості

Передбачає ідентифікацію ключової проблеми, виявлення наявних суперечностей та формулювання цілей, яких необхідно досягти

↓

Другий етап. Збирання й аналіз інформації

Полягає у збиранні та аналізі необхідної інформації з метою зменшення рівня невизначеності, визначенні обмежень і перешкод на шляху реалізації цілей, а також уточненні основних вимог до процесу розв'язання проблеми

↓

Третій етап. Формулювання альтернативних варіантів рішення

Здійснюється пошук можливих рішень, що включає генерацію альтернативних варіантів подолання проблемної ситуації

↓

Четвертий етап. Оцінювання рішень

Пов'язаний з оцінюванням запропонованих альтернатив за попередньо сформованими критеріями відповідно до визначених цілей, у результаті чого визначаються переваги та недоліки кожного з варіантів

↓

П'ятий етап. Вибір оптимального рішення

Полягає у виборі однієї з альтернатив, що фактично і становить сутність процесу прийняття управлінського рішення

↓

Шостий етап. Реалізація рішення

Охоплює реалізацію прийнятого рішення шляхом застосування відповідних стратегій і тактик, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

↓

Сьомий етап. Моніторинг та оцінювання результатів

Контроль та оцінка ефективності реалізації рішення, під час якого результати діяльності аналізуються з позиції досягнення цілей, їх практичної реалізованості та загальної результативності. На даному етапі також здійснюється оцінювання результатів роботи з боку вищого керівництва, самого керівника та безпосередніх виконавців

Рис.4.4. Процес ухвалення рішень у проблемній ситуації*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [23]

Наведений алгоритм формує цілісний і системний підхід до ухвалення управлінських рішень, спрямований на зниження рівня ризиків та підвищення результативності управлінської діяльності. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробили провідні науковці у сфері менеджменту та організаційної поведінки. Зокрема, Г. Саймон обґрунтував концепцію обмеженої раціональності та запропонував модель ухвалення рішень, що охоплює три ключові етапи: розвідку (intelligence), розроблення альтернатив (design) і вибір (choice). П. Друкер у своїх працях з менеджменту акцентував увагу на принципах ефективного прийняття управлінських рішень. Г. Мінцберг розробив модель стратегічного ухвалення рішень, у якій поєднуються аналітичні та інтуїтивні підходи, тоді як Ч. Барнард вивчав процес прийняття рішень у контексті організаційної поведінки.

Процес прийняття управлінських рішень є одним із найбільш складних різновидів психічної діяльності людини. Індивідуальні відмінності у мисленні та поведінці зумовлюють різні підходи до ухвалення рішень навіть у межах розв’язання однієї й тієї самої проблеми. Відсутність універсальної моделі прийняття рішень пояснюється впливом комплексу особистісних чинників, які визначають характер, послідовність та результати управлінської діяльності.

До особистісних чинників належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [23]

На процес прийняття управлінських рішень, окрім людського чинника, впливає широкий спектр зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують умови, причини та рушійні сили управлінської діяльності.

Вагоме значення мають **психічні стани керівника**, зокрема рівень бадьорості, емоційне збудження, втома, інформаційне перевантаження, депресивні стани та стрес, які безпосередньо позначаються на якості й швидкості ухвалення рішень.

Суттєвий вплив здійснюють **психічні процеси**, які традиційно поділяють на пізнавальні, емоційні, вольові та мотиваційні. Провідну роль у процесі прийняття управлінських рішень відіграють пізнавальні (когнітивні) процеси, до яких належать відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, інтуїція та увага.

Важливими є також **психічні властивості особистості**, зокрема наполегливість, рішучість, спостережливість, чутливість та інші риси, що визначають стиль і ефективність управлінської поведінки. До чинників впливу належать і **індивідуально-психологічні особливості** керівника, такі як темперамент, характер, здібності, а також вік, стать, життєвий і професійний досвід, обрана тактика поведінки, професійні та ділові якості.

Психічні властивості особистості доцільно класифікувати на загальні та індивідуальні. Загальні властивості охоплюють найбільш типові й базові характеристики психіки, притаманні всім людям. До них, зокрема, належить обмежена швидкість обробки інформації, що зумовлюється обмеженим обсягом короткочасної пам'яті. Зазначене обмеження істотно впливає на процес прийняття рішень. Експериментальні дослідження засвідчують, що людина здатна одночасно утримувати в короткочасній пам'яті в середньому не більше 7±2 змістовних одиниць інформації, що призводить до феномену так званого «діагностичного збіднення».

Індивідуальні психічні властивості охоплюють особистісні відмінності, зокрема індивідуальні пороги чутливості, специфіку сприйняття, пам'яті та мислення, рівень емоційної реактивності, вольові якості, темперамент і характер.

Вплив індивідуальних якостей на процес прийняття рішень характеризується двома основними закономірностями. По-перше, індивідуальні психологічні риси більшою мірою впливають на перебіг процесу розроблення рішення, ніж на його кінцевий результат. Якість управлінських рішень визначається не лише окремими психічними процесами, а й сукупністю інших чинників; при цьому вважається, що рівень інтелекту зумовлює якість таких рішень приблизно на 15 %. По-друге, індивідуальні якості особистості перебувають у тісному взаємозв'язку та не можуть розглядатися ізольовано одна від одної.

Оскільки управлінець є суб'єктом діяльності з притаманними йому особистісними характеристиками, у процесі управління можливі прояви суб'єктивізму, зокрема відриву від реальності або домінування власного бачення ситуації. Унаслідок цього управлінські рішення можуть ґрунтуватися не стільки на об'єктивному аналізі, скільки на суб'єктивному сприйнятті дійсності. У зв'язку з цим особливої ваги набувають самоконтроль, здатність до самоорганізації, психологічна компетентність керівника, уміння аналізувати особистісні особливості підлеглих і застосовувати механізми саморегуляції з метою ефективного управління та досягнення визначених цілей.

Будь-які соціально-економічні взаємодії та процеси, пов'язані з вибором дій індивіда або групи осіб, мають психологічну природу й включають такі складові, як логічне мислення, інтуїція, судження, раціональність та емоційність.

Людська поведінка не завжди є логічно впорядкованою, оскільки емоційні та раціональні компоненти перебувають у постійній взаємодії. Унаслідок цього процес прийняття рішень характеризується варіативністю - від спонтанних і ситуативних до виважених і раціонально обґрунтованих. Загалом прийняття рішень постає як інтеграція аналітичного розрахунку, інтуїтивного досвіду та емоційного стану суб'єкта в конкретний момент часу.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на суб'єктивному відчутті правильності вибору та часто описуються як прояв «шостого чуття». Водночас надмірна опора на інтуїцію в управлінській практиці може знижувати об'єктивність рішень, що зумовлює необхідність її раціонального поєднання з аналітичними методами.

Рішення, засновані на судженнях, близькі за своєю природою до інтуїтивних, однак їх основою є накопичені знання та осмислений попередній досвід. Разом із тим здоровий глузд не функціонує автоматично й системно, а отже, не гарантує безпомилковості рішень. Незважаючи на це, особистісний чинник неминуче проявляється в будь-якому процесі прийняття рішень.

Досвід управлінця, з одного боку, стримує надмірний прояв емоційних та інтуїтивних підходів, а з іншого - формує сприйняття нових ситуацій крізь призму минулого. У зв'язку з цим ключовим постає питання здатності керівника об'єктивно оцінити ступінь відповідності між попереднім досвідом і актуальними умовами діяльності.

Поряд із людським чинником на процес прийняття управлінських рішень впливають й **інші чинники**, зокрема середовище прийняття рішень, наявні інформаційні обмеження, взаємозалежність управлінських рішень, можливість використання сучасних технічних засобів, рівень розвитку комунікацій, а також відповідність організаційної структури цілям і місії організації.

Особливе місце в управлінській діяльності посідає **мислення керівника**, яке має низку специфічних характеристик. До них належать:

– **глибина мислення**, що відображає здатність виявляти приховані причинно-наслідкові зв'язки;

– **широта мислення**, яка полягає у вмінні охоплювати проблему в сукупності її взаємопов'язаних аспектів;

– **гнучкість мислення**, що проявляється у здатності відмовлятися від усталених стереотипів і знаходити оригінальні рішення;

– **швидкість мислення**, яка визначається темпом переходу від аналізу ситуації до формування рішення;

– **критичність мислення**, що полягає в умінні об'єктивно оцінювати власні судження, виявляти їх переваги та недоліки;

– **послідовність мислення**, яка забезпечує логічність, обґрунтованість і несуперечливість міркувань.

Керівники також відрізняються за **стилем мислення**, серед яких найпоширенішими є:

– **системний стиль**, орієнтований на структурування проблеми та визначення методів її розв'язання;

– **інтуїтивний стиль**, що характеризується швидким, згорнутим і частково неусвідомленим перебігом мислення;

– **рецептивний стиль**, зосереджений на аналізі окремих деталей проблемної ситуації;

– **перцептивний стиль**, спрямований на встановлення взаємозв'язків між різними елементами проблеми.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є багатофакторним і значною мірою залежить від поєднання особистісних, психологічних та організаційних умов.

Однією з ключових складових моделі ефективного менеджера є темперамент, який має специфічний і безпосередній вплив на процес і якість прийняття управлінських рішень. Тип темпераменту визначає динаміку мислення, швидкість реагування, схильність до ризику та стиль управлінської поведінки.

Холеричний тип темпераменту характеризується високою швидкістю прийняття рішень, оперативністю дій та вираженим індивідуалізмом у процесі розроблення управлінських рішень. Рішення, прийняті холериками, часто мають спонтанний характер, відзначаються підвищеним рівнем ризику, рішучістю та безкомпромісністю. Такий тип ефективний в умовах динамічного середовища, проте потребує контролю з метою уникнення необґрунтованих управлінських кроків.

Сангвінічний тип темпераменту вирізняється поєднанням швидкості мислення та високої комунікативної активності. Для таких менеджерів характерне залучення колективу до обговорення ключових проблем під час розроблення управлінських рішень. Сангвініки здатні швидко адаптуватися до змін, ефективно координувати командну роботу та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Флегматичний тип темпераменту характеризується прагненням до збирання значного, інколи надмірного, обсягу інформації та ретельного аналізу альтернативних варіантів вирішення проблеми. Управлінські рішення флегматиків відзначаються високим рівнем обґрунтованості, стабільності, безпеки та продуманості. Такий стиль управління є доцільним у ситуаціях, що потребують зваженості та мінімізації ризиків, однак може знижувати оперативність реагування.

Меланхолійний тип темпераменту характеризується підвищеним рівнем відповідальності та високими вимогами до якості розроблення управлінських рішень. Рішення, прийняті менеджерами цього типу, відзначаються детальністю опрацювання, реалістичністю та орієнтацією на довгострокову перспективу. Меланхоліки демонструють високу ефективність у сферах стратегічного планування, аналітичної діяльності, проєктування та прогнозування. Водночас робота в умовах високої емоційної напруги та дефіциту часу може негативно впливати на їхню управлінську ефективність.

Загалом темперамент менеджера не визначає однозначно успішність управлінської діяльності, проте істотно впливає на стиль прийняття рішень.

Найвищої ефективності досягають керівники, які усвідомлюють власні темпераментні особливості та здатні компенсувати їх за допомогою саморегуляції, професійного досвіду й раціональних методів управління.

Сукупність психологічних властивостей особистості безпосередньо впливає на формування індивідуального стилю прийняття управлінських рішень керівника, а опосередковано - на ефективність і якість ухвалених ним рішень. Психологічні характеристики визначають особливості сприйняття управлінської ситуації, способи аналізу інформації, вибір альтернатив і рівень відповідальності за наслідки прийнятих рішень.

У інформаційних джерелах виокремлюють кілька найбільш поширених класифікацій стилів прийняття рішень, що ґрунтуються на різних аналітичних ознаках. Зокрема, стилі розрізняють залежно від:

– співвідношення зусиль керівника на етапах розроблення альтернативних варіантів рішень та їх критичного аналізу;

– ступеня залучення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень, що відображає рівень демократичності управління;

– рівня організованості та структурованості процесу прийняття рішень, який визначає системність, послідовність і формалізацію управлінських дій [78, 102].

Зазначені критерії дають змогу комплексно оцінити управлінський стиль керівника та визначити його відповідність умовам діяльності, характеру організації й специфіці управлінських завдань (рис. 4.6).

Залежно від співвідношення зусиль менеджера на етапах розроблення альтернатив і їх критичного аналізу в теорії управління виокремлюють п’ять найбільш поширених типів управлінських рішень. Критерієм такої класифікації є інтенсивність діяльності керівника на стадії генерації та формування альтернатив (А) і на стадії їх аналізу, оцінювання та контролю (АОК). Відповідно до цього розрізняють інертні, обережні, урівноважені, ризиковані та імпульсивні рішення, яким відповідають певні стилі прийняття рішень.

Інертний стиль (А << АОК) характеризується низькою активністю на етапі пошуку й формування альтернатив. Процес генерування ідей відбувається повільно, з високим рівнем невпевненості та обережності. Будь-які нові пропозиції негайно піддаються детальному аналізу, критичній оцінці та багаторазовим уточненням, що значно ускладнює ухвалення остаточного рішення. Такий стиль зазвичай притаманний керівникам із низьким рівнем упевненості у власних управлінських можливостях.

Обережний стиль (А < АОК) є пом’якшеним різновидом інертного стилю. Менеджер зосереджує значні зусилля на збиранні, перевірці та систематизації інформації, ретельно оцінює можливі альтернативи, водночас демонструючи дещо вищий рівень творчої активності порівняно з інертним стилем. Процес прийняття рішень залишається повільним, проте більш упорядкованим і обґрунтованим.

СТИЛЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики
Інертний (А <<АОК)
Обережний (А< АОК)
Урівноважений (А=АОК)
Ризикований (А>АОК)
Імпульсивний (А>>АОК)

За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень:
- авторитарний – одноосібно вирішує питання;
- демократичний – перед прийняттям рішення радиться з підлеглими;
- ліберальний – чекає розпорядження від вищого керівництва або рішення нарад;
- сучасні (нові) стилі.

За рівнями організації управлінських рішень:
Диктаторський;
Реалізаторський;
Організаторський;
Координаторський;
Маргинальний.

Рис. 4.6. Класифікація стилів прийняття управлінських рішень*
Примітка. *Джерело: сформовано на основі [78, 102]

Урівноважений стиль (А = АОК) відзначається відносно рівномірним розподілом уваги та ресурсів між стадіями генерації альтернатив і їх критичного аналізу. Керівник проявляє достатню ініціативність у пошуку варіантів вирішення проблеми та водночас приділяє значну увагу їх оцінюванню, коригуванню й перевірці. Такий стиль вважається найбільш раціональним і стабільним, оскільки поєднує творчість і аналітичність.

Ризикований стиль (А > АОК) характеризується переважанням діяльності на стадії генерування альтернатив над етапом їх глибокого аналізу. Менеджер швидко пропонує нові ідеї та варіанти рішень, однак приділяє менше уваги їх обґрунтуванню та оцінці можливих наслідків. Подібні рішення можуть забезпечувати значний управлінський ефект, проте супроводжуються підвищеним рівнем ризику й імовірністю суттєвих втрат, що відображає суперечність між потенційним виграшем і ризикованістю.

Імпульсивний стиль (А >> АОК) характеризується істотним домінуванням стадії генерації альтернатив над фазою критичного аналізу та контролю. Керівник легко й швидко продукує численні ідеї та рішення, не здійснюючи їх належного оцінювання. Такий стиль властивий особам із завищеною самооцінкою, недостатньо розвиненими аналітичними здібностями та низьким рівнем самоконтролю, що істотно знижує надійність ухвалених рішень [78, 102].

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є ключовим елементом діяльності менеджера та потребує розвиненого системного мислення. Ефективне управління передбачає наявність альтернатив та можливість вибору оптимального варіанта дій. Водночас навіть дотримання раціональних методів прийняття рішень не гарантує їх абсолютної правильності, оскільки на результат

впливають різноманітні типи рішень і умови їх ухвалення. У сучасному динамічному та невизначеному середовищі формальні правила прийняття рішень не завжди можуть бути застосовані, що інколи зумовлює необхідність використання нестандартних управлінських підходів.

1.4.2. Роль комунікації в управлінській діяльності

З переходом до епохи інформаційної цивілізації та розвитком сучасних технологій комунікації на підприємствах поступово еволюціонують і безперервно вдосконалюються. Функціонування сучасного підприємства неможливо уявити без налагоджених комунікаційних зв'язків. У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології здатні суттєво трансформувати підходи до управління комунікаційними процесами в організаціях.

Сьогодні світ характеризується значними обсягами інформації та інтенсивним розвитком комунікаційних процесів. Технічні можливості передачі та обміну інформацією значно посилюють взаємодію людини з навколишнім середовищем. У сучасному суспільстві спостерігається явище так званого інформаційного вибуху, внаслідок якого формуються потужні комунікаційні потоки, що впливають як на діяльність управлінців, так і на суспільство загалом. У випадку, коли фахівці не встигають опрацьовувати ці інформаційні потоки або адаптуватися до змін, вони ризикують втратити здатність адекватно реагувати на сучасні виклики [36].

Комунікація виступає системним процесом, що потребує ретельного планування, і має охоплювати широкий спектр можливих форматів, каналів та комунікаційних ланцюгів. У межах підприємства інформацію можна розглядати як сигнал або повідомлення про певну подію, що відбулася чи планується до реалізації в організації. Завдяки ефективному використанню комунікацій та інформаційно-комунікаційних технологій сучасні підприємства отримують можливість успішно здійснювати господарську діяльність.

Зростання значущості комунікативних знань і навичок спричинило так званий «комунікативний бум», унаслідок чого проблематика комунікації стала предметом дослідження науковців різних галузей знань. У результаті цього термін «комунікація» міцно закріпився в понятійному апараті соціально-гуманітарних наук. Перехід від індустріального до інформаційного суспільства супроводжується не лише кількісними змінами, а й суттєвими якісними трансформаціями соціальних і економічних процесів [24].

З етимологічної точки зору поняття «комунікація», відповідно до даних академічного словника, походить від латинського слова *communicatio* («повідомлення», «передача»), яке пов'язане з дієсловом *communico* («роблю спільним», «повідомляю», «поєдную»), що, у свою чергу, походить від слова *communis* - «спільний».

Поняття комунікації утвердилося в науковому дискурсі відносно нещодавно - у середині XX століття. Термін «комунікація» (communication) має індоєвропейське походження та походить від латинського слова *communico*, що означає «повідомлення», «зв'язок», «спілкування». У загальному розумінні

комунікація трактується як форма взаємодії між людьми, що передбачає обмін інформацією та своєрідну інформаційну кооперацію у процесі різноманітних видів спілкування [85].

Оскільки термін «комунікація» має інтернаціональний характер, у багатьох європейських мовах спостерігається подібність у його написанні та звучанні. Зокрема, можна відзначити такі відповідники, як англійське *communication*, французьке *communication* та німецьке *kommunikation*. Крім значень «спілкування», «зв'язок», «повідомлення» або «інформація», в англійській мові слово *communication* може також означати «поширення» або «розповсюдження» (наприклад, хвороби). У свою чергу, множинна форма *communications* використовується для позначення комунікаційних систем, каналів або ліній зв'язку, що підтверджується даними перекладних і тлумачних словників [3]. Подібні мовні особливості простежуються і в німецькій мові.

У інформаційних джерелах зміст поняття «комунікація» трактується по-різному. У широкому розумінні комунікація розглядається як форма взаємодії між суб'єктами інформаційного впливу, що здійснюється за допомогою певного об'єкта - повідомлення. Таким чином, йдеться про взаємодію окремих індивідів, соціальних груп, інституцій або суспільства загалом [24].

Поняття комунікації є багатогранним і наукоємним, оскільки охоплює складну систему взаємодії елементів управління, що функціонують у межах інформаційного суспільства та зазнають впливу постійних управлінських змін. Сам феномен комунікації вивчається з різних теоретичних позицій і висвітлюється в численних інформаційних джерелах. У працях вітчизняних і зарубіжних учених представлено різноманітні підходи до визначення поняття «комунікація» (табл. 4.3). Науковців, які вивчали цю проблематику, умовно можна поділити на декілька основних груп залежно від їхніх теоретичних підходів та напрямів дослідження.

Загалом у сучасних інформаційних джерелах сформувалася думка про те, що комунікація як наукова категорія трактується управлінцями по-різному, у зв'язку з чим не існує єдиного універсального визначення цього поняття. Іншими словами, дефініція «комунікація» не набула остаточної сталості, що підтверджується значною кількістю її інтерпретацій.

Ключовим елементом управлінської діяльності є реалізація управлінських функцій, а комунікації в цьому процесі виконують роль механізму обміну інформацією між людьми. Такий інформаційний обмін є необхідною умовою здійснення будь-якої функції менеджменту, забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також відіграє важливу роль у формуванні міжособистісних відносин і позитивного іміджу підприємства.

Управління комунікаціями на підприємствах здебільшого реалізується через взаємодію між працівниками та передбачає процес обміну інформацією всередині колективу. Передача інформації здійснюється через комунікаційні канали, які охоплюють як структурні підрозділи, так і окремих працівників підприємства.

Таблиця 4.3. Підходи визначення поняття «комунікація»*

Автор	Визначення
Комунікація як процес	
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [55]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.
Осовська Г.В., Осовський О.А. [71]	Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.
Цуруль О. А. [109]	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.
Комунікація як передача/обмін інформації	
Хміль Ф. І [107]	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Гобан-Клас Т. [123]	Комунікація як обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях
Комунікація як зв'язок	
Примак Т. О. [79]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.
Бацевич Ф. С. [7]	Виокремлює два підходи до сутності процесу комунікації: механістичний та діяльнісний. У разі механістичного підходу комунікація сприймається як односкерований процес кодування й передавання інформації від адресанта до адресата. У межах другого підходу комунікацію розуміють як спільну діяльність усіх учасників (комунікантів), за якої формується спільний (до певної межі) погляд на об'єкти й дії з ними

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [7, 55, 71, 79, 109, 107, 123]

Таким чином, комунікацію можна розглядати як специфічну управлінську функцію, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма структурними елементами підприємства шляхом правильної передачі інформації та узгодження діяльності різних каналів комунікації.

Зокрема, відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм зазначає, що комунікація, особливо в управлінській сфері, існує лише в процесі взаємодії між працівниками. Без участі людей комунікація не має самостійного змісту, оскільки її сутність полягає саме у встановленні зв'язків між учасниками комунікаційного процесу. Повідомлення набуває значення лише через той зміст, який у нього вкладають працівники підприємства. Відповідно, дослідження

комунікаційного процесу фактично передбачає вивчення взаємодії працівників між собою, з робочими групами, підприємством та суспільством загалом [133].

У цьому контексті комунікації на підприємстві доцільно розглядати як процес обміну інформацією між структурними підрозділами та працівниками у межах комунікаційного середовища організації, що здійснюється завдяки взаємодії елементів комунікаційного процесу.

Відповідно, під управлінням комунікаціями на підприємстві можна розуміти цілеспрямований вплив інформаційних повідомлень на систему комунікацій через відповідні канали зв'язку шляхом узгодженої взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу, що сприяє розвитку комунікаційної системи підприємства.

Варто підкреслити, що комунікація є одним із ключових елементів управління підприємством, оскільки без ефективно організованого комунікаційного процесу неможливо забезпечити створення, передачу, отримання та аналіз інформації в межах організації.

Останніми роками комунікації в системі управління підприємствами зазнали суттєвих змін. У минулому на багатьох підприємствах переважали комунікаційні потоки, що функціонували без належного зворотного зв'язку. Водночас і сьогодні можна спостерігати організації, у яких система управління та комунікаційні процеси залишаються недостатньо розвиненими, що свідчить про неефективно побудовану систему комунікацій [116].

Функціонування підприємств, у діяльності яких основна увага зосереджується на отриманні інформації будь-якими можливими способами, зазвичай характеризується низьким рівнем організації комунікаційних процесів. Такий підхід до управління не можна вважати ефективним, оскільки якісна система комунікацій передбачає чітко налагоджені інформаційні потоки та наявність дієвого зворотного зв'язку між учасниками управлінського процесу (рис. 4.7).

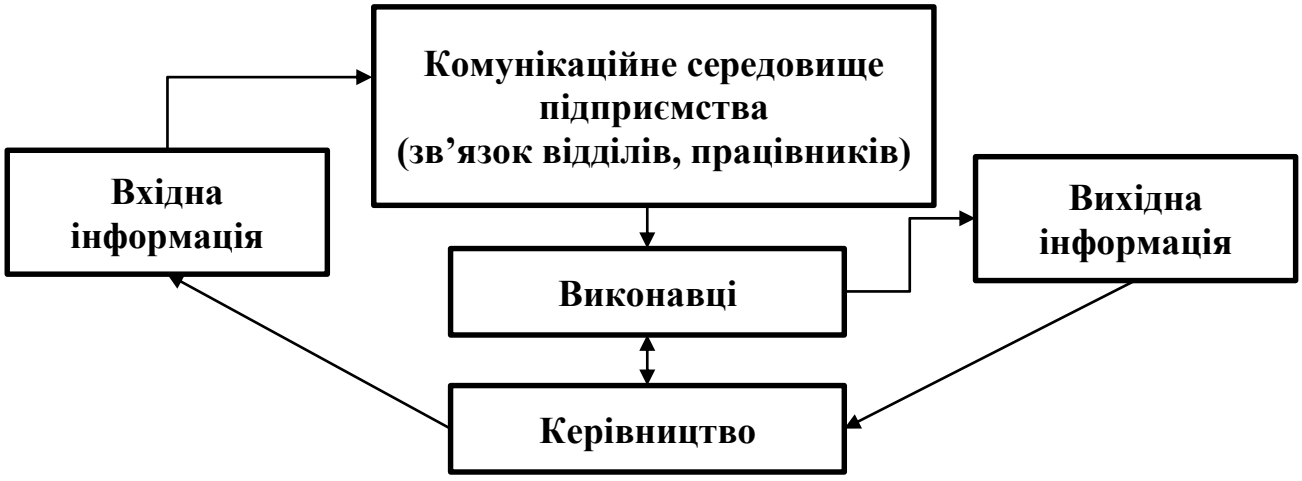


Рис. 4.7. Комунікаційний процес у підприємстві*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [22]

Комунікаційна система є складовою частиною інформаційної системи. Відповідно до визначення, поданого у Державному стандарті України (ДСТУ),

інформаційна система розглядається як сукупність елементів, що забезпечують організацію накопичення, зберігання та оброблення інформації в межах певної предметної або проблемної сфери [31].

На основі аналізу підходів до трактування комунікаційної системи в різних інформаційних джерелах (табл. 4.4) можна дійти висновку, що її доцільно розглядати як систему управління, у межах якої процес створення, передавання та використання інформації виступає об'єктом управлінського впливу.

Таблиця 4.4. Сутність комунікаційної системи у різних наукових зрізах*

Технічний аспект	Діловий (управлінський) аспект	Семантичний аспект
Комунікаційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують збір, зберігання, оброблення та передавання інформації. Її основною функцією є підтримка управлінської діяльності організації та забезпечення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.	Комунікаційна система трактується як комплекс інформаційних ресурсів, апаратно-програмних засобів, комунікаційної інфраструктури, технологій оброблення даних, а також методів і процедур роботи з інформацією. Важливим елементом системи є персонал, який організовує процеси збору, зберігання, аналізу та поширення інформації з метою підготовки й обґрунтування управлінських рішень.	Комунікаційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних інформаційних повідомлень і даних, що відображають стан об'єкта управління та процеси, які відбуваються в організації. Ця інформація подається у вигляді показників, аналітичних даних та інших інформаційних масивів, що формуються й обробляються за допомогою комунікаційних технологій відповідно до визначених методик і алгоритмів.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [22, 46]

Комунікації на підприємствах характеризуються складністю та динамічністю і можуть розглядатися одночасно як дія, взаємодія та процес, що забезпечує інформаційний обмін між учасниками організації.

Ефективність комунікацій визначається ступенем відповідності змісту отриманого повідомлення первинному інформаційному наміру відправника. Водночас важливою умовою результативного комунікаційного процесу є однакове або максимально подібне розуміння змісту повідомлення всіма учасниками комунікації в межах підприємства.

Комунікації в системі менеджменту належать до ключових управлінських процесів, оскільки забезпечують взаємозв'язок між основними функціями управління - плануванням, організацією, мотивацією та контролем. У інформаційних джерелах комунікаційний процес визначається як процес обміну інформацією між працівниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища, спрямований на вирішення певних управлінських або виробничих завдань [5].

Під час аналізу комунікаційних процесів на підприємстві зазвичай мають на увазі безпосередню взаємодію між працівниками - індивідуальне або групове спілкування, телефонні переговори, службове листування, підготовку звітів та інші форми передачі інформації. Проте обмежувати дослідження комунікацій

лише цими формами недоцільно, оскільки комунікаційний процес є значно складнішим. Комунікації передбачають не тільки передачу інформації, а й формування різноманітних соціальних зв'язків між людьми, що базуються на певних видах взаємовідносин та спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У цьому контексті комунікації виступають важливим інструментом впливу як на працівників організації, так і на суб'єктів зовнішнього середовища.

Ефективність комунікацій у системі управління значною мірою визначає якість прийняття управлінських рішень. Комунікаційні процеси фактично пронизують усю систему управління організацією. Основною метою комунікації є забезпечення правильного розуміння та інтерпретації переданої інформації, оскільки сам факт її передачі ще не гарантує ефективності взаємодії між учасниками комунікаційного процесу.

Рівень організації та результативність комунікацій на підприємстві значною мірою залежать від професійного досвіду керівника, його теоретичних знань, управлінських навичок і здібностей. Саме ці чинники дозволяють обирати найбільш ефективні методи комунікації, а також раціонально організовувати процеси передачі, засвоєння та використання інформації. У разі відсутності належної комунікації діяльність організації втрачає координованість, а управлінські процеси стають хаотичними та некерованими.

У процесі управління інноваційними комунікаціями важливо враховувати інформаційні потреби працівників, їхні можливості щодо сприйняття інформації, а також застосовувати сучасні комунікаційні технології, які використовуються в управлінській діяльності.

Сучасні економічні умови зумовлюють необхідність формування нових підходів не лише до управління інноваційними комунікаціями, а й до організації комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Ефективно побудована система управління інноваційними комунікаціями сприяє, з одного боку, підвищенню продуктивності праці, а з іншого - забезпечує високий рівень задоволеності працівників у процесі колективної взаємодії.

Для більш глибокого розуміння процесу інформаційного обміну та умов його ефективності доцільно формувати власну модель комунікаційного процесу з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства. Такий підхід дозволяє адаптувати комунікаційні механізми до особливостей організаційної структури, управлінських завдань і зовнішнього середовища. Підґрунтям цього творчого процесу є модель, яка враховує такі базові елементи процесу обміну інформацією (рис. 4.8).

Комунікаційний процес визначається як процес обміну інформацією між двома або більше учасниками взаємодії. Його основною метою є передача та правильне розуміння інформації між суб'єктами комунікації.

У структурі комунікаційного процесу виокремлюють чотири основні елементи [5]:

1. **Відправник** (адресант, комунікант) - особа або суб'єкт, який формує ідею, здійснює збір, опрацювання та передачу інформації.

2. **Повідомлення** - інформація, яка передається у закодованій формі за допомогою певних символів або знаків.

3. **Канал комунікації** - засоби або способи передачі інформації, до яких належать переговори, наради, службові записки, звіти, усна та письмова комунікація, а також сучасні електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі та інші інформаційні технології.

4. **Одержувач** (адресат, реципієнт) - особа або група осіб, для яких призначена передана інформація [5].



Рис. 4.8. Комунікаційний процес на підприємстві*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [5]

У процесі комунікації відправник повинен закодувати ідею, яку має намір передати, використовуючи відповідну систему символів. У результаті цього процесу ідея трансформується у повідомлення. Кодування розглядається як процес перетворення інформації у форму повідомлення за допомогою різних засобів, зокрема слів, цифрових символів, інтонації голосу, графічних зображень, жестів, міміки тощо. Повідомлення, у свою чергу, є безпосереднім матеріальним результатом процесу кодування інформації.

Ефективність кодування значною мірою залежить від ряду чинників, серед яких: здатність відправника адекватно кодувати інформацію, його ставлення до змісту повідомлення, рівень обізнаності щодо інформації, що передається, а також вплив соціокультурного середовища, у якому перебуває відправник [60].

У процесі управління комунікаціями на підприємстві основні елементи комунікаційного процесу реалізуються через низку взаємопов'язаних етапів:

1. **Формування ідеї.** На цьому етапі відправник визначає зміст інформації, яка повинна стати предметом комунікаційного обміну.

2. **Кодування інформації та вибір каналу передачі.** Для передачі сформованої ідеї відправник здійснює її кодування за допомогою певних символів (слів, інтонацій, жестів або цифрових знаків) та обирає відповідний канал комунікації.

3. **Передача повідомлення.** Відправник використовує обраний канал для доставки повідомлення одержувачу.

4. **Декодування.** Одержувач інтерпретує отримані символи, перетворюючи їх у певні думки або зміст. Ефективність комунікації значною мірою залежить від того, наскільки однаково відправник і одержувач розуміють використані символи.

5. **Зворотний зв'язок.** Завершальним етапом комунікаційного процесу є реакція одержувача на отримане повідомлення, яка дає змогу оцінити правильність його сприйняття та ефективність комунікації [20].

Таким чином, комунікаційний процес у системі управління підприємством є складною багаторівневою системою взаємодії, що забезпечує передавання, інтерпретацію та використання інформації для досягнення організаційних цілей.

Управління комунікаціями в підприємствах є суттєвим важелем для організації виробничого процесу підприємства. «Хто володіє інформацією, той володіє світом» – такі вислови актуальні і нині. Інформація допомогає розвитку самого підприємства.

Враховуючи те, що комунікації в системі управління підприємством виконують інтегруючу роль та забезпечують взаємозв'язок між усіма елементами організаційної структури, доцільно виокремити основні функції комунікацій (табл. 4.5).

Запропоновані домінанти сутнісних характеристик комунікацій підприємства, на відміну від наявних у інформаційних джерелах підходів, дозволяють більш ґрунтовно розкрити їх конститутивні ознаки у бізнесовому, технічному та семантичному аспектах. Це створює передумови для їх систематизації за низкою класифікаційних критеріїв, зокрема за сферою охоплення, способом виникнення, способом реалізації, обсягом і місцем отримання інформації, а також за типом і формою комунікацій. Такий підхід сприяє виявленню нових можливостей удосконалення процесів управління комунікаціями на підприємстві.

Управління комунікаціями на підприємстві забезпечує підтримку ефективної системи взаємодії між учасниками бізнес-процесів, а також передачу управлінської інформації, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

У межах бізнесового підходу комунікації для підприємства відіграють важливу роль як процес обміну інформацією між усіма працівниками. У такому контексті комунікаційна взаємодія спрямована на представлення бізнес-ідей, формування спільного розуміння інформаційного середовища та узгодження дій персоналу.

Таблиця 4.5. Функції комунікацій в системі управління підприємством*

Функція комунікація	Характеристика
Інформаційна	Передбачає передачу інформації окремим особам або визначеним групам аудиторії з метою інформування про події, явища чи управлінські рішення. Реалізується через різні канали комунікації, зокрема засоби масової інформації, внутрішні повідомлення, звіти та інші інформаційні ресурси.
Емоційно-тонізуюча	Спрямована на регулювання емоційного стану аудиторії та формування певних емоційних реакцій. Завдяки цій функції комунікації можуть підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та стимулювати мотивацію працівників.
Переконуюча	Полягає у здійсненні впливу на погляди, переконання та поведінку інших осіб. Вона реалізується через аргументацію, прохання, заохочення або інші комунікативні дії, спрямовані на зміну або формування позиції адресата.
Соціально-ритуальна	Передбачає використання усталених норм, традицій і правил соціокультурної поведінки у процесі комунікації, наприклад під час знайомств, офіційних зустрічей або ділових заходів.
Соціалізуюча	Пов’язана з процесом соціального виховання членів суспільства та формуванням їхніх соціальних установок, цінностей і ціннісних орієнтацій. У контексті організаційної діяльності ця функція сприяє формуванню корпоративної культури та реалізації стратегічних комунікаційних заходів, зокрема у сфері PR.
Організаційно-поведінкова	Спрямована на ініціювання, координацію або припинення певних дій аудиторії. У практичній діяльності ця функція пов’язана з реалізацією управлінських рішень та може використовуватися у тактичних комунікаційних заходах, зокрема під час політичних, виборчих або рекламних кампаній.
Формування громадської думки	Полягає у впливі на суспільні настрої та оцінки, формуванні ставлення громадськості до певних подій, організацій або управлінських рішень. Реалізується через інформаційну політику підприємства, PR-діяльність та інші комунікаційні механізми.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [24]

Підприємство можна вважати повністю орієнтованим на ефективні комунікації лише за умов налагодженої системи інформаційного обміну, чіткої структурованості організаційних процесів та спрямованості виконавців на виконання поставлених завдань. Водночас специфіка взаємодії управлінського апарату з підлеглими проявляється у процесі поширення ділової інформації

серед працівників, що сприяє формуванню внутрішніх комунікацій та забезпечує встановлення й підтримку контактів із клієнтами.

Комунікація вважається успішною якщо вона проходить всі етапи комунікаційного циклу. Класифікувати комунікації на підприємстві можна по різному (рис. 4.9).

Окрім загальноприйнятих класифікацій комунікацій, у інформаційних джерелах також трапляються інші підходи до їх типологізації. Зокрема, Ф. І. Хміль пропонує класифікувати комунікації за формою реалізації, виокремлюючи дигітальні та аналогові види комунікацій [107].

Дигітальні комунікації (від грец. di - двічі) характеризуються кодуванням інформації за допомогою символів, зокрема літер і чисел. Використання символічних систем забезпечує відносно точне передавання повідомлень. Найбільш наочним прикладом такої точності є математичні та хімічні формули, у яких кожен елемент має чітко визначене значення. Водночас дигітальна комунікація має раціональний і формалізований характер та майже позбавлена емоційного компонента. Серед її недоліків варто відзначити можливість виникнення помилок і непорозумінь, що зумовлені некоректним кодуванням повідомлення відправником або його неправильною інтерпретацією одержувачем. Подібні ситуації нерідко виникають унаслідок неточного перекладу інформації з однієї мови на іншу.

Аналогові комунікації (від грец. analogos - подібний) охоплюють усі форми невербального передавання інформації. До них належать жести, міміка, дотики, різноманітні предмети та зображення, які передають інформацію у якісній формі. Прикладами аналогових комунікацій можуть слугувати географічні карти, рахівниця або циферблат годинника. Хоча така форма комунікації є менш точною порівняно з дигітальною, вона часто виявляється більш зрозумілою для сприйняття та спричиняє меншу кількість помилок у процесі інтерпретації інформації [107].

Комунікація як швидкий процес обміну інформацією відіграє ключову роль у забезпеченні співіснування різних соціальних груп, що відрізняються за кількісними та якісними характеристиками. Більш того, ефективна комунікація значною мірою зумовлює можливість їх тривалого функціонування та розвитку. Під управлінням комунікаціями на підприємстві доцільно розуміти цілеспрямований управлінський вплив на процес обміну інформацією з метою підвищення ефективності функціонування комунікаційних каналів. Такий вплив здійснюється шляхом узгодженої взаємодії елементів комунікаційного процесу та спрямований на забезпечення стабільного досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства.



Рис.4.9. Класифікація комунікацій у підприємстві*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [24]

В інформаційних джерелах виділяють три основні горизонти управління комунікаціями: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний горизонт передбачає формування комунікаційної стратегії - довгострокової програми досягнення визначених цілей на перспективний період. Така стратегія спрямована на ефективне використання комунікаційних ресурсів підприємства, створення інноваційних рішень для розвитку комунікаційного середовища та формування основи для подальшого вдосконалення комунікаційної політики.

Оперативний і тактичний рівні управління комунікаціями передбачають реалізацію організаційних стандартів, встановлення комунікаційних правил, а також організацію і проведення відповідних заходів, спрямованих на підвищення комунікаційної привабливості підприємства. У цьому контексті управління комунікаціями виконує важливу організаційну функцію, забезпечуючи чіткість та гнучкість інформаційних потоків, оцінювання ефективності комунікаційного механізму управління та розвиток кадрового потенціалу.

Таким чином, поява та активний розвиток нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростання ролі комунікацій у функціонуванні підприємств різних галузей економіки, особливо у сфері телекомунікацій. Із розвитком науки і техніки комунікації в управлінні підприємствами почали розглядатися з урахуванням їх змістовних особливостей та класифікуватися відповідно до сфер застосування у різних видах людської діяльності.

1.4.3. Вплив, переконання та маніпуляція в системі управління

У сучасних умовах функціонування організацій ефективність управління значною мірою залежить від якості ділового спілкування між працівниками, керівниками та підлеглими. Управлінська діяльність передбачає постійний процес взаємодії, під час якого учасники комунікації впливають один на одного з метою досягнення певних організаційних результатів. Саме тому питання психологічного впливу, переконання та протидії маніпуляціям набуває особливої актуальності в системі управління підприємством.

У процесі управлінської взаємодії керівники часто стикаються з необхідністю мотивувати працівників, узгоджувати інтереси різних сторін, переконувати співрозмовників у правильності певних рішень або дій. Існує два основних способи досягнення бажаної поведінки співрозмовника: примус та переконання. Примус ґрунтується на використанні влади, адміністративного тиску або формальних повноважень, тоді як переконання передбачає вплив на свідомість людини через аргументацію, логіку, емоції та авторитет. У сучасному менеджменті перевага надається саме переконанню, оскільки воно сприяє формуванню довіри, підтримці позитивного психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності управління.

Вплив у системі управління підприємством є ключовим інструментом, що забезпечує ефективність функціонування організації, координацію діяльності підрозділів і досягнення стратегічних цілей. Управлінський вплив характеризується як здатність окремих учасників організаційного процесу

змінювати поведінку, ставлення та рішення інших осіб у межах організаційної структури. В інформаційних джерелах виділяють дві основні форми впливу: прямий та непрямий. Прямий вплив ґрунтується на формальній владі керівника, що реалізується через розподіл ресурсів, повноваження, контроль та оцінку результатів діяльності. Він дозволяє формалізовано змінювати поведінку підлеглих у межах визначених правил та процедур, забезпечуючи організаційну дисципліну та досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства.

Непрямий вплив проявляється через психологічні та комунікативні механізми, що включають переконання, мотивацію та маніпуляції. Переконання розглядається як більш конструктивний спосіб управлінського впливу, оскільки воно базується на аргументації, логічних доказах, врахуванні інтересів та психологічних особливостей співрозмовника. Ефективність переконання підвищується за умови дотримання класичних принципів, таких як поступова побудова аргументації, врахування соціального статусу та іміджу керівника, орієнтація на спільні цінності та інтереси, а також активне слухання та перевірка правильності розуміння позиції співрозмовника. Ці методи забезпечують формування довіри, зменшення опору та стимулювання до свідомого прийняття рішень, що відповідають стратегічним завданням підприємства [100].

Маніпулятивні прийоми, як форма непрямого впливу, в управлінській практиці можуть бути як корисними, так і шкідливими. Вони спрямовані на приховане спонукання до певної поведінки, використовуючи слабкості співробітників, їх емоційні реакції або потребу у схваленні. Типові маніпуляції у системі управління підприємством включають апеляцію до страху невдачі, сорому, провини або бажання здобути визнання. Хоча застосування маніпуляцій може бути ефективним у короткостроковій перспективі, надмірне використання таких методів здатне знизити моральний клімат, призвести до виникнення конфліктів та підриву довіри у колективі.

Сучасний менеджмент акцентує увагу на розпізнаванні та протидії маніпуляціям, що включає розвиток критичного мислення, самоконтролю, навичок активного і пасивного захисту. Пасивний захист полягає у свідомому ігноруванні маніпулятивних сигналів або удаваному нерозумінні, тоді як активний передбачає відкриту реакцію та аргументоване висловлення своєї позиції. Використання цих підходів дозволяє зменшити негативний вплив маніпуляцій, зберігаючи конструктивні взаємини у колективі та підвищуючи ефективність управлінських рішень.

Успішність управлінського впливу також залежить від міжособистісної привабливості, або атракції, що формує позитивне емоційне ставлення між співрозмовниками. Використання психологічних прийомів, таких як звернення до людини по імені, доброзичлива міміка, активне слухання та демонстрація уваги, стимулює позитивні емоції, підвищує рівень довіри та сприйняття інформації. Застосування цих прийомів у системі управління підприємством сприяє формуванню соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників та ефективності прийняття управлінських рішень.

Переконання є одним із найважливіших інструментів управлінського впливу. Воно передбачає цілеспрямований вплив на погляди, установки та поведінку співрозмовника за допомогою аргументації, логічних доказів і психологічних прийомів. Ефективність переконання значною мірою залежить від уміння керівника будувати діалог, враховувати інтереси співрозмовника та використовувати відповідні комунікативні стратегії.

Ще з часів античності було сформульовано низку правил переконання, які залишаються актуальними і в сучасному менеджменті. Одним із найвідоміших є так зване правило Сократа. Його сутність полягає в тому, що для отримання позитивного рішення щодо важливого питання необхідно спочатку поставити співрозмовнику кілька простих запитань, на які він з великою ймовірністю відповість ствердно. Така послідовність відповідей формує у співрозмовника позитивну установку, що підвищує ймовірність згоди з основною пропозицією.

Важливе значення має також порядок подання аргументів, що відображено у правилі Гомера. Відповідно до цього принципу найбільш переконливою є така послідовність аргументації: спочатку наводиться сильний аргумент, потім середній, а завершує виступ один із найсильніших аргументів. Слабкі аргументи рекомендується не використовувати, оскільки вони можуть знизити загальну переконливість позиції [18].

У процесі ділового спілкування важливо уникати ситуацій, коли співрозмовник опиняється в безвихідному становищі або втрачає власну гідність. Цей принцип відомий як правило Паскаля, відповідно до якого необхідно надати співрозмовнику можливість «зберегти обличчя». Навіть у складних або конфліктних ситуаціях керівник повинен пропонувати такі рішення, які дозволяють усім сторонам зберегти професійну репутацію та конструктивні взаємини [18].

Ефективність переконання значною мірою залежить і від соціального статусу та іміджу особи, яка здійснює вплив. Авторитет керівника, його професійна компетентність, досвід та репутація значно підвищують силу аргументів. Саме тому важливо підтримувати власний професійний статус і водночас не принижувати статус співрозмовника, оскільки це може викликати психологічний опір. Ще одним важливим правилом переконання є орієнтація на спільні інтереси. У діловому спілкуванні доцільно починати обговорення не з розбіжностей, а з тих аспектів, які об’єднують сторони. Такий підхід сприяє формуванню атмосфери співпраці та довіри.

Не менш важливою складовою ефективного переконання є вміння слухати співрозмовника. Активне слухання передбачає уважне ставлення до висловлювань партнера, уточнення його позиції та перевірку правильності розуміння сказаного. Це дозволяє уникнути непорозумінь і сприяє більш конструктивному обговоренню.

Разом із тим у діловому спілкуванні нерідко використовуються маніпулятивні методи впливу. Маніпуляція являє собою прихований психологічний вплив на людину з метою спонукання її до певних дій, які можуть не відповідати її власним інтересам або усвідомленим намірам. У системі

управління підприємством маніпуляції можуть застосовуватися як керівниками щодо підлеглих, так і працівниками щодо керівництва або колег. Тому важливим аспектом управлінської компетентності є не лише вміння впливати на людей, але й здатність розпізнавати маніпуляції та ефективно протидіяти їм.

Окрім прямого впливу, який базується на формальних управлінських повноваженнях, у міжособистісних відносинах широко застосовується непрямий вплив. Однією з найпоширеніших його форм є маніпуляція.

Маніпуляція визначається як приховане управління поведінкою людини, спрямоване на досягнення цілей маніпулятора. Особливістю маніпуляції є те, що об'єкт впливу часто не усвідомлює самого факту психологічного впливу. У діловому середовищі маніпуляції можуть проявлятися у різних формах, наприклад через апеляцію до почуття провини, використання страху, демонстрацію надмірної зайнятості або образи.

Основою більшості маніпуляцій є використання психологічних слабкостей людини. До таких слабкостей можна віднести прагнення до схвалення, страх виглядати нерішучим або некомпетентним, бажання швидкого успіху чи матеріального збагачення. Маніпулятор може також використовувати природну цікавість людини або її прагнення справити позитивне враження на оточуючих.

У системі управління підприємством маніпуляції можуть проявлятися, наприклад, у ситуаціях, коли працівник намагається уникнути виконання складного завдання, перекладаючи відповідальність на колег або керівництво. У свою чергу, керівник може використовувати маніпулятивні прийоми для підвищення дисципліни або стимулювання працівників до більш інтенсивної роботи.

На думку українських науковців В. Петрика, М. Присяжнюк та Л. Компанцева [101] маніпулятивний вплив можна ідентифікувати за рядом характерних ознак. До основних із них належать: належність до різновидів психологічного впливу; ставлення маніпулятора до адресата як до інструменту реалізації власних цілей; прагнення отримати односторонню перевагу; прихований характер впливу; а також використання психологічного тиску та вразливостей особистості. Додатковими критеріями виступають спонукальний або мотиваційний компонент, що передбачає зміну поведінки адресата шляхом формування штучних потреб і мотивів, а також високий рівень майстерності суб'єкта впливу у застосуванні маніпулятивних технологій [101].

Основними структурними складовими маніпулятивного впливу є : маніпулювання інформацією, приховування факту впливу, використання різних форм примусу або сили, вибір об'єктів (мішеней) впливу та формування у адресата стану поведінкової автоматизації.

У процесі маніпулятивного впливу суб'єкт намагається сформувати у свідомості адресата переконання, що нав'язувана модель поведінки є єдино правильною. Досягнення цього ефекту забезпечується шляхом застосування методів переконання та навіювання. У результаті в адресата виникає подвійна ілюзія: по-перше, переконання у достовірності запропонованої інтерпретації

реальності, а по-друге - уявлення про те, що власна реакція на цю реальність є результатом його самостійного вибору.

Зазначені науковці [17] також виділяють основні групи мішеней маніпулятивного впливу. До них належать:

- збуджувачі активності особистості (потреби, інтереси, схильності);
- регулятори активності (соціальні норми, самооцінка, почуття власної гідності, переконання, установки, вірування та світоглядні орієнтації);
- когнітивні або інформаційні структури (знання про навколишній світ, людей і події);
- операційні компоненти діяльності (способи мислення, поведінкові стратегії, навички, звички та комунікативний стиль);
- психічні стани особистості, які можуть бути фоновими, функціональними або емоційними [17].

У контексті управління організацією особливо актуальним є інформаційно-психологічний вплив на свідомість і підсвідомість працівника, спрямований на трансформацію його поведінкових моделей і світоглядних установок. Основними інструментами такого впливу виступають переконання та навіювання.

Метод переконання передбачає вплив на критичне мислення особистості через використання логічно вибудуваної аргументації. Його ефективність забезпечується доступністю логічних міркувань для інтелектуального рівня адресата, опорою на відомі йому факти, наявністю переконливих узагальнень та логічно несуперечливих конструкцій, а також поданням інформації з відповідним емоційним забарвленням.

Навіювання (сугестія) являє собою процес психологічного впливу, що здійснюється шляхом зниження рівня критичного сприйняття інформації адресатом. У цьому випадку навіюваний зміст сприймається без глибокого логічного аналізу та оцінювання. Такий вплив має бути цілеспрямованим і системним, орієнтованим на індивідуальні соціально-психологічні особливості об’єкта та передбачати формування у нього некритичного сприйняття інформації як безпосередньої інструкції до дії.

Американський науковець Х. Брейкер [119] виокремила низку базових способів, за допомогою яких маніпулятори здійснюють психологічний вплив на своїх жертв. До таких способів належать:

- **позитивне підкріплення**, що проявляється у використанні похвали, демонстрації поверхневої чарівності, удаваного співчуття (так званих «крокодилячих сліз»), надмірних вибачень. До цієї категорії також належать матеріальні або символічні винагороди - гроші, подарунки, схвалення, а також знаки уваги, наприклад демонстративні емоційні реакції (посмішка, сміх) чи публічне визнання;
- **негативне підкріплення** полягає у припиненні або усуненні неприємної ситуації як винагороди за бажану поведінку жертви;
- **нестійке (часткове) підкріплення** формує атмосферу невизначеності, страху та сумнівів. Нерегулярне надання позитивного підкріплення стимулює

жертву продовжувати певну поведінку, навіть якщо вона є невигідною. Подібний механізм характерний, наприклад, для азартних ігор, де періодичні виграші підтримують залученість гравця попри загальні фінансові втрати;

- **покарання** як засіб маніпуляції може проявлятися у формі докорів, крику, демонстративного ігнорування («мовчанки»), залякування, погроз, образ, емоційного шантажу або нав'язування почуття провини. До цієї ж групи належать демонстративні прояви страждання - навмисний плач чи позиціонування себе як жертви [119].

Окремо виділяється травматичний одноразовий досвід, який включає словесні образи, агресивні емоційні спалахи або іншу загрозливу поведінку. Навіть одноразовий подібний інцидент може сформувати у жертви стійке прагнення уникати конфронтації з маніпулятором.

Саймон Г. [135] описав низку додаткових стратегій маніпулятивного контролю. Серед них:

- **брехня**, яка часто подається таким чином, що її складно викрити у момент висловлювання; правда може стати очевидною лише згодом;
- **обман через замовчування**, тобто приховування суттєвої частини інформації;
- **заперечення**, коли маніпулятор відмовляється визнавати власну провину чи відповідальність;
- **раціоналізація**, що передбачає надання зовні переконливих пояснень неправомірної поведінки;
- **мінімізація**, коли негативні наслідки або значущість дій свідомо применшуються (наприклад, образу подають як «жарт»);
- **вибіркова увага або ігнорування**, що полягає у свідомому уникканні інформації, яка суперечить планам маніпулятора;
- **відволікання**, тобто переведення розмови на іншу тему замість відповіді на пряме запитання;
- **ухильні відповіді**, які характеризуються нечіткістю, двозначністю або використанням абстрактних формулювань;
- **приховане залякування**, що здійснюється через непрямі або завуальовані погрози;
- **формування хибного почуття провини**, коли жертві навіюють уявлення про її нібито моральну або поведінкову недостатність;
- **присоромлення**, яке включає використання сарказму, знецінювальних коментарів, негативного тону або невербальних сигналів з метою зниження самооцінки жертви;
- **звинувачення жертви**, що дозволяє маніпулятору перекласти відповідальність за конфлікт або проблему на іншу сторону [135].

У сфері масової комунікації також застосовується широкий спектр технологій маніпулювання суспільною свідомістю. Серед найпоширеніших:

- **вербальне навіювання**, коли потрібна ідея активно підтримується через експертні коментарі, аналітичні матеріали та публічні дискусії;

- **свідоме викривлення реальності**, яке полягає у поширенні упередженої, суперечливої або недостовірної інформації;
- **узагальнення окремих випадків**, коли одиничний факт подається як системне явище, або, навпаки, фрагментація подій**,** що перешкоджає формуванню цілісного розуміння ситуації;
- **використання чуток, припущень і суб'єктивних інтерпретацій** замість перевірених фактів;
- **софістичні маніпуляції**, засновані на підміні понять, логічних помилках або некоректних причинно-наслідкових зв'язках;
- **формування «синдрому набутої безпорадності»** через домінування негативної інформаційної повістки (катастрофи, війни, епідемії, злочинність), що може сприяти соціальній пасивності аудиторії;
- **селективне висвітлення інформації**, тобто акцентування на одних фактах при одночасному ігноруванні інших;
- **фрагментарна подача інформації**, яка ускладнює усвідомлення повної картини подій;
- **методи класичної пропаганди**, зокрема багаторазове повторення повідомлень, створення ефекту масової підтримки певної позиції та дискредитація альтернативних точок зору;
- **конструювання хибних авторитетів**, коли окремі особи штучно позиціонуються як експерти;
- **створення псевдоподій** або інформаційних приводів, ініційованих з маніпулятивною метою;
- **підміна змісту гаслами**, тобто використання емоційно привабливих, але змістовно порожніх формулювань;
- **метод дисонансу**, який полягає у поширенні альтернативних цінностей і наративів, здатних руйнувати усталені культурні та історичні символи спільноти [17].

Ефективна протидія маніпуляціям є важливою складовою професійної компетентності сучасного менеджера. Насамперед необхідно навчитися розпізнавати маніпулятивні прийоми. Усвідомлення факту маніпуляції вже значною мірою знижує її ефективність.

У інформаційних джерелах виділяють два основні типи захисту від маніпуляцій: пасивний та активний. Пасивний захист полягає у свідомому ігноруванні маніпулятивних сигналів або удаваному нерозумінні змісту пропозиції. Наприклад, людина може зробити вигляд, що не почула певного зауваження або не зрозуміла прихованого натяку.

Активний захист передбачає відкриту реакцію на маніпуляцію. У цьому випадку людина прямо висловлює своє ставлення до ситуації та демонструє готовність відстоювати власну позицію. Однак такий підхід інколи може призвести до конфлікту, тому його слід застосовувати обережно.

Іноді доцільно свідомо погодитися з маніпуляцією, якщо потенційні втрати від протидії перевищують можливі негативні наслідки самої маніпуляції. Така

стратегія може використовуватися для збереження конструктивних ділових відносин у колективі.

З огляду на це, важливим завданням сучасного менеджменту є формування ефективних механізмів протидії маніпуляціям у процесі управління організацією**.** Основними засоби протидії та спротиву маніпуляції є:

1. Метод помилкового перепитування (оманливого уточнення). У цьому випадку маніпулятивний ефект досягається через імітацію прагнення співрозмовника краще зрозуміти сказане. Маніпулятор повторює висловлювання опонента лише частково, змінюючи його зміст або акценти таким чином, щоб надати сказаному нового, вигідного для себе значення. У результаті первинна позиція співрозмовника може бути перекручена або подана в іншому контексті. Ефективною протидією є уважне ставлення до формулювань, які відтворює опонент, а також чітке уточнення власних висловлювань у разі їх спотворення, навіть якщо маніпулятор намагається змінити тему розмови.

2. Навмисна поспішність або швидка зміна тем. Ця стратегія полягає у тому, що після повідомлення певної інформації маніпулятор швидко переходить до іншої теми, не залишаючи часу для критичного осмислення або заперечення попереднього твердження. Унаслідок цього інформація може бути сприйнята без належної оцінки та закріпитися на рівні підсвідомого сприйняття. Додаткове емоційне підсилення повідомлення підвищує ймовірність його запам’ятовування та подальшого впливу на поведінку людини. Запобігти такій маніпуляції можна шляхом зосередження на попередньому питанні, повернення до незавершеної теми та вимоги чітких пояснень щодо раніше висловлених тез.

3. Демонстративна байдужість або псевдонеуважність. Маніпулятор може навмисно демонструвати відсутність зацікавленості в розмові або в інформації, що подається співрозмовником. Така поведінка часто стимулює іншу сторону активніше доводити власну позицію, наводити додаткові аргументи або розкривати нові факти. У результаті маніпулятор отримує більше інформації, ніж співрозмовник планував повідомити. Протидія полягає у збереженні самоконтролю, обмеженні обсягу наданої інформації та уникненні емоційного прагнення будь-що довести власну правоту.

4. Імітація слабкості або хибна беззахисність. У межах цієї тактики маніпулятор демонструє власну нібито безпорадність або слабкість, викликаючи у співрозмовника почуття співчуття чи поблажливості. У таких умовах критичність сприйняття інформації знижується, а повідомлення маніпулятора можуть сприйматися менш критично. Це створює сприятливі умови для нав’язування певних установок або моделей поведінки. Ефективною протидією є збереження об’єктивності та однакової критичності до інформації незалежно від того, хто її подає.

5. Псевдосимпатія або «усипляння пильності». Маніпулятор може демонструвати надмірну прихильність, повагу або захоплення співрозмовником. Така поведінка спрямована на зниження критичності сприйняття та формування довірливих відносин, що полегшує досягнення прихованих цілей маніпулятора.

Для протидії подібним впливам важливо зберігати раціональність у сприйнятті ситуації та не дозволяти емоційним проявам співрозмовника впливати на об'єктивність оцінки його дій.

6. Емоційний тиск або демонстративний гнів. Маніпуляція може здійснюватися через різку емоційну реакцію, зокрема агресію або надмірний гнів. У такій ситуації людина, на яку спрямований тиск, часто прагне швидко зняти напруження та заспокоїти опонента, що може призвести до поступок або прийняття невигідних рішень. Протидія полягає у збереженні емоційної рівноваги, усвідомленні маніпулятивного характеру такої поведінки та відмові від прийняття рішень під впливом сильних емоцій.

У процесі ділового спілкування важливу роль відіграє явище міжособистісної привабливості, або атракції. Атракція означає виникнення позитивного емоційного ставлення однієї людини до іншої. Формування такого ставлення значною мірою сприяє ефективній комунікації та взаєморозумінню в колективі.

Одним із простих, але ефективних психологічних прийомів є використання імені співрозмовника під час спілкування. Ім'я є важливим елементом самоідентифікації людини, тому звернення по імені демонструє повагу та увагу до особистості. Це сприяє виникненню позитивних емоцій та підвищує рівень довіри між співрозмовниками.

Ще одним важливим прийомом є так зване «дзеркало відносин». Воно полягає у використанні невербальних сигналів, таких як доброзичлива посмішка, відкрита міміка та доброзичливий тон спілкування. Такі сигнали підсвідомо сприймаються співрозмовником як ознака дружнього ставлення і сприяють формуванню відчуття безпеки.

У системі управління підприємством використання подібних психологічних прийомів сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри між працівниками та ефективності управлінських комунікацій.

Таким чином, ефективність системи управління підприємством значною мірою залежить від якості ділового спілкування між керівниками та працівниками, оскільки у процесі управлінської діяльності відбувається постійний обмін інформацією, узгодження рішень та взаємний вплив на поведінку учасників організаційних відносин. У сучасному менеджменті перевага надається переконанню як більш конструктивному способу впливу порівняно з примусом, адже використання аргументів, логічних доказів, дотримання етичних норм спілкування та врахування психологічних особливостей співрозмовника сприяє формуванню довіри й взаєморозуміння у колективі. Водночас у професійному середовищі досить поширеним явищем залишаються маніпулятивні впливи, які полягають у прихованому управлінні поведінкою людини через використання її психологічних слабкостей або емоційних реакцій. Подібні дії можуть негативно впливати на організаційний клімат, викликати конфлікти та знижувати ефективність управлінських рішень. Саме тому важливим завданням сучасних керівників і працівників є розвиток

навичок розпізнавання маніпуляцій, застосування пасивних і активних способів протидії їм, а також формування культури відкритого та етичного ділового спілкування. Крім того, використання психологічних прийомів позитивної комунікації, таких як уважне слухання, повага до співрозмовника, доброзичливість та звернення до людини по імені, сприяє виникненню позитивного емоційного ставлення між учасниками взаємодії та підвищує ефективність управління в організації.

Узагальнюючи, психологічні механізми прийняття управлінських рішень забезпечують ефективність функціонування системи управління підприємством, оскільки визначають аналіз інформації та вибір оптимальних стратегій. Роль комунікації в управлінській діяльності полягає у координації роботи підрозділів, формуванні довіри та мотивації персоналу, а також досягненні корпоративних цілей. Вплив, переконання та маніпуляція є основними інструментами управлінського впливу: переконання стимулює свідоме прийняття рішень, а маніпуляції, якщо їх правильно розпізнавати, можуть бути як корисними, так і ризикованими. Для підвищення ефективності управління важливо розвивати критичне мислення, самоконтроль та етичну комунікацію, а також застосовувати психологічні прийоми позитивної взаємодії, такі як уважне слухання та демонстрація поваги. Інтеграція знань з психології, комунікації та механізмів впливу сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату і підвищенню результативності управлінських рішень. На основі цього сформовано наступні висновки:

1. Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом управлінської діяльності та являє собою багатофакторний процес, у якому поєднуються раціональний аналіз інформації, оцінювання альтернатив, інтуїція, досвід та емоційно-вольові характеристики керівника.

2. Якість управлінських рішень значною мірою визначається впливом психологічних чинників, зокрема особливостей мислення, темпераменту, психічних станів, мотивації, професійного досвіду та індивідуальних властивостей керівника. Водночас ефективність рішень залежить від здатності менеджера до самоконтролю, саморегуляції та об’єктивного оцінювання управлінської ситуації.

3. Результативність прийняття управлінських рішень забезпечується системним проходженням основних етапів: виявлення проблеми, збору й аналізу інформації, формування та оцінювання альтернатив, вибору оптимального рішення, його реалізації, моніторингу й оцінювання результатів. В умовах невизначеності доцільним є поєднання раціональних та інтуїтивних підходів з урахуванням специфіки ситуації та рівня управлінського ризику.

4. Комунікації є ключовим елементом системи управління підприємством, забезпечуючи обмін інформацією, координацію діяльності працівників і підрозділів та інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень.

5. Ефективність комунікаційного процесу визначається не лише передаванням інформації, а й рівнем її правильного сприйняття та наявністю

зворотного зв’язку між учасниками. Налагоджена комунікаційна система сприяє узгодженості управлінських дій і досягненню організаційних цілей.

6. Розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій підвищує значущість управління комунікаціями та зумовлює необхідність формування стратегічних, тактичних і оперативних механізмів управління інформаційними потоками підприємства.

7. Ефективність управлінського впливу значною мірою визначається якістю ділового спілкування, при цьому переконання є більш конструктивним інструментом порівняно з примусом, оскільки сприяє формуванню довіри, взаєморозуміння та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

8. Маніпулятивний вплив як форма прихованого управління поведінкою може негативно позначатися на організаційному кліматі, провокувати конфлікти та знижувати ефективність управлінських рішень, що зумовлює необхідність розвитку навичок його своєчасного розпізнавання та протидії.

9. Застосування етичних і психологічно орієнтованих комунікативних прийомів, зокрема активного слухання, поваги та доброзичливого ставлення до співрозмовника, сприяє підвищенню рівня довіри, покращенню взаємодії між працівниками та загальної ефективності управління організацією.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність управлінського рішення та яке місце воно займає в системі менеджменту?

2. У чому полягає відмінність між управлінським рішенням як процесом і як результатом управлінської діяльності?

3. Які основні вимоги висуваються до ефективного управлінського рішення?

4. За якими основними ознаками класифікуються управлінські рішення?

5. Які основні етапи охоплює процес розроблення та прийняття управлінського рішення?

6. У чому полягає значення формування та оцінювання альтернативних варіантів управлінського рішення?

7. Які психологічні чинники найбільшою мірою впливають на процес прийняття управлінських рішень?

8. Як психічний та емоційний стан керівника впливає на швидкість і якість прийняття рішень?

9. Яку роль відіграють мислення, інтуїція, пам’ять та увага у процесі прийняття управлінських рішень?

10. Як професійний і життєвий досвід керівника впливає на обґрунтованість його рішень?

11. Яким чином темперамент менеджера позначається на стилі прийняття управлінських рішень?

12. Які переваги та недоліки мають інертний, обережний, урівноважений, ризикований та імпульсивний стилі прийняття рішень?

13. Чому поєднання раціональних та інтуїтивних методів є важливим у сучасній управлінській діяльності?

14. У чому полягає сутність комунікації як складової системи управління підприємством?

15. Яку роль комунікації відіграють у забезпеченні взаємодії між працівниками та структурними підрозділами підприємства?

16. Які основні елементи формують комунікаційний процес на підприємстві?

17. Яке значення має зворотний зв'язок для ефективності управлінської комунікації?

18. Які основні функції виконують комунікації в системі управління підприємством?

19. За якими ознаками можуть класифікуватися комунікації на підприємстві?

20. Чим відрізняються формальні та неформальні комунікації в організації?

21. Які переваги та обмеження мають усні, письмові, вербальні й невербальні форми комунікації?

22. Як якість комунікаційного процесу впливає на обґрунтованість та ефективність управлінських рішень?

23. У чому полягає відмінність між прямим і непрямим управлінським впливом?

24. Чим переконання відрізняється від примусу та чому в сучасному менеджменті перевага надається переконанню?

25. Які принципи та психологічні прийоми сприяють підвищенню ефективності переконання в діловому спілкуванні?

26. Що являє собою маніпулятивний вплив та які психологічні характеристики особистості можуть виступати його основними мішенями?

27. Які основні ознаки та прийоми маніпуляції можуть виникати у процесі управлінського спілкування?

28. Які методи протидії маніпуляціям доцільно застосовувати керівникам і працівникам для збереження конструктивної взаємодії та позитивного психологічного клімату в колективі?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Управлінське рішення - це:

А.	Виключно письмове розпорядження керівника
Б.	Усвідомлений вибір керівника, спрямований на досягнення цілей організації
В.	Будь-яке рішення працівника підприємства
Г.	Неформальна домовленість між працівниками

2. Який підхід до прийняття рішень ґрунтується на раціональному аналізі можливих альтернатив?

А.	Дескриптивний
Б.	Нормативний
В.	Інтуїтивний
Г.	Поведінковий

3. Яка вимога до управлінського рішення передбачає можливість його коригування відповідно до змін умов діяльності?

А.	Директивність
Б.	Правомірність
В.	Гнучкість
Г.	Кількісна визначеність

4. Який тип темпераменту характеризується швидкістю прийняття рішень, рішучістю та підвищеною схильністю до ризику?

А.	Флегматичний
Б.	Меланхолійний
В.	Холеричний
Г.	Сангвінічний

5. Які з наведених характеристик належать до психічних процесів, що впливають на прийняття управлінських рішень? (Кілька правильних відповідей)

А.	Пам’ять
Б.	Мислення
В.	Увага
Г.	Стрес
Д.	Емоції

6. Який стиль прийняття рішень характеризується співвідношенням А = АОК?

А.	Інертний
Б.	Обережний
В.	Урівноважений
Г.	Імпульсивний

7. До обов’язкових вимог щодо управлінських рішень належать: (Кілька правильних відповідей)

А.	Наукова обґрунтованість
Б.	Своєчасність
В.	Правомірність
Г.	Гнучкість
Д.	Спонтанність

8. Які характеристики мислення керівника сприяють ефективному прийняттю рішень? (Кілька правильних відповідей)

А.	Глибина
Б.	Широта
В.	Гнучкість
Г.	Критичність
Д.	Послідовність
Е.	Стереотипність

9. Які чинники можуть безпосередньо впливати на процес прийняття управлінських рішень? (Кілька правильних відповідей)

А.	Психічний стан керівника
Б.	Професійний досвід
В.	Інформаційні обмеження
Г.	Темперамент
Д.	Рівень розвитку комунікацій
Е.	Лише фінансові показники підприємства

10. Установіть відповідність між типом темпераменту та особливостями прийняття управлінських рішень

Тип темпераменту	Особливості прийняття управлінських рішень
1. Холерик	А. Ретельний аналіз інформації, зваженість і мінімізація ризиків
2. Сангвінік	Б. Швидкість, рішучість та схильність до ризику
3. Флегматик	В. Детальність, відповідальність та орієнтація на довгострокову перспективу
4. Меланхолік	Г. Швидка адаптація та активне залучення колективу

11. Установіть відповідність між підходом до прийняття управлінських рішень та його характеристикою

Підхід	Характеристика
1. Нормативний	А. Поєднання логічного аналізу та інтуїції
2. Дескриптивний	Б. Орієнтація на раціональний аналіз інформації та альтернатив
3. Прескриптивний	В. Переважне використання інтуїтивного мислення

12. Установіть відповідність між стилем прийняття управлінських рішень та співвідношенням генерації альтернатив (А) і їх аналізу, оцінювання та контролю (АОК)

Стиль прийняття рішень	Співвідношення
1. Інертний	А. А > АОК
2. Обережний	Б. А = АОК
3. Урівноважений	В. А << АОК
4. Ризикований	Г. А >> АОК
5. Імпульсивний	Д. А < АОК

13. Установіть відповідність між аспектом управлінського рішення та його змістом

Аспект управлінського рішення	Зміст
1. Економічний	А. Дотримання нормативно-правових актів
2. Організаційний	Б. Використання фінансових і матеріальних ресурсів
3. Правовий	В. Забезпечення персоналу технічними та інформаційними засобами
4. Технологічний	Г. Визначення прав, обов'язків і відповідальності працівників
5. Соціальний	Д. Вплив на поведінку та мотивацію персоналу

14. Розташуйте стилі прийняття управлінських рішень від найбільшого переважання критичного аналізу над генерацією альтернатив до найбільшого переважання генерації альтернатив над критичним аналізом

А) Ризикований
Б) Інертний
В) Імпульсивний
Г) Урівноважений
Д) Обережний
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

15. Установіть правильну послідовність основних етапів процесу ухвалення управлінського рішення

А) Вибір оптимального рішення
Б) Виявлення проблеми або можливості
В) Реалізація рішення
Г) Формулювання альтернативних варіантів рішення
Д) Моніторинг та оцінювання результатів
Е) Збирання й аналіз інформації
Є) Оцінювання рішень
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16.Що є основною метою комунікаційного процесу

А.	Передача та правильне розуміння інформації
Б.	Збільшення чисельності персоналу
В.	Формування виробничих запасів
Г.	Скорочення витрат підприємства

17.Хто формує ідею та передає інформацію

А.	Одержувач
Б.	Відправник
В.	Контролер
Г.	Посередник

18.Як називається реакція одержувача на отримане повідомлення

А.	Кодування
Б.	Передача
В.	Зворотний зв’язок
Г.	Формування ідеї

19. Яка послідовність найбільш повно характеризує перетворення ідеї відправника в інформацію, доступну одержувачу

А.	Формування ідеї → кодування → вибір каналу → передача → декодування
Б.	Декодування → формування ідеї → передача → кодування → вибір каналу
В.	Передача → кодування → формування ідеї → декодування → вибір каналу
Г.	Вибір каналу → декодування → формування ідеї → передача → кодування

20. За якої умови комунікаційний процес можна вважати найбільш результативним

А.	Інформація була лише передана одержувачу
Б.	Одержувач отримав максимальний обсяг інформації
В.	Одержувач правильно зрозумів повідомлення та забезпечив зворотний зв’язок
Г.	Повідомлення було передано виключно письмово

21. Яке поєднання правильно характеризує формальні та неформальні комунікації

А.	Формальні виникають стихійно, неформальні встановлюються керівництвом
Б.	Формальні визначаються організаційною структурою, неформальні формуються на основі особистих стосунків
В.	Формальні існують лише між керівниками, неформальні лише між підлеглими
Г.	Формальні є тільки письмовими, неформальні тільки усними

22. Яка ситуація найбільш точно характеризує горизонтальну комунікацію

А.	Директор передає наказ начальнику відділу
Б.	Працівник звітує керівнику
В.	Керівники двох відділів одного рівня узгоджують спільні дії
Г.	Працівник спілкується з клієнтом підприємства

23. Чому ефективні комунікації мають важливе значення для прийняття управлінських рішень

А.	Забезпечують керівника необхідною інформацією та сприяють її правильному розумінню
Б.	Повністю усувають необхідність контролю
В.	Замінюють процес планування
Г.	Виключають необхідність взаємодії між працівниками

24.Установіть відповідність між формою комунікації та її прикладом

Форма комунікації	**Приклад**
1. Усна	А. Жести, міміка, погляд
2. Письмова	Б. Картини, графічні зображення, відеоролики
3. Візуальна	В. Накази, розпорядження, листи, звіти
4. Невербальна	Г. Промови, групові дискусії, телефонні розмови

25. Установіть відповідність між елементами комунікаційного процесу та їх характеристиками

Елемент комунікаційного процесу	**Характеристика**
1. Відправник	А. Засіб або спосіб передачі інформації
2. Повідомлення	Б. Особа або група осіб, для яких призначена інформація
3. Канал комунікації	В. Особа, яка формує ідею та здійснює передачу інформації
4. Одержувач	Г. Інформація, яка передається у закодованій формі

26. Установіть відповідність між функцією комунікації та її характеристикою

Функція комунікації	**Характеристика**
1. Інформаційна	А. Вплив на погляди, переконання та поведінку інших осіб
2. Емоційно-тонізуюча	Б. Передача інформації окремим особам або визначеним групам
3. Переконуюча	В. Формування соціальних установок, цінностей і ціннісних орієнтацій
4. Соціалізуюча	Г. Регулювання емоційного стану аудиторії

27. Установіть відповідність між видом комунікації та його характеристикою

Вид комунікації	Характеристика
1. Вертикальна	А. Взаємодія між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії
2. Горизонтальна	Б. Взаємодія, що виникає на основі особистих стосунків
3. Діагональна	В. Передача інформації між різними рівнями управління
4. Неформальна	Г. Взаємодія між особами різних підрозділів і рівнів ієрархії

28. Встановіть правильну послідовність рівнів управління комунікаціями від довгострокового до короткострокового

А. Оперативний
Б. Стратегічний
В. Тактичний
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

29. Встановіть правильну послідовність процесу отримання та оцінювання повідомлення

А. Формування зворотного зв'язку
Б. Отримання повідомлення
В. Декодування інформації
Г. Розуміння змісту повідомлення
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

30. Встановіть правильну послідовність дій відправника під час передачі інформації

А. Вибір каналу
Б. Передача повідомлення
В. Формування ідеї
Г. Кодування інформації
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

31. Встановіть правильну послідовність руху інформації між основними елементами комунікаційного процесу

А. Одержувач
Б. Канал
В. Відправник
Г. Повідомлення
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32. Встановіть правильну послідовність основних етапів комунікаційного процесу

А. Передача повідомлення
Б. Формування ідеї
В. Зворотний зв'язок
Г. Кодування інформації та вибір каналу
Д. Декодування
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

33. Які два основні способи досягнення бажаної поведінки співрозмовника виділяють в управлінській взаємодії

А.	Примус і переконання
Б.	Контроль і планування
В.	Мотивація і координація
Г.	Аналіз і прогнозування

34. На чому ґрунтується прямий управлінський вплив

А.	Виключно на міжособистісній симпатії
Б.	На формальній владі керівника
В.	На прихованому психологічному впливі
Г.	На неформальних відносинах

35. Як називається приховане управління поведінкою людини для досягнення цілей суб'єкта впливу

А.	Координація
Б.	Переконання
В.	Мотивація
Г.	Маніпуляція

36. Яке твердження найбільш повно характеризує відмінність між прямим і непрямим управлінським впливом

А.	Прямий вплив базується на формальній владі, а непрямий реалізується через психологічні та комунікативні механізми
Б.	Прямий вплив використовується лише працівниками, а непрямий лише керівниками
В.	Прямий вплив завжди є маніпулятивним, а непрямий завжди примусовим
Г.	Прямий і непрямий вплив не мають суттєвих відмінностей

37.У чому полягає основна відмінність переконання від навіювання

А.	Переконання спрямоване на критичне мислення через логічну аргументацію, а навіювання передбачає зниження критичності сприйняття
Б.	Переконання завжди передбачає примус, а навіювання ґрунтується на логічних доказах
В.	Переконання використовується лише керівниками, а навіювання лише підлеглими
Г.	Переконання і навіювання є повністю тотожними способами впливу

38. Яке правило переконання передбачає спочатку отримання кількох позитивних відповідей на прості запитання перед постановкою основного питання

А.	Правило Паскаля
Б.	Правило Сократа
В.	Правило Гомера
Г.	Правило атракції

39. Установіть відповідність між видом управлінського впливу та його характеристикою

Вид управлінського впливу	**Характеристика**
1. Прямий вплив	А. Приховане управління поведінкою людини
2. Переконання	Б. Вплив через формальну владу, повноваження та контроль
3. Маніпуляція	В. Вплив через логічну аргументацію та докази
4. Навіювання	Г. Вплив шляхом зниження критичного сприйняття інформації

40.Установіть відповідність між правилом переконання та його змістом

Правило переконання	**Зміст**
1. Правило Сократа	А. Надання співрозмовнику можливості зберегти власну гідність
2. Правило Гомера	Б. Початок обговорення з аспектів, які об’єднують сторони
3. Правило Паскаля	В. Попереднє отримання кількох позитивних відповідей
4. Орієнтація на спільні інтереси	Г. Використання сильного, середнього та одного з найсильніших аргументів

41. Установіть відповідність між способом маніпулятивного впливу та його характеристикою

Спосіб маніпулятивного впливу	Характеристика
1. Раціоналізація	А. Свідоме применшення значущості негативних дій
2. Мінімізація	Б. Переведення розмови на іншу тему
3. Відволікання	В. Надання зовні переконливих пояснень неправомірної поведінки
4. Заперечення	Г. Відмова визнавати власну провину або відповідальність

42. Установіть відповідність між групою мішеней маніпулятивного впливу та її прикладом

Група мішеней	Приклад
1. Збуджувачі активності	А. Знання про навколишній світ, людей і події
2. Регулятори активності	Б. Навички, звички та комунікативний стиль
3. Когнітивні структури	В. Потреби, інтереси та схильності
4. Операційні компоненти	Г. Самооцінка, переконання та соціальні норми

43. Установіть відповідність між психологічним прийомом або способом взаємодії та його характеристикою

Психологічний прийом	Характеристика
1. Активне слухання	А. Використання доброзичливої посмішки, відкритої міміки та тону
2. Звернення по імені	Б. Уважне сприйняття висловлювань та уточнення позиції співрозмовника
3. Дзеркало відносин	В. Формування позитивного емоційного ставлення між людьми
4. Атракція	Г. Демонстрація поваги та уваги до особистості співрозмовника

44.Установіть правильну послідовність застосування правила Сократа

А) Формування позитивної установки співрозмовника

Б) Постановка основного важливого питання

В) Постановка простих запитань

Г) Отримання ствердних відповідей на прості запитання

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

45. Установіть правильну послідовність розвитку маніпулятивного впливу

А) Формування необхідної поведінкової реакції

Б) Використання психологічної вразливості адресата

В) Приховування справжньої мети впливу

Г) Спонукання адресата до певних дій

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

46. Установіть правильну послідовність дій під час активного захисту від маніпуляції

А) Аргументоване відстоювання власної позиції

Б) Усвідомлення маніпулятивного характеру впливу

В) Відкрите висловлення ставлення до ситуації

Г) Збереження контролю над власною реакцією

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННІ

Тема 2.5. Психологічні механізми та соціальні детермінанти управлінської дії

2.5.1. Управлінська дія як форма соціальної взаємодії

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується значними змінами в соціальній, економічній та політичній сферах, що висуває підвищені вимоги до працівників різних рівнів та організації діяльності у різних професійних сферах. Одним із ключових аспектів є вдосконалення взаємодії суб'єктів управлінської діяльності, що дозволяє адекватно реагувати на потреби сучасності. Зокрема, дослідження проблеми управлінської взаємодії має важливе значення для організації сумісної діяльності, прийняття рішень у складних професійних ситуаціях, подолання міжособистісних конфліктів, налагодження ділових та особистісних стосунків, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Соціальна взаємодія в Україні ґрунтується на традиціях управлінської діяльності, що формувалися під впливом розвитку виробництва в різних країнах. Вона передбачала побудову стосунків між керівниками різних рівнів і підлеглими, зосереджуючи увагу на психологічному кліматі та структурних зв'язках в організації залежно від виду професійної діяльності. На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігаються певні недоліки в організації управлінської взаємодії, що потребують вдосконалення з урахуванням підвищених вимог сучасності.

Поняття «взаємодія» є багатозначним: з точки зору філософії вонf розглядається як загальна форма взаємозв'язку між явищами, суть якої полягає у взаємному впливі одного об'єкта на інший. Незалежно від сфери суспільного життя - економічної, політичної, духовної чи організаційно-управлінської - взаємодія за своєю природою є соціальною, оскільки відображає зв'язки між індивідами та групами людей, опосередковані цілями, яких прагнуть досягти учасники взаємодії Наукові підходи до визначення поняття «соціальна взаємодія» наведено у табл. 5.1.

На основі аналізу наведених визначень, встановлено, що науковці розглядають соціальну взаємодію з різних позицій: як процес взаємного впливу людей, форму соціальної комунікації, систему взаємозалежних дій, процес спільної діяльності та засіб досягнення індивідуальних і спільних цілей. Спільною ознакою більшості підходів є наявність двох або більше суб'єктів, взаємна спрямованість їхніх дій, комунікація, взаємовплив і певний результат взаємодії. Взаємодія індивідів і соціальних груп є одним з основних способів спілкування та комунікації. Погоджуємось з думкою науковців, що соціальну взаємодію слід розглядати як цілеспрямований процес взаємного впливу та комунікації між індивідами або соціальними групами, що реалізується через систему взаємозумовлених дій, передбачає обмін інформацією, узгодження

інтересів і поведінки та спрямовується на досягнення індивідуальних або спільних результатів

Таблиця 5.1. Наукові підходи до визначення поняття «соціальна взаємодія»*

Автор	Визначення поняття «соціальна взаємодія»
К. Ібрагімова [37]	Соціальна взаємодія – це процес безпосередньої дії людей один на одного, що породжує їхній взаємний зв'язок. Найбільш повно соціальна та професійна дієздатність особистості проявляється саме у процесі спільної діяльності.
С. Кожушко [49]	Соціальна взаємодія розглядається як соціально-психологічна категорія пізнання, пов'язана з категоріями руху, простору, часу та структури, і визначається як процес інтеграційної діяльності суб'єктів. Основними структурними елементами взаємодії є мета, предмет, способи та зворотний зв'язок.
О. Бершадська [9]	Міжсуб'єктна взаємодія трактується як складова загальної культури людини, що поєднує комунікативні установки, особистісні якості, ціннісно-смислові орієнтації, знання етики та психології спілкування, які реалізуються через комунікативні й організаційні вміння та навички.
Н. Ганіна [19]	Міжособистісна взаємодія як складова соціальної взаємодії розглядається як ефективна кооперація, у межах якої кожний учасник є активним суб'єктом та водночас відкритим до впливу інших учасників.
О. Саркісова [91]	Соціальна взаємодія поділяється на міжособистісну та групову. Міжособистісна взаємодія являє собою взаємодію між окремими особистостями як усередині певних соціальних груп, так і за їх межами. Групова взаємодія пов'язана з належністю людей до певних реальних соціальних груп.
О. Булгакова [13]	Соціальна взаємодія – це система взаємозалежних дій, що виникають у процесі співпраці, спільної діяльності, міжособистісного та ділового спілкування особистостей і в яких проявляються їхні психічні особливості.
О. Колосович [53]	Взаємодія розглядається як процес спільного досягнення особистісних цілей усіма її учасниками. Її характер визначається мотиваційними, емоційними та когнітивними чинниками, унаслідок дії яких взаємодія може набувати форми співпраці або конкуренції.
М. Куц [57]	Основою соціально-комунікативної взаємодії є розуміння, завдяки якому формуються певні смисли для учасників залежно від значущості та ціннісного наповнення взаємодії. Важливими умовами є взаєморозуміння, рівноправна участь та відсутність утиску учасників.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [9,13, 19, 37, 49, 53, 57, 91]

Класичні дослідження Р. Бейлза [118] демонструють різні види взаємодії в групі, поділені на 12 типів і згруповані у 4 категорії, що відповідають фазам виконання спільного завдання: орієнтування на завдання, оцінка виконання, контроль та ухвалення рішення, супроводжувані позитивними та негативними емоціями (табл. 5.2).

Таблиця 5.2. Класифікація видів групової взаємодії за Р. Бейлзом*

Категорія взаємодії	Тип взаємодії	Характеристика
І. Позитивні соціально-емоційні реакції	Виявляє солідарність	Підтримує інших учасників, допомагає, підвищує їхній статус, демонструє дружелюбність
	Знижує напруження	Жартує, сміється, демонструє задоволення, сприяє послабленню емоційного напруження
	Погоджується	Демонструє згоду, розуміння, прийняття та підтримку позиції інших
ІІ. Спроби відповіді, орієнтовані на виконання завдання	Висловлює пропозицію	Пропонує напрям дій, способи або можливі варіанти розв'язання проблеми
	Висловлює думку	Дає оцінку, аналізує ситуацію, висловлює власні судження, почуття або побажання
	Надає інформацію (орієнтацію)	Повідомляє інформацію, пояснює, уточнює, повторює або підтверджує факти
ІІІ. Запитання, орієнтовані на виконання завдання	Запитує інформацію (орієнтацію)	Просить надати інформацію, пояснення, уточнення або підтвердження
	Запитує думку	Просить інших учасників висловити оцінку, судження, ставлення або позицію
	Запитує пропозицію	Просить запропонувати напрям, спосіб або можливий варіант подальших дій
ІV. Негативні соціально-емоційні реакції	Не погоджується	Демонструє незгоду, неприйняття позиції іншого учасника, формальність або відмову від підтримки
	Виявляє напруження	Демонструє тривогу, напруженість, потребу в допомозі або прагнення дистанціюватися від ситуації
	Виявляє антагонізм	Демонструє ворожість, захищає або надмірно утверджує власну позицію, знижує статус іншого учасника

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [118]

Соціальна взаємодія є складним і багатовимірним процесом, який охоплює систему взаємозумовлених дій між окремими індивідами, соціальними групами та іншими суб'єктами суспільних відносин. Її характер визначається цілями учасників, особливостями їхніх інтересів, характером міжособистісних відносин, способом організації спільної діяльності та очікуваними результатами. Залежно

від спрямованості дій, ступеня узгодженості інтересів і характеру відносин між суб'єктами соціальна взаємодія може набувати різних форм. Узагальнення наукових підходів дає змогу систематизувати основні види соціальної взаємодії, наведені в табл. 5.3.

Таблиця 5.3. Основні види соціальної взаємодії та їх характеристика*

Вид соціальної взаємодії	Характеристика
1	2
Співробітництво (кооперація)	Форма взаємодії, що передбачає узгодження дій, інтересів і ресурсів учасників задля досягнення спільної мети. Ґрунтується на взаємній підтримці, довірі, розподілі функцій і відповідальності.
Конкуренція	Взаємодія, за якої суб'єкти прагнуть досягти однакових або подібних цілей в умовах обмеженості ресурсів чи можливостей. Передбачає суперництво, але не обов'язково супроводжується відкритим протистоянням.
Конфлікт	Форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок зіткнення несумісних або суперечливих інтересів, цілей, цінностей і позицій учасників та характеризується активним протистоянням сторін.
Компроміс	Спосіб взаємодії, заснований на взаємних поступках учасників для часткового задоволення їхніх інтересів, зменшення суперечностей і досягнення прийнятного для сторін рішення.
Пристосування (акомодація)	Форма взаємодії, за якої один або декілька учасників коригують власну поведінку, вимоги чи інтереси відповідно до позиції іншої сторони або умов соціального середовища з метою підтримання стабільних відносин.
Асиміляція	Процес поступового зближення суб'єктів взаємодії, унаслідок якого відбувається засвоєння спільних цінностей, норм, моделей поведінки та соціокультурних характеристик.
Обмін	Взаємодія, побудована на взаємному наданні матеріальних або нематеріальних благ, інформації, послуг, підтримки, знань чи інших ресурсів, що становлять певну цінність для її учасників.
Комунікативна взаємодія	Передбачає обмін інформацією, думками, оцінками, емоціями та смислами між суб'єктами, у результаті якого забезпечуються взаєморозуміння, координація поведінки та формування соціальних зв'язків.

Продовження таблиці 5.3

1	2
Міжособистісна взаємодія	Система взаємозумовлених дій між окремими особистостями, за якої поведінка одного учасника виступає стимулом для відповідної реакції іншого та формується безпосередній соціально-психологічний зв'язок.
Групова взаємодія	Взаємодія, що здійснюється між членами однієї соціальної групи або між різними групами та передбачає координацію індивідуальних і колективних дій, розподіл соціальних ролей і формування спільних норм поведінки.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [118, 125]

Як свідчить наведена систематизація, види соціальної взаємодії відрізняються насамперед характером співвідношення інтересів її учасників, спрямованістю їхніх дій та способом досягнення поставлених цілей. При цьому співробітництво, компроміс і пристосування переважно спрямовані на узгодження поведінки та підтримання соціальних зв'язків, тоді як конкуренція і конфлікт характеризуються різним ступенем суперечності інтересів суб'єктів. Водночас комунікативна, міжособистісна та групова взаємодія відображають середовище й рівень, на якому реалізуються відповідні соціальні процеси.

Отже, різноманітність видів соціальної взаємодії свідчить про її динамічний характер: залежно від зміни інтересів, цілей та умов діяльності одна форма взаємодії може трансформуватися в іншу. Саме тому під час вивчення соціальної взаємодії доцільно враховувати не лише характер відносин між її учасниками, а й їхню мотивацію, особливості комунікації, ступінь узгодженості дій та результативність спільної діяльності.

Процес управлінської взаємодії (рис. 5.1) можна розглядати на трьох рівнях: прості міжособистісні контакти, продуктивна сумісна діяльність та ефективна сумісна діяльність. Основні етапи взаємодії включають: вибір сумісних дій, організацію учасників взаємодії та досягнення цілі діяльності. На кожному рівні взаємодія характеризується специфічними особливостями, включно з розподілом ролей, взаєморозумінням та узгодженням дій.

Керівник і виконавець, як учасники управлінської взаємодії, повинні мати відповідну мотивацію, ціннісні орієнтації, професійну компетентність, психологічну сумісність та емоційно-вольові риси характеру, що забезпечує досягнення ефективності спільної діяльності.

Компонент «мотивація» та ціннісні орієнтації проявляються через ціннісно-смислові диспозиції, узгодження мотивів та формування потреб учасників взаємодії один щодо одного. Наступним ключовим компонентом моделі управлінської взаємодії є професійна компетентність, основним елементом якої є комунікативна компетентність. Рівень комунікативної компетентності визначає здатність учасників взаємодії здійснювати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, планувати та керувати процесом спілкування, передбачати можливі результати взаємодії.



Рис. 5.1. Модель управлінської взаємодії*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [95]

Професійна компетентність суб'єктів управлінської взаємодії доцільно розглядати у контексті властивостей особистості, що проявляються у спілкуванні та впливають на ефективність прийняття колективних рішень. Серед таких властивостей виділяють фасилятивність, яка сприяє подоланню психологічних бар'єрів у взаємодії між керівником та підлеглими, а також психологічну проникливість, що забезпечує адекватне сприйняття партнерів у процесі взаємодії. На основі цих компонентів формується психологічна готовність особистості до управлінської взаємодії та схильність до лідерства.

Слід зазначити специфіку прояву рис характеру в керівників та виконавців. Керівники характеризуються товариськістю, доброзичливістю, урівноваженістю, психологічним тактом, принциповістю, справедливістю, чесністю та порядністю. Виконавці проявляють старанність, працелюбність, дисциплінованість та відповідальність.

Ще одним компонентом моделі є психологічна сумісність, яка визначається як ефект поєднання людей, що забезпечує максимальну результативність управлінської діяльності при мінімальних психологічних «витратах» учасників. Психологічна сумісність передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних установок та цінностей, що сприяє духовному зближенню людей. Низький рівень сумісності може призводити до стресових реакцій, що впливають на

психологічне самопочуття учасників. До емоційно-вольових характеристик суб'єктів взаємодії належать толерантність, емпатія, цілеспрямованість та самовладання.

Управлінська взаємодія реалізується через психологічні механізми, які поділяються на мотиваційні та когнітивно-регулятивні. Мотиваційні механізми спрямовані на узгодження цілей і інтересів учасників, тоді як когнітивно-регулятивні включають переконання, навіювання, конформізм, ідентифікацію, рефлексію, каузальну атрибуцію, компенсацію дій, наслідування, атракцію, емпатію, поляризацію та віддзеркалювання.

Детальніше, переконання реалізується через вплив на свідомість особистості з опорою на критичне судження та логічну аргументацію. Навіювання здійснюється за допомогою мовних засобів і супроводжується зниженням критичності сприйняття інформації. Конформізм проявляється як підпорядкування особистості судженню іншого під впливом соціального тиску, відрізняючись від конформності, що розглядається як стабільна характеристика індивіда чи групи.

На поведінковому рівні діють механізми компенсації дій та наслідування. Компенсація проявляється у взаємному прагненні учасників взаємодії відновити баланс дій партнера, що стимулює кооперативну або конкурентну взаємодію. Наслідування відбувається через моделювання прикладів поведінки, виступаючи додатковим механізмом впливу.

Емоційна складова управлінської взаємодії включає атракцію, що відображає стійке позитивне ставлення до іншого; емпатію, тобто емоційне співпереживання; поляризацію, яка посилює протилежні емоційні реакції у взаємодії; та віддзеркалювання, що проявляється у відтворенні емоційного стану партнера, особливо в конфліктних ситуаціях.

Управлінська дія формується на основі визначеної мети та передається працівникам через відповідні комунікаційні канали. Реакція працівників визначає фактичний результат управлінського впливу, а отриманий зворотний зв'язок забезпечує можливість оцінювання його результативності та внесення необхідних змін. Управлінська дія як форма соціальної взаємодії характеризується низкою специфічних ознак, які систематизовано у табл. 5.4.

При цьому управлінська дія не обмежується формальним використанням посадових повноважень. Реальний вплив керівника формується внаслідок поєднання формальних і соціально-психологічних механізмів. До формальних належать посадові повноваження, організаційні норми, регламенти, система відповідальності та контролю. Неформальний вплив ґрунтується на професійному й особистісному авторитеті керівника, довірі, переконанні, особистому прикладі та здатності підтримувати конструктивні міжособистісні відносини.

Таблиця 5.4. Основні характеристики управлінської дії як форми соціальної взаємодії*

Характеристика	Зміст	Прояв в управлінській діяльності
Цілеспрямованість	орієнтація взаємодії на визначений результат	постановка цілей і завдань працівникам
Суб'єктність	наявність активних учасників взаємодії	взаємодія керівника, працівників і груп
Соціальна спрямованість	вплив на поведінку та діяльність інших осіб	регулювання трудової поведінки персоналу
Комунікативність	передавання та обмін інформацією	накази, переговори, наради, консультації
Взаємність	реакція одного учасника впливає на поведінку іншого	зміна управлінської поведінки відповідно до реакції працівників
Нормативність	здійснення взаємодії відповідно до норм і повноважень	посадові інструкції, регламенти, організаційні правила
Мотиваційний характер	формування бажаної трудової поведінки	матеріальне та нематеріальне стимулювання, переконання
Психологічна зумовленість	залежність результату від психологічних характеристик учасників	вплив емоцій, установок, довіри та авторитету
Ситуативність	залежність способу впливу від конкретних обставин	адаптація стилю управління до ситуації
Зворотний зв'язок	отримання інформації про реакцію та результати	контроль, оцінювання та коригування діяльності

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42, 69, 108]

У зв'язку з цим результативність однакової за змістом управлінської дії може істотно відрізнятися залежно від характеру соціальної взаємодії. Формально правильно сформульоване управлінське рішення може бути реалізоване недостатньо ефективно за умов низької довіри до керівника, нечіткого інформаційного обміну, конфлікту інтересів або недостатньої мотивації виконавців. Водночас партнерський характер взаємодії, зрозумілість поставлених завдань і залучення працівників до їх обговорення сприяють формуванню більш усвідомленої та відповідальної поведінки. Соціально-психологічний механізм реалізації управлінської дії наведено на рис. 5.2.

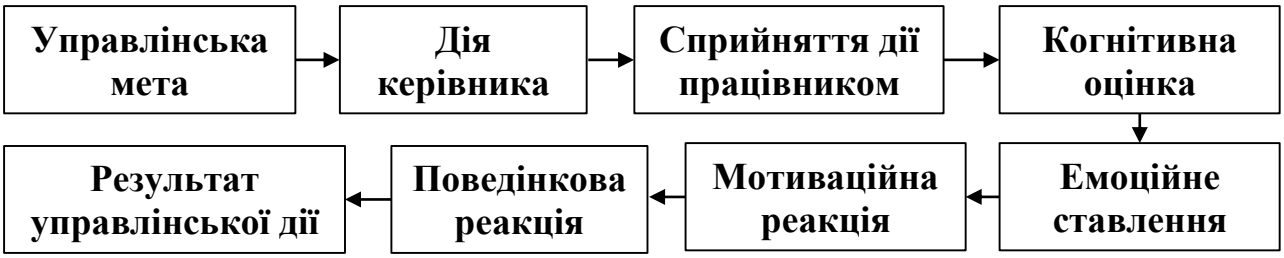


Рис. 5.2. Соціально-психологічний механізм реалізації управлінської дії*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42, 69, 108]

Таким чином, управлінську дію доцільно трактувати як цілеспрямовану форму соціальної взаємодії, у процесі якої суб'єкт управління за допомогою організаційних, інформаційно-комунікативних, мотиваційних та соціально-психологічних механізмів впливає на поведінку інших учасників управлінського процесу з метою координації їхньої діяльності та досягнення визначених організаційних цілей. Водночас такий вплив не має виключно одностороннього характеру, оскільки поведінкова реакція працівників через механізм зворотного зв'язку впливає на подальші рішення та дії самого керівника. Розгляд управлінської дії як форми соціальної взаємодії дозволяє розширити традиційне її розуміння як способу реалізації управлінського рішення. Ефективність такої дії залежить не лише від формальних повноважень керівника та обґрунтованості прийнятого рішення, а й від якості комунікації, рівня довіри, мотивації працівників, характеру міжособистісних відносин, психологічних характеристик учасників та дієвості зворотного зв'язку. Отже, сучасне управління передбачає поступовий перехід від переважно суб'єкт-об'єктного впливу до суб'єкт-суб'єктної взаємодії, у межах якої працівники виступають активними учасниками управлінського процесу.

2.5.2. Психологічні чинники ефективності управлінських дій

Психологія управління сформувалася на перетині загальної психології в процесі розвитку її наукових шкіл і напрямів. У ході свого становлення вона активно взаємодіяла з такими науками, як соціологія, політологія та педагогіка, а також розвивалася під впливом практичних потреб управлінської діяльності та менеджменту. У найзагальнішому розумінні психологію управління можна визначити як галузь психологічної науки, що формує та систематизує знання про психологічні закономірності управлінської діяльності.

На думку М. Мескона [129], сутність управління полягає у здійсненні впливу на організацію та трансформації її структури з метою прийняття найбільш ефективних управлінських рішень. Управління розглядається як комплексний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямований на формулювання та досягнення цілей організації за допомогою діяльності інших людей. У межах цього процесу керівники виконують низку управлінських функцій, поєднуючи ролі обробника інформації, лідера та особи, відповідальної за прийняття рішень [129].

З психологічної точки зору управлінська діяльність постає як форма реалізації суб'єктивного ставлення особистості до різних сфер об'єктивної

реальності. У процесі такої діяльності суб'єкт задовольняє власні потреби та досягає визначеної мети, що виступає очікуваним результатом майбутніх дій. Управлінська діяльність є одним із різновидів соціальної діяльності, основне призначення якої полягає у посиленні ролі суб'єктивного чинника в організації та розвитку соціальних процесів. У межах психологічного підходу професіоналізація управління передбачає оволодіння керівниками специфічними професійними знаннями та навичками, формування психологічної готовності до ефективного здійснення управлінської діяльності, а також усвідомлення шляхів досягнення високого рівня професійної майстерності [68].

Психологія управління тісно пов'язана з психологічними чинниками, що визначають ефективність управлінської діяльності. Водночас характер і вплив цих чинників значною мірою залежать від соціально-економічних та політичних умов функціонування суспільства. Очевидно, що в державах із стабільним економічним розвитком та у країні, яка перебуває в умовах воєнного протистояння з 2014 року, система психологічних чинників управління істотно відрізняється за своїм змістом і проявами.

У воєнних умовах психологічні чинники можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на управлінський процес. З одного боку, вони здатні сприяти підвищенню ефективності управління в нестабільному середовищі, а з іншого - психологічна неготовність керівників та учасників організаційної діяльності може призводити до ухвалення рішень, що характеризуються непослідовністю, емоційністю, хаотичністю та недостатньою прогнозованістю.

За умов стабільного функціонування організації керівник у своїй діяльності враховує низку чинників, що визначають ефективність роботи колективу. До них належать людський чинник, чисельність групи, статус її членів, психологічна сумісність, наявність формальних і неформальних лідерів, рівень професійної взаємодії, згуртованість колективу та психологічний клімат. Зокрема, важливою складовою ефективного управління є здатність керівника формувати сприятливі психологічні умови праці, що забезпечують результативне виконання поставлених завдань. Це передбачає розвиток комунікативних навичок, уміння слухати й підтримувати працівників, конструктивно реагувати на зауваження, чітко та логічно формулювати думки, ставити завдання, обґрунтовано висловлювати критику та демонструвати послідовність у прийнятті управлінських рішень.

Отже, погоджуємось з думкою авторів [80], що психологічні чинники ефективності управлінської діяльності можна визначити як сукупність психологічних характеристик особистості керівника, що впливають на організацію спільної діяльності працівників у колективі. Залежно від рівня їх розвитку ці характеристики можуть як підвищувати результативність управління, так і ускладнювати процес організації діяльності групи [80].

Війна виступає потужним психологічним стресором як для окремої людини, так і для суспільства загалом. Вона створює ситуацію постійної психоемоційної напруги, до якої людина не має природного психологічного імунітету.

Інформація про бойові дії, необхідність переривання професійної діяльності через повітряні тривоги чи загрозу ракетних ударів, значні людські втрати, а також зростання міграційних процесів і намірів залишити країну - усе це формує тривалий стан стресу. За таких умов важливого значення набуває психологічна готовність особистості до функціонування в кризовій реальності. Одним із шляхів адаптації до таких умов виступає активізація соціальних комунікацій на різних рівнях суспільної взаємодії.

З огляду на це керівник, усвідомлюючи вплив воєнних подій на психічний стан людей і колективів, має володіти високим рівнем психологічної стійкості та бути здатним ефективно працювати в умовах нестабільності. Важливим є також уміння взаємодіяти з працівниками, які мають різний рівень психологічної готовності до змін і до впливу негативних чинників швидкої трансформації соціальної реальності. Таким чином, психологічні чинники ефективності управлінської діяльності в умовах війни охоплюють як психологічну готовність керівника виконувати свої управлінські функції в кризових умовах, так і наявність у нього відповідних психологічних навичок організації діяльності колективу в умовах воєнного часу.

Водночас воєнні умови спричиняють певну трансформацію стилю управління, надаючи йому нових характеристик, що потребують наукового осмислення та аналізу. У таких умовах зберігається поділ чинників управлінської діяльності на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники пов’язані зі змінами у соціально-економічній структурі суспільства, зумовленими війною, зокрема з міграційними процесами, внутрішнім переміщенням населення, необхідністю перекваліфікації партнерів або припиненням співпраці з ними, адаптацією до нових нормативно-правових умов та формуванням нових соціальних зв’язків. Внутрішні чинники, своєю чергою, стосуються організації сприятливого психологічного клімату всередині колективу та підтримання ефективної міжособистісної взаємодії в групі.

До основних передумов ефективності управлінської діяльності належать професійна та психологічна компетентність керівника, його мотиваційна спрямованість, особистісні характеристики, особливості міжособистісної взаємодії та організаційно-психологічні умови діяльності. Важливу роль відіграють також когнітивні здібності, емоційний інтелект, комунікативна компетентність, рефлексивність, соціальна перцепція, стресостійкість та здатність керівника формувати довірливі відносини з працівниками (табл. 5.5).

Психологічні характеристики керівника мають неоднакове значення на різних етапах управлінської діяльності. На стадії виявлення та аналізу проблеми пріоритетного значення набувають когнітивні характеристики, тоді як у процесі реалізації прийнятих рішень зростає роль комунікативних, емоційних і лідерських якостей. Водночас рефлексивність та психологічна гнучкість забезпечують оцінювання отриманих результатів і своєчасне коригування управлінських дій (табл. 5.6).

Таблиця 5.5. Основні психологічні чинники ефективності управлінських дій*

Група чинників	Психологічні складові	Вплив на управлінські дії
Когнітивні	інтелект, аналітичне та критичне мислення, увага, пам’ять	забезпечують аналіз інформації, ідентифікацію проблем та оцінювання альтернатив
Емоційні	емоційний інтелект, саморегуляція, емоційна стійкість	сприяють регулюванню емоцій та збереженню ефективності діяльності у складних ситуаціях
Мотиваційні	мотивація досягнення, відповідальність, професійна спрямованість	визначають активність, наполегливість та орієнтацію керівника на досягнення результату
Особистісні	сумлінність, упевненість, адаптивність, відкритість до змін	впливають на управлінську поведінку та здатність адаптуватися до змін
Комунікативні	комунікативна компетентність, активне слухання, переконання	забезпечують результативний інформаційний обмін та координацію діяльності працівників
Соціально-перцептивні	емпатія, соціальне сприйняття, розуміння поведінки інших	дають змогу прогнозувати реакції працівників та обирати адекватні засоби управлінського впливу
Рефлексивні	самоаналіз, критичне оцінювання власних дій	сприяють усвідомленню помилок і коригуванню управлінської поведінки
Вольові	рішучість, наполегливість, самоконтроль	забезпечують практичну реалізацію прийнятих рішень та подолання перешкод
Стресостійкість	толерантність до невизначеності, здатність працювати в умовах психологічного тиску	сприяє збереженню якості управлінських рішень у складних та кризових умовах
Лідерські	здатність впливати, формувати довіру, мотивувати та об’єднувати працівників	забезпечують підтримку управлінських рішень колективом та їх ефективну реалізацію

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42 ,94, 108]

Таблиця 5.6. Вплив психологічних чинників на основні етапи управлінських дій*

Етап управлінської дії	Домінуючі психологічні чинники	Очікуваний результат
Виявлення проблеми	увага, спостережливість, критичне мислення	своєчасна ідентифікація проблемної ситуації
Аналіз ситуації	аналітичне мислення, інтелект, професійний досвід	визначення причин і можливих наслідків
Формування альтернатив	креативність, гнучкість мислення, відкритість	розширення можливих варіантів управлінських дій
Оцінювання альтернатив	критичність, раціональність, рефлексивність	оцінювання переваг, недоліків і ризиків
Прийняття рішення	рішучість, відповідальність, толерантність до невизначеності	вибір найбільш обґрунтованого варіанта
Доведення рішення до виконавців	комунікативна компетентність, емпатія, емоційний інтелект	забезпечення правильного розуміння завдань
Реалізація рішення	лідерські якості, мотиваційний вплив, самоконтроль	мобілізація працівників на досягнення поставлених цілей
Контроль результатів	об’єктивність, критичність, рефлексивність	своєчасне виявлення відхилень
Коригування	адаптивність, психологічна гнучкість	внесення необхідних змін в управлінські дії

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42 ,94, 108]

Взаємозв’язок психологічних чинників та результативності управлінської діяльності можна представити на рис. 5.3.

Особливе місце серед психологічних характеристик сучасного керівника посідає емоційний інтелект, який пов’язаний зі здатністю усвідомлювати власні емоційні стани, розпізнавати емоції інших осіб, регулювати власні реакції та використовувати емоційну інформацію у процесі управлінської взаємодії. Емоційний інтелект сприяє формуванню колективних цілей, підтриманню довіри та співробітництва, а також підвищенню гнучкості керівника у процесі прийняття рішень.

Результати емпіричних досліджень підтверджують значущість зазначеного чинника. Зокрема, метааналіз 98 досліджень із загальною кількістю 27 330 учасників засвідчив позитивний зв’язок між емоційним інтелектом керівників та ефективністю лідерства (r = 0,39) [127]. Інші метааналітичні результати свідчать про позитивний взаємозв’язок емоційного інтелекту із задоволеністю працею,

організаційною прихильністю та результативністю працівників, а також про його негативний зв'язок із робочим стресом (табл. 5.7).



Рис. 5.3. Механізм впливу психологічних чинників на ефективність управлінських дій*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42, 94].

Таблиця 5.7. Складові емоційного інтелекту керівника та їх значення для управлінської діяльності*

Складова	Прояв в управлінській діяльності	Очікуваний результат
Самоусвідомлення	розуміння власних емоцій та особливостей поведінки	підвищення об'єктивності самооцінювання управлінських дій
Емоційна саморегуляція	контроль емоцій та імпульсивних реакцій	прийняття більш зважених рішень
Розуміння емоцій інших	ідентифікація психологічного стану працівників	вибір адекватних засобів управлінського впливу
Емпатія	врахування позицій, потреб і переживань працівників	підвищення рівня довіри та якості взаємодії
Соціальні навички	переконання, переговори, вирішення конфліктів	підвищення результативності комунікації та координації
Управління емоційним кліматом	формування конструктивного психологічного середовища	посилення згуртованості та результативності колективу

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [122, 127].

Ефективність управлінських дій залежить не лише від наявності позитивних психологічних характеристик, а й від здатності керівника мінімізувати вплив психологічних бар'єрів. До них належать емоційна нестійкість, надмірна самовпевненість, ригідність мислення, страх відповідальності, недостатня стресостійкість, комунікативні труднощі та низький рівень рефлексивності. Їх прояв може негативно позначатися на об'єктивності оцінювання ситуації,

своєчасності прийняття рішень та характері взаємодії керівника з підлеглими (табл. 5.8).

Таблиця 5.8. Психологічні бар'єри ефективності управлінських дій*

Психологічний бар'єр	Основний прояв	Можливі управлінські наслідки
Емоційна нестійкість	імпульсивність та надмірна емоційність	прийняття недостатньо обґрунтованих рішень
Надмірна самовпевненість	переоцінювання власних знань і можливостей	недооцінювання ризиків
Страх відповідальності	уникнення складних управлінських рішень	уповільнення управлінських процесів
Ригідність мислення	небажання переглядати сформовані погляди	зниження адаптивності управління
Інформаційне перевантаження	труднощі опрацювання значних обсягів інформації	погіршення якості аналізу
Низька стресостійкість	зниження ефективності діяльності в умовах тиску	зростання ймовірності управлінських помилок
Низький рівень емпатії	недостатнє врахування позицій працівників	виникнення конфліктів та зниження довіри
Комунікативні бар'єри	нечіткість передавання управлінської інформації	неправильне розуміння поставлених завдань
Стереотипність оцінювання	упереджене сприйняття ситуацій і працівників	зниження об'єктивності управлінських рішень
Низька рефлексивність	недостатній аналіз власних дій і помилок	повторення неефективних моделей управлінської поведінки

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [42, 94].

Таким чином, психологічні чинники формують важливе підґрунтя ефективності управлінських дій, оскільки безпосередньо впливають на особливості сприйняття й аналізу інформації, прийняття рішень, комунікацію, мотивацію працівників та реалізацію управлінського впливу. Особливе значення мають емоційний інтелект, когнітивні здібності, стресостійкість, комунікативна компетентність, рефлексивність та лідерські характеристики керівника. Їх комплексний розвиток сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, адаптивності управління та результативності взаємодії керівника з працівниками.

2.5.3. Контроль, оцінювання та зворотний зв'язок в системі управління

У сучасних умовах господарювання контроль посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує взаємозв'язок між обліком, аналізом, прогнозуванням і регулюванням господарської діяльності.

Контроль як одна з базових функцій менеджменту не може здійснюватися ізольовано від загальної системи управління підприємством та її організаційно-

функціональних складових. Його реалізація безпосередньо пов'язана з плануванням, організуванням, мотивуванням і регулюванням. Саме завдяки контрольній функції керівництво отримує можливість визначати ступінь досягнення встановлених цілей, оцінювати обґрунтованість прийнятих рішень, виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих та своєчасно здійснювати необхідні коригувальні заходи.

Важливим аспектом реалізації функції контролю є її інформаційна спрямованість. Пушкар М. С. наголошує, що система контролю повинна забезпечувати оцінювання якості функціонування підприємства. Водночас управління доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на формування адекватної реакції суб'єкта господарювання на зміни складного та динамічного зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набувають інформаційні ресурси, на основі яких здійснюється оцінювання рівня досягнення цілей, досліджуються економічні явища і процеси, визначаються тенденції розвитку та виявляються відхилення як у внутрішній діяльності підприємства, так і в його зовнішньому середовищі [84].

Контроль має супроводжувати всі основні етапи господарської діяльності, охоплюючи процеси формування, використання та відтворення капіталу. Його реалізація повинна здійснюватися на різних рівнях управління, що забезпечує комплексність оцінювання результатів діяльності та своєчасність управлінського реагування.

Необхідність здійснення контролю господарської та управлінської діяльності підприємства зумовлена низкою об'єктивних чинників, пов'язаних із забезпеченням цілеспрямованості функціонування організації, мінливістю середовища, потребою своєчасного виявлення проблем та необхідністю інформаційного забезпечення управлінських рішень. До основних причин, що визначають важливість контрольної функції в системі менеджменту, доцільно віднести такі:

1. Забезпечення досягнення місії та стратегічних цілей організації. Контроль є невід'ємною складовою управлінського процесу та здійснюється починаючи з етапу визначення цілей, формування завдань і побудови організаційної структури. Його застосування дає змогу оцінювати відповідність фактичної діяльності встановленим орієнтирам та забезпечувати узгодженість дій працівників і структурних підрозділів. Відсутність належної системи контролю може призводити до порушення координації управлінських і господарських процесів, нераціонального використання ресурсів та відхилення від визначених напрямів розвитку. Таким чином, контроль сприяє спрямуванню діяльності організації на реалізацію її місії та досягнення запланованих результатів.

2. Невизначеність та динамічність середовища функціонування. Плани, програми розвитку та організаційні рішення формуються на основі інформації про поточний стан підприємства та прогнозів щодо майбутніх умов його діяльності. Водночас внутрішнє і зовнішнє середовище характеризується постійними змінами, які можуть істотно впливати на можливість реалізації визначених планів. Зміни нормативно-правового регулювання, технологій,

конкурентного середовища, економічної кон’юнктури, суспільних потреб та інших чинників здатні знижувати актуальність раніше прийнятих управлінських рішень. За таких умов контроль забезпечує своєчасне виявлення змін і створює інформаційне підґрунтя для адаптації діяльності підприємства до нових обставин.

3. Запобігання виникненню та розвитку кризових ситуацій. Важливим призначенням контролю є своєчасне виявлення проблем, помилок і небажаних відхилень до моменту, коли їх наслідки набудуть критичного характеру. Управлінські прорахунки у взаємодії з несприятливими чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища можуть накопичуватися й створювати загрози стабільності функціонування підприємства. Систематичний контроль дає змогу своєчасно ідентифікувати такі відхилення, встановлювати причини їх виникнення та здійснювати необхідні коригувальні заходи. Отже, контроль виконує не лише діагностичну, а й превентивну функцію, сприяючи попередженню кризових явищ та мінімізації їх потенційних негативних наслідків.

4. Забезпечення взаємозв’язку основних функцій менеджменту. Контроль тісно інтегрований з іншими функціями управління, зокрема плануванням, організуванням і мотивуванням, та створює передумови для їх ефективної реалізації. За допомогою контрольних процедур здійснюється оцінювання фактичного стану об’єкта управління, визначається ступінь виконання запланованих показників і встановлюється необхідність їх коригування. Отримані результати формують інформаційну основу для уточнення планів, удосконалення організації діяльності та прийняття нових управлінських рішень. Відповідно, контроль виступає важливим інструментом забезпечення узгодженості стратегічного, тактичного й оперативного управління та сприяє досягненню визначених цілей підприємства.

Таким чином, об’єктивна необхідність контролю визначається його здатністю забезпечувати відповідність фактичних результатів установленим цілям, своєчасно виявляти відхилення, враховувати зміни середовища та формувати інформаційну основу для коригування управлінських рішень. У цьому контексті контроль слід розглядати не лише як засіб перевірки результатів діяльності, а як комплексний механізм підтримання стабільності, адаптивності та результативності системи управління підприємством.

Ефективність контролю як однієї з основних функцій системи управління значною мірою залежить від дотримання сукупності принципів, які визначають вимоги до його організації, проведення та використання отриманих результатів. Такі принципи формують методологічне підґрунтя контрольної діяльності, забезпечують її системність, об’єктивність, безперервність та орієнтованість на досягнення цілей організації. Узагальнену характеристику основних принципів контролювання наведено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9. Основні принципи контролювання в системі управління*

Принцип	Наукове трактування та характеристика
1	2
Відповідність	Передбачає узгодження системи контролю зі специфікою, масштабами та характером діяльності конкретної організації. Мета, завдання, методи та зміст контрольних процедур повинні відповідати особливостям об'єкта контролю та повноваженням суб'єктів, які його здійснюють.
Системність	Ґрунтується на комплексному охопленні контролем усіх взаємопов'язаних складових господарської та управлінської діяльності. Контрольні процедури мають здійснюватися з урахуванням взаємозалежності окремих процесів, структурних підрозділів і результатів діяльності організації.
Безперервність	Передбачає регулярне та послідовне здійснення контрольних процедур упродовж усього управлінського циклу. Скорочення часових інтервалів між контрольними заходами сприяє оперативному виявленню відхилень і своєчасному застосуванню коригувальних управлінських дій.
Об'єктивність	Полягає у формуванні висновків щодо стану та результатів діяльності об'єкта контролю на основі достовірних, перевірених і документально підтверджених даних, а також установлених нормативних вимог і критеріїв оцінювання.
Незалежність	Передбачає недопущення необґрунтованого впливу на суб'єктів контролю та забезпечення неупередженості їхніх професійних висновків. Контрольні дії повинні здійснюватися компетентно та добросовісно, без адміністративного, матеріального, психологічного чи іншого тиску.
Транспарентність	Визначає необхідність належного інформаційного представлення результатів контролю заінтересованим сторонам. Отримані результати мають своєчасно доводитися до об'єкта контролю, осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень, а за необхідності - до ключових стейкхолдерів організації.
Ефективність	Передбачає спрямованість контрольної діяльності на своєчасне та повне виявлення відхилень, установлення причин їх виникнення та розроблення заходів щодо усунення або попередження негативних наслідків. Результати контролю мають створювати практичну цінність для системи управління.
Науковість	Полягає у застосуванні науково обґрунтованих методів, методик, критеріїв та аналітичних інструментів, які забезпечують достовірність результатів і обґрунтованість сформованих висновків.
Плановість	Передбачає попередню організацію контрольної діяльності, що охоплює вивчення особливостей об'єкта, визначення мети та завдань перевірки, встановлення строків, вибір методів і формування відповідної програми контрольних заходів.
Відповідальність	Визначає обов'язок суб'єктів контролю дотримуватися встановлених нормативно-правових і професійних вимог, забезпечувати належну якість контрольних процедур, достовірність отриманих результатів та обґрунтованість сформованих висновків.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [113]

Таким чином, дотримання зазначених принципів забезпечує формування цілісної та результативної системи контролю, здатної своєчасно виявляти відхилення у діяльності організації та формувати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас принципи системності, безперервності, об'єктивності та ефективності сприяють перетворенню контролю із суто перевірочного інструменту на важливий механізм інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Контроль як одна з базових функцій менеджменту характеризується значною різноманітністю форм і методів реалізації, що зумовлено складністю управлінських процесів та відмінностями між об'єктами контрольного впливу. Класифікація контролю дає змогу систематизувати його різновиди залежно від функціонального призначення, етапу здійснення господарської діяльності, рівня централізації, ступеня охоплення об'єкта та джерел інформаційного забезпечення (табл. 5.10).

Таблиця 5.10. Класифікація видів контролю в системі управління організацією*

Класифікаційна ознака	Вид контролю	Характеристика
1	2	3
За функціональним змістом	**Фінансовий**	Передбачає систематичне спостереження, перевірку та оцінювання процесів формування, розподілу і використання фінансових ресурсів організації. Спрямований на визначення рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, кредитоспроможності, рівня самофінансування та інших параметрів фінансового стану.
	Виробничий	Полягає у зіставленні запланованих і фактичних показників виробничої діяльності з подальшим визначенням та аналізом виявлених відхилень. Охоплює контроль виконання виробничих планів, дотримання стандартів якості, своєчасності матеріального забезпечення, використання виробничих потужностей і рівня витрат.
	Маркетинговий	Спрямований на оцінювання результативності маркетингової діяльності організації. Передбачає аналіз ефективності рекламних заходів, просування продукції, організації збуту, якості обслуговування споживачів та рівня маркетингових витрат.
За етапом здійснення управлінської та господарської діяльності	**Попередній**	Здійснюється до початку виконання запланованих робіт і має превентивний характер. Його призначення полягає у визначенні готовності організації та її підрозділів до виконання поставлених завдань, а також у своєчасному виявленні потенційних ризиків і передумов виникнення відхилень.

Продовження таблиці 5.10

1	2	3
За етапом здійснення управлінської та господарської діяльності	**Поточний**	Реалізується безпосередньо в процесі виконання господарських та управлінських операцій. Передбачає постійний моніторинг діяльності, зіставлення поточних результатів із нормативами і стандартами та оперативне коригування виявлених відхилень. Важливу роль у його здійсненні відіграє механізм зворотного зв'язку.
	Заключний	Проводиться після завершення певного процесу, роботи або управлінського циклу. Передбачає порівняння фактично отриманих результатів із запланованими, визначення причин відхилень та формування інформаційної бази для вдосконалення майбутніх управлінських рішень.
За рівнем централізації	**Централізований**	Здійснюється спеціалізованими структурними підрозділами або уповноваженими суб'єктами відповідно до централізовано встановлених правил, нормативів, стандартів та інструкцій. Характеризується формалізованим порядком передавання контрольних вимог від вищих рівнів управління до нижчих.
	Децентралізований	Базується на делегуванні контрольних повноважень, самоконтролі та взаємному контролі учасників організації. Значну роль відіграють корпоративна культура, спільні цінності, соціальні норми та відповідальність працівників за результати власної діяльності.
За ступенем охоплення об'єкта	**Вибірковий**	Передбачає перевірку окремих операцій, процесів, управлінських рішень, документів або структурних підрозділів. Застосовується у випадках, коли немає необхідності або можливості здійснювати повномасштабну перевірку всієї сукупності об'єктів.
	Суцільний	Охоплює весь визначений обсяг діяльності, операцій або об'єктів контролю. Дає можливість комплексно оцінити дотримання часових, ресурсних, кількісних і якісних параметрів господарської та управлінської діяльності.
За джерелом отримання інформації	**Документальний**	Ґрунтується на дослідженні документально зафіксованої інформації. Передбачає аналіз планів, бюджетів, кошторисів, договорів, нормативів, первинних документів, управлінської, фінансової та статистичної звітності. Реалізується, зокрема, шляхом перевірок, ревізій та спеціальних обстежень.
	Візуальний (фактичний)	Здійснюється шляхом безпосереднього спостереження, огляду та перевірки фактичного стану відповідних об'єктів, процесів або результатів діяльності організації. Дає можливість зіставити документально зафіксовану інформацію з реальним станом об'єкта контролю.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [55, 71, 90, 107, 113]

Особливе значення серед наведених видів має попередній контроль, оскільки його застосування спрямоване на недопущення негативних відхилень ще до початку виконання відповідних господарських операцій. Залежно від виду ресурсів він може охоплювати кадрову, матеріальну, фінансову та інформаційну складові діяльності організації (табл. 5.11).

Таблиця 5.11. Характеристика попереднього контролю ресурсного забезпечення організації*

Об'єкт контролю	Зміст попереднього контролю
Людські ресурси	Передбачає оцінювання професійних знань, компетентностей, практичних навичок і ділових якостей кандидатів та працівників. Результати такого оцінювання використовуються для відбору персоналу, його розстановки, навчання та професійного розвитку.
Матеріальні ресурси	Передбачає встановлення вимог до кількісних і якісних параметрів матеріалів, сировини та інших ресурсів, а також перевірку їх відповідності визначеним стандартам до моменту використання у виробничому процесі.
Фінансові ресурси	Реалізується насамперед через бюджетування та фінансове планування. Встановлення граничних обсягів доходів, витрат і використання ресурсів дає можливість попередити необґрунтовані витрати та забезпечити фінансову дисципліну.
Інформаційні ресурси	Передбачає попереднє оцінювання достатності, актуальності, достовірності, об'єктивності та якості інформації, необхідної для прийняття і реалізації управлінських рішень.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [55, 71, 90, 107, 113]

Поточний контроль, на відміну від попереднього, супроводжує безпосереднє виконання робіт та забезпечує оперативне отримання інформації про стан контрольованих процесів. Його реалізація дає можливість своєчасно встановлювати відхилення від нормативних параметрів та здійснювати відповідне управлінське реагування (табл. 5.12).

Заключний контроль забезпечує комплексне оцінювання результатів після завершення певного етапу діяльності. Його інформаційна цінність полягає не лише у встановленні ступеня досягнення запланованих показників, але й у можливості використання отриманого досвіду під час планування та реалізації аналогічних процесів у майбутньому (табл. 5.13).

Таблиця 5.12. Особливості поточного контролю за видами ресурсів*

Об'єкт контролю	Зміст поточного контролю
Людські ресурси	Систематичне оцінювання виконання працівниками посадових обов'язків, продуктивності та якості роботи, аналіз професійних проблем, проведення періодичного оцінювання й атестації персоналу.
Інформаційні ресурси	Контроль процесів отримання, оброблення, систематизації, зберігання та передавання інформації, а також визначення її пріоритетності, терміновості й відповідності інформаційним потребам менеджменту.
Фінансові ресурси	Моніторинг поточних фінансових операцій, надходжень і видатків, перевірка правильності оформлення фінансової документації та відповідності операцій установленим нормативним вимогам.
Матеріальні ресурси	Оцінювання раціональності та ефективності використання сировини, матеріалів, обладнання й інших матеріальних ресурсів у процесі поточної господарської діяльності.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [55, 71, 90, 107, 113]

Таблиця 5.13. Особливості заключного контролю за видами ресурсів*

Об'єкт контролю	Зміст заключного контролю
Людські ресурси	Оцінювання результативності праці, відповідності професійної кваліфікації працівників займаним посадам, продуктивності та здатності персоналу до подальшого професійного розвитку.
Інформаційні ресурси	Визначення повноти, достовірності, об'єктивності та достатності інформації, яка використовувалася під час виконання поставлених завдань і прийняття управлінських рішень.
Фінансові ресурси	Визначення фактичних фінансових результатів та їх зіставлення із запланованими показниками, бюджетами й установленими нормативами.
Матеріальні ресурси	Оцінювання кількісних і якісних результатів використання матеріальних ресурсів, зокрема обсягів та якості виготовленої продукції.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [55, 71, 90, 107, 113]

У практиці менеджменту важливе значення також має принцип контролю за відхиленнями (принцип виключення). Його сутність полягає у встановленні допустимого діапазону відхилень фактичних показників від нормативних або запланованих значень. Якщо отримані результати перебувають у визначених допустимих межах і не створюють загрози досягненню цілей, додаткове управлінське втручання може бути недоцільним. Натомість перевищення встановлених меж потребує поглибленого аналізу причин відхилень і прийняття відповідних коригувальних рішень.

Процес реалізації функції контролювання включає певні етапи (рис. 5.4), на кожному з яких реалізується комплекс певних заходів.

Процес контролювання в системі управління організацією доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на оцінювання результатів діяльності, виявлення відхилень та прийняття відповідних управлінських рішень.

Перший етап передбачає встановлення стандартів і критеріїв оцінювання. Вони формуються на основі визначених у процесі планування цілей, стратегій та очікуваних результатів діяльності організації. Стандарти повинні мати чітко визначені кількісні або якісні параметри та часові межі їх досягнення. Наявність конкретних критеріїв дає змогу об'єктивно оцінювати ступінь виконання поставлених завдань.

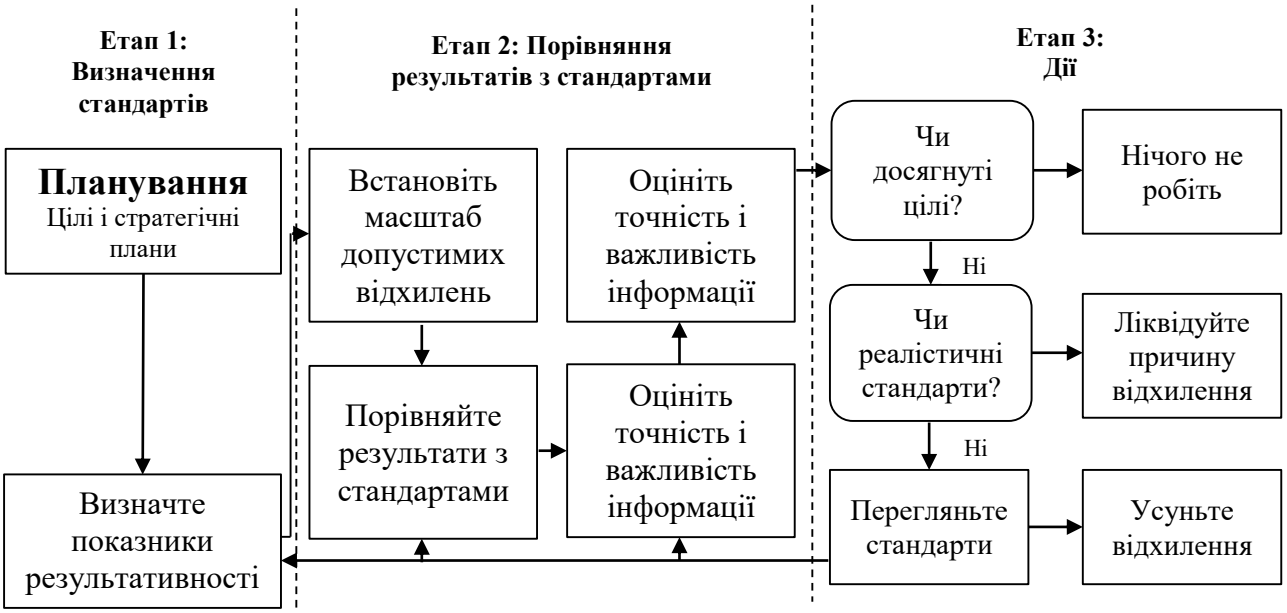


Рис. 5.4. Процес контролю в системі управління підприємством*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [90, 113]

Другий етап полягає у вимірюванні фактичних результатів та їх зіставленні з установленими стандартами. На цьому етапі визначається величина відхилень, оцінюється їх допустимість та встановлюються причини виникнення. Важливим є формування обґрунтованого діапазону допустимих відхилень, оскільки надмірно жорсткі критерії можуть спричиняти невиправдане управлінське втручання та збільшувати витрати на здійснення контролю.

Результативність контролювання значною мірою залежить від співвідношення отриманого управлінського ефекту та витрат на його здійснення. До таких витрат належать робочий час персоналу, використання технічних засобів, а також витрати на отримання, оброблення, передавання і зберігання інформації. Тому доцільним є застосування принципу управління за відхиленнями, відповідно до якого управлінська увага концентрується передусім на суттєвих відхиленнях фактичних результатів від установлених параметрів.

Важливою складовою другого етапу є інформаційне забезпечення контролю. Дані про встановлені стандарти та фактично досягнуті результати мають своєчасно передаватися відповідальним працівникам і керівникам.

Інформація повинна бути достовірною, релевантною, достатньою та придатною для прийняття управлінських рішень. За результатами її аналізу визначається характер і масштаб необхідного управлінського реагування.

Третій етап передбачає вибір відповідних управлінських дій залежно від результатів порівняння фактичних і запланованих показників. Можливими є три основні варіанти: збереження наявного стану, усунення виявлених відхилень або перегляд установлених стандартів.

Якщо фактичні результати відповідають установленим параметрам і діяльність здійснюється відповідно до плану, необхідність у коригувальних заходах відсутня. Водночас контроль повинен продовжуватися, оскільки відповідність показників стандартам у певний момент не гарантує збереження такого стану в майбутньому.

У разі виявлення суттєвих відхилень необхідно визначити причини їх виникнення та розробити відповідні коригувальні заходи. При цьому управлінське втручання має враховувати взаємозалежність структурних підрозділів і бізнес-процесів, оскільки зміни в одному елементі системи можуть впливати на результати діяльності організації загалом.

Якщо причиною відхилень є необґрунтованість або недосяжність установлених нормативів, доцільним стає їх перегляд. Коригування стандартів може передбачати як підвищення, так і зниження цільових показників відповідно до реальних умов функціонування організації. Водночас надмірно завищені вимоги можуть негативно впливати на мотивацію персоналу та ускладнювати досягнення поставлених цілей.

Таким чином, процес контролювання охоплює встановлення стандартів, оцінювання фактичних результатів і здійснення управлінського реагування. Послідовна реалізація цих етапів забезпечує своєчасне виявлення відхилень, визначення їх причин та формування обґрунтованих коригувальних рішень, що сприяє підвищенню результативності системи управління організацією.

Оцінювання контролю в системі управління є важливою складовою забезпечення результативного функціонування організації, оскільки дає змогу визначити спроможність контрольних механізмів своєчасно виявляти відхилення, встановлювати причини їх виникнення та забезпечувати інформаційну основу для прийняття коригувальних управлінських рішень. У цьому контексті оцінювання контролю доцільно розглядати як систематичний процес визначення відповідності організації контрольної діяльності встановленим цілям, принципам, нормативам і потребам системи менеджменту.

Необхідність такого оцінювання зумовлена тим, що сам факт наявності контрольних процедур не гарантує їх результативності. Надмірна кількість перевірок може збільшувати адміністративне навантаження та витрати ресурсів, тоді як недостатній рівень контролю підвищує ймовірність несвоєчасного виявлення проблем і прийняття необґрунтованих управлінських рішень. Тому система контролю повинна забезпечувати оптимальне співвідношення між масштабами контрольних заходів, витратами на їх здійснення та отриманими результатами.

Оцінювання контролю має здійснюватися комплексно та охоплювати його організаційну, інформаційну, економічну й результативну складові. Організаційний аспект передбачає визначення чіткості розподілу контрольних повноважень і відповідальності між суб'єктами управління. Інформаційна складова характеризує повноту, достовірність, актуальність і своєчасність інформації, яка формується в процесі контролю та використовується для прийняття управлінських рішень. Економічний аспект пов'язаний із визначенням співвідношення витрат на здійснення контрольних заходів та отриманого від них ефекту.

Особливого значення набуває оцінювання результативності контролю. Воно передбачає визначення того, наскільки контрольні процедури сприяють своєчасному виявленню відхилень фактичних показників від запланованих, встановленню причин їх виникнення та реалізації необхідних коригувальних заходів. Відповідно, ефективний контроль повинен не лише фіксувати вже наявні порушення, а й виконувати превентивну функцію, сприяючи попередженню потенційних проблем і ризиків.

Для комплексного оцінювання системи контролю доцільно використовувати сукупність кількісних та якісних показників. До них можуть бути віднесені частка виконаних контрольних заходів, рівень досягнення встановлених планових показників, кількість і масштаб виявлених відхилень, частка своєчасно усунених порушень, тривалість реагування на виявлені проблеми, рівень виконання коригувальних заходів, витрати на здійснення контролю та економічний ефект від їх реалізації. Узагальнено основні напрями оцінювання контролю в системі управління можна представити у табл. 5.14.

Таблиця 5.14. Основні напрями оцінювання контролю в системі управління*

Напрям оцінювання	Основні критерії
Результативність	ступінь досягнення цілей контролю, своєчасність виявлення та усунення відхилень
Економічність	співвідношення витрат на контроль та отриманого економічного й управлінського ефекту
Оперативність	швидкість отримання інформації, виявлення проблем та прийняття коригувальних рішень
Інформаційна якість	достовірність, повнота, актуальність і своєчасність контрольної інформації
Превентивність	здатність системи попереджати порушення, ризики та кризові ситуації
Дієвість	ступінь практичної реалізації рекомендацій і коригувальних заходів за результатами контролю
Системність	охоплення контролем основних процесів, ресурсів і структурних підрозділів
Адаптивність	здатність контрольної системи змінювати методи, критерії та стандарти відповідно до умов діяльності

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [90, 113]

Важливим напрямом оцінювання є також визначення дієвості зворотного зв'язку. Результати контрольних процедур повинні своєчасно надходити до суб'єктів прийняття рішень і використовуватися для коригування планів, нормативів, управлінських дій та, за необхідності, самих стандартів контролю. Таким чином забезпечується взаємозв'язок між контролюванням, плануванням, організуванням, мотивуванням і регулюванням діяльності організації.

Зворотний зв'язок є невід'ємним елементом системи управління, що забезпечує взаємозв'язок між її окремими етапами та сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності. Його використання дає змогу здійснювати систематичний моніторинг перебігу управлінських процесів, оцінювати обґрунтованість і доцільність прийнятих рішень, а також визначати ступінь відповідності фактично отриманих результатів установленим цілям і запланованим показникам. Крім того, ефективно організований зворотний зв'язок забезпечує своєчасне виявлення відхилень у функціонуванні системи, визначення причин їх виникнення та формування відповідних коригувальних управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків і забезпечення досягнення поставлених цілей.

Зворотний зв'язок (англ. *feedback*) доцільно розглядати як механізм впливу результатів функціонування системи на характер і параметри її подальшої діяльності. Це поняття має міждисциплінарний характер і застосовується для характеристики процесів, що відбуваються в соціальних, економічних, біологічних і технічних системах, а також широко використовується в кібернетиці, теорії управління та автоматичного регулювання. Вивчення закономірностей зворотного зв'язку має тривалу історію, а його значення полягає передусім у можливості коригування функціонування системи відповідно до отриманих результатів та змін зовнішнього і внутрішнього середовища [35].

Залежно від характеру впливу на систему зворотний зв'язок поділяють на позитивний і негативний. Позитивний зворотний зв'язок передбачає такий вплив результатів функціонування системи на її подальший стан, за якого відбувається посилення початкового ефекту. У системах автоматичного управління це реалізується шляхом повернення частини вихідного сигналу на вхід системи у фазі, що збігається з вхідним сигналом. Унаслідок цього загальний вплив на систему посилюється. За певних умов такий механізм може спричиняти самопідсилення процесів, коли навіть незначні початкові коливання багаторазово відтворюються та зростають, формуючи стійкі незатухаючі коливання.

Негативний зворотний зв'язок, навпаки, спрямований на обмеження або зменшення відхилень у функціонуванні системи. Його дія ґрунтується на поверненні частини вихідного сигналу на вхід у протилежній фазі щодо початкового впливу. Це сприяє зменшенню результуючого сигналу та коефіцієнта підсилення системи, водночас забезпечуючи підвищення її стійкості, точності й здатності оперативно реагувати на зміни. Саме тому негативний

зворотний зв’язок відіграє важливу роль у стабілізації функціонування систем та підтриманні заданих параметрів їх діяльності.

У контексті управлінської діяльності зворотний зв’язок виступає важливим елементом управлінського циклу, оскільки забезпечує отримання інформації про фактичні результати реалізації управлінських рішень та створює інформаційне підґрунтя для їх подальшого коригування. Управлінський цикл при цьому можна визначити як упорядковану сукупність взаємопов’язаних і послідовно здійснюваних управлінських процедур, операцій та дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Дотримання логічної послідовності таких процедур є необхідною умовою забезпечення результативності та якості управління.

Початковою складовою управлінського циклу є визначення мети діяльності. Цей етап охоплює діагностування наявного стану об’єкта управління, прогнозування можливих змін, конкретизацію кінцевої мети, формування стратегії її досягнення та визначення відповідних завдань. Таким чином створюється основа для подальшого вибору напрямів і засобів управлінського впливу.

Наступним етапом є прийняття управлінського рішення, що передбачає ідентифікацію проблемної ситуації, розроблення та обґрунтування можливих альтернатив, їх порівняльне оцінювання, вибір найбільш доцільного варіанта дій та його остаточне затвердження. Якість цього етапу значною мірою визначає результативність подальшої реалізації управлінського процесу.

Подальша стадія пов’язана з організацією практичної реалізації прийнятого рішення. Її зміст охоплює розподіл завдань і повноважень між виконавцями, забезпечення необхідними ресурсами, координацію діяльності, регулювання процесу виконання та здійснення контролю. На цьому етапі управлінське рішення трансформується у конкретні організаційні дії, спрямовані на досягнення встановлених цілей.

Завершальною складовою управлінського циклу є оцінювання та аналіз отриманих результатів. Саме на цьому етапі особливого значення набуває механізм зворотного зв’язку, за допомогою якого фактичні результати зіставляються із запланованими показниками, визначаються наявні відхилення та причини їх виникнення. Отримана інформація дає змогу оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень, виявити нові проблемні ситуації та сформувати передумови для визначення наступних цілей і напрямів управлінського впливу [35].

Таким чином, управлінський цикл має безперервний і повторюваний характер. Досягнення поставленої мети або розв’язання певної проблеми не означає завершення процесу управління, оскільки отримані результати формують новий стан об’єкта та можуть породжувати нові проблеми й завдання. Зворотний зв’язок у цьому процесі забезпечує інформаційний взаємозв’язок між результатами попереднього циклу та формуванням наступних управлінських рішень, сприяючи адаптивності, стійкості та результативності системи управління.

Узагальнюючи, психологічні механізми та соціальні детермінанти управлінської дії формують складну взаємопов'язану систему, яка визначає характер, спрямованість і результативність взаємодії між суб'єктами управління. Управлінська дія за своєю сутністю є формою соціальної взаємодії, що реалізується через комунікацію, взаємний вплив, узгодження цілей та інтересів, розподіл ролей, координацію поведінки і зворотний зв'язок. Її ефективність залежить від поєднання мотиваційно-ціннісних, когнітивних, емоційних, комунікативних, перцептивних і поведінкових механізмів, а також від професійної компетентності, психологічної сумісності, особистісних характеристик, емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності учасників до конструктивної взаємодії. Особливого значення набуває усвідомлення керівником того, що управлінський вплив не має виключно одностороннього характеру, оскільки поведінкова реакція працівників, їх ставлення до прийнятих рішень та отриманий зворотний зв'язок безпосередньо впливають на подальші управлінські дії. Відповідно, підвищення результативності сучасного управління потребує розвитку суб'єкт-суб'єктної моделі взаємодії, заснованої на професійній компетентності, довірі, взаєморозумінні, психологічній стійкості, ефективній комунікації та здатності керівника адаптувати способи управлінського впливу до особливостей працівників і конкретної управлінської ситуації. На основі цього сформовано наступні висновки:

1. Управлінська дія є цілеспрямованою формою соціальної взаємодії, що реалізується через взаємний вплив керівника і працівників, обмін інформацією, узгодження інтересів та координацію спільної діяльності для досягнення визначених організаційних цілей.

2. Ефективність управлінської взаємодії визначається сукупністю соціально-психологічних чинників, серед яких особливе значення мають мотивація та ціннісні орієнтації, професійна й комунікативна компетентність, психологічна сумісність та особистісні характеристики учасників взаємодії.

3. Результативність управлінської дії залежить не лише від формальних повноважень керівника, а й від якості комунікації, рівня довіри, мотивації працівників та дієвості зворотного зв'язку, що обґрунтовує необхідність розвитку суб'єкт-суб'єктної моделі сучасного управління.

4. Ефективність управлінських дій значною мірою визначається психологічними характеристиками керівника, серед яких ключове значення мають когнітивні здібності, емоційний інтелект, мотивація, комунікативна компетентність, стресостійкість, рефлексивність та лідерські якості.

5. Значущість окремих психологічних чинників змінюється залежно від етапу управлінської діяльності: під час аналізу проблеми домінують когнітивні характеристики, у процесі реалізації рішень - комунікативні, емоційні та лідерські якості, а на етапах контролю й коригування - об'єктивність, рефлексивність та психологічна гнучкість.

6. Підвищення результативності управління потребує комплексного розвитку психологічної компетентності керівника та мінімізації психологічних бар'єрів, оскільки емоційна нестійкість, ригідність мислення, низька

стресостійкість і комунікативні труднощі здатні погіршувати якість рішень та взаємодію з працівниками.

7. Контроль у системі управління виступає базовою функцією менеджменту, що забезпечує зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками, своєчасне виявлення відхилень та формування інформаційної основи для прийняття коригувальних управлінських рішень. Його результативність значною мірою залежить від дотримання принципів системності, безперервності, об'єктивності, незалежності та ефективності.

8. Ефективна система контролю передбачає застосування попереднього, поточного та заключного контролю, кожен із яких виконує специфічні завдання на різних етапах управлінського процесу. Їх комплексне використання дає змогу не лише фіксувати вже наявні відхилення, а й попереджати ризики, оцінювати результати діяльності та своєчасно здійснювати необхідне управлінське реагування.

9. Зворотний зв'язок є необхідною складовою контрольного та управлінського процесу, оскільки забезпечує передавання інформації про фактичні результати діяльності, причини відхилень та ефективність реалізованих рішень. Завдяки цьому управлінський цикл набуває безперервного характеру, а система управління - більшої адаптивності, стійкості та результативності.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність управління як особливого виду професійної діяльності?

2. Які основні психологічні особливості управлінської діяльності?

3. У чому полягає сутність соціальної взаємодії та які її основні ознаки?

4. Чому управлінську дію доцільно розглядати як форму соціальної взаємодії?

5. Які основні види соціальної взаємодії та як вони проявляються в управлінській діяльності?

6. Які типи групової взаємодії виокремлюються за Р. Бейлзом?

7. Які основні компоненти формують процес управлінської взаємодії?

8. Яку роль відіграють мотивація та ціннісні орієнтації в управлінській взаємодії?

9. Як професійна та комунікативна компетентність впливають на ефективність взаємодії керівника і працівників?

10. У чому полягає значення психологічної сумісності учасників управлінської взаємодії?

11. Які психологічні механізми використовуються у процесі здійснення управлінського впливу?

12. У чому полягають особливості переконання, навіювання, ідентифікації, рефлексії, емпатії та наслідування як механізмів управлінської взаємодії?

13. Які психологічні чинники визначають ефективність управлінських дій?

14. Як когнітивні, емоційні, мотиваційні, комунікативні та вольові характеристики керівника впливають на результативність управління?

15. Яку роль відіграють емоційний інтелект і стресостійкість керівника у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень?

16. У чому полягає сутність контролю як функції управління?

17. Чим контроль відрізняється від звичайної перевірки результатів діяльності?

18. Які об'єктивні причини зумовлюють необхідність здійснення контролю в системі менеджменту?

19. Який взаємозв'язок існує між контролем та іншими функціями менеджменту – плануванням, організуванням і мотивуванням?

20. Які принципи необхідно враховувати під час формування ефективної системи управлінського контролю?

21. За якими ознаками можна класифікувати основні види контролю в організації?

22. У чому полягають відмінності між попереднім, поточним і заключним контролем?

23. Які особливості здійснення контролю людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства?

24. З яких основних етапів складається процес управлінського контролю та яке значення має зворотний зв'язок у цьому процесі?

25. За якими критеріями доцільно оцінювати ефективність системи контролю та як результати контролю використовуються для коригування управлінських рішень?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що є спільною ознакою більшості наукових підходів до соціальної взаємодії

А.	Наявність взаємного впливу та комунікації між суб'єктами
Б.	Односторонній вплив керівника на працівників
В.	Відсутність спільної мети учасників
Г.	Використання виключно формальних повноважень

2. Яка форма соціальної взаємодії ґрунтується на узгодженні дій, інтересів і ресурсів для досягнення спільної мети

А.	Конкуренція
Б.	Конфлікт
В.	Співробітництво
Г.	Асиміляція

3. Який вид соціальної взаємодії передбачає взаємні поступки учасників

А.	Компроміс
Б.	Конкуренція
В.	Конфлікт
Г.	Асиміляція

4. Який механізм управлінської взаємодії передбачає вплив на свідомість особистості з опорою на критичне судження та логічну аргументацію

А.	Навіювання
Б.	Конформізм
В.	Переконання
Г.	Наслідування

5. Яке твердження найбільш повно характеризує управлінську дію як форму соціальної взаємодії

А.	Одностороннє передавання наказів від керівника до працівників
Б.	Цілеспрямований вплив на поведінку учасників через організаційні, інформаційно-комунікативні, мотиваційні та соціально-психологічні механізми
В.	Виключно формальний контроль результатів діяльності працівників
Г.	Сукупність неформальних відносин між членами колективу

6. Яка ситуація найбільш точно характеризує психологічну сумісність учасників управлінської взаємодії

А.	Досягнення максимальної результативності за мінімальних психологічних витрат учасників
Б.	Повне усунення професійних розбіжностей між працівниками
В.	Підпорядкування всіх працівників поглядам керівника
Г.	Виконання завдань виключно на основі посадових інструкцій

7. Яке твердження правильно характеризує відмінність між переконанням і навіюванням

А.	Переконання знижує критичність сприйняття, а навіювання активізує логічне мислення
Б.	Переконання спирається на критичне судження і логічну аргументацію, а навіювання супроводжується зниженням критичності сприйняття
В.	Переконання і навіювання є однаковими механізмами взаємодії
Г.	Навіювання завжди передбачає використання формальних повноважень керівника

8. Яке поєднання чинників найбільше відповідає умовам ефективної управлінської взаємодії керівника і виконавця

А.	Мотивація, ціннісні орієнтації, професійна компетентність, психологічна сумісність та риси характеру
Б.	Формальні повноваження, посадові інструкції та система покарань
В.	Матеріальні ресурси, технології та фінансова звітність
Г.	Конкуренція, конфлікт, соціальний тиск та примус

9. Чому управлінська дія не може розглядатися виключно як односторонній вплив керівника

А.	Працівники самостійно визначають усі цілі організації
Б.	Поведінкова реакція працівників через зворотний зв'язок впливає на подальші рішення та дії керівника
В.	Керівник не має формальних повноважень щодо працівників
Г.	Управлінська дія не передбачає контролю результатів

10. Установіть відповідність між видом соціальної взаємодії та його характеристикою

Вид соціальної взаємодії	**Характеристика**
1. Співробітництво	А. Зіткнення несумісних або суперечливих інтересів і позицій
2. Конкуренція	Б. Взаємні поступки для часткового задоволення інтересів сторін
3. Конфлікт	В. Узгодження дій, інтересів і ресурсів для досягнення спільної мети
4. Компроміс	Г. Суперництво за досягнення подібних цілей в умовах обмежених ресурсів

11. Установіть відповідність між механізмом управлінської взаємодії та його змістом

Механізм	**Зміст**
1. Переконання	А. Підпорядкування судженню іншого під впливом соціального тиску
2. Навіювання	Б. Вплив на свідомість з опорою на критичне судження та логічну аргументацію
3. Конформізм	В. Моделювання та відтворення прикладів поведінки
4. Наслідування	Г. Вплив, що супроводжується зниженням критичності сприйняття інформації

12. Установіть відповідність між емоційним механізмом взаємодії та його характеристикою

Емоційний механізм	Характеристика
1. Атракція	А. Емоційне співпереживання іншій людині
2. Емпатія	Б. Відтворення емоційного стану партнера
3. Поляризація	В. Стійке позитивне ставлення до іншого
4. Віддзеркалювання	Г. Посилення протилежних емоційних реакцій у взаємодії

13. Установіть відповідність між характеристикою управлінської дії та її змістом

Характеристика управлінської дії	Зміст
1. Суб'єктність	А. Залежність результату від психологічних характеристик учасників
2. Взаємність	Б. Наявність активних учасників взаємодії
3. Нормативність	В. Реакція одного учасника впливає на поведінку іншого
4. Психологічна зумовленість	Г. Здійснення взаємодії відповідно до встановлених норм і повноважень

14. Установіть правильну послідовність соціально-психологічного механізму реалізації управлінської дії

А) Сприйняття дії працівником
Б) Управлінська мета
В) Емоційне ставлення
Г) Дія керівника
Д) Когнітивна оцінка
Е) Мотиваційна реакція
Є) Поведінкова реакція
Ж) Результат управлінської дії
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

15. Установіть правильну послідовність переходу від управлінської мети до реакції працівника

А) Сприйняття управлінської дії працівником
Б) Мотиваційна реакція
В) Управлінська мета
Г) Дія керівника
Д) Поведінкова реакція
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16.Що вивчає психологія управління

А.	Психологічні закономірності управлінської діяльності
Б.	Виключно економічні показники підприємства
В.	Технологічні процеси виробництва
Г.	Нормативно-правове забезпечення діяльності

17. Який чинник забезпечує аналіз інформації, ідентифікацію проблем та оцінювання альтернатив

А.	Емоційний
Б.	Когнітивний
В.	Мотиваційний
Г.	Лідерський

18. Яка психологічна характеристика дає змогу керівнику усвідомлювати та регулювати власні емоції

А.	Емоційний інтелект
Б.	Ригідність мислення
В.	Стереотипність
Г.	Формальний статус

19. Який психологічний бар'єр характеризується небажанням переглядати сформовані погляди

А.	Низька рефлексивність
Б.	Ригідність мислення
В.	Емоційна нестійкість
Г.	Низька стресостійкість

20. Яке поєднання психологічних чинників є найбільш важливим на етапі виявлення проблеми

А.	Увага, спостережливість і критичне мислення
Б.	Емпатія, переконання і соціальні навички
В.	Мотиваційний вплив, самоконтроль і лідерство
Г.	Адаптивність, психологічна гнучкість і рефлексивність

21. Яке поєднання психологічних характеристик найбільше відповідає етапу прийняття управлінського рішення

А.	Креативність, відкритість і гнучкість мислення
Б.	Рішучість, відповідальність і толерантність до невизначеності
В.	Емпатія, активне слухання і переконання
Г.	Об'єктивність, критичність і рефлексивність

22. Який психологічний бар'єр може спричиняти недооцінювання управлінських ризиків

А.	Надмірна самовпевненість
Б.	Низький рівень емпатії
В.	Комунікативні бар'єри
Г.	Страх відповідальності

23. Яке твердження найбільш точно характеризує значення емоційного інтелекту керівника

А.	Він забезпечує лише контроль виконання завдань
Б.	Він сприяє усвідомленню емоцій, регуляції реакцій, формуванню довіри та ефективній взаємодії
В.	Він повністю замінює професійні знання керівника
Г.	Він використовується виключно під час конфліктних ситуацій

24. Чому низька рефлексивність керівника може знижувати ефективність управлінських дій

А.	Вона сприяє надмірному аналізу зовнішнього середовища
Б.	Вона призводить до недостатнього аналізу власних дій і повторення неефективних моделей поведінки
В.	Вона збільшує здатність керівника до адаптації
Г.	Вона сприяє розвитку критичного мислення

25. Установіть відповідність між групою психологічних чинників та її складовими

Група психологічних чинників	**Психологічні складові**
1. Когнітивні	А. Емоційний інтелект, саморегуляція, емоційна стійкість
2. Емоційні	Б. Мотивація досягнення, відповідальність, професійна спрямованість
3. Мотиваційні	В. Інтелект, аналітичне та критичне мислення, увага, пам'ять
4. Комунікативні	Г. Комунікативна компетентність, активне слухання, переконання

26. Установіть відповідність між етапом управлінської дії та домінуючими психологічними чинниками

Етап управлінської дії	Домінуючі психологічні чинники
1. Аналіз ситуації	А. Креативність, гнучкість мислення, відкритість
2. Формування альтернатив	Б. Рішучість, відповідальність, толерантність до невизначеності
3. Прийняття рішення	В. Аналітичне мислення, інтелект, професійний досвід
4. Реалізація рішення	Г. Лідерські якості, мотиваційний вплив, самоконтроль

27. Установіть відповідність між складовою емоційного інтелекту та її проявом

Складова емоційного інтелекту	Прояв
1. Самоусвідомлення	А. Контроль емоцій та імпульсивних реакцій
2. Емоційна саморегуляція	Б. Врахування позицій, потреб і переживань працівників
3. Емпатія	В. Розуміння власних емоцій та особливостей поведінки
4. Соціальні навички	Г. Переконання, переговори, вирішення конфліктів

28. Установіть відповідність між психологічним бар'єром та його основним проявом

Психологічний бар'єр	Основний прояв
1. Емоційна нестійкість	А. Переоцінювання власних знань і можливостей
2. Надмірна самовпевненість	Б. Небажання переглядати сформовані погляди
3. Ригідність мислення	В. Імпульсивність та надмірна емоційність
4. Страх відповідальності	Г. Уникнення складних управлінських рішень

29. Установіть правильну послідовність механізму впливу психологічних чинників на ефективність управлінських дій

А) Формування альтернатив
Б) Комунікація та реалізація
В) Психологічні чинники
Г) Контроль і коригування
Д) Прийняття управлінського рішення
Е) Сприйняття та аналіз управлінської ситуації
Є) Ефективність управлінських дій
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

30. Установіть правильну послідовність етапів від прийняття рішення до коригування управлінських дій

А) Контроль результатів
Б) Доведення рішення до виконавців
В) Коригування
Г) Реалізація рішення
Д) Прийняття рішення
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

31.Яке місце посідає контроль у системі управління підприємством

А.	Є однією з базових функцій менеджменту
Б.	Виконує лише інформаційну функцію
В.	Застосовується тільки після завершення діяльності
Г.	Не пов’язаний з іншими функціями менеджменту

32. Який вид контролю здійснюється до початку виконання запланованих робіт

А.	Поточний
Б.	Заключний
В.	Попередній
Г.	Візуальний

33. Який вид контролю здійснюється безпосередньо в процесі виконання робіт

А.	Попередній
Б.	Поточний
В.	Заключний
Г.	Документальний

34. Який принцип контролю передбачає використання достовірних і перевірених даних

А.	Плановість
Б.	Незалежність
В.	Об’єктивність
Г.	Транспарентність

35. Який вид контролю ґрунтується на аналізі планів, бюджетів, договорів і звітності

А.	Візуальний
Б.	Документальний
В.	Виробничий
Г.	Поточний

36. Яке твердження найбільш повно характеризує значення контролю в системі управління

А.	Контроль використовується лише для виявлення порушень працівників
Б.	Контроль забезпечує оцінювання досягнення цілей, виявлення відхилень і здійснення коригувальних дій
В.	Контроль повністю замінює планування й організування
Г.	Контроль здійснюється тільки вищим керівництвом

37. Яка ситуація найбільш точно характеризує принцип управління за відхиленнями

А.	Керівник втручається у всі операції незалежно від результатів
Б.	Управлінська увага концентрується передусім на суттєвих відхиленнях від установлених параметрів
В.	Будь-яке незначне відхилення автоматично призводить до зміни стандартів
Г.	Контроль здійснюється лише після завершення діяльності

38. У якому випадку доцільно переглянути встановлені стандарти контролю

А.	Коли фактичні результати повністю відповідають плану
Б.	Коли стандарти є необґрунтованими або недосяжними
В.	Коли відхилення перебувають у допустимих межах
Г.	Коли підприємство не здійснює контроль

39. Яка характеристика найбільш точно відображає негативний зворотний зв’язок

А.	Посилює початковий ефект у системі
Б.	Спрямований на збільшення відхилень
В.	Сприяє зменшенню відхилень і стабілізації системи
Г.	Використовується лише у фінансовому контролі

40. Яке твердження правильно характеризує оцінювання системи контролю

А.	Воно обмежується визначенням кількості проведених перевірок
Б.	Воно передбачає визначення відповідності контрольної діяльності цілям, принципам, нормативам і потребам менеджменту
В.	Воно здійснюється лише у разі виникнення кризи
Г.	Воно не враховує витрати на здійснення контролю

41. Установіть відповідність між видом контролю за етапом здійснення та його характеристикою

Вид контролю	Характеристика
1. Попередній	А. Здійснюється після завершення процесу та передбачає оцінювання отриманих результатів
2. Поточний	Б. Реалізується безпосередньо під час виконання господарських та управлінських операцій
3. Заключний	В. Здійснюється до початку виконання робіт і має превентивний характер

42.Установіть відповідність між принципом контролю та його змістом

Принцип контролю	Зміст
1. Системність	А. Формування висновків на основі достовірних і перевірених даних
2. Безперервність	Б. Комплексне охоплення взаємопов'язаних складових діяльності
3. Об'єктивність	В. Регулярне здійснення контрольних процедур упродовж управлінського циклу
4. Плановість	Г. Попереднє визначення мети, завдань, строків і методів контрольної діяльності

43. Установіть відповідність між об'єктом попереднього контролю та його змістом

Об'єкт контролю	Зміст
1. Людські ресурси	А. Оцінювання достатності, актуальності та достовірності інформації
2. Матеріальні ресурси	Б. Бюджетування, фінансове планування та встановлення граничних обсягів витрат
3. Фінансові ресурси	В. Оцінювання професійних знань, компетентностей і ділових якостей
4. Інформаційні ресурси	Г. Перевірка відповідності кількісних і якісних параметрів ресурсів установленим стандартам

44. Установіть відповідність між напрямом оцінювання контролю та його критерієм

Напрям оцінювання	Критерій
1. Результативність	А. Достовірність, повнота, актуальність і своєчасність інформації
2. Економічність	Б. Здатність системи попереджати ризики та кризові ситуації
3. Інформаційна якість	В. Ступінь досягнення цілей контролю та своєчасність усунення відхилень
4. Превентивність	Г. Співвідношення витрат на контроль та отриманого ефекту

45. Установіть правильну послідовність основних етапів процесу контролювання

А) Здійснення управлінських дій

Б) Встановлення стандартів і критеріїв

В) Порівняння фактичних результатів зі стандартами

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

46. Установіть правильну послідовність дій під час виявлення відхилень у процесі контролю

А) Здійснення коригувальних заходів

Б) Вимірювання фактичних результатів

В) Визначення причин відхилень

Г) Порівняння результатів зі стандартами

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

47. Установіть правильну послідовність формування нового управлінського циклу на основі зворотного зв'язку

А) Виявлення відхилень і причин їх виникнення

Б) Отримання фактичних результатів

В) Формування наступних цілей і управлінських рішень

Г) Порівняння результатів із запланованими показниками

Д) Оцінювання ефективності прийнятих рішень

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 2.6. Організаційна культура як соціально-психологічний феномен управління

2.6.1. Поняття, структура та типи організаційної культури

Організаційна культура є одним із базових соціально-психологічних феноменів функціонування сучасної організації, оскільки визначає не лише зовнішні способи організації спільної діяльності, а й характер міжособистісних взаємодій, ставлення працівників до роботи, керівництва та колег, прийнятні моделі поведінки, способи комунікації, характер сприйняття організаційних цілей і власної ролі в їх досягненні. Вона пронизує різні сфери життєдіяльності організації та створює своєрідне соціально-психологічне середовище, у межах якого реалізується управлінська взаємодія.

Поняття ***«культура»*** має широке змістове наповнення. У загальному розумінні воно характеризує створені людиною способи організації суспільного життя, систему матеріальних і духовних надбань, цінностей, норм, традицій, знань, моделей поведінки та взаємовідносин. Культура не обмежується матеріальними результатами діяльності: значну її частину становлять нематеріальні явища, які визначають спосіб сприйняття людиною навколишнього світу, інших людей і самої себе.

У соціально-психологічному аспекті культура проявляється насамперед через систему засвоєних і поділюваних людьми значень, цінностей, норм, установок і моделей поведінки. Саме тому її не можна розглядати лише як сукупність формальних правил. Значна частина культурних регуляторів існує у формі неформальних очікувань, традицій, стереотипів взаємодії та усталених уявлень про те, «як прийнято» діяти в певній ситуації.

Організаційна культура є специфічним проявом культури на рівні організації як соціальної системи. Її можна визначити як систему спільно поділюваних працівниками цінностей, переконань, норм, установок, символів, правил взаємодії та моделей поведінки, які надають спільній діяльності певного змісту, забезпечують її соціально-психологічну впорядкованість і визначають прийнятні способи взаємодії членів організації.

Таке розуміння дає змогу розглядати організаційну культуру не як окремий елемент системи управління, а як особливе соціально-психологічне середовище, у якому реалізуються управлінські процеси. Вона впливає на те, як працівники сприймають керівництво, колег і саму організацію, як інтерпретують управлінські рішення, реагують на зміни, вирішують конфлікти, обмінюються інформацією та оцінюють власну діяльність.

Характерною рисою організаційної культури є її спільність. Окремий працівник може мати власні цінності, переконання та поведінкові установки, проте організаційна культура виникає на рівні групової взаємодії й набуває значення тоді, коли певні способи сприйняття та поведінки визнаються прийнятними або бажаними членами організації. У цьому виявляється її соціальна природа.

Разом з тим організаційна культура не є однорідною сукупністю однакових поглядів усіх працівників. У межах однієї організації можуть існувати субкультури окремих підрозділів, професійних груп або соціальних спільнот. Вони можуть доповнювати загальну культуру, відрізнятися від неї або вступати з нею у суперечність. Тому організаційну культуру доцільно розглядати як багаторівневу та багатоскладову систему, у якій поєднуються загальноорганізаційні й групові цінності та норми.

Сутність організаційної культури доцільно розкривати через взаємозв'язок декількох ключових компонентів:

- *ціннісного* - визначає, що в організації визнається важливим, бажаним і значущим;
- *нормативного* - задає прийнятні правила та стандарти поведінки;
- *комунікативного* - визначає характер інформаційної взаємодії, способи спілкування та використання формальних і неформальних каналів;
- *поведінкового* - проявляється у типових моделях індивідуальної та групової поведінки;
- *символічного* - охоплює мову, символи, девізи, історії, традиції, ритуали та інші культурні прояви;
- *соціально-психологічного* - характеризує особливості взаємовідносин, взаємних очікувань, довіри, згуртованості та психологічного клімату;
- *матеріального* - представлений фізичним середовищем організації, оформленням робочого простору, архітектурою, обладнанням, стилем одягу та іншими видимими проявами культури.

Отже, організаційна культура поєднує видимі прояви організаційного життя з невидимими психологічними та ціннісними основами поведінки (табл. 6.1). Саме ця особливість зумовлює складність її безпосереднього спостереження та оцінювання.

Організаційна культура як соціально-психологічний феномен. Соціально-психологічна природа організаційної культури зумовлена тим, що вона формується й реалізується у процесі взаємодії людей. Працівник не функціонує в організації ізольовано: його поведінка постійно співвідноситься з очікуваннями колег, вимогами керівництва, груповими нормами, прийнятими способами комунікації та усталеними уявленнями про належну поведінку.

У цьому контексті організаційна культура виконує роль своєрідної системи соціально-психологічних координат, яка допомагає працівникові орієнтуватися в організаційному середовищі. Вона визначає не тільки те, що потрібно робити відповідно до посадових обов'язків, а й значною мірою те, як саме це прийнято робити, як взаємодіяти з іншими, якою мірою допустимо проявляти ініціативу, висловлювати незгоду, звертатися до керівника, реагувати на помилки або брати участь у спільному прийнятті рішень.

Таким чином, поряд із формальною структурою управління в організації існує неформальний культурний порядок. Якщо формальні правила встановлюють офіційні повноваження, процедури та посадові обов'язки, то культура значною мірою визначає неформальні очікування щодо поведінки та

взаємодії. Наприклад, одна й та сама формальна структура може функціонувати в умовах культури довіри й партнерства або, навпаки, недовіри, жорсткого контролю та конкуренції між працівниками.

Таблиця 6.1. Основні складові організаційної культури*

Складова	Зміст	Основні прояви в організації
Ціннісна	Уявлення про бажане, правильне та значуще	Професіоналізм, відповідальність, якість, справедливість, інноваційність, командність
Нормативна	Прийняті стандарти та правила поведінки	Норми, правила, кодекси, етикет, традиції, неформальні очікування
Комунікативна	Прийняті способи передавання та обміну інформацією	Формальні й неформальні комунікації, професійна мова, зворотний зв'язок, способи звернення
Поведінкова	Типові способи дій та взаємодії працівників	Моделі поведінки, способи прийняття рішень, співпраця, ставлення до конфліктів, лідерства та відповідальності
Символічна	Система символів і знаків, що репрезентують цінності організації	Логотип, слоган, символи, історії, легенди, ритуали, церемонії
Соціально-психологічна	Система міжособистісних відносин, установок та очікувань	Довіра, взаємоповага, згуртованість, соціально-психологічний клімат, відчуття належності
Матеріальна	Фізичне середовище та матеріальні носії культури	Архітектура, оформлення приміщень, робочий простір, обладнання, діловий стиль і зовнішній вигляд
Управлінська	Уявлення про належні способи організації та координації спільної діяльності	Стиль керівництва, розподіл повноважень, характер контролю, автономія, способи прийняття рішень

Примітка. *Розроблено автором на основі узагальнення наукових праць [10, 40, 70, 106]

Особливе місце в системі організаційної культури посідають спільні цінності. Вони визначають критерії оцінювання явищ і поведінки, впливають на пріоритети працівників та формують уявлення про бажані результати діяльності. До них можуть належати професіоналізм, відповідальність, якість, клієнтоорієнтованість, командна робота, ініціативність, стабільність, безпека, інноваційність, справедливість, взаємоповага тощо. При цьому слід розмежовувати декларовані та реально поділювані цінності. Організація може проголошувати певні принципи у місії, кодексі чи корпоративних документах, однак фактична культура проявляється насамперед у тому, які цінності реально підтримуються повсякденною поведінкою керівників і працівників. Тому формально проголошена культура та культура, яка фактично існує в організації, не завжди повністю збігаються [93].

Організаційна культура також безпосередньо пов'язана із соціально-психологічним кліматом. Клімат відображає актуальний емоційно-психологічний стан групи та характер взаємовідносин між її членами, тоді як культура є ширшою системою цінностей, норм, установок і способів взаємодії. Водночас саме культурні орієнтири значною мірою створюють підґрунтя для певного характеру соціально-психологічного клімату.

Узагальнене співвідношення основних компонентів організаційної культури відображено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Структурно-логічна модель організаційної культури*

Примітка. *Розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів

Наведена модель демонструє, що організаційна культура не зводиться до окремих символів, традицій або правил. Її зміст розкривається через взаємопов'язану систему цінностей, норм, комунікацій, поведінкових моделей і соціально-психологічних характеристик колективу.

У науково-прикладних інформаційних джерелах поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» часто використовують як близькі за змістом. Це пояснюється тим, що в дослідженнях управління переважно йдеться про культуру бізнес-організацій, для яких характерні спільні цілі, формалізована структура, система управління та відповідальність за результати діяльності.

Проте поняття «організаційна культура» є ширшим, оскільки може застосовуватися до будь-яких організацій як соціальних систем - підприємств, установ, закладів, громадських та інших організацій. Термін «корпоративна культура» доцільніше пов'язувати передусім із корпоративним середовищем і культурою компанії як цілісної організаційної системи.

Організаційній культурі притаманна низка властивостей, які визначають особливості її прояву в управлінських процесах.

- *загальність* - культура поширюється на різні сфери організаційного життя - від способів комунікації та прийняття рішень до ставлення працівників до відповідальності, співпраці, конкуренції та професійних обов'язків;

- *неформальність* - значна частина культурних норм не має письмового закріплення. Працівники можуть дотримуватися певних правил взаємодії, не знаходячи їх безпосереднього формулювання в посадових інструкціях чи інших документах;

- *відносна стабільність* - культурні норми та уявлення мають тенденцію до відтворення у повсякденній діяльності, що забезпечує передбачуваність взаємодії між членами організації;

- *багаторівневість* - культура включає як безпосередньо спостережувані прояви, так і глибинні ціннісні та психологічні основи;

- *багатошаровість і неоднорідність* - загальноорганізаційна культура може поєднуватися із субкультурами окремих підрозділів, професійних та соціальних груп;

- *символічність* - цінності та норми культури набувають конкретного вираження через мову, символи, історії, традиції, ритуали, організаційні атрибути та особливості фізичного середовища.

Сукупність цих властивостей дає підстави розглядати організаційну культуру як відносно цілісну, але водночас динамічну систему соціально-психологічних регуляторів організаційної поведінки.

Організаційна культура має складну внутрішню структуру, оскільки охоплює як безпосередньо спостережувані прояви організаційного життя, так і глибинні психологічні установки, які не завжди усвідомлюються працівниками. Її елементи перебувають у взаємозв'язку: цінності визначають зміст норм, норми впливають на характер взаємодії, взаємодія відображається у поведінці, а повторювані способи сприйняття та реагування можуть закріплюватися як усталені уявлення про належний спосіб організаційного життя.

Для систематизації структури організаційної культури використовують різні підходи. **За характером прояву** її елементи можна умовно поділити на *об'єктивні* та *суб'єктивні*; **за змістом** - на *матеріальні* та *духовні*; **за глибиною** - на *зовнішні*, *ціннісно-нормативні* та *глибинні*. Ці класифікації не є взаємовиключними, оскільки характеризують різні сторони одного соціально-психологічного явища.

Об'єктивна складова культури охоплює матеріально-предметне середовище організації: архітектуру та оформлення будівель, організацію робочого простору, обладнання, меблі, засоби комунікації, особливості ділового стилю, символіку та інші видимі характеристики. Матеріальне середовище не лише забезпечує функціонування організації, а й може відображати її цінності. Наприклад, відкритий простір може символізувати доступність комунікацій і командну взаємодію, тоді як чітко розмежовані кабінети та робочі зони можуть підкреслювати ієрархічність і статусні відмінності.

Суб'єктивна складова представлена системою уявлень, цінностей, переконань, очікувань, установок, норм і моделей поведінки, які поділяються

членами організації. Саме вона найбільш безпосередньо пов'язана із соціально-психологічними процесами, оскільки визначає сприйняття працівниками організаційного середовища та встановлює неформальні орієнтири взаємодії.

За змістом можна виокремити матеріальну та духовну складові організаційної культури. *Матеріальна* охоплює предметні результати діяльності та фізичне середовище організації, а *духовна* - цінності, норми, знання, переконання, традиції, символічні значення, моральні уявлення та способи осмислення спільної діяльності. Водночас у реальному організаційному житті вони тісно переплетені: матеріальні об'єкти набувають культурного значення через символічні інтерпретації, а духовні цінності знаходять конкретне вираження у поведінці та організаційному середовищі.

Найбільш змістовним для розуміння глибинної будови організаційної культури є **трирівневий підхід Е. Шейна**. Відповідно до нього культуру можна розглядати як систему, що має зовнішній, проміжний та глибинний рівні. Така модель дає змогу пояснити, чому однакові зовнішні прояви можуть мати різне значення в різних організаціях, а задекларовані цінності не завжди відповідають реальній поведінці працівників.

Перший рівень - **артефакти.** Це найбільш доступні для безпосереднього спостереження прояви культури. До них належать особливості організаційного простору, технології, зовнішній вигляд працівників, мова та характер спілкування, символіка, документи, ритуали, традиції, історії, особливості поведінки керівників і персоналу. Артефакти легко побачити або зафіксувати, однак самі по собі вони не завжди дають змогу однозначно визначити, які саме цінності лежать в їх основі.

Наприклад, проведення регулярних командних заходів може свідчити про орієнтацію на колективізм і взаємну підтримку, але може мати й суто формальний характер. Тому для правильного тлумачення артефактів необхідно враховувати глибші рівні культури.

Другий рівень - **цінності та переконання.** Він охоплює усвідомлені уявлення членів організації про те, що є бажаним, правильним і прийнятним. Цінності визначають пріоритети організації та слугують критеріями оцінювання поведінки й *управлінських* рішень. До них можуть належати професіоналізм, відповідальність, якість, довіра, командна робота, інноваційність, стабільність, клієнтоорієнтованість, справедливість або ініціативність.

Цей рівень має особливе значення для психології управління, оскільки цінності впливають на мотивацію, сприйняття управлінських рішень, ставлення до керівництва, характер взаємодії та оцінювання власної поведінки. Водночас проголошені цінності можуть відрізнятися від реально поділюваних. Наприклад, організація може декларувати командну роботу, але система винагороди та поведінка керівників можуть фактично стимулювати індивідуальну конкуренцію.

Третій рівень - **базові припущення.** Це найбільш глибокий і найменш усвідомлюваний рівень культури. Він охоплює фундаментальні уявлення про людину, працю, взаємовідносини, владу, довіру, час, ризик, конфлікт, співпрацю

та навколишнє середовище. Такі припущення сприймаються членами організації як самоочевидні й часто не піддаються спеціальному осмисленню.

Саме базові припущення значною мірою пояснюють, чому працівники однаково реагують на певні ситуації та чому певні моделі поведінки сприймаються як природні. Наприклад, в одній організації помилка може розглядатися як джерело навчання, а в іншій - як підстава для покарання. За зовнішньою відмінністю поведінки стоять різні глибинні уявлення про відповідальність, довіру, контроль і ставлення до працівника.

Таким чином, модель Е. Шейна (рис. 6.2), яку іноді представляють у вигляді «цибулини», дає змогу перейти від опису того, що можна побачити в організації, до пояснення того, чому люди поводяться саме так.

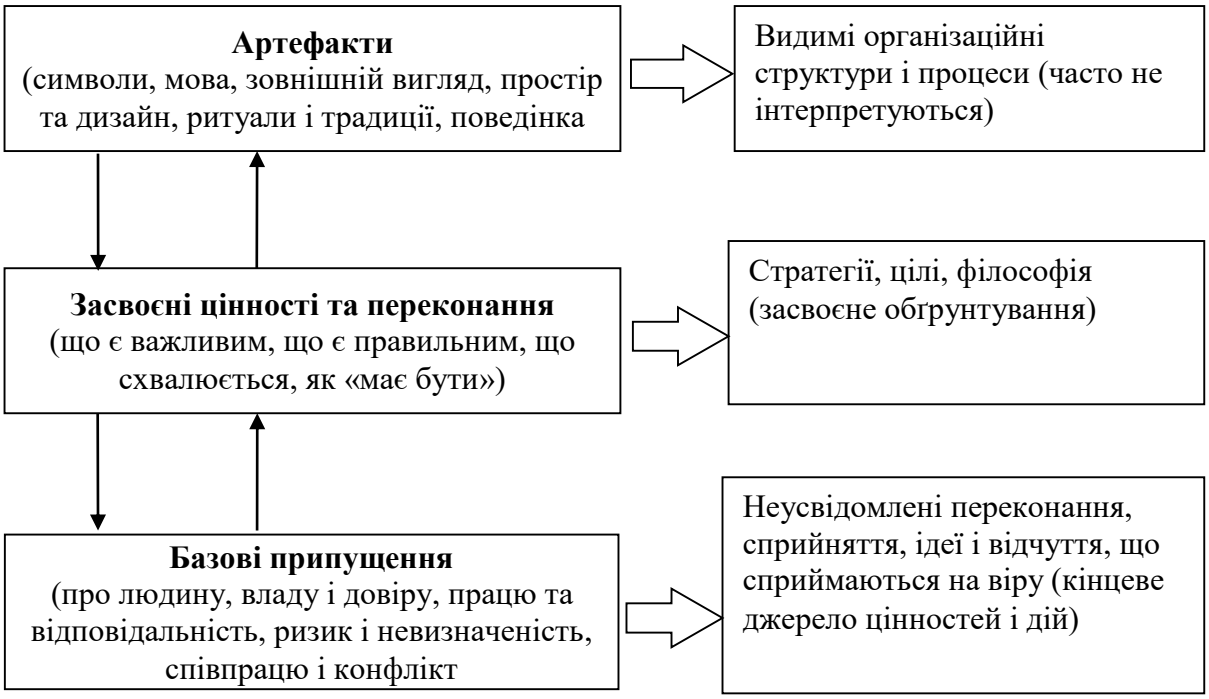


Рис. 6.2. Трирівнева модель організаційної культури за Е. Шейном*

Примітка. *Побудовано авторами на основі концепції Е. Шейна [11, 77]

Приведену вище трирівневу модель організаційної культури доцільно доповнити принципом *«культурного айсберга»* (рис. 6.3). Його сутність полягає в тому, що видима частина організаційної культури є лише невеликим фрагментом значно ширшої системи. Поведінка, символи, мова, ритуали та фізичне середовище є доступними для спостереження, тоді як цінності, установки, очікування та базові припущення приховані й можуть бути виявлені лише через аналіз взаємодії та соціально-психологічних процесів.

Модель «айсберга» особливо корисна для психології управління, оскільки дозволяє пояснити відмінність між формально проголошеною та реально функціонуючою культурою. Керівник може змінити окремий видимий атрибут - наприклад, запровадити новий кодекс поведінки або змінити організаційну символіку, - однак це саме по собі не означає зміни глибинних установок працівників.

Центральне місце в культурній системі посідають **цінності**, оскільки визначають критерії значущості явищ і поведінки. В організації вони можуть стосуватися як кінцевих результатів, так і способів їх досягнення. Наприклад, орієнтація на високу якість може бути цінністю-ціллю, тоді як відповідальність, професіоналізм, чесність та ініціативність - цінностями-засобами її реалізації.

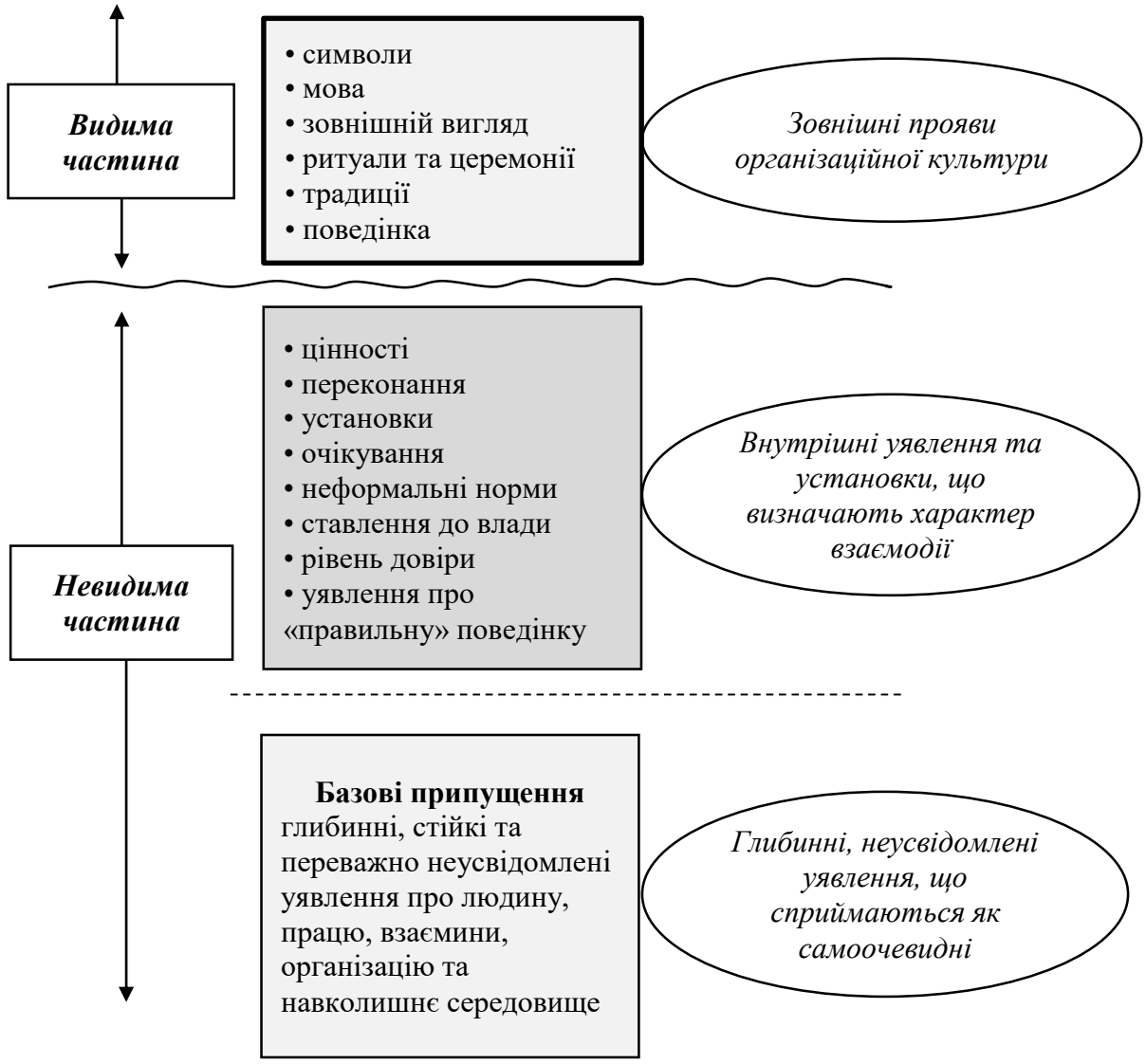


Рис. 6.3. «Культурний айсберг» організації*

Примітка. *Побудовано авторами на основі узагальнення соціально-психологічного підходу до організаційної культури

Цінності можуть бути індивідуальними, організаційними та інтегрованими. *Індивідуальні цінності* відображають особисті пріоритети працівника; *організаційні* - спільні орієнтири, які визначають бажаний характер діяльності; *інтегровані* виникають на перетині особистих та організаційних інтересів. У реальному організаційному середовищі працівник одночасно керується кількома цінностями, які можуть доповнювати одна одну або вступати у суперечність.

Норми є конкретизацією ціннісних орієнтирів у поведінці. Якщо цінності відповідають на питання *«що для нас важливо?»*, то норми значною мірою визначають *«як прийнято діяти?»*. Вони встановлюють очікувані стандарти

поведінки, визначають межі допустимого та сприяють передбачуваності соціальної взаємодії.

Організаційні норми можуть бути формальними, тобто закріпленими в документах, правилах, кодексах та посадових інструкціях, і неформальними - представленими неписаними правилами, традиціями та очікуваннями. Останні особливо значущі для соціально-психологічного регулювання поведінки, оскільки можуть діяти незалежно від формальних приписів.

Важливу роль у зовнішньому вираженні культури відіграє ***символічна система організації***. **Символи** концентрують і передають значення, пов'язані з цінностями та ідентичністю організації. До них належать логотип, девіз, корпоративна атрибутика, особливості оформлення приміщень, фірмовий стиль, символічні предмети та інші знаки, зрозумілі членам організації.

Специфічним культурним елементом є **організаційна мова**. Вона включає не лише офіційні форми комунікації, а й професійну термінологію, абревіатури, характерні вислови, сленг та інші мовні засоби, за допомогою яких члени організації передають інформацію та позначають значущі для них явища.

Традиції відображають усталені способи колективної поведінки, а **ритуали** та **церемонії** надають певним організаційним подіям символічного значення. Історії, легенди та розповіді про засновників або знакові події організації також можуть виконувати культурну функцію, передаючи уявлення про бажані моделі поведінки та значущі цінності.

Отже, символічні елементи є своєрідним «мовним кодом» організаційної культури: вони роблять абстрактні цінності більш зрозумілими та надають їм конкретного соціального змісту.

Багаторівневість організаційної культури доповнюється її внутрішньою неоднорідністю. В організації можуть існувати **субкультури** - системи цінностей, норм і моделей поведінки, характерні для окремих професійних, функціональних, територіальних або соціальних груп.

Наприклад, ціннісні орієнтири працівників виробничого підрозділу можуть відрізнятися від пріоритетів маркетингової чи фінансової служби. Для одних груп визначальними можуть бути дисципліна та стабільність, для інших - креативність, швидкість реагування або орієнтація на клієнта.

Субкультури не обов'язково суперечать загальноорганізаційній культурі. Вони можуть підтримувати її, доповнювати або, за наявності значних ціннісних розбіжностей, створювати внутрішню напруженість. Тому аналіз організаційної культури має враховувати не лише домінуючі загальноорганізаційні орієнтири, а й культурне різноманіття окремих груп.

У підсумку структуру організаційної культури можна представити як систему взаємопов'язаних рівнів і компонентів: глибинні припущення визначають ціннісні орієнтири; цінності конкретизуються в нормах і переконаннях; норми та цінності проявляються через комунікацію, символи й поведінку; сукупність цих проявів формує специфічне соціально-психологічне середовище організації.

Саме така багаторівнева будова пояснює, чому організаційну культуру не можна ототожнювати лише з корпоративною символікою, набором правил або стилем керівництва. Вона являє собою цілісну систему значень і регуляторів, що поєднує матеріальне середовище, соціальну взаємодію та психологічні механізми сприйняття й поведінки.

Функції організаційної культури. Організаційна культура виконує низку взаємопов'язаних функцій, завдяки яким забезпечується впорядкованість спільної діяльності, узгодження індивідуальних і групових орієнтацій, регулювання взаємодії працівників та підтримання цілісності організації. Її соціально-психологічне значення виявляється насамперед у тому, що культура створює спільний простір цінностей, норм, очікувань і способів взаємодії, у межах якого працівники інтерпретують управлінські ситуації та визначають прийнятні способи професійної поведінки.

Функції організаційної культури не існують ізольовано одна від одної. Спільні цінності впливають на формування норм, норми визначають очікувані способи взаємодії, комунікація забезпечує їх передавання та підтримання, а сукупність цих процесів позначається на психологічному кліматі, відчутті належності до організації та характері трудової взаємодії. Тому організаційну культуру доцільно розглядати як багатофункціональний соціально-психологічний механізм регулювання організаційного життя.

Інтегративна функція полягає в об'єднанні працівників навколо спільних цінностей, цілей, норм та уявлень про бажані способи взаємодії. Спільність культурних орієнтирів сприяє виникненню відчуття приналежності до організації, формуванню групової ідентичності та усвідомленню себе частиною спільноти. На психологічному рівні інтеграція виявляється через довіру, взаємне визнання, солідарність, готовність до співпраці та прийняття спільних правил. Водночас інтегративна функція не означає повної однаковості поглядів працівників. У межах єдиної організаційної культури можуть співіснувати різні професійні, вікові, статусні та інші субкультури, за умови збереження базових ціннісних орієнтирів організації.

Нормативно-регулятивна функція пов'язана з упорядкуванням поведінки та взаємодії працівників за допомогою формальних і неформальних норм, правил, очікувань та зразків поведінки. На відміну від посадових інструкцій і адміністративних розпоряджень, культурні норми часто діють опосередковано: працівник орієнтується не лише на те, що формально дозволено або заборонено, а й на те, що в конкретному організаційному середовищі вважається прийнятним, схвалюваним чи неприйнятним.

Культурні норми забезпечують передбачуваність соціальної взаємодії, визначають межі допустимої поведінки, регулюють способи звернення, обміну інформацією, розв'язання суперечностей, прийняття рішень та взаємодії між керівниками і підлеглими. Унаслідок цього культура виступає механізмом соціального контролю, який доповнює формальні управлінські засоби.

Організаційна культура виконує *орієнтаційну функцію*, допомагаючи працівникам зрозуміти, що саме в організації вважається важливим, бажаним і

пріоритетним. Цінності та норми задають своєрідну систему координат, за допомогою якої працівники оцінюють ситуації, визначають пріоритети та співвідносять власні дії з очікуваннями організації.

Особливого значення ця функція набуває в ситуаціях, коли формальні правила не можуть передбачити всі можливі варіанти поведінки. У такому випадку культурні орієнтири допомагають працівникові самостійно визначити прийнятний спосіб дії, спираючись на усталені в організації уявлення про відповідальність, якість, взаємоповагу, ініціативність, дисципліну та інші професійно значущі цінності.

Мотиваційна функція організаційної культури полягає у створенні ціннісно-психологічного підґрунтя для залученості працівників до спільної діяльності. Культура визначає, які результати та способи професійної поведінки отримують суспільне й організаційне визнання, а також формує уявлення працівників про значущість власного внеску.

Сприятливе культурне середовище може посилювати внутрішню мотивацію, відповідальність, ініціативність і готовність докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей. Водночас мотиваційний потенціал культури залежить від відповідності декларованих цінностей реальній практиці управління. Якщо проголошувані принципи суперечать фактичному ставленню до працівників, мотиваційний вплив культури послаблюється, а довіра до управлінських рішень знижується.

Комунікативна функція забезпечує формування спільного інформаційного та символічного простору організації. Культура визначає прийнятні способи професійного спілкування, характер взаємодії між різними рівнями управління, співвідношення формальних і неформальних комунікацій, особливості використання професійної мови, символів, історій та інших засобів передавання значущої інформації. Спільні цінності та комунікативні норми полегшують взаєморозуміння між працівниками, зменшують невизначеність під час взаємодії та сприяють узгодженню спільних дій. При цьому комунікація є не лише способом передавання культури, а й середовищем її прояву: характер спілкування керівника з підлеглими, стиль обговорення проблем, ставлення до альтернативної думки та способи зворотного зв’язку дають змогу оцінити реальний стан організаційної культури.

Адаптаційно-захисна функція пов’язана зі здатністю організаційної культури забезпечувати внутрішню узгодженість організації та зберігати її ціннісну ідентичність у взаємодії із зовнішнім середовищем. Спільні культурні орієнтири допомагають працівникам координувати свої дії в умовах невизначеності та змін, а також підтримують відчуття стабільності й належності до організації.

Захисний аспект цієї функції не слід розуміти як ізоляцію організації від зовнішнього середовища. Йдеться передусім про здатність зберігати базові цінності та принципи взаємодії, одночасно реагуючи на нові вимоги. Конкретні механізми адаптації працівників до організаційної культури та зміни самої культури розглядатимуться в наступному питанні.

Організаційна культура сприяє підтриманню певної послідовності та передбачуваності організаційного життя. Спільні норми, традиції, символи та усталені способи взаємодії створюють відчуття впорядкованості та допомагають працівникам розуміти, чого можна очікувати від інших учасників організаційної взаємодії. *Стабілізаційна функція* особливо тісно пов'язана з формуванням організаційної ідентичності. Знання історії організації, розуміння її цінностей, спільні символи й традиції забезпечують зв'язок між минулим і сучасним станом організації та підтримують відчуття її цілісності.

Іміджева функція полягає у формуванні уявлень про організацію як усередині неї, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін. Культурні цінності проявляються не лише у внутрішніх відносинах, а й у способах взаємодії з клієнтами, партнерами, громадськістю та іншими суб'єктами зовнішнього середовища.

Стиль комунікації, ставлення до людей, дотримання етичних норм, зовнішній вигляд працівників, символіка, організаційні традиції та характер управлінської взаємодії формують цілісне уявлення про організацію. Тому внутрішня культура та зовнішній образ організації перебувають у тісному взаємозв'язку: суперечність між декларованими цінностями та реальною поведінкою може негативно позначатися на довірі до організації.

З огляду на соціально-психологічну природу організаційної культури її основні функції доцільно систематизувати за тим, на який аспект організаційної взаємодії вони передусім впливають (табл. 6.2).

Таблиця 6.2. Основні функції організаційної культури*

Функція	Соціально-психологічний зміст	Основний прояв в організації
Інтегративна	Об'єднання працівників на основі спільних цінностей та ідентичності	Почуття приналежності, згуртованість, взаємна довіра
Нормативно-регулятивна	Визначення прийнятних моделей поведінки та взаємодії	Норми, правила, очікування, самоконтроль
Орієнтаційна	Формування системи ціннісних орієнтирів для оцінювання ситуацій і вибору дій	Розуміння пріоритетів, стандартів і бажаної поведінки
Мотиваційна	Надання діяльності ціннісного та психологічного значення	Залученість, відповідальність, ініціативність
Комунікативна	Забезпечення спільного інформаційного та символічного простору	Способи спілкування, зворотний зв'язок, професійна мова
Адаптаційно-захисна	Підтримання внутрішньої узгодженості та ціннісної ідентичності	Координація дій, психологічна визначеність, збереження базових орієнтирів
Стабілізаційна	Забезпечення послідовності та передбачуваності організаційної взаємодії	Традиції, усталені правила, спільні ритуали та норми
Іміджева	Формування уявлення про організацію в її внутрішньому та зовнішньому середовищі	Репутація, довіра, стиль взаємодії, символіка

Примітка. *Складено авторами на основі узагальнення наукових підходів до визначення функцій організаційної культури [11, 40, 41, 64, 70, 77, 93, 106]

Для системи управління зазначені вище функції мають не самостійне, а комплексне значення. Наприклад, спільні цінності забезпечують інтеграцію працівників, закріплюються у відповідних нормах, передаються через комунікацію та підтримуються соціальними очікуваннями. У результаті виникає узгоджений простір організаційної взаємодії, у якому працівники не лише виконують формально визначені ролі, а й орієнтуються на спільні культурні стандарти.

Таким чином, організаційна культура виконує роль своєрідного **соціально-психологічного регулятора**, який поєднує ціннісні орієнтації працівників із нормами, комунікацією та організаційною взаємодією. Її функціональне значення визначається не окремими елементами, а їх взаємозв'язком і здатністю створювати узгоджене культурне середовище.

При цьому сама наявність певних культурних цінностей не гарантує позитивних наслідків для організації. Одна й та сама функція може реалізовуватися конструктивно або деструктивно залежно від змісту цінностей, норм та реальних практик взаємодії. Наприклад, висока згуртованість колективу може сприяти співпраці, але за надмірної орієнтації на внутрішню єдність - ускладнювати сприйняття альтернативних думок. Саме тому під час оцінювання організаційної культури необхідно враховувати не лише її силу, а й зміст, узгодженість та відповідність цілям організації.

Розгляд функцій дає підстави перейти до наступного аспекту характеристики організаційної культури - **типології**. Типологічний підхід дає змогу систематизувати різні варіанти культур залежно від домінуючих цінностей, способів управління, характеру взаємодії, орієнтації на стабільність або зміни та інших параметрів.

Типи та моделі організаційної культури. Багатоманітність організацій зумовлює існування різних типів організаційної культури, які відрізняються домінуючими цінностями, характером управлінської взаємодії, рівнем формалізації, ставленням до ризику, способами прийняття рішень, особливостями комунікації та ставленням працівників до організаційних цілей. Типологізація дає змогу не лише систематизувати різноманітні прояви культури, а й краще зрозуміти психологічні механізми функціонування організації.

Жодна типологія не може повністю охопити складність організаційної культури. Реальна культура конкретної організації, як правило, не відповідає одному типу в його «чистому» вигляді. У ній можуть поєднуватися ознаки кількох культур, а в окремих підрозділах формуватися специфічні субкультури. Тому типологічні моделі доцільно використовувати як аналітичні інструменти, а не як жорсткі схеми класифікації.

Одним із поширених підходів є розмежування культур за характером управлінської взаємодії та домінуючим способом організації спільної діяльності. За цією ознакою можна виділити бюрократичну, органічну, підприємницьку та партисипативну культури.

Бюрократична (механістична) культура характеризується високим рівнем формалізації, чітким розподілом повноважень, ієрархічністю,

регламентацією процедур та орієнтацією на стабільність. У такому середовищі значну роль відіграють посадові ролі, правила, інструкції та формальні канали комунікації. Перевагою цього типу є передбачуваність і впорядкованість взаємодії, однак надмірна формалізація може обмежувати самостійність та ініціативність працівників.

Органічна (органістична) культура передбачає більшу гнучкість організаційних відносин, горизонтальну взаємодію, професійну автономію та орієнтацію на спільне вирішення завдань. Формальні правила доповнюються неформальними домовленостями, а важливого значення набувають довіра, компетентність і взаємна відповідальність. Така культура створює сприятливі умови для комунікації та координації, особливо в умовах складних і динамічних завдань.

Підприємницька культура орієнтована на ініціативність, самостійність, досягнення результату, готовність до ризику та пошук нових можливостей. У ній високо оцінюються активність, відповідальність за результат, творчість і здатність швидко приймати рішення. Психологічне середовище такої організації зазвичай характеризується високою динамічністю, однак постійна орієнтація на результат може посилювати конкуренцію та психологічне навантаження.

Партисипативна культура ґрунтується на залученні працівників до обговорення проблем, прийняття рішень та визначення способів досягнення організаційних цілей. Для неї характерні взаємна довіра, командна робота, відкритість комунікації та визнання професійного внеску працівників. Керівник у такій культурі виступає не лише суб’єктом контролю, а й координатором та організатором спільної діяльності.

Однією з найбільш відомих типологій є ***модель Чарльза Хенді***, у якій організаційна культура розглядається крізь призму характеру влади, розподілу ролей та способів організації спільної діяльності. Науковець виділяє чотири основні типи: культуру влади, культуру ролі, культуру завдання та культуру особистості (табл. 6.3).

Культура влади характеризується концентрацією впливу навколо центральної особи або невеликої групи. Важливе значення мають особистий авторитет керівника, довіра до нього та неформальні зв’язки. Рішення можуть прийматися швидко, а організаційні відносини значною мірою залежать від особистих взаємодій.

Культура ролі ґрунтується на чіткому розподілі функцій, посадових повноважень і відповідальності. Значну роль відіграють правила, процедури та формальна ієрархія. Працівник передусім сприймається як виконавець визначеної професійної ролі. Така культура забезпечує стабільність і передбачуваність, однак може знижувати гнучкість організації.

Культура завдання орієнтована на вирішення конкретних проблем і досягнення визначених результатів. Вплив у ній значною мірою визначається професійною компетентністю та здатністю зробити внесок у виконання завдання. Тому особливого значення набувають командна робота, експертність, взаємодія та гнучкий розподіл повноважень.

Культура особистості передбачає домінування професійних та індивідуальних цілей працівників над організаційною ієрархією. Організація в такому випадку значною мірою виступає середовищем, яке забезпечує можливість незалежної професійної діяльності. Такий тип може бути характерним для об'єднань висококваліфікованих фахівців, де особиста автономія має особливу цінність.

Таблиця 6.3. Типи організаційної культури за Ч. Хенді*

Тип культури	Домінуюча характеристика	Особливості управлінської взаємодії	Психологічні орієнтири
Влада	Концентрація впливу	Централізовані рішення, значення особистого авторитету	Лояльність, довіра до лідера, залежність від центру впливу
Роль	Формалізація та чіткий розподіл ролей	Ієрархія, правила, процедури	Стабільність, передбачуваність, відповідальність за роль
Завдання	Орієнтація на результат і компетентність	Командна та проектна взаємодія	Професіоналізм, автономія, співпраця
Особистість	Пріоритет індивідуальної автономії	Мінімізація ієрархічного контролю	Самостійність, професійна свобода, самореалізація

Примітка. *Складено авторами на основі узагальнення наукових підходів до визначення функцій організаційної культури [64, 106]

Інший підхід до класифікації організаційної культури запропонували ***Теренс Діл і Аллан Кеннеді***. Основою їхньої моделі є поєднання двох характеристик: рівня ризику та швидкості отримання зворотного зв'язку щодо результатів діяльності. Це дає змогу виділити чотири основні типи культури.

1. *«Жорстка» культура (tough-guy/macho)* - характеризується високою готовністю до ризику та швидким отриманням інформації про результати. Високо цінуються рішучість, конкурентність, індивідуальні досягнення та здатність діяти в умовах невизначеності.

2. *«Роби-граючи» (work-hard/play-hard)* - поєднує відносно низький рівень ризику зі швидким зворотним зв'язком. Для неї характерні активність, орієнтація на клієнта, командна взаємодія, інтенсивна комунікація та підтримання високого темпу роботи.

3. *«Ставка на компанію» (bet-your-company)* - характеризується високим ризиком і повільним отриманням результатів. Рішення можуть мати довгострокові наслідки, тому особливого значення набувають стратегічне мислення, відповідальність та терпіння.

4. «Процесна» культура (process) - поєднує низький рівень ризику з повільним зворотним зв'язком. Увага зосереджується на процедурах, правильності виконання операцій, дотриманні правил і передбачуваності.

Ця модель демонструє, що культура організації тісно пов'язана з тим, як працівники сприймають ризик, результативність, час та професійну відповідальність.

Особливої уваги заслуговує ***модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework) Кіма Камерона*** та ***Роберта Квінна***. Її перевага полягає у можливості одночасно враховувати дві ключові характеристики організаційного середовища: орієнтацію на гнучкість або стабільність та орієнтацію на внутрішнє або зовнішнє середовище.

На перетині цих вимірів формується чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна (табл. 6.4).

Таблиця 6.4. Типи організаційної культури за К. Камероном і Р. Квінном*

Тип культури	Орієнтація	Основні цінності	Характер управлінської взаємодії
Кланова	Внутрішня, гнучкість	Довіра, згуртованість, розвиток, співпраця	Наставництво, командна взаємодія
Адхократична	Зовнішня, гнучкість	Інновації, творчість, ініціативність, ризик	Автономія, експериментування, гнучке лідерство
Ринкова	Зовнішня, стабільність	Результат, конкуренція, досягнення	Вимогливість, орієнтація на цілі та результати
Ієрархічна	Внутрішня, стабільність	Порядок, контроль, правила, передбачуваність	Формалізація, ієрархія, регламентація

Примітка. *Складено авторами на основі узагальнення наукових підходів до визначення функцій організаційної культури [64, 106]

Кланова культура орієнтована переважно на внутрішнє середовище та гнучкість. Організація сприймається як спільнота, у якій значення мають довіра, командна робота, взаємопідтримка, розвиток працівників і відчуття належності. Керівник виконує переважно роль наставника, координатора або лідера команди.

Адхократична культура поєднує зовнішню орієнтацію з високою гнучкістю. Вона характеризується інноваційністю, творчістю, готовністю до експериментування, автономією та прийняттям невизначеності. Психологічно така культура підтримує ініціативність і прагнення до пошуку нових рішень.

Ринкова культура орієнтована на зовнішнє середовище та досягнення конкретних результатів. Її характерними ознаками є конкурентність, вимогливість, орієнтація на цілі, продуктивність та оцінювання результатів. Працівники значною мірою орієнтуються на досягнення визначених показників і зовнішню позицію організації.

Ієрархічна культура характеризується внутрішньою орієнтацією та прагненням до стабільності й контролю. Для неї характерні формалізовані процедури, чітка структура, правила, планування та визначеність відповідальності. Вона створює умови для передбачуваності діяльності, хоча за надмірного домінування може обмежувати гнучкість.

Модель Камерона і Квінна (рис. 6.4) дає змогу побачити, що організаційна культура не обов’язково належить лише до одного типу. У конкретній організації можуть одночасно проявлятися риси кількох культур. Наприклад, формалізована структура може поєднуватися з командною взаємодією, а орієнтація на результат - із високим рівнем інноваційності. Тому практичний аналіз культури передбачає визначення домінуючих, а не виключно наявних характеристик.

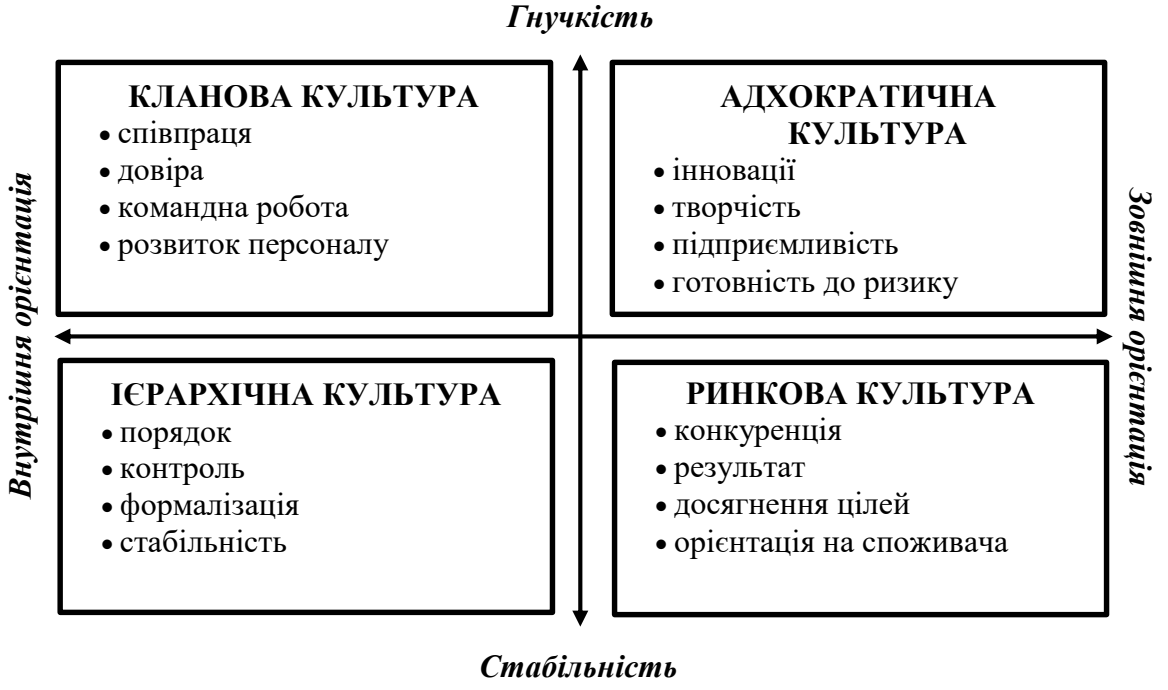


Рис. 6.5. Модель конкуруючих цінностей організаційної культури*

Примітка. *Джерело [40, 93]

Окреме місце посідає **типологічний підхід Едгара Шейна**, який не стільки класифікує організаційні культури за окремими типами, скільки пояснює їхню внутрішню структуру та глибину. Відповідно до цього підходу, культура включає артефакти, проголошувані цінності та базові припущення.

У контексті типологічного аналізу цей підхід має принципове значення, оскільки дає змогу не обмежуватися зовнішніми характеристиками культури. Наприклад, дві організації можуть мати подібні формальні правила, символіку чи структуру, але істотно відрізнятися за глибинними уявленнями працівників про владу, відповідальність, довіру, конкуренцію, співпрацю та допустимі способи поведінки.

Тому для психології управління важливим є поєднання типологічного та рівневого підходів: перший дає змогу визначити домінуючу орієнтацію культури, а другий - зрозуміти, які цінності та базові припущення лежать в її основі.

Для систематизації розглянутих підходів доцільно зіставити їх за предметом уваги та основним аналітичним критерієм (табл. 6.5).

Зіставлення моделей показує, що різні автори акцентують увагу на різних сторонах організаційної культури. Ч. Хенді зосереджується переважно на характері влади та організаційних ролях, Т. Діл і А. Кеннеді - на сприйнятті ризику та зворотному зв’язку, К. Камерон і Р. Квінн - на співвідношенні стабільності, гнучкості та орієнтації організації, а Е. Шейн - на глибині культурних проявів.

У сукупності ці підходи дають змогу розглядати організаційну культуру як багатовимірне явище, яке неможливо адекватно описати лише одним критерієм. Для психології управління особливо значущими є ті характеристики, що

відображають способи взаємодії людей, ставлення до влади та відповідальності, рівень довіри й автономії, характер комунікації, орієнтацію на співпрацю або конкуренцію, а також ставлення до стабільності, ризику та інновацій.

Таблиця 6.5. Порівняння основних підходів до типологізації та аналізу організаційної культури*

Автор / модель	Основний предмет аналізу	Ключовий критерій	Основні типи / рівні
Е. Шейн	Глибинна структура культури	Рівень прояву культурних елементів	Артефакти, цінності, базові припущення
Ч. Хенді	Влада та характер організаційних відносин	Джерело влади та спосіб організації діяльності	Влада, роль, завдання, особистість
Т. Діл, А. Кеннеді	Поведінка в умовах ризику	Ризик і швидкість зворотного зв'язку	«Жорстка», «роби-граючи», «ставка на компанію», «процесна»
К. Камерон, Р. Квінн	Ціннісна орієнтація організації	Гнучкість/стабільність та внутрішня/зовнішня орієнтація	Кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна

Примітка. *Складено авторами на основі узагальнення наукових підходів до типологізації організаційної культури

Тип культури не слід оцінювати за принципом «добра» або «погана». Кожен тип має певні переваги та потенційні обмеження, а його доцільність залежить від цілей організації, характеру діяльності, особливостей зовнішнього середовища та психологічних характеристик персоналу. Наприклад, ієрархічна культура може забезпечувати необхідну передбачуваність у діяльності, що потребує суворого дотримання процедур, тоді як адхократична культура може бути більш сприятливою для інноваційної діяльності. Кланова культура може посилювати взаємну підтримку, а ринкова - концентрацію уваги на результатах.

Таким чином, типології організаційної культури є інструментом її діагностики та осмислення, а не самоціллю. Вони дають змогу визначити домінуючі цінності, характер управлінських відносин і способи організації взаємодії. Їх використання у психології управління створює основу для подальшого аналізу того, як конкретні культурні характеристики позначаються на сприйнятті працівниками організації, їхніх установках, взаєминах, мотивації та поведінці.

2.6.2. Формування та розвиток організаційної культури

Організаційна культура не виникає одномоментно й не може бути сформована виключно шляхом розроблення формальних правил або проголошення корпоративних цінностей. Її становлення є тривалим соціально-психологічним процесом, у межах якого поступово визначаються прийнятні способи взаємодії, закріплюються спільні уявлення про бажану поведінку, формуються характерні для організації моделі комунікації та взаємовідносин. У цьому процесі поєднуються цілеспрямовані управлінські впливи та природне накопичення колективного досвіду.

Формування організаційної культури доцільно розглядати як процес узгодження цінностей, норм, способів взаємодії та управлінських практик, які поступово набувають для членів організації зрозумілого й прийнятного характеру. На початковому етапі визначальне значення мають уявлення засновників і керівництва про призначення організації, принципи її діяльності та бажані способи досягнення цілей. Надалі ці уявлення проходять перевірку практикою, засвоюються працівниками та доповнюються колективним досвідом.

Особливістю цього процесу є його соціально-психологічна природа. Працівник засвоює культурні орієнтири не лише через офіційні документи, а й завдяки спостереженню за поведінкою керівників і колег, участі у спільній діяльності, комунікації, оцінюванню прийнятних і неприйнятних моделей поведінки. Саме тому проголошені цінності набувають реального змісту лише тоді, коли вони послідовно підтверджуються повсякденною практикою організації. Дослідження ролі керівника у формуванні організаційної культури також підкреслює необхідність узгодженості між проголошеними цінностями та реальною поведінкою управлінців [41].

Формування організаційної культури відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать особливості діяльності організації, характер управління, склад і професійні характеристики персоналу, умови праці, особливості міжособистісної взаємодії, історія та накопичений досвід. Зовнішній вплив пов’язаний із суспільними нормами, культурним середовищем, економічними та технологічними змінами, кризовими явищами й іншими умовами, у яких функціонує організація.

При формуванні організаційної культури доцільно дотримуватися таких принципів:

- *відповідності місії та призначенню організації* - культурні орієнтири мають відображати сутність її діяльності та основні ідеї існування;
- *ціннісної узгодженості* - задекларовані принципи повинні відповідати управлінським рішенням і реальній поведінці;
- *системності* - окремі культурні заходи, норми, символи та управлінські практики мають доповнювати один одного;
- *контекстуальної відповідності* - культура повинна враховувати тип, масштаб, специфіку та умови функціонування організації;
- *наступності* - розвиток культури не обов'язково передбачає повне заперечення попереднього досвіду; наявні культурні надбання можуть бути основою для подальшого оновлення.

Такий підхід дає змогу уникнути ситуації, коли організація формально декларує певні цінності, але її реальні управлінські практики суперечать їм. У цьому випадку виникає розрив між декларованою та реальною культурою, що ускладнює її прийняття працівниками.

Формування організаційної культури забезпечується не одним, а сукупністю взаємопов’язаних механізмів (табл. 6.6). Одні з них спрямовані на створення культурних орієнтирів, інші - на їх передавання, засвоєння та закріплення, а ще інші забезпечують адаптацію культури до нових умов.

Таблиця 6.6. Основні механізми формування та розвитку організаційної культури*

Механізм	Зміст та основні прояви	Результат для організації
Ціннісне визначення	Формування уявлень про місію, призначення, принципи та пріоритети організації	Створення ціннісної основи культури
Особистий приклад керівництва	Демонстрація керівниками бажаних моделей поведінки, способів комунікації та прийняття рішень	Перетворення проголошених цінностей на реальні поведінкові орієнтири
Комунікація	Передавання цінностей, норм, очікувань і пояснення прийнятних способів взаємодії через формальні та неформальні комунікації	Розуміння та поширення культурних орієнтирів
Організаційна соціалізація	Ознайомлення нових працівників із нормами, традиціями, правилами взаємодії та особливостями організаційного середовища	Засвоєння культури новими членами колективу
Кадрова політика	Відбір, адаптація, оцінювання, заохочення та розвиток працівників відповідно до культурних орієнтирів	Відтворення та зміцнення бажаних культурних моделей
Система заохочень і символів	Визнання певних моделей поведінки, використання статусних символів та інших засобів підкреслення організаційних пріоритетів	Закріплення ціннісно значущої поведінки
Ритуали та традиції	Регулярні спільні практики, організаційні заходи, традиції та символічні дії	Підтримання культурної спадкоємності та інтеграції
Колективний досвід	Спільне вирішення робочих проблем, подолання труднощів і накопичення успішних способів дії	Формування усталених моделей реагування
Адаптація та оновлення	Перегляд окремих норм і практик відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища	Збереження життєздатності культури в нових умовах
Кризове переосмислення	Формування нових способів взаємодії та управління внаслідок кризових ситуацій	Трансформація застарілих культурних установок і практик

Примітка. *Складено авторами на основі опрацьованих наукових джерел

Слід відмітити особливу роль, яку відіграє *організаційна соціалізація* - процес входження нового працівника в соціальне та культурне середовище організації. У ході адаптації він не лише опановує професійні обов'язки, а й поступово засвоює правила взаємодії, комунікативні норми, ставлення до керівництва, колег, клієнтів і виконання роботи. Таким чином, соціалізація забезпечує відтворення культури в часі та її передавання новим членам колективу.

Додатковими засобами закріплення культурних орієнтирів виступають місія, девізи, символи, характерні способи поведінки керівництва, система заохочень, а також ритуали й традиції. Вони надають абстрактним цінностям

конкретної форми та допомагають підтримувати їх у повсякденному житті організації.

Наведені механізми діють у взаємозв’язку. Наприклад, цінності, сформульовані керівництвом, набувають практичного змісту через його поведінку, передаються працівникам за допомогою комунікації, засвоюються в процесі соціалізації та закріплюються кадровими рішеннями, системою заохочень, традиціями й повсякденними практиками. Саме така взаємодія забезпечує перехід від декларованої культури до реально функціонуючої.

Особливе місце у формуванні організаційної культури належить керівнику. Його вплив визначається не тільки формальними повноваженнями, а й особистісними якостями, стилем управління, характером комунікації та способом реагування на проблемні й кризові ситуації. Працівники спостерігають за поведінкою керівника та через неї отримують інформацію про те, які цінності та правила справді визнаються організацією. Тому управлінська культура керівника є одним із найдієвіших каналів формування культурного середовища. Здатність керівника організовувати управлінські відносини, підтримувати конструктивний морально-психологічний клімат, ефективно комунікувати та демонструвати послідовність у діях безпосередньо пов'язана з процесом формування організаційної культури.

У практичному вимірі вплив керівника реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів: формулювання місії та цінностей, моделювання бажаної поведінки, систему заохочень, визначення пріоритетних завдань і показників, кадрові рішення, а також підтримання традицій та організаційних ритуалів [41].

Особливо показовою є поведінка керівництва у кризових ситуаціях. Саме в умовах невизначеності працівники отримують чіткі сигнали щодо того, які принципи організація готова відстоювати, якими способами приймаються рішення та як розподіляється відповідальність. Спільне подолання кризових ситуацій може сприяти виникненню нових норм, цінностей і робочих процедур, які згодом стають частиною культурного досвіду організації.

Сформована культура не є незмінною. Зі зміною масштабів організації, складу персоналу, технологій, управлінських підходів та умов зовнішнього середовища виникає потреба в її поступовому оновленні. Тому розвиток організаційної культури передбачає збереження базових ціннісних орієнтирів за одночасного перегляду тих норм і практик, які перестають відповідати новим умовам.

У цьому контексті доцільно розмежовувати підтримання та розвиток культури. Підтримання спрямоване на збереження вже усталених культурних норм, тоді як розвиток передбачає їх адаптацію, доповнення або часткову трансформацію. Межа між цими процесами є рухомою: навіть традиційні культурні практики можуть поступово змінюватися під впливом нового досвіду.

Особливого значення набуває колективний досвід розв’язання проблем. Коли організація стикається з новими ситуаціями, учасники виробляють способи реагування, які згодом можуть стати прийнятними моделями дій. У кризових

умовах цей механізм проявляється особливо виразно: способи, за допомогою яких керівники та працівники спільно долають труднощі, можуть сприяти виникненню нових норм, цінностей і робочих процедур

Тому розвиток організаційної культури варто розглядати не лише як результат спеціально організованих управлінських заходів, а й як накопичення та осмислення спільного досвіду. Саме взаємодія цілеспрямованого управління та природного культурного розвитку забезпечує її життєздатність [41].

Найбільше випробування для організаційної культури виникає тоді, коли усталені способи діяльності перестають відповідати новим умовам. Економічні та соціальні кризи, технологічні зміни, цифровізація, зміна форм зайнятості, реорганізація або інші масштабні трансформації можуть створювати необхідність перегляду усталених культурних практик.

Сучасні дослідження розглядають організаційну культуру як динамічне явище, здатне адаптуватися до кризових і суспільних змін. Зокрема, у дослідженнях науковців акцентовано, що кризові ситуації, цифрова трансформація та нестабільність можуть не лише порушувати усталені культурні практики, а й стимулювати їх переосмислення та оновлення [39].

За таких умов трансформація культури не повинна зводитися до механічної заміни одних правил іншими. Йдеться про переосмислення ціннісних орієнтирів, способів комунікації та взаємодії, управлінських практик і форм організаційної ідентичності. Особливу роль у цьому процесі відіграють адаптивне, ситуативне, партисипативне та етичне лідерство, які дають змогу поєднати необхідність змін із збереженням ціннісної цілісності організації [39].

У сучасних умовах окремим напрямом розвитку стає пристосування культури до цифрової та гібридної взаємодії. Зміна способів комунікації потребує пошуку нових форм підтримання командної взаємодії, передавання культурних смислів і збереження відчуття належності до організації. Для кризового середовища також зростає значення ціннісно орієнтованого, інклюзивного та психологічно чутливого управління [39].

Таким чином, розвиток організаційної культури передбачає не відмову від уже сформованої системи цінностей, а її адаптивне оновлення відповідно до нових умов діяльності. Здатність організації зберігати культурну наступність одночасно з готовністю переглядати неефективні практики є необхідною передумовою її подальшого розвитку.

Процес формування та розвитку організаційної культури можна представити як послідовність взаємопов’язаних етапів: 1. ціннісні орієнтири засновників і керівництва; 2. їх конкретизація у принципах і нормах; 3. передавання працівникам через комунікацію та особистий приклад; 4. соціалізація й засвоєння культурних орієнтирів; 5. закріплення у повсякденних практиках; 6. накопичення спільного досвіду; 7. підтримання та відтворення; 8. адаптація до змін; 9. трансформація окремих елементів культури.

Така послідовність відображає циклічний характер культурного розвитку. Нові працівники засвоюють уже наявні культурні орієнтири, водночас власний досвід членів колективу та реакція організації на нові ситуації поступово

змінюють усталені практики. Відповідно, організаційна культура є одночасно результатом попередньої спільної діяльності та чинником подальшого розвитку організації.

Управління цим процесом передбачає передусім створення узгодженого ціннісного середовища, послідовну поведінку керівництва, підтримання конструктивної комунікації, організаційну соціалізацію працівників, збереження позитивного культурного досвіду та своєчасне оновлення норм і практик відповідно до змін середовища. Дослідження ролі керівника підтверджує, що цілеспрямована робота з персоналом дає змогу не лише формувати, а й підтримувати організаційну культуру, тоді як особистий стиль поведінки керівника є одним із ключових каналів її відтворення

Таким чином, формування та розвиток організаційної культури є безперервним соціально-психологічним процесом, у якому поєднуються цілеспрямований управлінський вплив, міжособистісна взаємодія та накопичення колективного досвіду. Її стійкість забезпечується узгодженістю цінностей, норм і реальної поведінки, а розвиток - здатністю організації переосмислювати культурні практики відповідно до нових внутрішніх і зовнішніх умов. Особливе місце в цьому процесі посідає керівник, який через власний приклад, управлінські рішення та характер взаємодії з персоналом бере участь у формуванні, підтриманні й трансформації культурного середовища.

2.6.3. Вплив організаційної культури на поведінку персоналу

Організаційна культура безпосередньо впливає на поведінку персоналу, оскільки задає працівникам систему орієнтирів, за допомогою яких вони інтерпретують робочі ситуації, визначають прийнятні способи взаємодії, оцінюють власні дії та обирають певні моделі поведінки. Її вплив не обмежується дотриманням формальних правил: значна частина культурних орієнтирів засвоюється працівниками у процесі повсякденної взаємодії та проявляється у способах спілкування, прийнятті рішень, ставленні до колег і керівництва, виконанні професійних ролей, реагуванні на проблеми та зміни.

У психологічному аспекті організаційну культуру доцільно розглядати як соціально-психологічне середовище, яке спрямовує, обмежує або підтримує поведінковий вибір працівника. Цінності й установки формують систему відносин та очікувань, на їх основі виникають поведінкові норми, а останні виявляються у конкретних діях працівників. Така послідовність простежується і в дослідженнях організаційної культури, де цінності, установки та пріоритети пов’язуються із системою відносин, поведінковими нормами та діями працівників у конкретних ситуаціях [41].

Водночас вплив організаційної культури не є одностороннім. Працівник не лише пристосовується до наявних культурних орієнтирів, а й своєю повсякденною поведінкою відтворює, зміцнює або поступово змінює їх. Повторювані способи реагування на типові ситуації стають зразками для інших членів колективу, закріплюються у взаємодії та можуть перетворюватися на усталені норми. Тому взаємозв’язок культури і поведінки має двобічний

характер: організаційна культура впливає на поведінку персоналу, а поведінка персоналу бере участь у відтворенні або трансформації культури.

Механізм культурного впливу реалізується передусім через сприйняття працівником організаційного середовища. Людина постійно співвідносить власні цінності, очікування та професійні потреби з тим, що фактично схвалюється або не схвалюється в організації. У результаті формується уявлення про те, «як тут прийнято діяти», які моделі поведінки підтримуються, заохочуються або, навпаки, засуджуються.

Організаційні норми виконують у цьому процесі регулятивну функцію. Вони визначають очікування щодо поведінки членів групи й створюють певний соціальний тиск, спрямовуючи індивідуальні дії у прийнятному для колективу напрямі. При цьому працівник може не усвідомлювати походження конкретної норми, але розуміє пов'язані з нею очікування та наслідки їх дотримання або порушення [16].

Вплив культури можна представити як послідовний психологічний процес (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Механізм впливу організаційної культури на поведінку персоналу*

Примітка. *Розроблено автором на основі узагальнення опрацьованих наукових джерел

Як підтверджує рисунок 6.6, культурний вплив здійснюється не механічно. Між культурною нормою та реальною поведінкою існує важлива психологічна ланка - сприйняття й інтерпретація працівником організаційного середовища. Саме вона визначає, наскільки культурні вимоги будуть прийняті, внутрішньо засвоєні та реалізовані у професійній діяльності.

Організаційна культура водночас впливає на мотиваційну сферу персоналу. Спільні професійні цінності та уявлення про способи колективної діяльності сприяють формуванню ціннісно-орієнтаційної єдності працівників, визначають їх ставлення до праці, організації та колег. У наукових дослідженнях підкреслюється також її зв'язок із мотивацією до праці, стилем поведінки та формальними й неформальними взаємостосунками працівників [16].

Для систематизації поведінкових наслідків організаційної культури доцільно виокремити ***основні напрями впливу організаційної культури на поведінку персоналу*** (табл. 6.7).

Таблиця 6.7. Основні напрями впливу організаційної культури на поведінку персоналу*

Напрям впливу	Психологічний механізм	Типові поведінкові прояви
Мотиваційний	Формування уявлень про цінні та бажані результати діяльності	Ініціативність, відповідальність, орієнтація на розвиток, готовність докладати додаткових зусиль
Комунікативний	Визначення прийнятного стилю взаємодії та рівня відкритості	Обмін інформацією, висловлення думок, звернення по допомогу, конструктивне обговорення проблем
Соціально-психологічний	Формування довіри, згуртованості, відчуття приналежності	Співпраця, взаємодопомога, підтримка колег, командна поведінка
Нормативно-регулятивний	Формування очікувань щодо допустимої поведінки	Дотримання норм, самоконтроль, узгодження індивідуальних дій із груповими очікуваннями
Адаптаційний	Надання орієнтирів для дій у нових і невизначених ситуаціях	Гнучкість, готовність до змін, самостійність у вирішенні нестандартних завдань
Інноваційний	Підтримка певного ставлення до нового, ризику та помилок	Креативність, генерування ідей, експериментування, готовність брати відповідальність
Конфліктологічний	Визначення прийнятних способів реагування на суперечності	Пошук компромісу, діалог, конструктивне розв'язання конфліктів або, за несприятливої культури, протистояння й уникнення
Психологічного благополуччя	Задоволення потреб у безпеці, автономії, повазі, приналежності та компетентності	Задоволеність працею, залученість, відкритість, психологічна стійкість, менша схильність до деструктивних реакцій

Примітка. *Систематизовано авторами на основі джерел [10, 16]

По-перше, *мотиваційний вплив.* Культура визначає, які результати, способи роботи та особистісні прояви працівників визнаються бажаними. Якщо ініціативність, професійний розвиток, відповідальність і співпраця підтримуються організаційним середовищем, вони з більшою ймовірністю стають стійкими поведінковими орієнтирами.

По-друге, *комунікативний вплив.* Спільні цінності та норми формують своєрідний «контекст» для інтерпретації інформації. Працівники краще розуміють, який стиль спілкування є прийнятним, наскільки відкрито можна висловлювати власну думку, звертатися по допомогу, обговорювати проблеми

або висловлювати незгоду. Відповідно, культура може стимулювати відкритий обмін інформацією або, навпаки, сприяти замовчуванню проблем.

По-третє, *соціально-психологічний вплив*. Організаційна культура впливає на характер міжособистісних зв'язків, рівень довіри, взаємодопомоги, згуртованості та відчуття приналежності до колективу. У результатах дослідження науковців пов'язано командну культуру з більшою задоволеністю працею, соціальною підтримкою та нижчим рівнем стресу [16].

По-четверте, *нормативно-регулятивний вплив.* Культура визначає межі прийнятної поведінки. Працівник орієнтується не лише на посадові інструкції, а й на неформальні очікування колективу: як потрібно реагувати на помилку, чи прийнятно просити про допомогу, як розв'язуються конфлікти, наскільки допустимою є ініціатива та яким чином приймаються рішення.

По-п'яте, *адаптаційний вплив.* Культурні орієнтири допомагають працівнику швидше зрозуміти особливості організації та пристосувати власну поведінку до змінюваних умов. Особливо це проявляється у нестандартних ситуаціях, коли формальні інструкції не дають однозначної відповіді, а рішення необхідно приймати на основі загальних принципів і цінностей організації.

По-шосте, *вплив на професійне благополуччя.* Сприятливе культурне середовище може підтримувати автономію, соціальні зв'язки, розвиток компетентності, відчуття поваги та професійної значущості. Натомість суперечливі культурні вимоги, надмірний контроль або постійний тиск на досягнення результату здатні обмежувати поведінкову автономію та посилювати психологічне напруження. Різні типи культури створюють різні умови для автономії, самореалізації, соціальної підтримки та переживання стресу працівниками [16].

Зазначені вище напрями не існують ізольовано. Наприклад, культура, яка підтримує довіру та командну взаємодію, одночасно впливає на комунікацію, взаємодопомогу, мотивацію і готовність брати участь у спільному вирішенні проблем.

Характер впливу культури значною мірою залежить від того, які саме цінності в організації мають пріоритет. Тому одна й та сама поведінкова характеристика, наприклад самостійність, може підтримуватися однією культурою та обмежуватися іншою.

Командна культура орієнтує працівників на співпрацю, взаємну підтримку, координацію та участь. Для неї характерне залучення персоналу до обговорення й прийняття рішень, а керівник виступає не лише контролером, а й наставником та фасилітатором. У такому середовищі більш імовірними стають поведінка взаємодопомоги, відкритість, командна відповідальність і готовність ділитися знаннями [16].

Адхократична культура створює інші поведінкові орієнтири. Її пріоритетами є інноваційність, творчість, гнучкість, підприємливість і готовність до ризику. Тому працівник отримує більше можливостей для прояву ініціативи, генерування нових ідей і самостійного пошуку способів розв'язання проблем. Дослідження О. Войтенко [16] пов'язує таке середовище з креативною

поведінкою, особистою ініціативою та готовністю брати відповідальність за реалізацію нових ідей.

Ієрархічна культура, навпаки, посилює орієнтацію на порядок, формалізацію, визначені ролі та стандартизовані процедури. Вона може сприяти дисциплінованості, передбачуваності та чіткому виконанню посадових обов'язків. Водночас за надмірної вираженості таких орієнтирів працівники можуть бути менш схильними виходити за межі формально визначеної ролі, проявляти ініціативу або діяти відповідно до власних професійних переконань

Ринкова культура формує поведінкову орієнтацію на результат, конкуренцію, досягнення цілей та контроль. Її позитивний потенціал полягає у високій цілеспрямованості, мобілізації ресурсів і прагненні до результату. Водночас надмірний тиск на продуктивність може обмежувати автономію працівника, стимулювати надмірну конкуренцію та створювати психологічне напруження. Середовище з інтенсивною орієнтацією на результат пов'язується з вищою стресогенністю та обмеженням можливостей працівника самостійно визначати власну поведінку [16].

Таким чином, жоден тип культури не можна оцінювати винятково як позитивний або негативний. Її вплив залежить від відповідності культурних орієнтацій завданням організації, особливостям професійної діяльності та психологічним потребам персоналу. Продуктивним є не механічне домінування певного типу, а збалансоване поєднання поведінкових орієнтирів, яке забезпечує одночасно дисципліну й автономію, результативність і співпрацю, стабільність і здатність до адаптації.

Культурний вплив може мати як *конструктивний*, так і *деструктивний характер* (табл. 6.8). Сильна культура здатна забезпечувати узгодженість поведінки персоналу, оскільки працівники мають чітке розуміння пріоритетів і очікувань організації. Проте надмірна сила культури може перетворитися на обмеження, якщо усталені норми втрачають відповідність новим умовам.

Конструктивний вплив проявляється тоді, коли культурні норми підтримують відповідальність, довіру, взаємоповагу, професійний розвиток, відкритість, ініціативність та співпрацю. Деструктивні наслідки виникають, коли культурне середовище стимулює сліпе підпорядкування груповим очікуванням, приховування проблем, надмірну конкуренцію, страх помилки, придушення ініціативи або формальне виконання ролей.

Особливої уваги потребує *ціннісний дисонанс*. Якщо декларовані організацією цінності не відповідають фактичній поведінці керівництва або неформальним нормам колективу, працівник отримує суперечливі сигнали щодо бажаної поведінки. Це може посилювати емоційну напругу, конфліктність і протистояння між формальними та неформальними груповими орієнтирами. У дослідженні О. Войтенко зазначено, що суперечність між офіційною та неофіційною системами цінностей може супроводжуватися зростанням конфліктності, емоційної напруги, протистоянням із керівництвом і плинністю кадрів [16].

Не менш значущою є проблема *автентичності поведінки*. Працівник може формально виконувати прийняті правила, але водночас відчувати необхідність приховувати власні переконання, емоції або професійні позиції. За умов психологічної безпеки організаційне середовище, навпаки, може створювати можливості для відкритого висловлення думок і поведінки, що відповідає особистим цінностям.

Таблиця 6.8. Конструктивний і деструктивний вплив організаційної культури на поведінку персоналу*

Конструктивний вплив	Потенційно деструктивний вплив
Підтримка ініціативності та відповідальності	Надмірний контроль і придушення ініціативи
Відкрите висловлення думок і обмін інформацією	Замовчування проблем і страх висловлювати незгоду
Взаємодопомога та командна взаємодія	Надмірна конкуренція і протистояння
Професійний розвиток і готовність до навчання	Орієнтація виключно на формальне виконання ролі
Довіра та психологічна безпека	Недовіра, страх помилки та санкцій
Автономність у межах відповідальності	Надмірна залежність від керівника
Конструктивне розв'язання конфліктів	Уникнення конфліктів або їх ескалація
Готовність до змін та інновацій	Опір нововведенням і прихильність до застарілих моделей
Ідентифікація з організацією	Формальна лояльність без внутрішньої залученості
Узгодженість особистих і організаційних цінностей	Ціннісний дисонанс і внутрішня суперечність поведінки

Примітка. *Систематизовано авторами на основі опрацьованих наукових джерел

Особливо виразно взаємозв'язок організаційної культури та поведінки проявляється під час організаційних змін. У стабільних умовах працівник може діяти відповідно до усталених норм, не замислюючись про їх походження. Поява нових технологій, зміна структури, управлінських підходів, вимог ринку або зовнішніх умов змушує переглядати звичні моделі поведінки.

У цьому контексті культура може виконувати подвійну роль. З одного боку, спільні цінності, довіра та готовність до навчання полегшують адаптацію персоналу. З іншого - надмірно жорстка система усталених норм може перешкоджати поведінковим змінам, оскільки працівники продовжують діяти за звичними правилами навіть тоді, коли вони вже не відповідають новим вимогам.

Зміна культури та зміна поведінки при цьому можуть співвідноситися по-різному:

1. *зміна культури без відповідної зміни поведінки.* Працівники можуть формально прийняти нові цінності та правила, але продовжувати діяти за старими моделями через недостатню підготовленість, відсутність навичок або невпевненість у доцільності нових способів роботи.

2. *зміна поведінки без зміни культурних орієнтацій.* Працівники починають діяти відповідно до нових формальних вимог, але внутрішньо продовжують орієнтуватися на попередні цінності. У такому випадку поведінкова зміна може мати ситуативний або формальний характер і не закріпитися надовго.

3. *одночасна зміна культури та поведінки*. Нові цінності, норми й способи діяльності узгоджуються між собою та поступово стають частиною реальної професійної поведінки. Саме такий варіант створює передумови для стійкої трансформації організації.

Це дає підстави розглядати організаційну культуру не тільки як чинник адаптації поведінки, а і як середовище, у якому поведінкові зміни або закріплюються, або поступово втрачають свою стійкість.

Психологічний вплив організаційної культури проявляється також через *характер вимог*, які працівник сприймає у повсякденній діяльності. Організаційні норми визначають не лише те, що працівник повинен робити, а й те, яким чином він має діяти та яких реакцій від нього очікують. Якщо різні групи очікувань суперечать одна одній або не відповідають особистим цінностям працівника, виникає психологічна напруга.

Одним із ключових чинників у цьому процесі є *відчуття автономії*. Коли працівник має можливість самостійно обирати способи виконання завдань і усвідомлює власну відповідальність за результат, це підтримує внутрішню мотивацію. Натомість надмірне обмеження поведінкового вибору може посилювати напруження та знижувати відчуття компетентності.

Окремим джерелом психологічного напруження може стати *деструктивна конкуренція*. Конкурентне середовище саме по собі не обов'язково має негативний характер: за певних умов воно стимулює продуктивність та інноваційність. Проте за відсутності балансу між конкуренцією і співпрацею воно може породжувати ворожість, конфлікти, тривожність і відчуття загрози. У дослідженні О. Войтенко саме командна культура характеризується найбільш сприятливим поєднанням соціальної підтримки, задоволеності та продуктивності, тоді як ринкова культура виявляє вищу стресогенність [16].

Звідси випливає принципово важливий для психології управління висновок: поведінка персоналу не може розглядатися відокремлено від того психологічного середовища, у якому вона формується та реалізується. Одна й та сама особистісна риса - ініціативність, схильність до ризику, прагнення до автономії або потреба у взаємодії - може проявлятися по-різному залежно від культурного контексту.

Безпосереднім носієм культурних сигналів для працівників часто виступає керівник. Його рішення, спосіб комунікації, реакція на помилки та конфлікти, ставлення до підлеглих і власна поведінка фактично демонструють працівникам, які норми справді діють в організації.

Тому між задекларованою культурою та реальною поведінкою персоналу значною мірою існує посередницька роль управлінської поведінки. Якщо керівник декларує відкритість, але карає за висловлення незгоди, працівники орієнтуватимуться передусім на фактичний, а не формально проголошений стандарт. Якщо ж керівник демонструє довіру, відповідальність, готовність визнавати помилки, підтримує професійний розвиток і конструктивне обговорення проблем, такі моделі поведінки можуть поширюватися на колектив.

У дослідженні Н.В. Каменюк підкреслено, що організаційна культура інтегрує професійні цінності й норми, впливає на мотивацію, стиль поведінки працівників та формальні й неформальні взаємостосунки. Водночас поведінка й управлінська культура керівника розглядаються як значущий засіб впливу на підлеглих [41].

Це дозволяє сформулювати важливу закономірність: працівники реагують не лише на те, що керівник проголошує, а насамперед на те, що він систематично демонструє власною поведінкою та управлінськими рішеннями. Саме тому узгодженість між декларованими цінностями і реальною управлінською практикою є однією з передумов конструктивного культурного впливу.

Організаційна культура створює своєрідне поведінкове поле, у межах якого працівник здійснює професійний вибір. Вона визначає не кожну конкретну дію, а ймовірність вибору певних моделей поведінки, формуючи систему соціальних очікувань, психологічних орієнтирів і нормативних меж.

Її вплив особливо помітний у ситуаціях, де відсутня однозначна формальна інструкція. У таких випадках працівник звертається до засвоєних цінностей і норм, орієнтується на поведінку колег та керівника, оцінює можливі наслідки власних дій і обирає модель, яка, на його думку, відповідає організаційному середовищу.

У той же час сила культурного впливу не повинна ототожнюватися з максимальною жорсткістю культури. Надмірно сильна культура може забезпечувати високу узгодженість поведінки, але водночас знижувати здатність персоналу до критичного переосмислення усталених норм, обмежувати інноваційність і створювати опір змінам. Тому психологічно сприятливою є така організаційна культура, що забезпечує достатню нормативну визначеність, але залишає простір для автономії, професійного судження, конструктивної незгоди та адаптивної поведінки.

У цьому контексті продуктивна організаційна культура має створювати умови, за яких організаційні та особистісні цінності не вступають у систематичне протиріччя, а працівник має можливість реалізовувати професійну компетентність, ініціативу та відповідальність. Сприятливе середовище, яке підтримує соціальні зв’язки, розвиток, автономію, креативність і психологічну безпеку, пов’язується з вищим професійним благополуччям працівників

Таким чином, вплив організаційної культури на поведінку персоналу має комплексний, опосередкований і двобічний характер. Культура через цінності, норми, очікування та моделі взаємодії спрямовує поведінковий вибір працівників, визначає характер їх мотивації, комунікації, співпраці, ставлення до змін і реагування на проблемні ситуації. Реальна поведінка персоналу постійно відтворює або трансформує культурні орієнтири організації. Саме тому організаційну культуру доцільно розглядати не лише як систему усталених цінностей і норм, а як динамічне соціально-психологічне середовище, у якому формується, регулюється та змінюється поведінка персоналу.

Розгляд організаційної культури крізь призму психології управління дає змогу розкрити її як середовище, у якому формуються спільні орієнтири, моделі

взаємодії та поведінка працівників, а також простежити взаємозв'язок між культурними нормами, управлінськими практиками й особливостями функціонування персоналу. За результатами опрацювання теоретичних підходів можна сформулювати такі висновки:

1. Організаційна культура є складним соціально-психологічним феноменом, що відображає систему спільних цінностей, переконань, установок, норм, традицій і моделей взаємодії, сформованих у процесі життєдіяльності організації. Вона визначає не лише загальні орієнтири діяльності, а й спосіб сприйняття працівниками організації, характер їхніх взаємостосунків та прийнятні моделі професійної поведінки.

2. Структура організаційної культури має багаторівневу будову та охоплює як зовнішньо спостережувані прояви — символи, мову, традиції, ритуали й поведінку, так і глибші цінності, переконання та базові уявлення. Таке поєднання усвідомлюваних і неусвідомлюваних компонентів пояснює, чому культура впливає на працівників не лише через формальні правила, а й через засвоєні способи сприйняття та реагування.

3. Різні культурні орієнтації зумовлюють відмінності у поведінкових моделях персоналу. Орієнтація на співпрацю сприяє командній взаємодії, взаємодопомозі та довірі; інноваційна спрямованість підтримує ініціативність, творчість і готовність до ризику; орієнтація на стабільність посилює дисциплінованість, порядок і дотримання встановлених процедур; спрямованість на результат стимулює цілеспрямованість, відповідальність і продуктивність. Водночас надмірне домінування окремих орієнтацій може обмежувати автономію працівників, посилювати стрес або створювати опір змінам.

4. Організаційна культура формується та розвивається під впливом взаємодії управлінських і соціально-психологічних чинників. Особливе значення мають поведінка керівника, його особистий приклад, характер комунікації, кадрові рішення, система заохочень, професійне навчання, усталені способи взаємодії та реакція організації на кризові ситуації. Узгодженість між проголошеними цінностями та реальною поведінкою керівництва створює передумови для їх прийняття й відтворення персоналом

5. Вплив організаційної культури на поведінку персоналу реалізується через послідовний психологічний механізм: культурні цінності та орієнтації формують норми й очікування, які впливають на сприйняття працівником організаційного середовища, його поведінкові установки та вибір способу дії у конкретній ситуації. У результаті культура може підтримувати мотивацію, відкритість комунікації, співпрацю, професійний розвиток і психологічне благополуччя або, за несприятливих умов, спричиняти конформізм, приховування проблем, конфліктність, психологічне напруження та обмеження поведінкової свободи.

6. Взаємозв'язок організаційної культури та поведінки персоналу має двобічний і динамічний характер. Культура спрямовує поведінку працівників, але водночас їхні повсякденні дії відтворюють, зміцнюють або трансформують наявні норми та цінності. Особливо виразно це проявляється в умовах

організаційних змін, коли стійкість нових моделей поведінки залежить від їх узгодженості з культурними орієнтирами. Тому ефективна організаційна культура має поєднувати нормативну визначеність із можливістю професійної автономії, адаптації, конструктивної взаємодії та відкритого реагування на нові виклики.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Що являє собою організаційна культура як соціально-психологічний феномен управління та у чому полягає її значення для функціонування організації?

2. Які основні підходи до розуміння сутності організаційної культури сформувалися в сучасній науковій думці?

3. Які складові формують структуру організаційної культури та як вони взаємопов'язані між собою?

4. У чому полягає відмінність між зовнішньо спостережуваними проявами, проголошеними цінностями та глибинними базовими уявленнями організаційної культури?

5. Які основні властивості організаційної культури визначають її стійкість, динамічність та здатність впливати на персонал?

6. Які функції виконує організаційна культура у забезпеченні внутрішньої інтеграції та адаптації організації до змінюваного середовища?

7. Які основні типи організаційної культури можна виокремити та яким поведінковим орієнтирам персоналу відповідає кожен із них?

8. У чому полягають особливості кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної культур за моделлю конкуруючих цінностей?

9. Які чинники визначають формування та розвиток організаційної культури?

10. Яку роль відіграє керівник у формуванні, підтриманні та розвитку організаційної культури?

11. За допомогою яких механізмів організаційна культура передається та засвоюється працівниками в процесі їхньої професійної діяльності?

12. Як процес соціалізації працівників сприяє засвоєнню цінностей, норм і моделей поведінки, характерних для організації?

13. Яким чином організаційна культура впливає на сприйняття працівниками організаційного середовища та власної ролі в ньому?

14. Через які психологічні механізми організаційні цінності та норми трансформуються у конкретні моделі поведінки персоналу?

15. Як організаційна культура впливає на мотивацію, комунікацію, співпрацю та міжособистісні взаємостосунки працівників?

16. У чому проявляється конструктивний і деструктивний вплив організаційної культури на поведінку персоналу?

17. Як характер організаційної культури позначається на професійному благополуччі працівників, рівні психологічного напруження та стресу?

18. Яким чином організаційна культура впливає на ініціативність, творчість, готовність до ризику та інноваційну поведінку персоналу?

19. Як взаємопов'язані зміни організаційної культури та зміни поведінки персоналу в процесі організаційних трансформацій?

20. Чому організаційну культуру доцільно розглядати як динамічне соціально-психологічне середовище, у якому не лише формується поведінка персоналу, а й відбувається відтворення або трансформація культурних норм?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Який компонент організаційної культури визначає прийнятні правила та стандарти поведінки

А.	Ціннісний
Б.	Нормативний
В.	Символічний
Г.	Матеріальний

2. Що розуміють під організаційною культурою

А.	Сукупність виключно формальних правил організації
Б.	Систему спільно поділюваних цінностей, переконань, норм, символів і моделей поведінки
В.	Систему посадових інструкцій і адміністративних розпоряджень
Г.	Сукупність матеріальних ресурсів організації

3. Який рівень організаційної культури за Е. Шейном є найбільш доступним для безпосереднього спостереження

А.	Базові припущення
Б.	Цінності та переконання
В.	Артефакти
Г.	Соціальні установки

4. Який тип культури за Ч. Хенді ґрунтується на чіткому розподілі функцій, повноважень і відповідальності

А.	Культура влади
Б.	Культура ролі
В.	Культура завдання
Г.	Культура особистості

5. Який тип культури за К. Камероном і Р. Квінном характеризується інноваційністю, творчістю та готовністю до експериментування

А.	Кланова
Б.	Ієрархічна
В.	Ринкова
Г.	Адхократична

6. Які компоненти входять до структури організаційної культури

А.	Ціннісний
Б.	Нормативний
В.	Комунікативний
Г.	Поведінковий
Д.	Символічний
Е.	Випадковий

7. Які властивості притаманні організаційній культурі

А.	Загальність
Б.	Неформальність
В.	Відносна стабільність
Г.	Багаторівневість
Д.	Символічність
Е.	Абсолютна незмінність

8. Які елементи належать до артефактів у трирівневій моделі Е. Шейна

А.	Організаційний простір
Б.	Символіка
В.	Ритуали
Г.	Традиції
Д.	Особливості поведінки працівників
Е.	Неусвідомлені уявлення про природу людини

9. Які функції виконує організаційна культура

А.	Інтегративну
Б.	Нормативно-регулятивну
В.	Орієнтаційну
Г.	Мотиваційну
Д.	Комунікативну
Е.	Дезорганізаційну

10. Які типи організаційної культури виділяють К. Камерон і Р. Квінн

А.	Кланову
Б.	Адхократичну
В.	Ринкову
Г.	Ієрархічну
Д.	Процесну
Е.	Культуру влади

11. Установіть відповідність між компонентом організаційної культури та його змістом

Компонент	Зміст
1. Ціннісний	А. Типові моделі індивідуальної та групової поведінки
2. Нормативний	Б. Уявлення про важливе, бажане та значуще
3. Комунікативний	В. Правила та стандарти поведінки
4. Поведінковий	Г. Способи передавання інформації та професійного спілкування

12. Установіть відповідність між рівнем організаційної культури за Е. Шейном та його характеристикою

Рівень	Характеристика
1. Артефакти	А. Усвідомлені уявлення про бажане, правильне та прийнятне
2. Цінності та переконання	Б. Глибинні та переважно неусвідомлені уявлення
3. Базові припущення	В. Видимі прояви культури, символи, мова, простір і ритуали
4. Культурні прояви	Г. Зовнішнє вираження внутрішніх культурних орієнтирів

13. Установіть відповідність між типом культури за Ч. Хенді та його характеристикою

Тип культури	Характеристика
1. Культура влади	А. Орієнтація на конкретні проблеми та результати
2. Культура ролі	Б. Пріоритет професійної автономії та індивідуальних цілей
3. Культура завдання	В. Концентрація впливу навколо центральної особи або групи
4. Культура особистості	Г. Формалізація та чіткий розподіл функцій

14. Установіть відповідність між типом культури за К. Камероном і Р. Квінном та його характеристикою

Тип культури	Характеристика
1. Кланова	А. Зовнішня орієнтація, конкурентність і досягнення результатів
2. Адхократична	Б. Внутрішня орієнтація, стабільність, правила та контроль
3. Ринкова	В. Внутрішня орієнтація, довіра, командна робота та взаємопідтримка
4. Ієрархічна	Г. Зовнішня орієнтація, гнучкість, творчість та інноваційність

15. Установіть правильну послідовність впливу організаційної культури на працівника

А) Визначення прийнятних способів взаємодії

Б) Сприйняття спільних цінностей

В) Формування відчуття належності до організації

Г) Засвоєння норм і очікувань

Д) Реалізація відповідних моделей поведінки

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність переходу від глибинних елементів культури до їх зовнішнього прояву

А) Комунікація та поведінка

Б) Базові припущення

В) Цінності

Г) Норми

Д) Символічні та поведінкові прояви

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. Установіть правильну послідовність структурно-логічного розвитку організаційної культури

А) Комунікації та соціальна взаємодія

Б) Цінності та переконання

В) Соціально-психологічний клімат

Г) Норми, правила та установки

Д) Моделі поведінки

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

18.Як доцільно розглядати формування організаційної культури

А.	Як одноразове затвердження корпоративних правил
Б.	Як процес узгодження цінностей, норм, способів взаємодії та управлінських практик
В.	Як виключно діяльність кадрової служби
Г.	Як формування системи матеріального стимулювання

19. Що має визначальне значення на початковому етапі формування організаційної культури

А.	Уявлення засновників і керівництва про призначення організації
Б.	Випадкові міжособистісні контакти працівників
В.	Виключно система матеріальної винагороди
Г.	Зовнішній вигляд приміщень

20. Який механізм забезпечує засвоєння культури новими членами колективу

А.	Кризове переосмислення
Б.	Організаційна соціалізація
В.	Ціннісне визначення
Г.	Адаптація та оновлення

21. Який принцип передбачає відповідність задекларованих принципів управлінським рішенням і реальній поведінці

А.	Наступність
Б.	Системність
В.	Ціннісна узгодженість
Г.	Контекстуальна відповідність

22. Що є результатом механізму «адаптація та оновлення»

А.	Створення ціннісної основи культури
Б.	Засвоєння культури новими працівниками
В.	Збереження життєздатності культури в нових умовах
Г.	Закріплення статусних символів

23. Які чинники належать до внутрішніх факторів формування організаційної культури

А.	Особливості діяльності організації
Б.	Характер управління
В.	Професійні характеристики персоналу
Г.	Умови праці
Д.	Історія та накопичений досвід
Е.	Загальносуспільні економічні зміни

24. Які принципи доцільно враховувати при формуванні організаційної культури

А.	Відповідність місії та призначенню організації
Б.	Ціннісна узгодженість
В.	Системність
Г.	Контекстуальна відповідність
Д.	Наступність
Е.	Повне заперечення попереднього досвіду

25. Які механізми використовуються для формування та розвитку організаційної культури

А.	Особистий приклад керівництва
Б.	Комунікація
В.	Організаційна соціалізація
Г.	Кадрова політика
Д.	Система заохочень і символів

26. Через які канали керівник впливає на формування організаційної культури

А.	Формулювання місії та цінностей
Б.	Моделювання бажаної поведінки
В.	Система заохочень
Г.	Кадрові рішення
Д.	Підтримання традицій і ритуалів
Е.	Усунення неформальної комунікації

27. Які умови можуть зумовлювати необхідність трансформації організаційної культури

А.	Економічні кризи
Б.	Соціальні кризи
В.	Технологічні зміни
Г.	Цифровізація
Д.	Реорганізація
Е.	Незмінність зовнішнього середовища

28. Установіть відповідність між принципом формування організаційної культури та його змістом

Принцип	**Зміст**
1. Відповідність місії	А. Культурні заходи, норми й практики мають доповнювати один одного
2. Ціннісна узгодженість	Б. Культурні орієнтири мають відображати сутність діяльності організації
3. Системність	В. Задекларовані принципи повинні відповідати реальній поведінці
4. Наступність	Г. Наявний культурний досвід може бути основою подальшого оновлення

29. Установіть відповідність між механізмом формування культури та його результатом

Механізм	**Результат**
1. Ціннісне визначення	А. Засвоєння культури новими членами колективу
2. Особистий приклад керівництва	Б. Створення ціннісної основи культури
3. Організаційна соціалізація	В. Перетворення проголошених цінностей на поведінкові орієнтири
4. Колективний досвід	Г. Формування усталених моделей реагування

30. Установіть відповідність між механізмом розвитку культури та його змістом

Механізм	Зміст
1. Комунікація	А. Перегляд норм і практик відповідно до змін середовища
2. Кадрова політика	Б. Передавання цінностей, норм та очікувань
3. Адаптація та оновлення	В. Відбір, адаптація, оцінювання та розвиток працівників
4. Кризове переосмислення	Г. Формування нових способів взаємодії внаслідок кризових ситуацій

31. Установіть відповідність між засобом формування культури та його функцією

Засіб	Функція
1. Система заохочень	А. Підтримання культурної спадкоємності та інтеграції
2. Ритуали та традиції	Б. Закріплення ціннісно значущої поведінки
3. Особистий приклад керівника	В. Демонстрація реально підтримуваних моделей поведінки
4. Організаційна соціалізація	Г. Передавання культури новим членам організації

32. Установіть відповідність між процесом та його характеристикою

Процес	Характеристика
1. Підтримання культури	А. Збереження вже усталених культурних норм
2. Розвиток культури	Б. Адаптація, доповнення або часткова трансформація норм
3. Соціалізація	В. Засвоєння працівником культурних орієнтирів організації
4. Кризове переосмислення	Г. Трансформація застарілих установок і практик

33. Установіть правильну послідовність початкових етапів формування організаційної культури

А) Передавання працівникам через комунікацію та особистий приклад
Б) Ціннісні орієнтири засновників і керівництва
В) Закріплення у повсякденних практиках
Г) Конкретизація цінностей у принципах і нормах
Д) Соціалізація та засвоєння культурних орієнтирів
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Установіть правильну послідовність переходу від декларованої до реально функціонуючої культури

А) Засвоєння працівниками в процесі соціалізації

Б) Формулювання цінностей керівництвом

В) Закріплення через кадрові рішення та систему заохочень

Г) Демонстрація цінностей у поведінці керівництва

Д) Передавання цінностей через комунікацію

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

35. Яким чином організаційна культура впливає на поведінку персоналу

А.	Визначає лише формальні посадові обов’язки
Б.	Формує систему орієнтирів для інтерпретації ситуацій і вибору поведінки
В.	Регулює виключно систему матеріальної винагороди
Г.	Впливає лише на керівників організації

36. Яку функцію виконують організаційні норми у процесі культурного впливу

А.	Регулятивну
Б.	Фінансову
В.	Технічну
Г.	Виробничу

37. Яка психологічна ланка знаходиться між культурною нормою та реальною поведінкою працівника

А.	Формальна посадова інструкція
Б.	Сприйняття та інтерпретація організаційного середовища
В.	Матеріальне стимулювання
Г.	Організаційна структура

38. Який тип культури найбільше орієнтує персонал на інноваційність, творчість і готовність до ризику

А.	Ієрархічна
Б.	Ринкова
В.	Адхократична
Г.	Командна

39. Що виникає за невідповідності декларованих цінностей фактичній поведінці керівництва

А.	Соціальна адаптація
Б.	Ціннісний дисонанс
В.	Організаційна інтеграція
Г.	Психологічна безпека

40. Які є напрями впливу організаційної культури на поведінку персоналу

А.	Мотиваційний
Б.	Комунікативний
В.	Соціально-психологічний
Г.	Нормативно-регулятивний
Д.	Адаптаційний
Е.	Виключно економічний

41. Які поведінкові прояви характерні для мотиваційного впливу організаційної культури

А.	Ініціативність
Б.	Відповідальність
В.	Орієнтація на розвиток
Г.	Готовність докладати додаткових зусиль
Д.	Зацікавленість у результатах діяльності
Е.	Уникнення будь-якої відповідальності

42. Які прояви характеризують конструктивний вплив організаційної культури

А.	Підтримка ініціативності
Б.	Відкрите висловлення думок
В.	Взаємодопомога
Г.	Професійний розвиток
Д.	Психологічна безпека
Е.	Страх висловлювати незгоду

43. Які прояви можуть свідчити про деструктивний культурний вплив

А.	Надмірний контроль
Б.	Придушення ініціативи
В.	Замовчування проблем
Г.	Надмірна конкуренція
Д.	Страх помилки
Е.	Відкрите обговорення проблем

44. Які поведінкові орієнтири характерні для командної культури

А.	Співпраця
Б.	Взаємна підтримка
В.	Командна відповідальність
Г.	Відкритість
Д.	Готовність ділитися знаннями
Е.	Максимальна індивідуальна конкуренція

45. Установіть відповідність між напрямом впливу організаційної культури та його психологічним механізмом

Напрям впливу	Психологічний механізм
1. Мотиваційний	А. Формування довіри, згуртованості та відчуття приналежності
2. Комунікативний	Б. Формування уявлень про бажані результати діяльності
3. Соціально-психологічний	В. Визначення прийнятного стилю взаємодії та рівня відкритості
4. Нормативно-регулятивний	Г. Формування очікувань щодо допустимої поведінки

46. Установіть відповідність між напрямом культурного впливу та типовим поведінковим проявом

Напрям впливу	Поведінковий прояв
1. Адаптаційний	А. Генерування ідей та експериментування
2. Інноваційний	Б. Готовність до змін і самостійне вирішення нестандартних завдань
3. Конфліктологічний	В. Задоволеність працею та психологічна стійкість
4. Психологічного благополуччя	Г. Пошук компромісу та конструктивне розв’язання суперечностей

47. Установіть правильну послідовність механізму впливу організаційної культури на поведінку персоналу

А) Поведінкові установки
Б) Цінності та культурні орієнтації
В) Вибір моделі поведінки
Г) Норми, очікування та зразки поведінки
Д) Сприйняття працівником організаційного середовища
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 2.7. Соціально-психологічні механізми управління організаційними конфліктами

2.7.1. Психологічна природа та види конфліктів в організації

Організація є соціальною системою, у межах якої постійно взаємодіють люди з різними потребами, інтересами, цінностями, мотивами, професійним досвідом, статусними позиціями та індивідуально-психологічними особливостями. Спільна діяльність передбачає узгодження цілей і дій працівників, розподіл ресурсів, повноважень та відповідальності, що створює об'єктивні передумови для виникнення суперечностей. Сам факт наявності таких суперечностей ще не означає виникнення конфлікту. Він формується тоді, коли протилежність інтересів або позицій усвідомлюється сторонами, набуває для них особистісної значущості та супроводжується взаємною протидією.

Конфлікт є одним із закономірних проявів соціальної взаємодії. Його виникнення пов'язане з неможливістю одночасного задоволення суперечливих потреб, реалізації несумісних цілей або узгодження позицій, які сторони сприймають як взаємовиключні. У цьому розумінні конфлікт не можна однозначно трактувати лише як негативне явище. Його психологічні та організаційні наслідки залежать від змісту суперечності, особливостей учасників, характеру взаємодії, рівня емоційної напруженості та подальшого розвитку конфліктної ситуації.

Термін **«конфлікт»** походить від латинського *conflictus* - зіткнення. У соціально-психологічному контексті ***конфлікт*** доцільно розглядати як процес взаємодії двох або більше сторін, що виникає на основі усвідомленої ними несумісності інтересів, потреб, цілей, цінностей, позицій або способів дії та супроводжується протидією у прагненні реалізувати власну позицію.

Таке розуміння дає змогу відмежувати конфлікт від звичайних розбіжностей, суперечностей або односторонніх агресивних дій. Розбіжність поглядів може залишатися конструктивною дискусією, якщо сторони готові до взаємного врахування позицій. Суперечність стає конфліктною тоді, коли набуває суб'єктивної значущості, сприймається як загроза власним інтересам і трансформується у протидію.

У психології управління ***конфлікт*** доцільно розглядати одночасно як стан суперечності, процес взаємодії та результат розвитку проблемної ситуації. Такий підхід дає змогу врахувати не лише зовнішні дії учасників, а й внутрішні психологічні процеси, які визначають сприйняття ситуації, її оцінювання та поведінкові реакції.

Основні аспекти розуміння конфлікту наведено в табл. 7.1.

Психологічна природа конфлікту визначається взаємодією об'єктивної суперечності та її суб'єктивного відображення у свідомості учасників. Одна й та сама організаційна ситуація може сприйматися різними працівниками по-різному: для одних вона буде звичайною робочою проблемою, для інших - порушенням справедливості, загрозою статусу, обмеженням професійної автономії або перешкодою для досягнення особисто значущої мети.

Ця особливість має принципове значення для розуміння конфліктів в організації. Об'єктивна суперечність може існувати тривалий час без відкритого протистояння, якщо учасники її не усвідомлюють або не надають їй істотного значення. І навпаки, навіть відносно незначна ситуація здатна спричинити гострий конфлікт, якщо вона зачіпає важливі для людини потреби, цінності, самооцінку чи відчуття справедливості.

Таблиця 7.1. Основні аспекти розуміння конфлікту як соціально-психологічного явища*

Аспект	Зміст
Суперечність	Наявність несумісних або таких, що важко узгоджуються, інтересів, потреб, цілей, цінностей, позицій чи способів дії
Сприйняття	Суб'єктивне усвідомлення сторонами ситуації як такої, що загрожує або перешкоджає реалізації їхніх значущих інтересів
Протидія	Активні або приховані дії сторін, спрямовані на відстоювання власної позиції та обмеження можливостей іншої сторони
Емоційна напруженість	Переживання невдоволення, образи, страху, роздратування, гніву, тривоги та інших емоцій, що супроводжують конфліктну взаємодію
Процесуальність	Конфлікт розвивається в часі: від виникнення суперечності та її усвідомлення до відкритого протистояння і зміни взаємин між сторонами
Соціальна взаємодія	Конфлікт розгортається між суб'єктами, які взаємодіють у певному соціальному середовищі, зокрема в межах організації

Примітка. *Складено авторами на основі наукових джерел [27, 89, 106]

У структурі конфлікту таким чином поєднуються два взаємопов'язані рівні:

- *об'єктивний* - реальні умови, ресурси, організаційні відносини, розподіл повноважень, завдань та відповідальності, предмет суперечності;

- *суб'єктивний (психологічний)* - сприйняття ситуації, оцінювання власних і чужих інтересів, мотиви, емоції, установки, очікування та уявлення учасників один про одного.

Цю взаємозалежність та послідовність переходу від суперечності до конфліктної взаємодії можна представити у вигляді рис. 7.1.



Рис. 7.1. Конфлікт як соціально-психологічний процес*

Примітка. *Складено авторами на основі наукових джерел [89,106]

Відтак виникнення конфлікту не можна пояснювати лише зовнішніми обставинами. Психологічний механізм його формування передбачає, що об'єктивна суперечність проходить через індивідуальне сприйняття та

інтерпретацію. Саме тому значущими є не тільки те, що реально відбувається в організації, а й те, як це сприймають та оцінюють її працівники.

Виникненню конфлікту передують певні умови, які створюють можливість для формування протистояння. До основних передумов належать:

- наявність проблемної ситуації, яку одна або декілька сторін сприймають як неприйнятну;
- несумісність або складність узгодження інтересів, цілей, потреб чи позицій;
- обмеженість або неподільність значущого для сторін об'єкта чи ресурсу;
- усвідомлення сторонами протилежної спрямованості власних інтересів;
- виникнення психологічної напруженості;
- готовність сторін до активної або прихованої протидії.

Не кожна суперечність переходить у конфлікт. Для цього необхідне поєднання проблемної ситуації, її суб'єктивного усвідомлення та протидії сторін.

Однією з характерних особливостей конфлікту є його *динамічність*. Він не виникає одразу як завершене протистояння, а проходить певний шлях розвитку. Тому для психології управління принципово важливо розрізняти конфліктну ситуацію, інцидент і власне конфлікт.

Конфліктна ситуація - це сукупність обставин та суперечностей, що створюють об'єктивну або суб'єктивно сприйняту основу для можливого конфлікту.

Інцидент - подія, дія або обставина, яка безпосередньо запускає відкриту конфліктну взаємодію. Він може бути не основною причиною суперечності, а лише приводом для її прояву.

Конфлікт - це вже безпосередня взаємодія сторін, у процесі якої вони відкрито або приховано протидіють одна одній через несумісність значущих для них інтересів, цілей, потреб чи позицій.

Співвідношення цих понять можна подати так:

конфліктна ситуація + *інцидент* → ***конфліктна взаємодія***

При цьому справжня причина конфлікту та безпосередній привід не завжди збігаються. Наприклад, неузгодженість функцій між двома працівниками може існувати протягом тривалого часу, але відкритий конфлікт виникне після конкретного випадку невиконання одним із них спільного завдання. Саме ця подія стане інцидентом, тоді як глибинною основою протистояння залишатиметься неврегульованість розподілу відповідальності.

Структура конфлікту являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які визначають його зміст, спрямованість та особливості перебігу (табл. 7.2). Для аналізу організаційних конфліктів доцільно розмежовувати *об'єктивні* та *суб'єктивні складові*.

До об'єктивних складових належать учасники конфлікту, його предмет та об'єкт, умови виникнення й перебігу, а також організаційний контекст. Суб'єктивні складові охоплюють мотиви сторін, їхні позиції, емоційні реакції та образ конфліктної ситуації.

Таблиця 7.2. Основні структурні елементи організаційного конфлікту*

Елемент	Характеристика
Сторони конфлікту	Працівники, керівники, структурні підрозділи, робочі групи або інші суб'єкти, між якими виникає протидія
Предмет конфлікту	Конкретна суперечність, через яку виникає протистояння: рішення, ресурс, завдання, повноваження, оцінка результатів тощо
Об'єкт конфлікту	Те, на що спрямовані інтереси сторін і щодо чого виникає боротьба: ресурс, статус, влада, винагорода, можливість реалізації мети
Умови перебігу	Просторові, часові, організаційні та соціально-психологічні обставини, у яких розгортається конфлікт
Мотиви сторін	Внутрішні спонукання, потреби та інтереси, що визначають поведінку учасників
Позиції сторін	Усвідомлені вимоги, погляди та способи відстоювання власних інтересів
Образ конфлікту	Суб'єктивні уявлення учасників про себе, іншу сторону, предмет суперечності та умови взаємодії
Конфліктні дії	Поведінкові прояви протидії: наступальні, захисні, нейтральні або опосередковані дії різного ступеня активності

Примітка. *Складено авторами на основі [89]

Структурну будову конфлікту та взаємозв'язок його основних складових узагальнено на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Структура конфлікту в організації*

Примітка. *Складено авторами на основі наукових джерел

Особливе місце в структурі конфлікту займає **образ конфліктної ситуації**. Учасники взаємодії сприймають не саму ситуацію в її об'єктивній повноті, а її суб'єктивно сконструйований образ. Він формується під впливом попереднього досвіду, установок, очікувань, емоційного стану, самооцінки, особистісних характеристик та інформації, якою володіє людина.

Саме тому сторони одного конфлікту можуть по-різному відповідати на запитання, що стало його причиною, хто відповідальний за ситуацію та які дії іншої сторони є справедливими або несправедливими. Такі розбіжності у

сприйнятті здатні посилювати взаємне непорозуміння та ускладнювати взаємодію.

Динаміку розвитку конфлікту доцільно умовно представити як послідовність таких етапів (рис. 7.3):

1. виникнення об'єктивної або суб'єктивно значущої суперечності;
2. формування конфліктної ситуації;
3. усвідомлення сторонами несумісності інтересів або позицій;
4. виникнення інциденту;
5. перехід до конфліктної взаємодії;
6. розвиток та зміна інтенсивності протистояння;
7. завершення конфліктної взаємодії.



Рис. 7.3. Логіка виникнення та розвитку конфлікту*

Примітка. *Складено авторами на основі наукових джерел

Зазначена послідовність не є абсолютно однаковою для всіх конфліктів. Окремі з них можуть тривалий час залишатися прихованими, деякі виникають раптово, а інші розвиваються поступово на основі накопичення невирішених суперечностей.

Конструктивний і деструктивний потенціал конфлікту.Традиційне сприйняття конфлікту переважно пов'язує його з негативними наслідками: погіршенням соціально-психологічного клімату, емоційним напруженням, зниженням задоволеності працею, порушенням взаємодії та відволіканням працівників від виконання професійних завдань. Тривале конфліктне протистояння справді може спричиняти психологічне виснаження, зростання недовіри, формування негативних стереотипів щодо опонента та погіршення взаємин у колективі.

Проте розгляд конфлікту виключно як деструктивного явища є методологічно обмеженим. Конфлікт може виконувати і конструктивні функції, якщо суперечність стає предметом усвідомлення та сприяє виявленню проблем, які раніше залишалися непоміченими.

Конструктивний потенціал конфлікту в організації проявляється у можливості:

- виявити проблеми в організації праці та управлінській взаємодії;
- виявити розбіжності між формально встановленими та фактично діючими нормами;
- привернути увагу до неврахованих інтересів працівників;
- стимулювати пошук нових підходів до виконання завдань;
- уточнити функції, повноваження та відповідальність працівників;
- отримати додаткову інформацію про потреби, цінності та мотиви учасників;
- виявити проблеми у міжособистісних відносинах;
- сприяти накопиченню досвіду взаємодії у складних соціальних ситуаціях;
- актуалізувати необхідність організаційних змін.

На рівні групи конфлікт також може привертати увагу до колективних настроїв, невдоволення, порушення відчуття справедливості або проблем, які не знаходять належного відображення у формальних комунікаціях.

Водночас конструктивний потенціал не є автоматичною властивістю будь-якого конфлікту. Його реалізація залежить від змісту суперечності, рівня емоційної напруженості, характеру взаємодії сторін та наслідків, яких набуває конфлікт для учасників і організації. Тому один і той самий тип суперечності за різних умов може сприяти розвитку організації або, навпаки, призводити до її дезорганізації.

У цьому контексті конфлікт доцільно розглядати як індикатор стану організаційних і соціально-психологічних відносин. Його поява може сигналізувати про порушення балансу інтересів, недосконаліть комунікацій, нечіткість ролей, нерівномірність розподілу ресурсів або інші проблемні аспекти функціонування організації.

Конфлікти в організації мають комплексну природу. Їх виникнення зумовлюється поєднанням організаційних, соціальних і психологічних чинників. Серед найбільш поширених можна виокремити такі групи:

1. Організаційні чинники:

- нечіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності;
- взаємозалежність завдань працівників і підрозділів;
- дефіцит матеріальних, фінансових, інформаційних та часових ресурсів;
- недосконаліть організаційних комунікацій;
- суперечливість або нечіткість управлінських вимог;
- нерівномірний розподіл робочого навантаження;
- недосконаліть систем оцінювання та винагороди;
- організаційні зміни, що зачіпають інтереси працівників.

2. Соціально-психологічні чинники:

- порушення відчуття справедливості;
- недовіра між працівниками та керівництвом;
- несприятливий соціально-психологічний клімат;
- конкуренція між працівниками або підрозділами;
- неформальне групування;
- боротьба за статус, вплив або визнання;

- стереотипізація та негативне сприйняття опонента;
- недостатня культура професійного спілкування.

3. Особистісно-психологічні чинники:

- несумісність індивідуальних потреб і мотивів;
- відмінності у цінностях та життєвих орієнтаціях;
- особливості темпераменту й характеру;
- підвищена емоційна реактивність;
- низька толерантність до невизначеності;
- схильність до суб'єктивного оцінювання поведінки інших;
- неадекватна самооцінка;
- накопичення особистої образи та незадоволеності.

4. Ситуативні чинники:

- різка зміна умов діяльності;
- підвищене робоче навантаження;
- дефіцит часу;
- кризові ситуації;
- помилки або порушення домовленостей;
- інформаційна невизначеність;
- емоційно напружені події.

Окремої уваги потребує ***соціальна напруженість***, яка може передувати відкритому конфлікту. Вона характеризує стан відносин у колективі, за якого працівники сприймають певні умови взаємодії як несправедливі, нестабільні або такі, що не відповідають їхнім очікуванням. За накопичення невдоволення та відсутності його конструктивного опрацювання соціальна напруженість може трансформуватися у відкриту конфліктну взаємодію.

На рівні організації її посиленню можуть сприяти невиконання керівництвом узятих зобов'язань, недостатня прозорість управлінських рішень, проблеми з організацією праці, нерівномірний розподіл винагород, ігнорування думки працівників під час здійснення суттєвих змін, погіршення умов праці, а також діяльність неформальних лідерів, спрямована на посилення протистояння.

В умовах сучасної організації додаткового значення набувають чинники, пов'язані з високою динамікою змін, цифровізацією, трансформацією професійних ролей, невизначеністю та необхідністю швидкої адаптації працівників. Зміни самі по собі не є причиною конфлікту, однак за недостатнього інформування, нечіткого розподілу відповідальності або ігнорування психологічних реакцій персоналу вони можуть посилювати існуючі суперечності.

Особливе місце у психології конфлікту посідають ***внутрішньоособистісні конфлікти***, оскільки психологічна напруженість окремого працівника може позначатися на його поведінці та взаєминах з іншими членами організації.

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає у ситуації зіткнення несумісних або складних для одночасної реалізації потреб, мотивів, цілей, цінностей чи рольових вимог однієї людини. У професійній діяльності він може бути пов'язаний, наприклад, із необхідністю одночасно реалізовувати суперечливі

очікування, обирати між кількома професійними цілями або узгоджувати власні переконання з вимогами організації.

У мотиваційній теорії К. Левіна виокремлюють три основні типи конфліктів, пов'язаних із вибором між альтернативами:

- «позитивне-позитивне» - необхідність обрати одну з двох однаково привабливих альтернатив;
- «негативне-негативне» - необхідність вибрати одну з двох небажаних альтернатив;
- «позитивне-негативне» - поєднання привабливих і небажаних наслідків одного й того самого вибору [89].

Для психології управління особливого значення набувають також ***рольові конфлікти***. Вони виникають у ситуаціях невідповідності між рольовими очікуваннями, можливостями людини та вимогами до її поведінки.

Основними різновидами є:

- конфлікт «Я - роль» - невідповідність між вимогами професійної або соціальної ролі та особистісними можливостями, цінностями чи уявленнями людини;
- міжрольовий конфлікт - суперечність між двома або більше соціальними ролями, які виконує одна особа.

Наприклад, керівник може одночасно виконувати професійну роль менеджера та підтримувати неформальні дружні стосунки з підлеглими. Необхідність приймати управлінські рішення на основі однакових для всіх критеріїв може суперечити прагненню зберегти особисті стосунки. Подібні ситуації створюють психологічне напруження і можуть стати джерелом подальших міжособистісних суперечностей.

Таким чином, внутрішньоособистісний конфлікт може бути пов'язаний не лише з індивідуальними особливостями людини, а й з особливостями організаційного середовища. За тривалого збереження внутрішньої напруженості вона може проявлятися у спілкуванні, поведінці та професійній діяльності працівника, створюючи передумови для виникнення міжособистісного конфлікту.

Різноманітність конфліктів зумовлює необхідність їх класифікації за різними критеріями. Єдиної універсальної типології не існує, оскільки конфлікти можуть відрізнятися за кількістю учасників, змістом суперечності, тривалістю, рівнем прояву, інтенсивністю та іншими характеристиками.

Для психології управління найбільш практично значущою є класифікація за рівнем взаємодії учасників (табл. 7.3).

За змістом організаційної взаємодії можна виокремити ресурсні, рольові, статусні, ціннісні, комунікаційні, цільові та організаційно-функціональні конфлікти.

Ресурсні конфлікти виникають через обмеженість або нерівномірний розподіл ресурсів: фінансів, обладнання, робочого часу, інформації, персоналу, матеріальних благ.

Рольові конфлікти пов'язані з нечіткістю або суперечливістю професійних ролей, повноважень та відповідальності.

Статусні конфлікти виникають через боротьбу за вплив, визнання, престиж, владу або інше соціальне становище в організації.

Таблиця 7.3. Основні види конфліктів за рівнем взаємодії*

Вид конфлікту	Сутність	Приклад в організації
Внутрішньо-особистісний	Суперечність між мотивами, потребами, цілями, цінностями або рольовими вимогами однієї людини	Працівник одночасно прагне професійного розвитку і не бажає збільшення відповідальності, пов'язаної з новою посадою
Міжособистісний	Протидія між двома або кількома працівниками через несумісність інтересів, цілей, позицій або способів дії	Суперечність між двома працівниками щодо розподілу завдань або відповідальності
Внутрішньо-груповий	Суперечність між окремими членами однієї робочої групи або між підгрупами	Протистояння між працівниками одного підрозділу щодо розподілу ресурсів
Міжгруповий	Протидія між соціальними або професійними групами, структурними підрозділами	Конфлікт між виробничим і маркетинговим підрозділами через різне бачення пріоритетів
Вертикальний	Конфлікт між суб'єктами, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії	Суперечність між керівником і підлеглим щодо оцінювання результатів роботи
Горизонтальний	Конфлікт між працівниками або підрозділами, які не перебувають у безпосередній підпорядкованості	Суперечність між керівниками двох рівноправних підрозділів
Діагональний	Протидія між учасниками різного статусу, які не перебувають у прямому підпорядкуванні	Суперечність між керівником одного підрозділу та працівником іншого підрозділу

Примітка. *Складено авторами на основі наукових джерел

Ціннісні конфлікти зумовлені відмінностями у професійних, моральних, організаційних або особистісних цінностях. В організації вони можуть проявлятися, наприклад, у різному розумінні пріоритетності результату, якості, клієнтоорієнтованості, командної роботи, професійної автономії чи дотримання формальних процедур.

Цільові конфлікти виникають унаслідок несумісності або різного розуміння цілей. Особливо ймовірними вони є в організаціях із високим рівнем спеціалізації, де окремі підрозділи можуть концентруватися на власних завданнях, втрачаючи зв'язок із загальноорганізаційними цілями.

Комунікаційні конфлікти пов'язані з неповною, викривленою або несвоєчасною інформацією, неоднозначністю повідомлень, різним розумінням управлінських рішень, а також особливостями міжособистісного спілкування.

За характером взаємозалежності завдань конфліктний потенціал зростає тоді, коли результат роботи одного працівника або підрозділу безпосередньо залежить від дій іншого. У таких умовах затримка, помилка або невиконання завдання однією стороною може безпосередньо впливати на результати іншої.

За тривалістю та інтенсивністю можна розрізняти короткочасні гострі, тривалі гострі, слабко виражені повільні та слабко виражені швидкоплинні конфлікти. Тривалість сама по собі не визначає значущість конфлікту: короткочасне протистояння може мати істотні наслідки, тоді як тривала прихована суперечність може тривалий час залишатися малопомітною.

За характером прояву конфлікти поділяють на *відкриті* та *приховані*. Відкритий конфлікт характеризується безпосереднім проявом протидії у поведінці та спілкуванні. Прихований конфлікт зовні може не проявлятися як пряме протистояння, однак суперечність продовжує впливати на відносини та поведінку учасників.

У наукових інформаційних джерелах з питань психології також використовують типологію М. Дойча, відповідно до якої розрізняють реальні, випадкові, зміщені, приховані та фальшиві конфлікти. Така класифікація акцентує увагу не стільки на формальних учасниках, скільки на співвідношенні між реальною основою суперечності та її суб'єктивним сприйняттям [89].

Узагальнена типологія організаційних конфліктів за основними критеріями наведена в табл. 7.4.

Таблиця 7.4. Класифікація конфліктів в організації*

Критерій	Основні види
За рівнем взаємодії	внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові
За характером підпорядкованості	вертикальні, горизонтальні, діагональні
За змістом	ресурсні, рольові, статусні, ціннісні, цільові, комунікаційні, організаційно-функціональні
За формою прояву	відкриті, приховані
За тривалістю	короткочасні, тривалі
За інтенсивністю	слабкі, помірні, гострі
За характером розвитку	випадкові, стійкі, повторювані, ескалуючі
За співвідношенням реальної та уявної основи	реальні, випадкові, зміщені, приховані, фальшиві
За характером наслідків	конструктивні, деструктивні

Примітка. *Складено авторами на основі наукових джерел

Наведена класифікація не є вичерпною. Один і той самий конфлікт може одночасно належати до кількох типів. Наприклад, суперечність між керівником і підлеглим може бути міжособистісною, вертикальною, рольовою, відкритою та гострою. Саме багатовимірність конфліктів зумовлює необхідність їх комплексного психологічного аналізу.

Організаційний конфлікт має низку особливостей, зумовлених тим, що він розгортається в умовах формалізованої спільної діяльності. Працівники одночасно є учасниками міжособистісної взаємодії та носіями певних професійних ролей. Тому особисті інтереси можуть перетинатися з інтересами підрозділу та загальноорганізаційними цілями.

Організаційний конфлікт можна визначити як відкрите або приховане протистояння між працівниками, керівниками, робочими групами чи структурними підрозділами, що виникає в процесі спільної діяльності внаслідок

несумісності або істотної розбіжності інтересів, цілей, потреб, цінностей, рольових вимог чи способів реалізації професійних завдань.

Його специфіка проявляється у таких особливостях:

1. Інституційна зумовленість. Конфлікт розгортається в межах певної організаційної структури, системи правил, ролей і повноважень.

2. Поєднання формальних і неформальних відносин. Офіційні посадові ролі можуть накладатися на особисті симпатії, антипатії, дружні або конкурентні відносини.

3. Взаємозалежність учасників. Навіть конфліктуючі сторони часто змушені продовжувати спільну діяльність, оскільки виконання їхніх професійних функцій взаємопов'язане.

4. Переплетіння особистих і організаційних інтересів. Суперечність щодо робочого питання може поступово трансформуватися у протистояння особистого характеру.

5. Можливість поширення конфлікту. Міжособистісна суперечність може залучати інших працівників, формувати підгрупи прихильників і трансформуватися у внутрішньогрупове або міжгрупове протистояння.

6. Вплив на результати діяльності. Організаційний конфлікт здатний змінювати якість комунікації, координацію дій, мотивацію працівників і психологічний клімат колективу.

Таким чином, психологічна природа організаційного конфлікту формується на перетині об'єктивних суперечностей організаційного середовища та суб'єктивних процесів їх сприйняття, оцінювання й переживання учасниками. Його виникнення пов'язане не просто з відмінністю позицій, а з перетворенням цієї відмінності на значущу для сторін суперечність, що породжує протидію.

Особливого значення набуває розмежування причини, передумови та приводу конфлікту. *Передумови* створюють можливість його виникнення, *причина* відображає глибинну суперечність, а *привід (інцидент)* запускає безпосередню конфліктну взаємодію. Таке розмежування дає змогу уникати поверхового пояснення конфлікту лише тією подією, яка стала безпосереднім приводом для протистояння.

Конфлікт водночас є показником стану організаційних відносин. Його поява може вказувати на невирішені суперечності у розподілі ресурсів, функцій і відповідальності, недоліки комунікації, порушення соціальної справедливості, рольову невизначеність або накопичення психологічної напруженості. Саме тому в психології управління конфлікт розглядається не лише як проблема взаємодії між окремими людьми, а і як соціально-психологічний індикатор стану організації.

Розуміння психологічної природи, структури, передумов і типології конфліктів створює теоретичну основу для подальшого розгляду особливостей їх перебігу та цілеспрямованого впливу на конфліктну взаємодію в організації.

2.7.2. Стратегії та стилі управління конфліктами

Управління конфліктами є однією з ключових складових професійної діяльності керівника. В організації конфліктні ситуації можуть виникати внаслідок розбіжностей щодо цілей, ресурсів, повноважень, способів виконання завдань, оцінювання результатів, норм поведінки та характеру міжособистісної взаємодії. Тому компетентність керівника в цій сфері передбачає не лише здатність припиняти вже сформоване протистояння, а й уміння своєчасно виявляти суперечності, прогнозувати їх розвиток, визначати конструктивний потенціал конфлікту та обирати адекватний спосіб управлінського впливу.

Ставлення науки до конфлікту впродовж розвитку управлінської думки істотно змінювалося. У межах ранніх підходів до організації конфлікт переважно розглядався як небажане явище, що свідчить про недосконаліть управління та порушення нормальної взаємодії. Представники школи людських відносин акцентували увагу на необхідності підтримання сприятливих взаємин у колективі та запобігання конфліктам. Проте подальший розвиток соціології, психології та теорії управління зумовив переосмислення цієї позиції: конфлікт почали розглядати як закономірний компонент соціальної взаємодії, який за певних умов може виконувати конструктивні функції. Саме така еволюція підходів простежується у наукових працях [89], де конфлікт характеризується як явище, здатне мати як функціональні, так і дисфункціональні наслідки.

Одним із класиків соціологічного осмислення конфлікту є Георг Зіммель, який розглядав конфлікт не лише як руйнівне протистояння, а як одну з форм соціальної взаємодії. У його концепції конфлікт може виконувати функцію соціалізації, підтримувати зв’язки між учасниками та сприяти змінам у відносинах. Цю ідею надалі розвинув Льюїс Козер, доводячи, що внутрішні конфлікти за певних умов можуть сприяти збереженню або відновленню групової єдності, коригуванню норм і взаємин влади. При цьому Козер наголошував: позитивна функція конфлікту не є автоматичною - її визначають зміст суперечності та характер соціальної структури, у якій вона розгортається

Для психології управління особливого значення набуває і доробок Мері Паркер Фоллетт, яка запропонувала розглядати конфлікт як потенційно конструктивну силу. Вона розмежовувала три способи поводження із суперечністю: домінування, компроміс та інтеграцію. Саме інтеграція передбачає пошук такого рішення, за якого сторони не просто частково поступаються, а знаходять новий варіант, здатний задовольнити суттєві інтереси кожної з них

Таким чином, сучасне розуміння конфлікту ґрунтується на принциповій відмові від його однозначної оцінки як негативного явища. Об’єктом управління має бути не сам факт наявності суперечностей, а характер їх розвитку, спосіб поведінки сторін та наслідки конфліктної взаємодії. Конфлікт може стати джерелом організаційного навчання, виявлення недоліків, уточнення цілей, пошуку інноваційних рішень і вдосконалення взаємодії. Якщо ж конфлікт супроводжується особистою ворожістю, психологічним тиском, ескалацією

агресії та руйнуванням робочих відносин, він набуває деструктивного характеру [89].

Саме зміна погляду на природу конфлікту зумовила перехід від переважно реактивного «вирішення конфліктів» до ширшого поняття «управління конфліктами». Управління охоплює прогнозування, профілактику, регулювання, спрямування конфлікту в конструктивне русло, вибір відповідної стратегії та тактики, а також роботу з постконфліктними наслідками.

Стратегія поведінки в конфлікті визначає загальну спрямованість дій учасника щодо власних інтересів та інтересів іншої сторони. Однією з найбільш відомих моделей є *двовимірна модель Кеннета Томаса і Ральфа Кілманна*, у якій поведінка характеризується за двома параметрами: наполегливістю у відстоюванні власних інтересів та кооперативністю, тобто прагненням врахувати інтереси іншої сторони. На перетині цих вимірів формуються п’ять базових стратегій: конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Саме така п’ятикомпонентна модель лежить в основі Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (рис. 7.4).

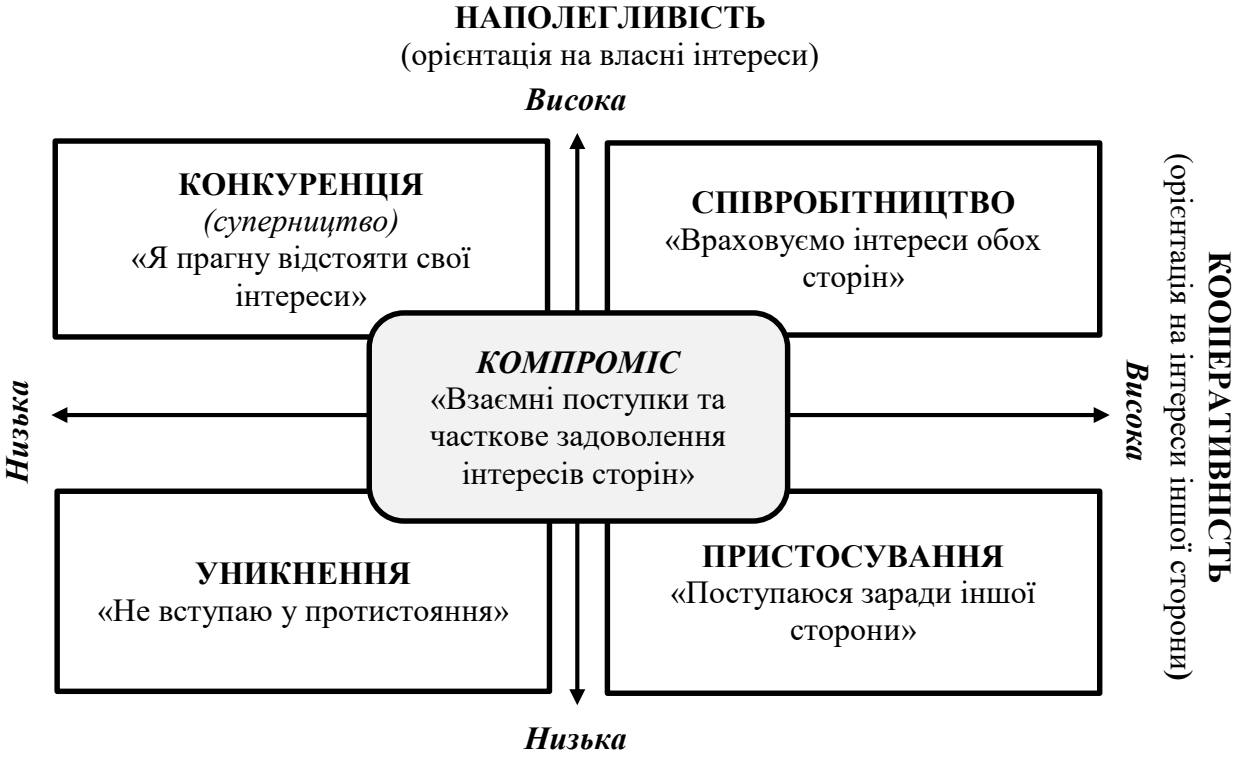


Рис. 7.4. Двовимірна модель стратегій поведінки в конфлікті*

Примітка. *Побудовано на основі двовимірної моделі К. Томаса і Р. Кілманна

Приведена вище модель принципово важлива для майбутнього керівника, оскільки демонструє: жодна стратегія не є універсально правильною або неправильною. Дослідники Томас і Кілманн розглядали п’ять способів як різні моделі поведінки, ефективність яких залежить від ситуації (табл. 7.5).

Конкурентна стратегія не повинна ототожнюватися з агресивністю. Її конструктивна форма передбачає здатність керівника наполегливо відстоювати обґрунтоване рішення, особливо в ситуаціях, коли зволікання створює загрозу для організації. Деструктивною вона стає тоді, коли прагнення перемогти

перетворюється на самоціль і супроводжується ігноруванням інтересів іншої сторони.

Пристосування також не слід оцінювати виключно негативно. Добровільна поступка може бути проявом зрілості керівника, якщо питання має для нього незначну цінність, але є принциповим для іншої сторони, або якщо збереження робочих відносин має вищу довгострокову цінність.

Таблиця 7.5. Характеристика основних стратегій поведінки в конфлікті*

Стратегія	Сутність	Доцільність застосування	Основний ризик
Конкуренція	Наполегливе відстоювання власної позиції та досягнення необхідного результату	Коли рішення має критичне значення, необхідно діяти швидко, керівник має достатні повноваження або потрібно захистити принципово важливий інтерес	Посилення протистояння, опір, погіршення відносин
Пристосування	Перевага інтересів іншої сторони над власними	Коли питання для іншої сторони значно важливіше, власна позиція виявилася помилковою або поступка дає змогу зберегти взаємини	Накопичення незадоволеності, відчуття несправедливості
Уникнення	Тимчасове відсторонення від конфлікту або відкладення його розгляду	За низької значущості проблеми, високої емоційної напруженості, браку інформації або потреби виграти час	Проблема може загостритися або перейти у приховану форму
Компроміс	Взаємні поступки та часткове задоволення інтересів сторін	За приблизно рівних можливостей сторін, дефіциту часу, необхідності швидкого або тимчасового рішення	Глибинна причина конфлікту може залишитися невирішеною
Співробітництво	Спільний пошук рішення, яке максимально враховує інтереси обох сторін	Коли проблема важлива для всіх учасників, відносини мають довгострокове значення, а сторони готові до відкритого діалогу	Потребує часу, довіри, інформаційної відкритості та високої комунікативної компетентності

Примітка. *Узагальнено авторами на основі двовимірної моделі К. Томаса і Р. Кілманна

Уникнення може бути психологічно доцільним за високого рівня емоційного напруження. Тимчасова пауза дає можливість учасникам знизити емоційне збудження, отримати необхідну інформацію та підготуватися до предметного діалогу. Однак систематичне уникнення значущих проблем не усуває суперечність, а лише відкладає її. Уникнення також трактують як можливу тимчасову стратегію, якщо проблема не має істотного впливу або здатна втратити гостроту з часом.

Компроміс ґрунтується на взаємних поступках. Він особливо доцільний тоді, коли сторони мають приблизно рівні можливості впливу, їхні інтереси

безпосередньо суперечать один одному, а швидкість прийняття рішення є важливішою за пошук максимально вигідного для всіх варіанта

Найбільш психологічно складною є стратегія *співробітництва*, оскільки вона вимагає переходу від протиставлення позицій до дослідження інтересів, потреб і причин поведінки. Саме тут найбільш виразно проявляється ідея М. П. Фоллетт про інтеграцію: сторони намагаються не просто поділити наявний ресурс, а змінити постановку проблеми таким чином, щоб сформувати новий варіант рішення.

Вибір стратегії має здійснюватися не за принципом особистої схильності керівника, а на основі діагностики конфліктної ситуації. Необхідно оцінити значущість проблеми, інтереси сторін, їхні можливості впливу, характер взаємин, часові обмеження, рівень емоційної напруженості та готовність до співпраці.

У цьому контексті корисним є принцип ***ситуаційної гнучкості***: керівник може змінювати стратегію залежно від розвитку конфлікту (табл. 7.6). Наприклад, на початковому етапі доцільним може бути уникнення для зниження напруженості; після отримання необхідної інформації - переговори та компроміс; за наявності достатнього часу й готовності сторін - співробітництво [106].

Таблиця 7.6. Вибір стратегії залежно від ситуації*

Ситуаційна умова	Переважно доцільна стратегія
Необхідне термінове рішення, а питання має критичне значення	Конкуренція
Власна позиція є менш значущою, ніж збереження взаємин	Пристосування
Проблема малозначуща або емоційна напруженість надто висока	Уникнення
Сторони мають приблизно рівні можливості та потребують швидкого рішення	Компроміс
Проблема важлива для всіх сторін, а взаємини мають довгострокове значення	Співробітництво
Бракує інформації для прийняття обґрунтованого рішення	Тимчасове уникнення / відстрочка з подальшим поверненням до проблеми
Сторони не здатні самостійно домовитися	Переговори із залученням медіатора або іншої третьої сторони

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел

Таким чином, стратегія не повинна перетворюватися на стійкий шаблон поведінки керівника. Надмірна прихильність до будь-якої моделі знижує управлінську гнучкість. Наприклад, постійне використання конкуренції формує культуру суперництва, а постійне уникнення - культуру замовчування проблем. Співробітництво, попри його конструктивний потенціал, також не може бути механічно застосоване до кожної ситуації, оскільки інколи потребує більше часу, ніж організація має в конкретний момент.

Конфлікт є динамічним процесом. Тому управлінський вплив має змінюватися залежно від того, чи йдеться про приховану суперечність,

усвідомлення конфліктної ситуації, початок відкритої взаємодії, ескалацію або завершення протистояння (табл. 7.7).

На етапі виникнення та розвитку конфліктної ситуації основне значення мають ***прогнозування*** та ***попередження***. Коли учасники вже усвідомлюють суперечність, завдання керівника полягає у недопущенні її переходу в деструктивне протистояння або, якщо конфлікт має конструктивний потенціал, у створенні легітимних умов для його обговорення. З початком відкритої взаємодії пріоритетним стає ***регулювання*** [106].

Таблиця 7.7. Управління конфліктом на різних етапах його розвитку*

Етап	Основне завдання керівника	Переважні управлінські дії
Виникнення суперечності	Своєчасно виявити проблему	Моніторинг, аналіз причин, прогнозування
Формування конфліктної ситуації	Не допустити деструктивної ескалації	Попередження, уточнення інформації, коригування організаційних умов
Усвідомлення конфлікту сторонами	Спрямувати взаємодію у конструктивне русло	Діалог, переговори, визначення інтересів
Початок відкритої взаємодії	Регулювати поведінку сторін	Встановлення правил комунікації, зниження емоційної напруженості
Розвиток відкритого конфлікту	Обмежити деструктивні наслідки	Вибір стратегії, застосування переговорних і посередницьких процедур
Завершення конфлікту	Закріпити досягнуте рішення	Домовленість, визначення відповідальності та контроль
Постконфліктний період	Відновити робочі відносини	Аналіз наслідків, зниження залишкової напруженості, профілактика повторення

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел

Важливо враховувати не лише реакції безпосередніх учасників, а й норми організаційної культури, неформальні правила, позицію нейтральних працівників та загальне сприйняття конфлікту колективом. Надто слабкий вплив може сприйматися як управлінська бездіяльність, тоді як надмірно сильний - як прояв авторитаризму.

Управлінська стратегія реалізується через конкретні **тактики**, тобто безпосередні способи впливу на перебіг взаємодії. Якщо стратегія визначає загальну модель поведінки, то тактика відповідає на питання, *яким способом ця модель буде реалізована*.

У багатьох наукових дослідженнях тактики умовно поділяються на жорсткі, нейтральні та м’які (табл. 7.8). Принципово важливо розуміти, що така класифікація не означає рівноцінності всіх способів впливу. Фізичне або психологічне насильство не може розглядатися як нормативний управлінський інструмент. Його згадування має виключно аналітичний характер - як приклад деструктивної ескалації конфлікту.

Вибір правильної стратегії сам по собі не гарантує позитивного результату. Не менш важливим є спосіб її реалізації у безпосередній комунікації. Керівник має вміти слухати, уточнювати, перефразовувати, розмежовувати факти й

оцінки, виявляти емоційний стан співрозмовника та переводити розмову з особистісного рівня на предметний.

Таблиця 7.8. Тактики конфліктної взаємодії*

Група	Тактики	Психологічна характеристика
Жорсткі	Тиск, демонстрація сили або ресурсів, ризик, санкціонування	Спрямовані на швидку зміну поведінки іншої сторони; потребують особливої обережності
Нейтральні	Вичікування, відстрочка, демонстративні дії, коаліційна взаємодія	Дають змогу змінити умови взаємодії, отримати час або інформацію
М'які	Аргументована фіксація позиції, дружелюбність, домовленості, взаємні поступки	Спрямовані на збереження контакту та створення умов для конструктивного діалогу

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел

Техніка «4 кроки до конфліктного співрозмовника». Її доцільно використовувати для поступового переходу від емоційної реакції до спільного пошуку рішення.

Перший крок - *зміна атмосфери*. Керівник створює умови для спокійного діалогу, використовуючи відкриті запитання, уважне слухання, перефразування, резюме та вербалізацію емоцій.

Другий крок - локалізація претензії. Необхідно з'ясувати, що саме не задовольняє співрозмовника, які обставини він вважає проблемними, чого прагне та які емоції супроводжують його позицію.

Третій крок - визнання фактів і спільних позицій. Сторони відокремлюють об'єктивні обставини від суб'єктивних оцінок і визначають те, у чому їхні погляди збігаються.

Четвертий крок - спільне обговорення рішення. Конфлікт переводиться з площини взаємних претензій у площину пошуку альтернатив та визначення конкретних дій.

Техніка «Відкриті двері». Вона доцільна у взаємодії з емоційно або агресивно налаштованим співрозмовником. Її основою є відмова від зустрічної агресії. Керівник не повинен відповідати сарказмом, іронією, образами або надмірним самовиправданням. Натомість необхідно відокремлювати факти від оцінок, визначати реальну причину незадоволення та визнавати обґрунтовану частину критики, не відмовляючись від власної позиції там, де вона має достатнє підґрунтя.

Техніка «Карта конфлікту». Її призначення полягає в систематизації конфліктної ситуації. Спочатку визначається загальна проблема, потім - усі учасники, після чого встановлюються їхні потреби, інтереси, мотиви, побоювання та ризики. Така процедура допомагає побачити, що заявлені позиції сторін можуть приховувати ширше коло потреб.

Саме перехід від *позицій* до *інтересів* є одним із ключових принципів конструктивного управління конфліктом.

За конструктивного підходу переговори мають починатися не з пошуку винуватого, а з *формулювання спільної проблеми*. Кожна сторона отримує

можливість висловити власне бачення, після чого учасники переходять до виявлення інтересів, генерування альтернатив і оцінювання можливих рішень.

Загальну логіку переговорного процесу представлено на рис. 7.5.

Якщо безпосередні учасники не здатні самостійно досягти домовленості, може використовуватися *медіація*. Посередник не нав'язує сторонам власне рішення, а допомагає структурувати комунікацію, уточнити інтереси та знайти прийнятний варіант. За необхідності може застосовуватися *арбітраж*, за якого третя сторона приймає рішення відповідно до визначеної процедури. У деяких наукових працях пряме обговорення, співпраця, взаємні поступки, примирення інтересів, медіація та арбітраж розглядаються як окремі способи управління конфліктом [76]

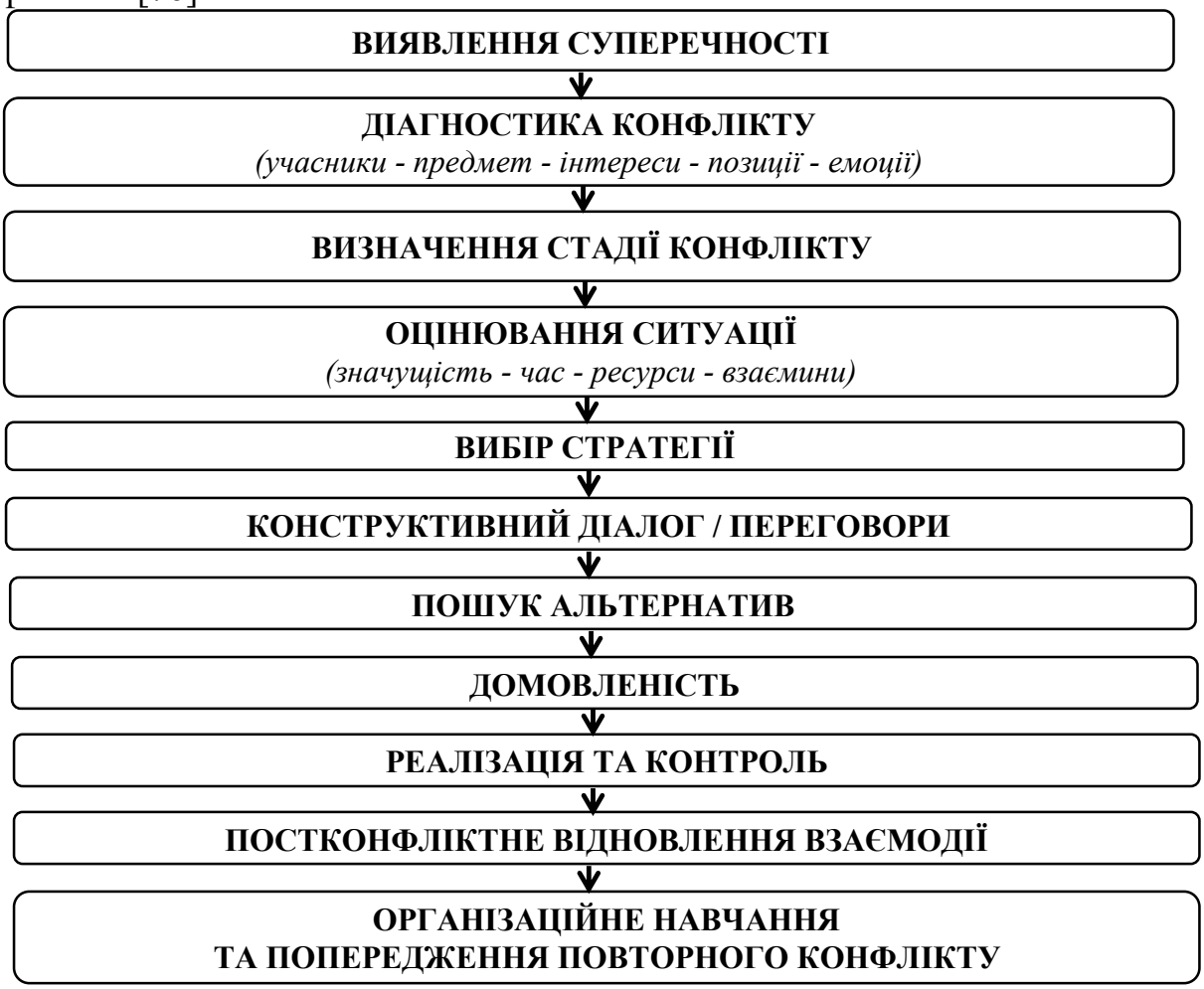


Рис. 7.5. Послідовність конструктивного управління організаційним конфліктом*

Примітка. *Побудовано авторами на основі узагальнень наукових джерел

Застосування стратегій і тактик має спиратися на систему принципів, які забезпечують психологічну безпеку, процедурну справедливість та орієнтацію на реальне розв'язання проблеми (табл. 7.9).

Безпосередній вплив на те, яким чином конфлікти виникають, сприймаються та розв'язуються в організації має стиль керівництва. Демократичний стиль створює більше можливостей для відкритого висловлення позицій, участі працівників у прийнятті рішень та раннього виявлення

суперечностей. Авторитарна модель, якщо вона супроводжується ігноруванням думки працівників і одностороннім прийняттям рішень, може сприяти накопиченню прихованого невдоволення та посиленню напруженості.

Проте протиставляти демократичний та авторитарний стилі як абсолютно «правильний» і «неправильний» також недоцільно. Професійність керівника проявляється у *гнучкості*: у кризовій ситуації може знадобитися швидке директивне рішення, тоді як складна міжособистісна проблема потребує діалогу, переговорів і залучення сторін.

Таблиця 7.9. Ключові принципи конструктивного управління конфліктами*

Принцип	Практичне значення
Визнання конфлікту	Не замовчувати проблему, а своєчасно визнавати необхідність її розгляду
Раціоналізація	Знижувати емоційну напруженість і переводити взаємодію в предметну площину
Орієнтація на інтереси	Виявляти реальні потреби за заявленими позиціями
Відокремлення людини від проблеми	Оцінювати дії та рішення, а не принижувати особистість
Розширення комунікації	Забезпечувати обмін інформацією та взаємне розуміння
Пошук спільного	Виявляти інтереси, цілі та завдання, які можуть об'єднати сторони
Взаємність	Не допускати одностороннього характеру поступок
Об’єктивність	Спиратися на факти, правила та критерії, а не лише на суб'єктивні оцінки
Збереження гідності	Не допускати приниження сторони, яка поступилася
Чіткість домовленостей	Фіксувати прийняті рішення, строки та відповідальних осіб
Постконфліктне управління	Контролювати наслідки та відновлювати робочу взаємодію
Навчання	Використовувати досвід конфлікту для вдосконалення процесів і компетентності працівників

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел

Особливе значення має здатність керівника демонструвати власним прикладом ті моделі поведінки, які він прагне закріпити в колективі. Відкритість до зворотного зв’язку, готовність визнавати помилки, повага до іншої позиції та самоконтроль формують відповідну організаційну культуру. У наукових дослідженнях [76] лідерство, активне слухання, емпатія, переговорні навички та емоційний інтелект розглядаються як важливі складові ефективного управління конфліктами.

2.7.3. Профілактика конфліктів і розвиток конфліктологічної компетентності керівника

Управління організаційними конфліктами не обмежується реагуванням на вже сформоване протистояння. Значно більш продуктивним є превентивний підхід, спрямований на своєчасне виявлення суперечностей, усунення чинників, що провокують їх загострення, та створення умов для конструктивної взаємодії працівників. Профілактика конфліктів дає змогу зменшити витрати часу й

ресурсів на їх подальше врегулювання, а також мінімізувати психологічні та організаційні наслідки протистояння.

Повністю усунути конфлікти з організаційного життя неможливо і, з огляду на їх потенційно конструктивну функцію, недоцільно. Конфлікт може бути сигналом про недоліки в організації праці, суперечності інтересів, проблеми комунікації або невідповідність управлінських рішень очікуванням працівників. Тому завдання керівника полягає не стільки в недопущенні будь-яких суперечностей, скільки у запобіганні їх деструктивній ескалації та створенні умов для конструктивного розв'язання.

Профілактика конфліктів тісно пов'язана з їх прогнозуванням. Прогнозування передбачає раннє виявлення суперечностей, які за певних умов можуть трансформуватися у відкритий конфлікт, визначення ймовірних напрямів його розвитку та можливих наслідків. Для цього керівник має систематично відстежувати зміни у взаємовідносинах працівників, соціально-психологічному кліматі, характері комунікацій, розподілі повноважень і ресурсів, а також реагувати на ознаки зростання напруженості ще до переходу ситуації у відкриту конфліктну фазу.

Особливого значення набуває **компетентне використання керівником управлінської влади**. Чітке розмежування повноважень між рівнями та суб'єктами управління, прозорість їх розподілу, недопущення необґрунтованої концентрації влади в однієї особи зменшують підґрунтя для суперечностей. Доцільним є документальне закріплення домовленостей щодо розподілу відповідальності та компетенцій, що знижує ризик взаємних претензій і неоднозначного трактування управлінських рішень.

Профілактичний потенціал має також організація праці. Стабільні умови діяльності, зрозумілі вимоги, справедливий розподіл винагород, обґрунтоване робоче навантаження, можливості професійної реалізації та повноцінного відпочинку створюють психологічне підґрунтя для конструктивної взаємодії. Сприятливі умови життєдіяльності працівників також опосередковано впливають на їхню конфліктність, оскільки матеріальна нестабільність, сімейні труднощі, перевтома або незадоволеність професійним становищем можуть посилювати емоційну реактивність.

Одним із ключових принципів профілактики є *справедливість і прозорість управлінських рішень*. Особливої уваги потребують розподіл матеріальних і нематеріальних винагород, призначення на посади, визначення розміру оплати праці, переведення чи звільнення працівників. Наявність зрозумілих і заздалегідь визначених процедур дає працівникам можливість захищати власні інтереси у нормативний спосіб, не переводячи суперечність у персональне протистояння.

Доцільним є розроблення *нормативних процедур для типових передконфліктних ситуацій*. Наприклад, конкурсний механізм заміщення вакантної посади за чіткими критеріями зменшує ймовірність конфлікту між претендентами; регламентована процедура встановлення винагороди обмежує можливості суб'єктивного трактування; визначений алгоритм розгляду скарг забезпечує працівникові легітимний спосіб відстоювання своєї позиції. Отже,

профілактика передбачає не лише визначення бажаної поведінки учасників, а й створення процедур, які спрямовують потенційно конфліктну ситуацію в конструктивне русло.

Узагальнені основні напрями профілактичної роботи керівника розкрито у табл. 7.10.

Значне місце у профілактиці конфліктів посідає *соціально-психологічний клімат організації*. Ставлення керівника до підлеглих, характер повсякденного спілкування, рівень довіри, справедливість оцінювання, готовність вислуховувати працівників та визнавати їхні професійні потреби безпосередньо впливають на характер міжособистісної взаємодії. Авторитарність, приниження, демонстративна несправедливість або ігнорування проблем працівників здатні накопичувати приховане невдоволення, яке згодом може набути відкритої конфліктної форми.

Таблиця 7.10. Основні чинники профілактики організаційних конфліктів та напрями управлінського впливу*

Рівень профілактики	Основні чинники конфліктності	Напрями управлінського впливу
Організаційний	нечіткий розподіл повноважень, суперечливі вимоги, недоліки організації праці, перевантаження	уточнення функцій і відповідальності, оптимізація робочих процесів, регламентація взаємодії
Соціально-економічний	несправедливий розподіл винагород, непрозорі кадрові рішення, нестабільність умов праці	прозорі критерії оцінювання, справедливий розподіл винагород, формалізація кадрових процедур
Соціально-психологічний	несприятливий клімат, недовіра, напруженість, порушення комунікації	розвиток відкритої комунікації, взаємоповага, підтримання довіри, своєчасне виявлення напруженості
Особистісний	емоційна нестійкість, низький самоконтроль, упередженість, недостатня комунікативна культура	розвиток емоційної саморегуляції, емпатії, активного слухання, конструктивної поведінки
Ситуативний	загострення конкретної суперечності, неправильна інтерпретація дій іншої сторони, провокуючі обставини	рання діагностика, уточнення позицій сторін, локалізація протистояння, запобігання ескалації

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел [2, 76, 89]

Окремим чинником конфліктності є *емоційне напруження*. Роздратування, недовіра, страх, образа, втома та надмірна нервова напруга змінюють сприйняття ситуації й можуть посилювати негативне трактування поведінки інших людей. Стрес при цьому може бути як наслідком конфлікту, так і чинником, що підвищує ймовірність його виникнення. Тому керівникові необхідно враховувати не лише зміст суперечності, а й психоемоційний стан її учасників, а також власну здатність зберігати самоконтроль.

Профілактика та конструктивне регулювання конфліктів значною мірою визначаються професійною готовністю керівника працювати з конфліктними ситуаціями. Сукупність знань, умінь, досвіду та особистісних якостей,

необхідних для конструктивного управління конфліктами, доцільно розглядати як **конфліктологічну компетентність керівника**. У сучасних дослідженнях її пов'язують зі знанням природи, видів і причин конфліктів, умінням запобігати їх ескалації, знаходити конструктивні рішення та здійснювати продуктивну взаємодію в умовах суперечностей [2].

Конфліктологічна компетентність має інтегративний характер і охоплює не лише теоретичну обізнаність, а й практичну готовність діяти в ситуації невизначеності, емоційної напруженості та суперечності інтересів. Вона передбачає здатність керівника:

- своєчасно виявляти передконфліктні та конфліктні ситуації;
- визначати предмет, причини й учасників конфлікту;
- розрізняти позиції, інтереси, потреби та мотиви сторін;
- оцінювати можливі функціональні й дисфункціональні наслідки;
- прогнозувати динаміку конфлікту;
- обирати адекватний ситуації спосіб впливу;
- за потреби змінювати обраний спосіб дій;
- використовувати конструктивні комунікативні прийоми;
- вести переговори та організовувати спільне обговорення проблеми;
- регулювати власний емоційний стан;
- виявляти емпатію та застосовувати активне слухання;
- використовувати медіативні процедури;
- контролювати реалізацію досягнутих домовленостей;
- здійснювати постконфліктний аналіз;
- використовувати отриманий досвід для вдосконалення організаційних процесів.

Сучасний підхід до структури конфліктологічної компетентності доцільно пов'язувати з трьома взаємопов'язаними компонентами (табл. 7.11).

Таблиця 7.11. Структура конфліктологічної компетентності керівника*

Компонент конфліктологічної компетентності	Зміст	Практичний прояв у діяльності керівника
Когнітивний	знання про природу, види, причини та динаміку конфліктів; розуміння механізмів їх попередження і врегулювання	діагностування ситуації, визначення причин і предмета конфлікту, прогнозування його розвитку
Операційний	уміння застосовувати способи конструктивного впливу, комунікативні та переговорні прийоми, медіативні процедури	організація переговорів, регулювання взаємодії, пошук і реалізація прийнятного рішення
Рефлексивний	здатність аналізувати власні дії та їх результати, адаптувати поведінку до зміни ситуації, зберігати мотиваційну готовність	оцінювання ефективності власного втручання, коригування управлінської поведінки, використання конфліктного досвіду для подальшого вдосконалення

Примітка. *Систематизовано авторами на основі наукових джерел [2, 76, 89]

У науковій праці Алькема В. і Акініна Н. запропонована модель, що виокремлює *когнітивний, операційний* і *рефлексивний компоненти*: перший охоплює знання про конфлікти, їх причини та механізми врегулювання; другий - практичні навички управління конфліктами та професійну готовність; третій - рефлексивні здібності, адаптивність і мотиваційну готовність [2].

Таким чином, компетентний керівник не просто знає, *що таке конфлікт*, а здатний перетворити це знання на адекватні практичні дії та критично оцінити їх результат. Саме поєднання знань, практичних умінь і рефлексії забезпечує готовність діяти в ситуаціях, що швидко змінюються.

Особливу роль у структурі конфліктологічної компетентності відіграють ***емоційний інтелект*** і ***комунікативні здібності***. Управління конфліктом відбувається не лише через логічні аргументи: на перебіг взаємодії впливають емоції, сприйняття справедливості, очікування, попередній досвід і характер міжособистісних відносин. Тому здатність розпізнавати власні емоційні реакції та емоційний стан інших, регулювати напруження, виявляти емпатію, слухати без передчасного оцінювання та підтримувати конструктивний діалог є необхідною передумовою професійної поведінки керівника. Дослідження формування конфліктологічної компетентності також акцентують увагу на розвитку критичного мислення, емоційного інтелекту та комунікативних навичок [2].

Конфліктологічна компетентність має розвиватися не одноразово, а протягом усього професійного життя керівника. Практичний досвід створює можливості для постійного уточнення способів діагностики ситуацій, удосконалення комунікативної поведінки та формування більшої гнучкості у виборі управлінських дій. У наукових працях підкреслюється необхідність комплексного підходу до її формування та постійного розвитку [2, 76].

У ситуації відкритого конфлікту керівник має поєднувати функції управління та посередництва. Насамперед необхідно отримати достатній обсяг достовірної інформації, встановити сутність суперечності, її причини, предмет і тригер, з’ясувати позиції, інтереси та цілі сторін, оцінити їхні відносини до виникнення конфлікту й на момент його розвитку. Окрему увагу слід приділяти не лише безпосереднім учасникам, а й соціальному оточенню конфлікту: неформальним лідерам, колегам, свідкам подій та іншим особам, здатним впливати на ситуацію.

Принциповою вимогою є *об’єктивність керівника*. Попереднє негативне ставлення до конфлікту або однієї зі сторін може спотворити оцінювання ситуації та призвести до передчасного управлінського рішення. Тому інформацію доцільно перевіряти, зіставляючи пояснення різних учасників із безпосереднім спостереженням за їхньою поведінкою та фактичними обставинами.

Вибір ролі керівника як посередника має визначатися конкретною ситуацією. За різкого загострення конфлікту, очевидної неправомірності дій однієї зі сторін, дефіциту часу або необхідності негайно припинити небезпечне протистояння виправданим може бути використання владних повноважень.

Якщо ж сторони мають приблизно рівний статус, конфлікт триває тривалий час, а його розв'язання потребує відновлення взаємодії, більш продуктивною може бути медіативна позиція керівника.

Медіативний підхід передбачає послідовну роботу: окреме спілкування з учасниками, підготовку їх до спільного обговорення, організацію діалогу, пошук взаємоприйнятного рішення та формалізацію досягнутих домовленостей. За необхідності до процесу можуть залучатися інші працівники, експерти або неформальні лідери, якщо це сприяє зниженню напруженості та пошуку прийнятного рішення.

Завершення відкритого протистояння не означає автоматичного відновлення нормальної взаємодії. Навіть прийняте рішення, яке формально припиняє конфлікт, може залишити образу, недовіру, почуття несправедливості або приховану емоційну напруженість. Тому постконфліктний період має розглядатися як самостійний етап управлінської роботи.

Керівникові необхідно оцінити:

- чи усунуто реальну причину конфлікту;
- чи однаково сторони розуміють прийняті домовленості;
- чи виконуються визначені рішення;
- чи не зберігається прихована емоційна напруженість;
- чи відновилася нормальна робоча взаємодія;
- чи потребують організаційні процеси коригування для запобігання повторенню конфлікту.

Після завершення конфлікту доцільно створити умови для *рефлексивного аналізу досвіду*. Його метою є не пошук винного, а встановлення причин виникнення суперечності, оцінювання поведінки сторін і керівника, визначення помилок у комунікації та організації праці. Такий аналіз дає змогу вдосконалити подальші управлінські дії та запобігти відтворенню аналогічної ситуації.

Особливої уваги потребують конфлікти, завершені за моделлю ***«переможець-переможений»***. Формальна перемога однієї сторони може супроводжуватися приниженням, образою або відчуттям несправедливості іншої, що створює психологічне підґрунтя для нового протистояння. Одним із засобів відновлення робочої взаємодії може бути залучення колишніх опонентів до спільного значущого завдання чи проєкту, у межах якого вони змушені координувати дії для досягнення спільного результату.

Таким чином, профілактика конфліктів, їх прогнозування, компетентне посередництво та постконфліктна робота утворюють взаємопов'язаний цикл управління організаційними суперечностями. Його ефективність залежить не лише від обраного способу реагування на конкретну ситуацію, а й від якості організаційних умов, соціально-психологічного клімату, справедливості управлінських процедур та особистої готовності керівника конструктивно працювати з конфліктами. Конфліктологічна компетентність у цьому контексті постає не окремою управлінською навичкою, а інтегрованою професійною здатністю передбачати й попереджати конфлікти, регулювати їх перебіг, конструктивно завершувати протистояння та використовувати отриманий досвід

для розвитку організації. Саме така орієнтація дає змогу перейти від ситуативного реагування на конфлікти до системного управління ними.

Організаційний конфлікт є закономірним проявом взаємодії працівників, зумовленим розбіжностями в інтересах, цілях, потребах, цінностях, оцінках і способах виконання професійних ролей. Його розвиток залежить не лише від об'єктивних суперечностей, а й від особливостей їх сприйняття та інтерпретації учасниками, характеру міжособистісної взаємодії, соціально-психологічного клімату й управлінських впливів. За результатами розгляду соціально-психологічних механізмів управління організаційними конфліктами можна сформулювати такі висновки:

1. Організаційний конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, що виникає внаслідок зіткнення несумісних або недостатньо узгоджених інтересів, цілей, потреб, цінностей і позицій учасників взаємодії. Його виникнення та розвиток визначаються поєднанням об'єктивних організаційних умов і суб'єктивних чинників, зокрема особливостями сприйняття ситуації, емоційними реакціями, характером міжособистісних відносин та індивідуально-психологічними характеристиками працівників. За характером наслідків конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний потенціал, тому завдання управління полягає не у повному усуненні конфліктів, а у своєчасному виявленні, регулюванні та спрямуванні їх розвитку в конструктивне русло.

2. Ефективність управління конфліктами визначається адекватним вибором стратегії та стилю поведінки керівника, які мають відповідати змісту конфліктної ситуації, характеру взаємовідносин між її учасниками, рівню напруженості та можливим наслідкам. Уникнення, пристосування, суперництво, компроміс і співпраця мають різне управлінське призначення, тому їх застосування потребує ситуаційного підходу. Найбільш конструктивні результати забезпечує орієнтація на співпрацю та пошук взаємоприйнятного рішення, однак за умов гострої ескалації, обмеженого часу або очевидного порушення норм керівник може використовувати більш директивні способи впливу.

3. Управління конфліктом передбачає послідовне поєднання його аналізу, вибору способу регулювання, безпосереднього втручання та постконфліктної роботи. Керівник має встановити сутність суперечності, її причини й предмет, визначити позиції, інтереси та потреби сторін, оцінити динаміку конфлікту й можливі наслідки його розвитку. Залежно від ситуації він може виступати арбітром, посередником, помічником або спостерігачем. Результативність регулювання залежить від об'єктивності керівника, достовірності отриманої інформації, здатності контролювати власні емоційні реакції та враховувати не лише предмет суперечки, а й подальші взаємовідносини між її учасниками.

4. Профілактика конфліктів має ґрунтуватися на своєчасному прогнозуванні суперечностей і створенні організаційних та соціально-психологічних умов, що знижують імовірність їх деструктивного розвитку. До таких умов належать чіткий розподіл повноважень і відповідальності, справедливість та прозорість управлінських рішень, належна організація праці, зрозумілі нормативні процедури, сприятливий соціально-психологічний клімат, конструктивна

взаємодія керівника з персоналом та запобігання надмірному емоційному напруженню. Профілактичний підхід дає змогу виявляти суперечності на ранніх етапах, коли їх ще можна врегулювати без переходу до відкритого протистояння.

5. Конфліктологічна компетентність керівника є необхідною умовою професійного управління організаційними конфліктами та являє собою інтегровану здатність прогнозувати й попереджати конфлікти, аналізувати проблемні ситуації, конструктивно взаємодіяти з їх учасниками, регулювати суперечності та мінімізувати негативні наслідки. Вона охоплює когнітивний, операційний і рефлексивний компоненти, що поєднують знання про природу конфліктів, практичні навички їх регулювання, здатність до самоаналізу, адаптації та коригування власної поведінки. Її розвиток потребує систематичного вдосконалення комунікативних навичок, емоційного самоконтролю, критичного мислення, уміння вести переговори й застосовувати посередництво, що забезпечує перехід від ситуативного реагування на конфлікти до їх професійної профілактики та конструктивного управління.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Що являє собою організаційний конфлікт як соціально-психологічне явище та які чинники зумовлюють його виникнення в організації?

2. У чому полягає психологічна природа конфлікту та яку роль у його розвитку відіграють потреби, інтереси, цінності й цілі учасників?

3. Які основні види організаційних конфліктів виділяють залежно від їх учасників, предмета та характеру взаємодії?

4. Як об'єктивні організаційні умови та суб'єктивне сприйняття ситуації впливають на виникнення і розвиток конфлікту?

5. У чому полягає конструктивний і деструктивний потенціал організаційних конфліктів та від чого залежить характер їх наслідків?

6. Які основні стратегії поведінки учасників конфлікту виокремлюють у психології управління та в чому полягають особливості їх застосування?

7. У чому полягають відмінності між уникненням, пристосуванням, суперництвом, компромісом і співпрацею як стратегіями управління конфліктами?

8. Які чинники має враховувати керівник, обираючи певну стратегію та стиль управління конфліктною ситуацією?

9. У чому полягає роль керівника як посередника у врегулюванні організаційного конфлікту та які основні етапи його діяльності?

10. Яку роль відіграють комунікація, емоційний самоконтроль і соціально-психологічний клімат у конструктивному управлінні конфліктами?

11. У чому полягає сутність прогнозування та профілактики організаційних конфліктів і чому запобігання конфлікту є складовою професійної діяльності керівника?

12. Які організаційні та соціально-психологічні чинники сприяють запобіганню виникненню або деструктивному розвитку конфліктів?

13. Що являє собою конфліктологічна компетентність керівника та які знання, уміння, навички й особистісні якості вона охоплює?

14. Яке значення мають емоційний інтелект, критичне мислення, комунікативні навички та здатність до рефлексії у розвитку конфліктологічної компетентності керівника?

15. Яким чином керівник може поєднувати прогнозування, профілактику, конструктивне регулювання та постконфліктну роботу для забезпечення ефективного управління організаційними конфліктами?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що є необхідною ознакою переходу суперечності у конфлікт

А.	Наявність різних професійних поглядів
Б.	Усвідомлення суперечності сторонами та виникнення протидії
В.	Наявність формальної організаційної структури
Г.	Розподіл професійних обов’язків

2. Що являє собою інцидент у розвитку конфлікту

А.	Глибинну причину суперечності
Б.	Результат завершення конфлікту
В.	Подію або дію, що запускає відкриту конфліктну взаємодію
Г.	Суб’єктивне уявлення про опонента

3. Який компонент конфлікту відображає конкретну суперечність, через яку виникає протистояння

А.	Предмет конфлікту
Б.	Об’єкт конфлікту
В.	Образ конфлікту
Г.	Мотив конфлікту

4. Який вид конфлікту виникає між керівником і підлеглим

А.	Горизонтальний
Б.	Вертикальний
В.	Діагональний
Г.	Внутрішньогруповий

5. Який тип внутрішньоособистісного конфлікту передбачає необхідність вибору між двома однаково привабливими альтернативами

А.	Позитивне-позитивне
Б.	Негативне-негативне
В.	Позитивне-негативне
Г.	Міжрольове

6. Які ознаки характеризують конфлікт як соціально-психологічне явище

А.	Наявність суперечності
Б.	Суб'єктивне сприйняття ситуації
В.	Протидія сторін
Г.	Емоційна напруженість
Д.	Процесуальність
Е.	Обов'язкове повне припинення взаємодії

7. Які елементи належать до суб'єктивних складових конфлікту

А.	Мотиви сторін
Б.	Позиції сторін
В.	Емоційні реакції
Г.	Образ конфліктної ситуації
Д.	Очікування учасників
Е.	Організаційна структура підприємства

8. Які чинники виникнення конфліктів належать до організаційних

А.	Нечіткий розподіл повноважень
Б.	Дефіцит ресурсів
В.	Недосконалість комунікацій
Г.	Нерівномірний розподіл навантаження
Д.	Недосконалість систем оцінювання та винагороди
Е.	Особливості темпераменту працівника

9. У чому може проявлятися конструктивний потенціал конфлікту

А.	Виявлення проблем в організації праці
Б.	Уточнення функцій і повноважень
В.	Пошук нових підходів до виконання завдань
Г.	Виявлення неврахованих інтересів працівників
Д.	Актуалізація необхідності організаційних змін
Е.	Посилення негативних стереотипів щодо опонента

10.Які види конфліктів виділяють за змістом організаційної взаємодії

А.	Ресурсні
Б.	Рольові
В.	Статусні
Г.	Ціннісні
Д.	Комунікаційні
Е.	Темпераментні

11.Установіть відповідність між аспектом конфлікту та його змістом

Аспект	Зміст
1. Суперечність	А. Активні або приховані дії для відстоювання власної позиції
2. Сприйняття	Б. Переживання образи, страху, роздратування, гніву або тривоги
3. Протидія	В. Наявність несумісних інтересів, потреб, цілей або позицій
4. Емоційна напруженість	Г. Усвідомлення ситуації як загрози значущим інтересам

12. Установіть відповідність між структурним елементом конфлікту та його характеристикою

Структурний елемент	Характеристика
1. Предмет конфлікту	А. Внутрішні спонукання, потреби та інтереси учасників
2. Об’єкт конфлікту	Б. Конкретна суперечність, через яку виникає протистояння
3. Мотиви сторін	В. Суб’єктивні уявлення учасників про конфліктну ситуацію
4. Образ конфлікту	Г. Ресурс, статус, влада або інша цінність, на яку спрямовані інтереси сторін

13. Установіть відповідність між видом конфлікту та його характеристикою

Вид конфлікту	Характеристика
1. Внутрішньоособистісний	А. Протидія між структурними підрозділами
2. Міжособистісний	Б. Суперечність між потребами, мотивами або цілями однієї людини
3. Внутрішньогруповий	В. Протидія між двома або кількома працівниками
4. Міжгруповий	Г. Суперечність між членами однієї робочої групи або підгрупами

14. Установіть відповідність між видом конфлікту та прикладом його прояву

Вид конфлікту	Приклад
1. Ресурсний	А. Суперечність через різне розуміння пріоритетних завдань
2. Рольовий	Б. Протистояння через розподіл фінансування між підрозділами
3. Статусний	В. Боротьба працівників за вплив і визнання
4. Цільовий	Г. Суперечність через нечіткий розподіл повноважень і відповідальності

15. Установіть правильну послідовність переходу від потреб та інтересів до конфліктної взаємодії

А) Усвідомлення сторонами значущості ситуації
Б) Виникнення суперечності
В) Конфліктна взаємодія
Г) Формування потреб та інтересів
Д) Конфліктна ситуація
Е) Інцидент
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність основних етапів розвитку конфлікту

А) Виникнення інциденту
Б) Формування конфліктної ситуації
В) Завершення конфліктної взаємодії
Г) Усвідомлення несумісності інтересів
Д) Виникнення суперечності
Е) Перехід до конфліктної взаємодії
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. Установіть правильну послідовність аналізу виникнення організаційного конфлікту

А) Визначення безпосереднього приводу
Б) Виявлення передумов конфлікту
В) Аналіз конфліктної взаємодії
Г) Встановлення глибинної причини
Д) Оцінювання наслідків конфлікту
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

18. Яка модель визначає стратегії поведінки в конфлікті за рівнем наполегливості та кооперативності

А.	Модель К. Левіна
Б.	Модель К. Томаса і Р. Кілманна
В.	Модель Е. Шейна
Г.	Модель К. Камерона і Р. Квінна

19. Яка стратегія передбачає спільний пошук рішення, що максимально враховує інтереси обох сторін

А.	Конкуренція
Б.	Уникнення
В.	Співробітництво
Г.	Пристосування

20. Яка стратегія передбачає взаємні поступки та часткове задоволення інтересів сторін

А.	Компроміс
Б.	Конкуренція
В.	Пристосування
Г.	Уникнення

21. Яка стратегія є доцільною за високої емоційної напруженості або браку необхідної інформації

А.	Компроміс
Б.	Конкуренція
В.	Пристосування
Г.	Уникнення

22. Який спосіб участі третьої сторони передбачає допомогу сторонам у структуризації комунікації без нав'язування готового рішення

А.	Арбітраж
Б.	Конкуренція
В.	Медіація
Г.	Домінування

23.Які стратегії входять до моделі К. Томаса і Р. Кілманна

А.	Конкуренція
Б.	Співробітництво
В.	Компроміс
Г.	Уникнення
Д.	Пристосування
Е.	Маніпуляція

24. Які чинники необхідно оцінити керівнику під час вибору стратегії поведінки в конфлікті

А.	Значущість проблеми
Б.	Інтереси сторін
В.	Можливості впливу сторін
Г.	Рівень емоційної напруженості
Д.	Готовність до співпраці
Е.	Виключно посадовий статус учасників

25.Які дії належать до м'яких тактик конфліктної взаємодії

А.	Аргументована фіксація позиції
Б.	Дружелюбність
В.	Домовленості
Г.	Взаємні поступки
Д.	Підтримання конструктивного контакту
Е.	Демонстрація сили

26. Які принципи характеризують конструктивне управління конфліктами

А.	Визнання конфлікту
Б.	Раціоналізація
В.	Орієнтація на інтереси
Г.	Розширення комунікації
Д.	Об’єктивність
Е.	Приховування проблеми

27. Які складові професійної компетентності керівника сприяють ефективному управлінню конфліктами

А.	Активне слухання
Б.	Емпатія
В.	Переговорні навички
Г.	Емоційний інтелект
Д.	Самоконтроль
Е.	Ігнорування альтернативної позиції

28. Установіть відповідність між стратегією поведінки в конфлікті та її сутністю

Стратегія	Сутність
1. Конкуренція	А. Взаємні поступки та часткове задоволення інтересів
2. Пристосування	Б. Наполегливе відстоювання власної позиції
3. Уникнення	В. Перевага інтересів іншої сторони над власними
4. Компроміс	Г. Тимчасове відсторонення від конфлікту або відкладення його розгляду

29. Установіть відповідність між ситуаційною умовою та доцільною стратегією

Ситуаційна умова	Стратегія
1. Необхідне термінове рішення критично важливого питання	А. Пристосування
2. Власна позиція менш значуща, ніж збереження взаємин	Б. Компроміс
3. Сторони мають приблизно рівні можливості й потребують швидкого рішення	В. Конкуренція
4. Проблема важлива для всіх сторін, а взаємини мають довгострокове значення	Г. Співробітництво

30.Установіть відповідність між групою тактик та її характеристикою

Група тактик	Характеристика
1. Жорсткі	А. Спрямовані на збереження контакту та створення умов для діалогу
2. Нейтральні	Б. Спрямовані на швидку зміну поведінки іншої сторони
3. М’які	В. Дають змогу отримати час, інформацію або змінити умови взаємодії
4. Переговорні	Г. Передбачають узгодження інтересів шляхом безпосереднього обговорення

31. Установіть відповідність між етапом розвитку конфлікту та основним завданням керівника

Етап	Основне завдання
1. Виникнення суперечності	А. Регулювати поведінку сторін
2. Формування конфліктної ситуації	Б. Своєчасно виявити проблему
3. Початок відкритої взаємодії	В. Відновити робочі відносини
4. Постконфліктний період	Г. Не допустити деструктивної ескалації

32. Установіть відповідність між принципом конструктивного управління конфліктом та його практичним значенням

Принцип	Практичне значення
1. Раціоналізація	А. Виявляти реальні потреби за заявленими позиціями
2. Орієнтація на інтереси	Б. Спиратися на факти, правила та критерії
3. Об’єктивність	В. Знижувати емоційну напруженість і переводити взаємодію в предметну площину
4. Чіткість домовленостей	Г. Фіксувати рішення, строки та відповідальних осіб

33. Установіть правильну послідовність техніки «4 кроки до конфліктного співрозмовника»

А) Визнання фактів і спільних позицій

Б) Зміна атмосфери

В) Спільне обговорення рішення

Г) Локалізація претензії

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Установіть правильну послідовність повного процесу конструктивного управління конфліктом

А) Організаційне навчання та попередження повторного конфлікту
Б) Виявлення суперечності
В) Вибір стратегії
Г) Діагностика та оцінювання конфліктної ситуації
Д) Конструктивний діалог і пошук альтернатив
Е) Домовленість, реалізація та контроль
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

35. У чому полягає сутність превентивного підходу до управління конфліктами

А.	У повному усуненні будь-яких суперечностей
Б.	У своєчасному виявленні суперечностей і запобіганні їх деструктивній ескалації
В.	У застосуванні дисциплінарних санкцій після конфлікту
Г.	У виключно формальному регулюванні поведінки працівників

36.Що передбачає прогнозування організаційних конфліктів

А.	Лише аналіз уже завершених конфліктів
Б.	Раннє виявлення суперечностей і визначення можливих напрямів їх розвитку
В.	Усунення неформальних відносин у колективі
Г.	Встановлення жорсткого контролю за працівниками

37. Який компонент конфліктологічної компетентності охоплює знання про природу, види, причини та динаміку конфліктів

А.	Операційний
Б.	Рефлексивний
В.	Когнітивний
Г.	Емоційний

38. Який компонент конфліктологічної компетентності пов'язаний із використанням переговорних і медіативних процедур

А.	Когнітивний
Б.	Операційний
В.	Рефлексивний
Г.	Мотиваційний

39. Який підхід є більш продуктивним, коли сторони мають приблизно рівний статус і потребують відновлення взаємодії

А.	Ігнорування конфлікту
Б.	Жорстке адміністративне втручання
В.	Медіативний підхід
Г.	Уникнення будь-якого обговорення

40.Які заходи належать до профілактики організаційних конфліктів

А.	Чітке розмежування повноважень
Б.	Прозорість управлінських рішень
В.	Справедливий розподіл винагород
Г.	Оптимізація робочого навантаження
Д.	Розвиток відкритої комунікації
Е.	Посилення невизначеності посадових функцій

41. Які чинники належать до соціально-психологічного рівня профілактики конфліктів

А.	Несприятливий клімат
Б.	Недовіра
В.	Напруженість
Г.	Порушення комунікації
Д.	Низький рівень взаємоповаги
Е.	Дефіцит матеріального обладнання

42. Які здатності входять до конфліктологічної компетентності керівника

А.	Виявляти передконфліктні ситуації
Б.	Визначати причини й предмет конфлікту
В.	Прогнозувати динаміку конфлікту
Г.	Використовувати конструктивні комунікативні прийоми
Д.	Регулювати власний емоційний стан
Е.	Ігнорувати інтереси сторін

43. Які особистісні якості та вміння сприяють розвитку конфліктологічної компетентності

А.	Емоційний інтелект
Б.	Емпатія
В.	Активне слухання
Г.	Самоконтроль
Д.	Критичне мислення
Е.	Упереджене оцінювання учасників

44.Які завдання належать до постконфліктного управління

А.	Оцінювання усунення причини конфлікту
Б.	Контроль виконання домовленостей
В.	Виявлення прихованої емоційної напруженості
Г.	Відновлення робочої взаємодії
Д.	Аналіз отриманого досвіду
Е.	Відмова від подальшого аналізу ситуації

45. Установіть відповідність між рівнем профілактики конфліктів та напрямом управлінського впливу

Рівень профілактики	Напрям управлінського впливу
1. Організаційний	А. Розвиток емоційної саморегуляції та активного слухання
2. Соціально-економічний	Б. Уточнення функцій, відповідальності та оптимізація робочих процесів
3. Соціально-психологічний	В. Прозорі критерії оцінювання та справедливий розподіл винагород
4. Особистісний	Г. Розвиток відкритої комунікації, довіри та взаємоповаги

46. Установіть відповідність між елементом постконфліктної роботи та його призначенням

Елемент	Призначення
1. Контроль домовленостей	А. Виявлення помилок у комунікації та організації праці
2. Оцінювання емоційного стану	Б. Перевірка виконання прийнятих рішень
3. Рефлексивний аналіз	В. Виявлення залишкової напруженості та недовіри
4. Коригування процесів	Г. Запобігання повторному виникненню аналогічних конфліктів

47. Установіть правильну послідовність профілактичного управління конфліктною ситуацією

А) Вибір профілактичного впливу
Б) Виявлення суперечності
В) Аналіз можливих причин
Г) Оцінювання ризику ескалації
Д) Контроль результату
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

2.8.1. Поняття психологічного здоров'я в професійній діяльності

Психологічне здоров'я є фундаментальною складовою професійного функціонування людини, що визначає не лише її здатність виконувати робочі обов'язки, а й ефективність взаємодії з колегами та організаційне благополуччя. Воно включає комплекс психічних, емоційних та поведінкових характеристик, які забезпечують стійкість до стресових ситуацій, адаптивність до змін у робочому середовищі та здатність до саморегуляції. У сучасних умовах, коли професійна діяльність характеризується високою динамічністю, зростанням обсягів інформації та підвищенням вимог до кваліфікації працівників, значення психологічного здоров'я набуває особливої ваги.

Важливо відзначити, що психологічне здоров'я у професійній сфері не обмежується відсутністю психічних розладів чи негативних емоційних станів. Воно передбачає активне використання внутрішніх ресурсів особистості для ефективного вирішення професійних завдань, підтримання працездатності та забезпечення емоційної рівноваги. Психологічне здоров'я виступає як інтегративна характеристика, що охоплює когнітивні, емоційні та соціальні аспекти діяльності людини. Когнітивна складова передбачає здатність до концентрації, аналізу та прийняття рішень, емоційна до уміння регулювати власний психоемоційний стан, а соціальна до здатності підтримувати продуктивні стосунки у колективі та взаємодіяти з організаційним середовищем.

Одним із важливих чинників, що впливають на психологічне здоров'я, є професійний стрес. У роботі сучасного працівника він може проявлятися через високі навантаження, конфлікти у колективі, невизначеність завдань та необхідність постійно адаптуватися до змін. Недостатній рівень психологічного здоров'я у таких умовах призводить до зниження продуктивності, помилок у роботі, професійного вигорання та погіршення якості міжособистісних стосунків. У той же час високий рівень психологічного здоров'я забезпечує можливість ефективно долати стресові ситуації, підтримувати мотивацію до праці та реалізовувати професійний потенціал у повному обсязі.

Особливе значення психологічне здоров'я набуває у сфері управління та командної роботи. Працівники, які підтримують стійкий психоемоційний стан, легше взаємодіють із колегами та керівництвом, демонструють вищий рівень комунікаційних та організаційних навичок, а також готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішень. Психологічно здоровий працівник здатен до самоаналізу та саморозвитку, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації та зміцненню її конкурентоспроможності.

Підтримка психологічного здоров'я у професійній діяльності вимагає системного підходу. Вона включає розвиток особистісних ресурсів, формування позитивного ставлення до професійних завдань, створення сприятливого соціального середовища та застосування спеціальних психологічних методик. Практичні інструменти можуть охоплювати тренінги стресостійкості, психологічне консультування, коучинг, корпоративні програми підтримки та

розвиток професійної компетентності. Системна реалізація таких заходів дозволяє мінімізувати ризики психологічних порушень, знизити ймовірність вигорання та сприяти гармонійному поєднанню професійних і особистісних цілей.

Саме психологічне здоров'я в професійній діяльності виступає ключовим ресурсом, що забезпечує не лише ефективність праці, а й психологічне благополуччя особистості. Воно є багатовимірним явищем, яке охоплює когнітивну, емоційну та соціальну сфери функціонування, а його підтримка та розвиток стають стратегічним завданням сучасних організацій. Формування та збереження психологічного здоров'я є невід'ємною складовою професійного розвитку працівників і основою стабільності та продуктивності організаційного середовища.

Психологічне здоров'я працівника є комплексним явищем, яке досліджується через різні наукові підходи. Кожен із них висвітлює певні аспекти психоемоційного, когнітивного та соціального функціонування особистості в професійному середовищі. Серед основних підходів виокремлюють наступні:

1. Психодинамічний підхід розглядає психологічне здоров'я через призму внутрішніх психологічних процесів та конфліктів особистості. Згідно з цим підходом, психоемоційна стабільність працівника формується в результаті взаємодії свідомих і несвідомих процесів, що визначають поведінкові реакції на професійні стресори. Психодинамічний аналіз дозволяє виявити причини професійного вигорання, хронічного стресу та зниження мотивації, що дає можливість формувати індивідуальні програми підтримки психологічного здоров'я.

2. Системний підхід акцентує на тому, що працівник є центральною ланкою системи «людина – діяльність – організаційне середовище». Психологічне здоров'я розглядається як результат взаємодії між внутрішніми ресурсами особистості та структурними та функціональними характеристиками організації. У межах цього підходу виділяють кілька рівнів впливу: індивідуальний (особистісні ресурси), міжособистісний (колектив, соціальні відносини) та організаційний (робоче середовище, стиль управління, культура організації). Системний підхід дозволяє оцінювати психологічне здоров'я не лише як властивість особистості, а й як інтегративну характеристику, що залежить від умов праці та організаційної підтримки.

3. Ресурсно-ресилієнтний підхід акцентує увагу на здатності працівника мобілізувати власні психічні, когнітивні та соціальні ресурси для адаптації до професійних вимог. Психологічне здоров'я трактується як здатність до гнучкої реакції на стресові та кризові ситуації, підтримки внутрішньої мотивації та реалізації професійного потенціалу. Цей підхід підкреслює роль розвитку особистісних компетенцій і стратегій подолання стресу, які забезпечують довгострокове психоемоційне благополуччя та стійкість працівника.

4. Організаційно-психологічний підхід зосереджується на впливі організаційного середовища на психологічне здоров'я працівника. Основна увага приділяється соціально-психологічному клімату, стилю управління, рівню

підтримки колективу та системі мотивації. Науковці, що працюють у цьому напрямі, зазначають, що навіть працівники з високим рівнем особистісних ресурсів можуть зазнавати зниження психологічного здоров'я у несприятливих організаційних умовах. Таким чином, створення психологічно здорового робочого середовища стає ключовим завданням управління персоналом та організаційного розвитку.

5. Інтегративний підхід поєднує попередні концепції та дозволяє розглядати психологічне здоров'я як результат взаємодії особистісних, когнітивних, емоційних, соціальних і організаційних чинників. Він визнає, що психологічне здоров'я не є статичним станом, а динамічним процесом, який потребує комплексної оцінки та підтримки на рівні особистості та організації. Інтегративний підхід використовується для розробки програм корпоративної підтримки працівників, профілактики стресу та формування психоемоційного благополуччя [81].

Психологічне здоров'я працівника є багатовимірним та динамічним явищем, що визначає здатність особистості ефективно виконувати професійні функції, адаптуватися до змін та підтримувати емоційну та соціальну стійкість у професійному середовищі. Різні наукові підходи, а саме психодинамічний, системний, ресурсно-ресилієнтний, організаційно-психологічний та інтегративний дозволяють розкривати різні аспекти цього явища, підкреслюючи значення як внутрішніх ресурсів особистості, так і зовнішніх умов робочого середовища. Психодинамічний підхід висвітлює внутрішні психічні процеси та їхній вплив на адаптацію та стресостійкість працівника. Системний підхід підкреслює взаємодію між особистістю, колективом і організаційним середовищем, тоді як ресурсно-ресилієнтний фокусує увагу на розвитку психічних і соціальних ресурсів для подолання стресу та підтримки мотивації. Організаційно-психологічний підхід демонструє, що створення сприятливих умов праці є критично важливим для підтримки психологічного здоров'я, а інтегративний підхід дозволяє розглядати його як результат комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників.

Отже, для ефективного збереження та розвитку психологічного здоров'я працівників необхідне поєднання індивідуальних стратегій саморегуляції та організаційних заходів підтримки, що забезпечує стабільність професійної діяльності, психоемоційне благополуччя та підвищує загальну ефективність роботи організації.

Значний внесок у розробку проблеми психологічного здоров'я працівника здійснено в межах організаційно-психологічного підходу. Так, у працях Н. В. Павлик психологічне здоров'я розглядається як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує її здатність до адаптації в професійних умовах, підтримання емоційної рівноваги та ефективної взаємодії з колективом і соціальним середовищем. Авторка підкреслює, що високий рівень психологічного здоров'я сприяє розвитку внутрішньої мотивації, саморегуляції та професійного потенціалу працівника [73].

У межах психології праці Т. М. Дзюба розглядає психологічне здоров'я як динамічний процес, що визначається взаємодією внутрішніх ресурсів особистості (емоційна стійкість, когнітивні здібності, мотиваційна активність) та зовнішніх умов професійного середовища (організаційна культура, навантаження, соціальна підтримка). Авторка акцентує, що психологічне здоров'я безпосередньо впливає на продуктивність, креативність та здатність до адаптації у стресогенних і кризових ситуаціях [25].

Сучасні українські дослідження також приділяють увагу психоемоційному благополуччю та профілактиці професійного вигорання. Зокрема, Т. М. Кирпенко підкреслює, що підтримка психологічного здоров'я працівника передбачає формування умов для розвитку психологічної стійкості, саморегуляції та позитивного ставлення до професійної діяльності, що у свою чергу забезпечує ефективність професійної діяльності та збереження психоемоційного ресурсу [45].

Іноземні науковці також активно досліджують психологічне здоров'я в професійному середовищі. Зокрема, у працях С. Шауфелі та А. Баккера психологічне здоров'я розглядається в контексті моделі Job Demands–Resources, де воно визначає здатність працівника справлятися з професійними вимогами та оптимально використовувати наявні ресурси для збереження продуктивності й емоційної стабільності [132].

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO), психологічне здоров'я працівника включає здатність усвідомлювати власні ресурси, ефективно справлятися зі стресом, продуктивно працювати та сприяти спільноті, до якої він належить [137]. Американська психологічна асоціація (APA) підкреслює, що психологічно здорове робоче середовище знижує ризики професійного вигорання, сприяє розвитку мотивації та творчої активності працівника, а також покращує якість міжособистісних стосунків у колективі [].

Отже, сучасні наукові підходи до вивчення психологічного здоров'я працівника інтегрують вітчизняні та міжнародні дослідження, розглядаючи його як багатовимірний процес, що поєднує внутрішні ресурси особистості з умовами професійного середовища, забезпечує стійкість до стресових чинників, продуктивність та загальне психоемоційне благополуччя.

Психологічне здоров'я працівника є багатовимірним явищем, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У наукових дослідженнях виділяють декілька складових частин, які взаємодіють і забезпечують стійкість особистості в професійній діяльності (табл. 8.1).

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що психологічне здоров'я працівника є синергетичною характеристикою, що формується під впливом взаємодії внутрішніх психічних ресурсів і зовнішніх організаційних умов. Його підтримка та розвиток вимагають комплексного підходу, який враховує всі компоненти: емоційний, когнітивний, соціально-психологічний, мотиваційно-ціннісний, а також організаційні детермінанти. В умовах сучасного ринку праці та високого рівня стресогенних чинників ця інтегративна концепція є основою

ефективної професійної діяльності та психоемоційного благополуччя працівників.

Таблиця 8.1. Складові частини, які взаємодіють і забезпечують стійкість особистості в професійній діяльності*

№	Складові частини	Характеристика
1.	Емоційний компонент	Емоційний компонент визначає здатність працівника підтримувати емоційну стабільність, адекватно реагувати на стресові ситуації та професійні конфлікти. Він включає розвиток навичок емоційної саморегуляції, управління негативними емоціями та підтримку позитивного ставлення до професійної діяльності. Вітчизняні дослідження підкреслюють, що здатність зберігати внутрішню рівновагу і позитивну мотивацію є ключовим чинником профілактики професійного вигорання та підтримки високого рівня ефективності.
2.	Когнітивний компонент	Когнітивний компонент включає мислення, концентрацію уваги, здатність приймати ефективні рішення та творчо вирішувати професійні завдання. Він визначає, наскільки працівник може адаптуватися до складних або нових умов роботи, розвивати професійні компетенції та підтримувати високий рівень продуктивності. Здатність до когнітивної гнучкості та обробки інформації є важливою складовою психологічного здоров'я у професійній діяльності.
3.	Соціально-психологічний компонент	Соціально-психологічний компонент характеризує здатність працівника ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та клієнтами, підтримувати соціальні контакти, конструктивно вирішувати конфлікти та інтегруватися в колектив. Науковці зазначають, що високий рівень соціальної компетентності сприяє формуванню позитивного клімату в організації та підвищенню загальної психологічної стійкості працівника.
4.	Мотиваційно-ціннісний компонент	Мотиваційно-ціннісний компонент включає усвідомлення значущості професійної діяльності, внутрішню мотивацію та орієнтацію на розвиток власних компетенцій. Він визначає активність працівника у вирішенні професійних завдань, готовність до навчання та самовдосконалення. Відповідно до досліджень, внутрішня мотивація та усвідомлення особистої ролі в організації є ключовими чинниками підтримки психологічного здоров'я.
5.	Зовнішні (організаційні) чинники	Зовнішні чинники включають умови професійного середовища, рівень робочого навантаження, соціально-психологічний клімат у колективі, систему підтримки працівників та політику організації щодо охорони праці. Міжнародні дослідження підкреслюють, що баланс між вимогами роботи та доступними ресурсами, наявність підтримки та професійного розвитку є критично важливими для формування та підтримки психологічного здоров'я працівника.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [52, 73]

Вивчення психологічного здоров'я працівника через різні наукові підходи дозволяє не лише розкрити його структуру та детермінанти, а й виокремити основні психологічні функції, які виконуються особистістю в процесі професійної діяльності. На основі сучасних досліджень вітчизняних і

міжнародних науковців можна виділити кілька основних психологічних функцій здоров'я працівників, які відображено на рис. 8.1.

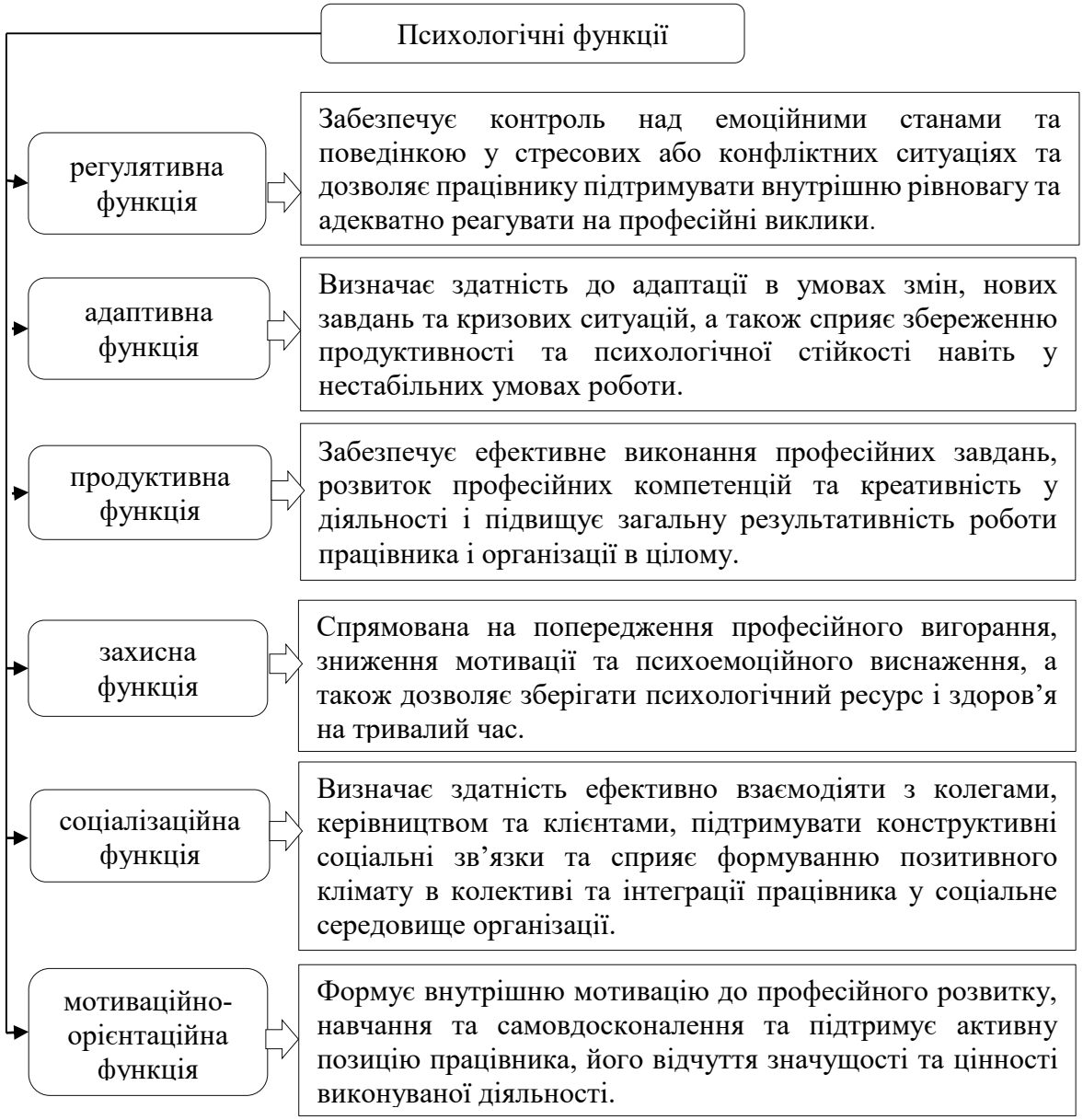


Рис. 8.1. Функції психологічного здоров'я у професійній діяльності працівника*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [60, 62]

Психологічні функції відображають механізми, через які психологічне здоров'я забезпечує адаптацію до професійних вимог, ефективність діяльності та психоемоційне благополуччя. Вони є ключовим компонентом концепції психологічного здоров'я, оскільки пояснюють, яким чином внутрішні ресурси особистості та зовнішні умови професійного середовища інтегруються у стабільну і продуктивну діяльність.

Варто зауважити, що психологічне здоров'я працівника формується під впливом сукупності різнорівневих чинників, які перебувають у постійній взаємодії та визначають здатність особистості до ефективної професійної діяльності, адаптації до змін і збереження психоемоційної стійкості. У

інформаційних джерелах традиційно виокремлюють індивідуальні, організаційні та соціально-культурні чинники, кожен із яких відіграє специфічну роль у підтримці або, навпаки, порушенні психологічного здоров'я працівника.

Індивідуальні чинники пов'язані з особистісними характеристиками працівника та рівнем розвитку його психологічних ресурсів. До них належать риси характеру, рівень мотивації до професійної діяльності, емоційна стабільність, когнітивні здібності, а також професійний досвід і кваліфікація. Високий рівень внутрішньої мотивації, відповідальності та саморегуляції сприяє збереженню психологічної рівноваги навіть за умов підвищеного навантаження. Емоційна стабільність та розвинені навички самоконтролю дозволяють працівнику ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, професійними конфліктами та невизначеністю. Когнітивні здібності, зокрема гнучкість мислення та здатність до прийняття рішень, забезпечують адаптацію до складних професійних завдань, тоді як досвід і кваліфікація підвищують впевненість у власних можливостях і знижують рівень тривожності.

Організаційні чинники відіграють провідну роль у формуванні психологічного здоров'я працівника, оскільки саме професійне середовище визначає характер щоденного психологічного навантаження. Соціально-психологічний клімат у колективі, стиль управління, рівень підтримки з боку керівництва та колег істотно впливають на емоційний стан і професійне благополуччя працівника. Демократичні стилі управління, чіткий розподіл обов'язків і справедливі вимоги сприяють відчуттю безпеки та стабільності. Водночас надмірне робоче навантаження, невизначеність ролей, відсутність зворотного зв'язку або можливостей професійного розвитку можуть призводити до хронічного стресу, зниження мотивації та професійного вигорання. Наявність умов для навчання, кар'єрного зростання та самореалізації, навпаки, сприяє підтримці психологічного здоров'я та довготривалій професійній ефективності.

Соціальні та культурні чинники відображають ширший контекст професійної діяльності та визначають загальні умови життєдіяльності працівника. Суспільні очікування щодо професійної успішності, рівень економічної стабільності, соціальні гарантії, а також домінуючі цінності та норми поведінки у професійній сфері суттєво впливають на психоемоційний стан особистості. В умовах соціальної нестабільності, економічних криз або високого рівня соціальної напруги зростає ризик психологічного виснаження, тривожності та зниження професійної мотивації. Натомість підтримка суспільством цінностей психічного благополуччя, балансу між роботою та особистим життям і культури турботи про працівника створює передумови для збереження психологічного здоров'я та стійкості особистості.

Тому психологічне здоров'я працівника формується як результат взаємодії індивідуальних ресурсів, організаційних умов і соціально-культурного контексту. Саме комплексне врахування всіх чинників є необхідною умовою розробки ефективних програм підтримки психологічного здоров'я та забезпечення стабільної й продуктивної професійної діяльності.

Урахування індивідуальних, організаційних та соціально-культурних чинників, що впливають на психологічне здоров'я працівника, дозволяє не лише визначити умови його формування та підтримки, а й виявити потенційні ризики та загрози, які виникають у процесі професійної діяльності (рис. 8.2). Нерівномірний або несприятливий вплив зазначених чинників може призводити до виснаження психічних ресурсів, порушення емоційної рівноваги та зниження професійної ефективності. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз ризиків і загроз психологічному здоров'ю працівника, що дає змогу глибше зрозуміти механізми виникнення негативних психоемоційних станів і окреслити напрями їх подолання в професійному середовищі.

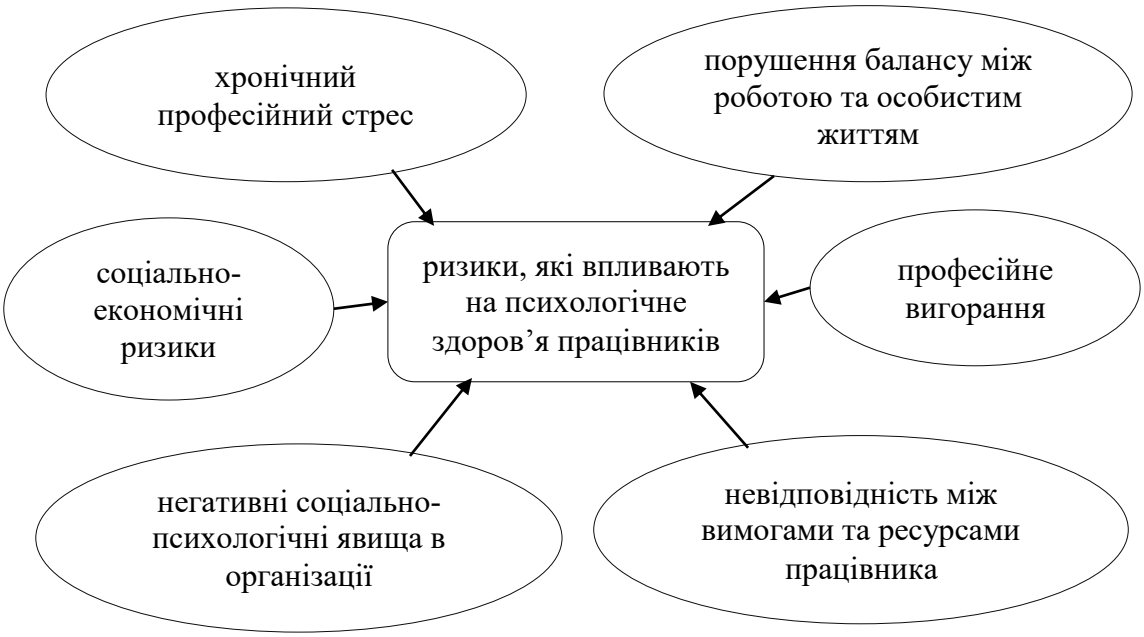


Рис. 8.2. Ризики, які впливають на психологічне здоров'я працівників*
Примітка. *Джерело: сформовано на основі [63]

Однією з найбільш поширених загроз є хронічний професійний стрес, який виникає внаслідок тривалого впливу високих робочих навантажень, дефіциту часу, відповідальності за результати діяльності та невизначеності професійних вимог. За відсутності ефективних механізмів психологічної саморегуляції та організаційної підтримки хронічний стрес призводить до емоційного виснаження, зниження концентрації уваги та погіршення психоемоційного стану працівника. Суттєвою загрозою психологічному здоров'ю є професійне вигорання, яке проявляється у формі емоційного спустошення, деперсоналізації та зниження відчуття професійних досягнень. Професійне вигорання формується поступово та часто є наслідком тривалого дисбалансу між професійними вимогами і наявними психологічними ресурсами. Воно негативно впливає не лише на особистісне благополуччя працівника, а й на якість виконання професійних обов'язків та міжособистісні стосунки в колективі. До ризиків психологічного здоров'я також належать негативні соціально-психологічні явища в організації, зокрема конфлікти, психологічний тиск, мобінг, неефективні стилі управління та несприятливий соціально-психологічний клімат. Постійна

напруженість у взаєминах із колегами або керівництвом формує відчуття небезпеки, знижує рівень довіри та сприяє розвитку тривожності й емоційної нестабільності.

Окрему групу загроз становить невідповідність між професійними вимогами та індивідуальними ресурсами працівника. Недостатній рівень кваліфікації, відсутність можливостей для професійного розвитку або, навпаки, недооцінка професійного потенціалу можуть викликати почуття невпевненості, фрустрації та зниження самооцінки. У довготривалій перспективі це негативно позначається на психологічному здоров'ї та професійній самореалізації. Не менш важливими є соціально-економічні ризики, пов'язані з нестабільністю зайнятості, низьким рівнем матеріального забезпечення, соціальною напруженістю та загальним рівнем невизначеності в суспільстві. Такі умови підвищують рівень тривожності, формують емоційне виснаження та знижують відчуття психологічної безпеки, що безпосередньо впливає на психоемоційний стан працівника.

Отже, можна зробити висновок, що ризики та загрози психологічному здоров'ю працівника мають багаторівневий характер і охоплюють індивідуальні, організаційні та соціальні аспекти професійної діяльності. Їх своєчасне виявлення та усвідомлення є необхідною передумовою розробки ефективних стратегій профілактики, підтримки психологічного благополуччя та збереження професійної ефективності працівників.

Усвідомлення ризиків і загроз психологічному здоров'ю працівника в професійній діяльності зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів їх попередження та мінімізації негативних наслідків. Оскільки психологічне здоров'я формується під впливом як індивідуальних, так і організаційних та соціальних чинників, його збереження і підтримка потребують комплексного підходу, що поєднує особистісні стратегії саморегуляції та системні заходи на рівні організації. У цьому контексті особливої значущості набуває аналіз шляхів збереження та підтримки психологічного здоров'я працівника, спрямованих на підвищення професійної стійкості, запобігання вигоранню та забезпечення стабільної ефективності професійної діяльності.

Збереження та підтримка психологічного здоров'я працівника є важливою умовою його професійної ефективності, стійкості до стресових впливів та здатності до довготривалої продуктивної діяльності. У наукових дослідженнях ці шляхи розглядаються як система взаємопов'язаних заходів, що реалізуються на індивідуальному та організаційному рівнях.

На **індивідуальному рівні** ключову роль відіграє розвиток психологічної саморегуляції, що передбачає усвідомлення власного психоемоційного стану, вміння керувати емоціями та підтримувати внутрішню рівновагу. Формування навичок емоційного контролю, стресостійкості та позитивного мислення сприяє зниженню негативного впливу професійних стресорів і підвищує адаптаційний потенціал особистості. Важливим шляхом підтримки психологічного здоров'я є розвиток внутрішньої мотивації та професійної самосвідомості. Усвідомлення значущості власної професійної діяльності, чітке розуміння професійних цілей і

перспектив сприяють підвищенню задоволеності працею та зменшенню ризику емоційного виснаження. Значну роль відіграє також орієнтація на безперервний професійний розвиток, підвищення кваліфікації та розширення компетентностей, що формує впевненість у власних можливостях. Окрему увагу слід приділяти дотриманню балансу між професійним і особистим життям. Раціональне планування робочого часу, повноцінний відпочинок, фізична активність і підтримка соціальних контактів поза професійним середовищем є важливими чинниками відновлення психічних ресурсів і збереження емоційної стабільності.

На **організаційному рівні** провідним напрямом є створення психологічно безпечного та підтримувального робочого середовища. Формування позитивного соціально-психологічного клімату, заснованого на взаємній повазі, довірі та відкритій комунікації, сприяє зниженню рівня напруженості та професійного стресу. Важливу роль відіграє стиль управління, що використовується в організації. Демократичні та партнерські стилі керівництва, залучення працівників до процесів прийняття рішень, надання конструктивного зворотного зв'язку сприяють підвищенню психологічної залученості та мотивації персоналу. Чіткий розподіл функціональних обов'язків і справедливе оцінювання результатів праці також позитивно впливають на психологічне здоров'я працівників. Ефективним шляхом підтримки психологічного здоров'я є впровадження організаційних програм психологічної підтримки, які можуть включати психологічне консультування, тренінги зі стресостійкості, розвитку емоційного інтелекту та навичок конструктивної взаємодії.

Отже, збереження та підтримка психологічного здоров'я працівника потребують інтегрованого підходу, що поєднує індивідуальні стратегії саморегуляції та організаційні механізми підтримки. Реалізація цих шляхів сприяє підвищенню професійної стійкості, запобіганню вигоранню та забезпеченню стабільної й ефективної професійної діяльності в умовах сучасних викликів.

2.8.2. Стрес, його джерела та наслідки в управлінні

Управлінська діяльність різних організацій відбувається в середовищі постійних змін, невизначеності, зростання відповідальності та інтенсифікації праці. Глобалізаційні процеси, цифровізація, кризові явища в економіці, соціально-політична нестабільність, а також високі вимоги до ефективності управлінських рішень зумовлюють зростання психоемоційного навантаження на керівників і персонал. За таких умов стрес стає невід'ємним елементом управлінської діяльності, суттєво впливаючи на результати роботи організацій, якість прийняття рішень і психологічний клімат у колективах.

Проблема стресу в управлінні є міждисциплінарною та перебуває на перетині психології, менеджменту, соціології та організаційної поведінки. З одного боку, стрес може виконувати мобілізуючу функцію, стимулюючи активність, відповідальність і професійне зростання керівника. З іншого боку, тривалий або надмірний стрес призводить до зниження працездатності,

професійного вигорання, помилок в управлінських рішеннях, погіршення комунікації та конфліктів в організації. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження джерел управлінського стресу та його наслідків для індивіда й організації загалом.

Управлінська діяльність характеризується високим рівнем відповідальності за результати роботи колективу, необхідністю ухвалення рішень в умовах обмеженого часу та неповної інформації, постійною взаємодією з підлеглими, партнерами та зовнішнім середовищем. Такі чинники формують специфічні стресори управлінської праці, серед яких провідне місце займають рольові конфлікти, перевантаження, невизначеність цілей, відповідальність за персонал, ризик та необхідність адаптації до змін. В умовах криз та нестабільності ці стресори посилюються, що підвищує ймовірність негативних психологічних і організаційних наслідків.

Важливість дослідження стресу в управлінні зумовлена також тим, що психоемоційний стан керівника безпосередньо впливає на стиль керівництва, характер взаємин у колективі та ефективність реалізації управлінських функцій. Стрес, який не усвідомлюється та не регулюється, може призводити до авторитарних або, навпаки, пасивних управлінських рішень, зниження рівня довіри між керівником і підлеглими, зростання плинності кадрів і погіршення організаційної культури. Водночас розвиток стресостійкості та навичок управління стресом розглядається як важлива складова професійної компетентності сучасного менеджера [25].

Особливого значення проблема стресу в управлінні набуває в контексті сучасних викликів, пов’язаних із кризовим управлінням, воєнними та соціально-економічними потрясіннями. За таких умов керівники змушені діяти в ситуаціях підвищеного ризику, нестачі ресурсів і постійного психологічного тиску, що вимагає не лише професійних знань, а й високого рівня психологічної готовності до стресових впливів. Тому наукове осмислення природи стресу, його джерел і наслідків в управлінській діяльності є необхідною передумовою розроблення ефективних підходів до збереження психологічного здоров’я керівників і підвищення ефективності управління. Тому дослідження стресу в управлінні має не лише теоретичне, а й значне практичне значення, оскільки сприяє формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності, профілактики професійного вигорання та підвищення стійкості організацій до кризових впливів.

Проблема стресу та його впливу на діяльність людини має глибоке наукове підґрунтя і тривалий період розвитку в межах психологічних, соціальних та управлінських досліджень. Формування наукових уявлень про стрес як універсальне явище розпочалося в першій половині XX століття та надалі еволюціонувало від біологічного трактування до комплексного соціально-психологічного й управлінського осмислення. Засадничі основи теорії стресу були закладені в працях канадського вченого Г. Сельє, який уперше системно описав стрес як неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги середовища. Запропонована ним концепція загального адаптаційного синдрому дала змогу

зрозуміти механізми мобілізації та виснаження адаптаційних ресурсів людини. Хоча дослідження Г. Сельє мали переважно фізіологічну спрямованість, його ідеї стали методологічною основою для подальших психологічних і управлінських інтерпретацій стресу, зокрема в контексті професійної діяльності керівників.

Подальший розвиток наукових уявлень про стрес пов'язаний із роботами американського психолога Р. Лазаруса, який змістив акцент із біологічної реакції на суб'єктивну оцінку ситуації. У межах когнітивно-оціночної теорії стресу він довів, що вирішальну роль у виникненні стресу відіграє не сама подія, а те, як вона інтерпретується особистістю. Для управлінської науки це положення має принципове значення, оскільки керівники часто перебувають у подібних умовах, однак по-різному реагують на однакові управлінські виклики залежно від рівня професійного досвіду, індивідуальних психологічних ресурсів і копінг-стратегій.

Вагомий внесок у дослідження професійного та управлінського стресу зробив Р. Карасек, який запропонував модель «вимоги – контроль». Згідно з цією моделлю, найбільш стресогенними є ті види професійної діяльності, що поєднують високі вимоги з низьким рівнем автономії у прийнятті рішень. Застосування цієї моделі в дослідженнях управлінської праці дозволяє пояснити причини підвищеного рівня стресу в керівників різних рівнів управління. Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням наслідків тривалого професійного та управлінського стресу, зокрема синдрому професійного вигорання. У цьому контексті ключове значення мають праці К. Маслач, яка розглядала вигорання як багатовимірний феномен, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження відчуття професійних досягнень. Її дослідження переконливо доводять, що керівники, які тривалий час перебувають у стані хронічного стресу, поступово втрачають емоційну залученість у професійну діяльність, що негативно впливає на стиль керівництва та міжособистісні взаємини в колективі.

Проблематика стресу в управлінні набула подальшого розвитку в межах організаційної психології та менеджменту, зокрема в працях С. Роббінса, Ф. Лютанса, Дж. Грінберга. У дослідженнях зазначених авторів стрес розглядається як складова організаційної поведінки, тісно пов'язана з ефективністю управління, мотивацією персоналу та організаційною культурою.

Проблема стресу в професійній та управлінській діяльності набула ґрунтовного наукового осмислення в українській психологічній та управлінській науці, особливо в межах психології праці, організаційної психології та психології управління. У працях вітчизняних дослідників стрес розглядається як складне багатовимірне явище, що виникає внаслідок взаємодії особистісних характеристик керівника, вимог управлінської діяльності та умов організаційного середовища.

Методологічні засади аналізу психічних станів, адаптації та регуляції діяльності особистості були закладені в працях Г. С. Костюка, який обґрунтував діяльнісний підхід до розвитку особистості та наголошував на активній ролі суб'єкта у подоланні складних життєвих і професійних ситуацій. Подальший

розвиток цих положень простежується в роботах С. Д. Максименка, який розглядав психічні стани та емоційну напруженість у контексті функціонування особистості як цілісної системи [60]. Учений підкреслював, що стрес у професійній діяльності, зокрема управлінській, пов'язаний із порушенням внутрішньої рівноваги між вимогами діяльності та психологічними ресурсами особистості.

Значний внесок у дослідження проблеми управлінської діяльності та пов'язаних із нею психоемоційних навантажень зробила Л. М. Карамушка. У її працях стрес розглядається як важливий чинник професійного здоров'я управлінського персоналу, а також як детермінанта професійного вигорання керівників [42]. Дослідниця акцентує увагу на ролі організаційних умов, стилю керівництва та психологічної культури управління у виникненні й подоланні стресу. Проблематика професійного стресу та психологічної надійності діяльності широко представлена в працях О. М. Кокуна, який аналізував психологічні ресурси особистості, стресостійкість та готовність фахівців до діяльності в умовах підвищеного навантаження. У контексті управління його наукові положення мають важливе значення для розуміння механізмів подолання стресу керівниками різних рівнів [52].

Питання особистісної регуляції діяльності, професійного самовизначення та психологічної адаптації до складних умов праці досліджувалися в роботах В. В. Рибалки, який розглядав професійну діяльність як простір особистісного розвитку, що водночас може виступати джерелом значного психоемоційного напруження.

Окремі аспекти психології управління, управлінського мислення та впливу емоційних станів керівника на ефективність управлінських рішень висвітлювалися в працях українських дослідників у галузі соціальної та організаційної психології. У цих дослідженнях підкреслюється, що хронічний стрес керівника негативно впливає не лише на його індивідуальну працездатність, а й на соціально-психологічний клімат організації та результативність управлінської діяльності загалом.

Отже, аналіз праць українських учених свідчить про достатній рівень теоретичної розробленості проблеми стресу в управлінні. Водночас сучасні соціально-економічні та кризові умови зумовлюють потребу в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на поглиблене вивчення джерел управлінського стресу, його наслідків та шляхів формування стресостійкості управлінського персоналу. Узагальнення наукових підходів до розуміння стресу в управлінській діяльності свідчить, що його виникнення зумовлюється не лише індивідуальними психологічними особливостями керівника, а насамперед специфікою управлінської праці та умовами її здійснення. Стрес у сфері управління формується як результат постійної взаємодії особистості управлінця з багатокомпонентним професійним середовищем, яке характеризується високим рівнем відповідальності, динамічністю та невизначеністю. У зв'язку з цим науково обґрунтований аналіз джерел стресу набуває особливого значення, оскільки дає змогу виявити основні стресогенні чинники управлінської

діяльності та визначити напрями їхнього подальшого дослідження і мінімізації. Основні джерела стресу в процесі управління відображено на рис. 8.2.

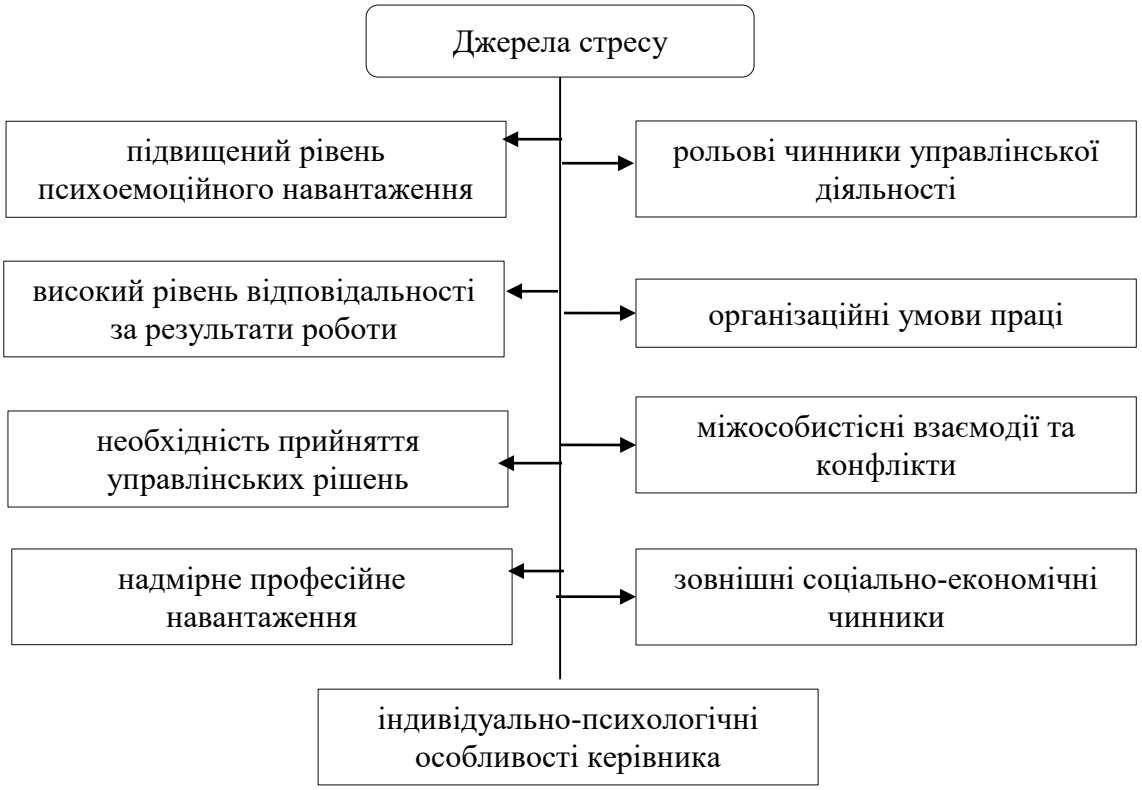


Рис. 8.2. Ризики, які впливають на психологічне здоров'я працівників*
Примітка. *Джерело: сформовано на основі [60]

Управлінська діяльність за своєю суттю належить до професій з підвищеним рівнем психоемоційного навантаження, що зумовлює формування стресових станів різної інтенсивності та тривалості. Джерела стресу в управлінні мають багаторівневий характер і виникають у результаті взаємодії індивідуально-психологічних особливостей керівника, специфіки управлінських функцій, організаційних умов та зовнішнього соціально-економічного середовища. Саме комплексність цих чинників визначає стійкість або вразливість управлінця до стресових впливів.

Одним із ключових джерел стресу в управлінській діяльності є *високий рівень відповідальності* за результати роботи організації та підлеглого персоналу. Керівник несе персональну відповідальність за прийняті рішення, які часто мають довготривалі наслідки та впливають не лише на економічні показники, а й на соціально-психологічний клімат колективу. Усвідомлення можливих негативних наслідків помилкових рішень підсилює емоційну напруженість і формує стан постійної внутрішньої готовності до ризику, що є потужним стресогенним чинником.

Суттєвим джерелом стресу є *необхідність прийняття управлінських рішень* в умовах дефіциту часу та неповної або суперечливої інформації. В управлінській практиці керівник часто змушений діяти в ситуаціях невизначеності, коли відсутня можливість ретельного аналізу всіх альтернатив.

Така ситуація створює когнітивне перевантаження, підвищує рівень тривожності та знижує суб'єктивне відчуття контролю над подіями, що, у свою чергу, посилює стресові реакції.

Важливим джерелом стресу в управлінні виступає *надмірне професійне навантаження*, пов'язане з багатозадачністю та інтенсивним робочим ритмом. Сучасні керівники змушені одночасно виконувати стратегічні, організаційні, комунікативні та контролюючі функції, що вимагає постійного переключення уваги та високої концентрації. За відсутності достатніх ресурсів для відновлення це призводить до накопичення втоми, емоційного виснаження та зростання рівня хронічного стресу.

Окрему групу джерел стресу становлять *рольові чинники управлінської діяльності*. До них належать рольова невизначеність, рольові конфлікти та суперечливі очікування з боку вищого керівництва, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів. Невідповідність між формальними управлінськими повноваженнями та реальними можливостями впливу на ситуацію посилює відчуття безпорадності та фрустрації, що є потужним чинником стресу для керівника.

Значний вплив на рівень стресу в управлінській діяльності мають *організаційні умови праці*. Неефективна система комунікації, нечіткий розподіл обов'язків, дефіцит ресурсів, постійні організаційні зміни та нестабільність структури управління створюють середовище підвищеної напруженості. За таких умов керівник змушений функціонувати в режимі постійної адаптації, що потребує значних психологічних витрат і підвищує ризик розвитку стресових станів.

Вагомим джерелом стресу в управлінні є *міжособистісні взаємодії та конфлікти*. Керівник постійно перебуває в системі соціальних відносин, які передбачають необхідність регулювання поведінки підлеглих, вирішення конфліктних ситуацій, підтримання дисципліни та мотивації персоналу. Емоційно насичені комунікації, особливо в умовах низького рівня довіри або високої конфліктності колективу, істотно підвищують рівень психоемоційного напруження керівника.

Окреме місце серед джерел стресу займають *зовнішні соціально-економічні чинники*, які перебувають поза безпосереднім контролем управлінця. Економічна нестабільність, кризові явища, правова невизначеність, соціальні трансформації та надзвичайні ситуації істотно ускладнюють процес управління і посилюють відповідальність керівників за збереження життєздатності організації. У таких умовах стрес набуває хронічного характеру і потребує спеціальних механізмів психологічної регуляції.

Не менш важливим джерелом стресу є *індивідуально-психологічні особливості керівника*, зокрема рівень стресостійкості, особистісні риси, стиль реагування на складні ситуації та наявність ефективних стратегій подолання стресу. Низька здатність до саморегуляції, схильність до перфекціонізму або надмірного контролю можуть підсилювати вплив зовнішніх стресорів і сприяти швидшому розвитку хронічного стресу.

Узагальнивши всі положення визначено, що джерела стресу в управлінській діяльності мають системний характер і формуються під впливом сукупності професійних, організаційних, соціальних та особистісних чинників. Усвідомлення та наукове осмислення цих джерел є необхідною передумовою для розроблення ефективних підходів до профілактики стресу, формування стресостійкості керівників і підвищення результативності управлінської діяльності загалом.

Урахування та систематизація джерел стресу в управлінській діяльності дозволяє не лише виявити чинники, що підвищують психоемоційне навантаження керівника, а й усвідомити їхній вплив на функціонування особистості та організації в цілому. Стресові чинники, що виникають у професійному середовищі, мають прямі та опосередковані наслідки, які проявляються як на рівні психофізіологічного стану керівника, так і у сфері ефективності управлінських рішень, міжособистісних взаємодій та результативності роботи колективу. Саме тому детальний аналіз наслідків стресу є логічним продовженням дослідження його джерел і важливим етапом для розроблення ефективних заходів щодо зниження негативного впливу стресу на управлінську діяльність.

Стрес у професійній діяльності керівника та працівників має багатовимірний характер і проявляється на різних рівнях: психофізіологічному, психологічному, поведінковому та організаційному. Наслідки стресу можуть бути як короткостроковими, так і хронічними, а їхня інтенсивність визначається взаємодією індивідуально-психологічних особливостей керівника з джерелами стресу, що виникають у процесі управлінської діяльності. Науковий аналіз дозволяє систематизувати основні наслідки стресу для управлінця та організації наступним чином:

1. Психофізіологічні наслідки стресу – стресова діяльність керівника безпосередньо впливає на психофізіологічний стан особистості. Вітчизняні дослідники, зокрема Л. М. Карамушка та О. М. Кокун, зазначають, що хронічний стрес у керівника призводить до ослаблення психофізіологічної резистентності та підвищує ризик професійного вигорання. До основних наслідків належать:

– підвищення рівня тривожності та нервово-психічного напруження;

– порушення режиму сну та відновлення;

– підвищене серцево-судинне навантаження, що може проявлятися у вигляді підвищеного тиску, тахікардії та загальної втоми;

– зниження адаптаційних можливостей організму до зовнішніх та внутрішніх змін.

2. Психологічні наслідки стресу проявляється у зміні емоційного стану та когнітивних процесів керівника та працівників. За спостереженнями В. В. Рибалки, тривалий психологічний стрес може негативно впливати на процес саморегуляції керівника, що ускладнює адаптацію до змінних умов управлінської діяльності. Серед основних наслідків цього стресу виділяють:

– емоційне виснаження, що проявляється у втраті інтересу до професійної діяльності;

– підвищена роздратованість, тривожність, схильність до депресивних станів;

– зниження концентрації уваги, труднощі у прийнятті обґрунтованих рішень та зменшення ефективності аналітичного мислення;

– зниження мотивації та професійного самовідчуття.

3. Поведінкові наслідки стресу проявляються у тому, що стрес суттєво впливає як на поведінку керівника, так і працівників, що проявляється як у міжособистісних взаємодіях, так і у прийнятті управлінських рішень, зокрема:

– підвищена конфліктність у спілкуванні з підлеглими та колегами;

– схильність до ухилення від прийняття складних рішень або перенесення відповідальності на інших;

– зниження контролю за робочими процесами, що може призводити до помилок і невиконання планових завдань;

– використання крайніх стратегій управління (авторитаризм або надмірна ліберальність), що порушує оптимальний баланс взаємодії з колективом.

Науковці відзначають, що поведінкові прояви стресу значною мірою залежать від індивідуальних особливостей керівника, зокрема від рівня стресостійкості та ефективності копінг-стратегій.

4. Організаційні наслідки стресу виходять за межі його особистості і відображаються на функціонуванні організації:

– зниження продуктивності роботи підлеглих через поганий емоційний клімат і зростання конфліктності;

– послаблення ефективності управлінських процесів і прийняття стратегічно важливих рішень;

– підвищення рівня плинності кадрів та ризику професійного вигорання персоналу;

– зниження інноваційної активності та здатності організації адаптуватися до змін соціально-економічного середовища.

Дослідження українських вчених, зокрема Л. М. Карамушки та О. М. Кокуна, підкреслюють, що організаційні наслідки стресу безпосередньо впливають на довгострокову життєздатність організації та її конкурентоспроможність [42, 52].

5. Соціально-психологічні наслідки стресу проявляються у тому, що стрес у керівника та працівників формує певну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка характеризується:

– зниженням довіри між керівником і підлеглими;

– погіршенням комунікативних процесів і співпраці;

– підвищеною конфліктністю у колективі;

– зниженням мотивації та залученості персоналу до виконання завдань.

Як зазначають В. В. Рибалка та С. Д. Максименко, негативні соціально-психологічні ефекти стресу можуть проявлятися навіть при достатньому рівні професійних компетенцій керівника, що підкреслює необхідність системного підходу до його профілактики [60, 87].

6. Довгострокові та кумулятивні наслідки базуються на хронічному стресі, що має кумулятивний ефект, який проявляється у комплексному погіршенні психофізіологічного, психологічного, поведінкового та організаційного стану. Довгострокові наслідки включають:

– професійне вигорання;

– зниження кар'єрної мобільності та ефективності управлінської діяльності;

– розвиток психосоматичних розладів;

– послаблення корпоративної культури та стратегічного розвитку організації.

Особливої актуальності набуває це питання через воєнні дії створюють надзвичайно складне соціально-економічне та психологічне середовище, яке формує високий рівень стресу для всіх учасників управлінських процесів. Українські організації, особливо ті, що продовжують функціонувати в умовах безпосередньої загрози чи перебувають у прифронтових регіонах, опинилися під впливом екстремальних чинників: постійної невизначеності, ризику для життя та безпеки, руйнування інфраструктури, мобільності кадрів та соціальної нестабільності. У таких умовах управлінці та працівники піддаються як психофізіологічному, так і психологічному стресу, який має специфічні прояви, відмінні від стресу мирного часу.

Стрес у керівників під час воєнних дій формується під впливом кількох взаємопов'язаних груп чинників. Перш за все, це психологічні чинники, пов'язані з постійною невизначеністю, високим ризиком для життя, емоційним навантаженням через відповідальність за підлеглих та їхні сім'ї. Додатковим джерелом стресу є професійна відповідальність, що полягає у прийнятті рішень в умовах обмеженого часу та неповної або суперечливої інформації, при високій ймовірності помилок, які можуть мати серйозні наслідки. Організаційні чинники включають дефіцит ресурсів, порушення логістики та комунікацій, постійні зміни структури управління та нестабільність виробничих процесів. Нарешті, соціально-психологічні чинники, такі як конфлікти в колективі, психологічне виснаження працівників та нестійкість соціального оточення, посилюють психоемоційний тиск на керівника.

Наслідки стресу для керівників проявляються на кількох рівнях:

1. Психофізіологічні прояви включають підвищену тривожність, порушення сну, тахікардію, загальну втому, зниження імунної реактивності та адаптаційних резервів організму.

2. На психологічному рівні стрес призводить до емоційного виснаження, депресивних станів, зниження концентрації уваги та труднощів у прийнятті обґрунтованих рішень.

3. Поведенкові прояви включають підвищену конфліктність, схильність до ухилення від складних рішень або використання крайніх управлінських стратегій, зниження мотивації та ефективності комунікацій з підлеглими.

У сукупності ці наслідки негативно впливають на ефективність управлінської діяльності, знижують здатність керівника до стратегічного

мислення та довгострокового планування, а також погіршують соціально-психологічний клімат у колективі.

Стрес у працівників, що функціонують у умовах воєнних дій, також має багаторівневий характер:

–психофізіологічні наслідки проявляються у вигляді підвищеної втоми, тривожності, порушень сну, зниження фізичної витривалості та імунної захищеності організму;

–психологічні наслідки включають емоційне вигорання, депресивні прояви, зниження концентрації та мотивації, а також труднощі у прийнятті рішень;

–поведенкові наслідки включають зростання конфліктності з колегами та керівництвом, ухилення від відповідальності, зниження дисципліни та продуктивності;

–на соціально-психологічному рівні спостерігається погіршення комунікації, зниження довіри до керівництва та колег, емоційне відчуження та зниження залученості у спільну діяльність.

На рівні організації наслідки стресу керівників та працівників проявляються у зниженні продуктивності, якості виконання завдань, ефективності управлінських процесів та командної взаємодії. Зростання конфліктності та емоційного вигорання збільшує ризик плинності кадрів, дефіциту кваліфікованого персоналу та загального послаблення корпоративної культури. Крім того, стрес підвищує ризик помилкових стратегічних рішень, уповільнює процеси адаптації організації до змін зовнішнього середовища та знижує здатність до інноваційної діяльності.

Отже, наслідки стресу в управлінській діяльності мають багаторівневий, системний та інтегративний характер, що потребує комплексних підходів для їхнього виявлення, моніторингу та мінімізації як на рівні керівника, так і на рівні організації. Стрес в умовах воєнних дій є комплексним феноменом, що виникає під впливом психологічних, професійних, організаційних та соціально-психологічних чинників. Його наслідки багаторівневі і охоплюють психофізіологічний, психологічний, поведінковий, соціально-психологічний та організаційний аспекти. Усвідомлення цих наслідків є ключовим для розроблення ефективних систем підтримки, психологічної допомоги та управлінських стратегій адаптації, спрямованих на зниження негативного впливу стресу на керівників, працівників та організацію загалом.

2.8.3. Методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості

Стрес є складним психофізіологічним процесом, що виникає у відповідь на вплив чинників, які перевищують адаптивні можливості організму. Він проявляється у взаємодії когнітивних, емоційних та поведінкових реакцій особистості і спрямований на пристосування до змінних умов середовища. Стресова реакція може виникати як у відповідь на зовнішні подразники, так і унаслідок внутрішніх психічних конфліктів. Виникнення стресу

супроводжується фізіологічними змінами, такими як підвищене серцебиття, напруження м’язів, зміни рівня гормонів, а також психологічними проявами, серед яких тривожність, роздратованість, зниження концентрації уваги та працездатності. Хронічний або надмірний стрес негативно впливає на психічний та фізичний стан людини, спричиняючи виснаження внутрішніх ресурсів та зниження ефективності діяльності.

Психологічна стійкість визначається як здатність особистості зберігати ефективне функціонування під впливом стресових чинників, швидко відновлюватися після їх дії та регулювати емоційний стан. Вона є комплексною характеристикою особистості, що включає розвиток внутрішніх ресурсів, навички самоконтролю, здатність до планування та організації своєї діяльності, а також уміння адаптуватися до складних умов. Психологічна стійкість дозволяє забезпечити баланс між вимогами середовища та можливостями організму, підтримувати працездатність і психічне здоров’я, а також ефективно взаємодіяти з оточенням у різних життєвих ситуаціях.

Методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості являють собою комплекс дій і практик, спрямованих на зменшення негативного впливу стресових чинників та підвищення адаптивних можливостей особистості. У загальному вигляді ці методи можна поділити на три основні групи: когнітивні, емоційні та поведінкові. Кожна з цих груп охоплює специфічні прийоми і техніки, які дозволяють як запобігати розвитку стресових станів, так і ефективно відновлювати психічну рівновагу у випадку їх виникнення (табл. 8.2.).

Комплексне застосування когнітивних, емоційних і поведінкових методів забезпечує найбільш ефективний рівень профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості. Впровадження цих методів у щоденну практику дозволяє знизити ризик виникнення психоемоційного перенавантаження, підтримати психічне та фізичне здоров’я, забезпечити ефективність діяльності та сформувати у особистості стійкість до впливу стресових чинників.

Когнітивні методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості є основою формування адаптивних стратегій мислення та сприйняття ситуацій, що сприяє ефективному функціонуванню особистості у стресових умовах. Вони ґрунтуються на принципі, що спосіб оцінки та інтерпретації подій безпосередньо впливає на емоційний стан та поведінкові реакції людини. Підвищення когнітивної компетентності дозволяє зменшити негативний вплив стресових чинників, зміцнити психологічну стійкість та підвищити адаптивні можливості організму.

Основним напрямом когнітивних методів є *розвиток навичок самоконтролю та управління власними психічними процесами*. Це передбачає формування здатності усвідомлювати власні думки, оцінювати їхню адекватність та вплив на емоційний стан. Важливим компонентом цього процесу є навчання відокремлювати об’єктивні факти від суб’єктивних оцінок, що дозволяє уникати надмірного емоційного реагування на подразники та підвищує точність прийняття рішень. Когнітивна саморегуляція передбачає систематичне

аналізування власних думок у стресових ситуаціях та коригування неадаптивних або негативних мисленнєвих схем на більш конструктивні.

Таблиця 8.2. Методи, які допомагають запобігти стресовим станам*

№	Методи	Особливості застосування
1.	Когнітивні методи	Спрямовані на розвиток адаптивних стратегій мислення та сприйняття ситуацій. Вони включають навчання плануванню власних дій, оцінці ризиків, формування реалістичного бачення проблеми та вибору оптимальних рішень. Ці методи допомагають зменшити негативний вплив стресових чинників, знижують тривожність і сприяють підтриманню концентрації уваги. До когнітивних підходів також відносяться вправи на саморефлексію, аналіз власних реакцій у складних ситуаціях та формування навичок позитивного мислення, що сприяє більш ефективній адаптації до змінних умов середовища.
2.	Поведінкові методи	Передбачають конкретні дії щодо організації режиму діяльності та відпочинку, фізичної активності, харчування та відновлення організму. Вони спрямовані на підтримання фізичного та психічного здоров'я, оптимізацію навантаження, попередження перевтоми та розвитку стійких навичок поведінки у стресових умовах. До поведінкових методів відносяться фізичні вправи, спортивні тренування, правильне поєднання праці та відпочинку, а також використання психологічних тренувань, які дозволяють відновлювати внутрішні ресурси і зміцнювати стресостійкість.
3.	Емоційні методи	Спрямовані на регуляцію афективних станів та підтримання емоційної рівноваги. Вони включають техніки релаксації, дихальні вправи, медитацію, усвідомлене відновлення емоційної рівноваги та розвиток здатності до самоконтролю. Такі методи дозволяють зменшити психічну напруженість, підвищити стійкість до негативних емоційних впливів та зберігати оптимальний емоційний стан у стресових ситуаціях. Важливим аспектом є розвиток навичок емоційної саморегуляції, що забезпечує здатність не лише швидко відновлюватися після стресу, а й передбачати його можливий вплив і попереджувати його негативні наслідки.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [62, 63]

До когнітивних методів відносяться також *техніки планування та структуризації діяльності*. Вони передбачають постановку чітких цілей, визначення пріоритетів та послідовності дій для їх досягнення, що дозволяє знизити рівень невизначеності та психічного напруження. Раціональне планування сприяє оптимізації часу, зменшенню відчуття перевантаженості та підвищенню контролю над процесом виконання завдань. В умовах стресу та підвищеного навантаження когнітивне планування забезпечує стабільність психічного стану та дозволяє більш ефективно реагувати на виникаючі труднощі.

Велику увагу в когнітивних методах приділяють *розвитку навичок аналізу та вирішення проблем*. Це включає виявлення основних причин стресових ситуацій, оцінку можливих наслідків різних варіантів дій та вибір оптимальної стратегії поведінки. Такий підхід дозволяє формувати усвідомлену реакцію на стресові події, уникати імпульсивних і неефективних рішень та підвищувати адаптивність особистості. Розвиток когнітивних стратегій вирішення проблем

сприяє також більш ефективній взаємодії з оточенням і зменшенню конфліктних ситуацій, що є додатковим чинником підтримання психологічної стійкості.

Когнітивні методи включають *використання прийомів зміни мисленнєвих схем, або когнітивної реконструкції*. Вона полягає у свідомому переформулюванні негативних або деструктивних думок на більш конструктивні, реалістичні та адаптивні. Наприклад, замість сприйняття проблеми як нездоланної, відбувається її трансформація у вигляді завдання, що потребує послідовного вирішення. Когнітивна реконструкція дозволяє знизити рівень тривожності, зменшити негативний емоційний вплив подій та підтримати психологічну рівновагу.

Одним із ефективних когнітивних прийомів є *розвиток навичок самоспостереження та саморефлексії*. Ці навички передбачають усвідомлене відстеження власних думок, емоцій і поведінки в різних ситуаціях. Самоспостереження дозволяє виявляти деструктивні мисленнєві патерни, оцінювати їх вплив на стан та поведінку, а саморефлексія сприяє виробленню адаптивних стратегій реагування. Такий підхід підвищує контроль над психічним станом, формує усвідомлену реакцію на стресові чинники та зміцнює психологічну стійкість. Важливим компонентом когнітивних методів є також *розвиток навичок критичного мислення та оцінки інформації*. В умовах стресу особистість часто схильна до спрощеної або викривленої інтерпретації подій, що посилює негативні емоції. Критичне мислення дозволяє оцінювати достовірність інформації, аналізувати її з різних точок зору та формувати об’єктивне сприйняття ситуації. Це знижує ризик емоційного перевантаження, підвищує адаптивність та сприяє ефективному прийняттю рішень у стресових умовах.

Когнітивні методи профілактики стресу передбачають також *розвиток умінь прогнозувати наслідки власних дій та оцінювати можливі ризики*. Прогнозування дозволяє підготуватися до потенційно складних ситуацій, розробити альтернативні стратегії та мінімізувати ймовірність негативних наслідків. Такий підхід сприяє підвищенню відчуття контролю над ситуацією, зниженню тривожності та зміцненню психологічної стійкості.

Застосування когнітивних методів у комплексі з іншими стратегіями профілактики стресу дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності та стійкості особистості. Когнітивні прийоми не лише зменшують інтенсивність стресових реакцій, а й сприяють формуванню стійких навичок саморегуляції, що підтримують психічне здоров’я та ефективність діяльності. Регулярне застосування когнітивних технік, таких як планування, самоспостереження, аналіз проблем та когнітивна реконструкція, дозволяє формувати усвідомлену, контрольовану та адаптивну поведінку у складних життєвих ситуаціях.

Саме когнітивні методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості являють собою систематизовану сукупність прийомів, спрямованих на розвиток адаптивних стратегій мислення, формування усвідомленої реакції на стресові чинники, підвищення самоконтролю та зміцнення психологічної рівноваги. Їх комплексне застосування забезпечує оптимізацію психічного

стану, підтримку працездатності та ефективність діяльності особистості у різних життєвих умовах.

Поведінкові методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості ґрунтуються на цілеспрямованій регуляції зовнішньої активності особистості та формуванні стійких адаптивних моделей поведінки. Вони спрямовані на оптимізацію способу життя, організацію діяльності та відновлення фізичних і психічних ресурсів організму. Поведінковий підхід виходить з положення, що регулярні дії, звички та стиль поведінки безпосередньо впливають на рівень психоемоційного напруження та здатність особистості ефективно протидіяти стресовим чинникам.

З метою систематизації поведінкових методів профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості доцільно узагальнити їх основні групи, зміст і функціональну спрямованість. Узагальнене представлення зазначених методів у табличній формі дозволяє чітко окреслити напрями поведінкової регуляції, розкрити їх практичну значущість та показати взаємозв'язок між конкретними поведінковими діями і рівнем психологічної стійкості особистості (табл. 8.3).

Таблиця 8.3. Поведінкові методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості*

№	Група методів	Зміст методу	Характеристика впливу на психологічну стійкість
1.	Організація режиму праці та відпочинку	Раціональне чергування періодів діяльності та відновлення, дотримання перерв, регламентований робочий час.	Сприяє зниженню перевтоми, попередженню виснаження, підтриманню стабільного рівня працездатності.
2.	Фізична активність	Регулярні фізичні вправи, рухова активність, помірні спортивні навантаження.	Зменшує психоемоційне напруження, нормалізує фізіологічні процеси, підвищує витривалість і самоконтроль.
3.	Формування здорового способу життя	Раціональне харчування, достатній сон, дотримання гігієнічних норм, відмова від шкідливих звичок.	Підвищує загальний рівень адаптивних можливостей організму та емоційної стабільності.
4.	Управління навантаженням	Оптимізація обсягу завдань, розподіл ресурсів, уникнення перевантаження.	Запобігає хронічному стресу, знижує ризик емоційного виснаження.
5.	Формування адаптивних моделей поведінки	Конструктивне реагування на складні ситуації, контроль імпульсивних дій, послідовність поведінки.	Сприяє зменшенню інтенсивності стресових реакцій та стабілізації поведінки.
6.	Відновлювальні поведінкові практики	Релаксаційні вправи, дихальні техніки, активний відпочинок, заняття з позитивним емоційним ефектом.	Забезпечує швидке відновлення психічного стану та підтримання психологічної рівноваги.
7.	Саморегуляція поведінки	Усвідомлений контроль дій, дотримання режиму, формування корисних звичок.	Підвищує рівень самоконтролю, стійкість до стресових чинників.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [56, 87]

Представлені у таблиці поведінкові методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості відображають комплексний підхід до регуляції зовнішньої активності особистості. Їх застосування сприяє оптимізації режиму діяльності та відновлення, зниженню психоемоційного напруження, формуванню адаптивних моделей поведінки та зміцненню внутрішніх ресурсів. Систематичне використання поведінкових методів дозволяє підвищити рівень психологічної стійкості, забезпечити стабільність функціонування особистості в умовах стресу та створює передумови для збереження психічного й фізичного здоров'я.

Поведінкові та когнітивні методи профілактики стресу перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки процес подолання стресових станів передбачає одночасну регуляцію мислення та зовнішньої активності особистості. Когнітивні процеси визначають спосіб сприйняття та оцінки стресових чинників, тоді як поведінкові реакції відображають практичну реалізацію цих оцінок у конкретних діях. Взаємодія зазначених методів забезпечує цілісний підхід до підтримання психологічної стійкості, спрямований на гармонізацію внутрішнього стану та зовнішньої поведінки. Когнітивні методи формують основу для усвідомленого контролю поведінки, оскільки саме через мислення особистість визначає значущість подій, прогнозує їх наслідки та обирає відповідні стратегії реагування. Раціональна оцінка ситуації сприяє зниженню емоційного напруження та запобігає імпульсивним поведінковим реакціям. У свою чергу, поведінкові методи закріплюють когнітивні установки через практичну діяльність, формуючи стійкі адаптивні моделі поведінки, що підтримують психологічну рівновагу.

Важливим аспектом взаємозв'язку когнітивних і поведінкових методів є процес формування навичок саморегуляції. Когнітивна саморегуляція передбачає усвідомлення власних думок, оцінку їх впливу на емоційний стан та корекцію неадаптивних мисленнєвих схем. Поведінкова саморегуляція, у свою чергу, полягає у цілеспрямованому контролі дій, режиму діяльності та відновлення. Поєднання цих рівнів регуляції дозволяє своєчасно виявляти ознаки перевантаження та коригувати як мислення, так і поведінку з метою зниження рівня стресу. Когнітивні методи відіграють провідну роль у плануванні поведінки в умовах стресу. Аналіз ситуації, визначення пріоритетів і прогнозування можливих наслідків забезпечують структурованість діяльності та зменшують відчуття невизначеності. На основі когнітивного планування формуються поведінкові стратегії, спрямовані на оптимізацію навантаження, раціональний розподіл ресурсів і дотримання режиму діяльності. Така узгодженість мислення і дій сприяє підвищенню ефективності адаптації до стресових чинників.

Взаємозв'язок когнітивних і поведінкових методів проявляється також у процесі подолання неадаптивних реакцій. Когнітивний аналіз дозволяє виявити причини неефективної поведінки, пов'язані з викривленим сприйняттям ситуації або надмірною емоційною оцінкою. Подальше коригування поведінки, зокрема зміна способів реагування, режиму діяльності або стилю взаємодії з оточенням,

закріплює нові когнітивні установки та сприяє формуванню психологічної стійкості. Поведінкові методи мають зворотний вплив на когнітивні процеси, оскільки регулярні адаптивні дії сприяють зміні сприйняття стресових ситуацій. Дотримання структурованого режиму, фізична активність та відновлювальні практики знижують рівень психоемоційного напруження, що позитивно позначається на ясності мислення, концентрації уваги та здатності до раціонального аналізу. Таким чином, поведінкові зміни створюють сприятливі умови для ефективного функціонування когнітивних процесів.

Особливе значення має взаємодія когнітивних і поведінкових методів у формуванні психологічної гнучкості. Когнітивна гнучкість дозволяє змінювати інтерпретацію ситуацій залежно від обставин, тоді як поведінкова гнучкість проявляється у здатності адаптувати стратегії дій. Узгоджений розвиток цих компонентів забезпечує ефективне реагування на стресові чинники, знижує ригідність поведінки та підвищує адаптивні можливості особистості. Взаємозв'язок когнітивних і поведінкових методів є також важливим чинником профілактики хронічного стресу та емоційного виснаження. Усвідомлене управління мисленням дозволяє своєчасно розпізнавати ознаки перенавантаження, тоді як поведінкові стратегії забезпечують практичне зниження інтенсивності навантаження та відновлення ресурсів. Такий комплексний підхід сприяє підтриманню стабільного психоемоційного стану та збереженню працездатності.

Саме взаємозв'язок поведінкових і когнітивних методів профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості полягає у їх взаємодоповнюваності та взаємному підсиленні. Когнітивні методи забезпечують усвідомлене сприйняття та оцінку стресових чинників, тоді як поведінкові методи реалізують ці оцінки у конкретних діях і звичках. Комплексне використання обох груп методів дозволяє сформувати стійку систему саморегуляції, спрямовану на зниження негативного впливу стресу, підтримання психологічної рівноваги та забезпечення ефективного функціонування особистості.

Емоційні методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості спрямовані на регуляцію емоційних станів особистості, зниження інтенсивності негативних переживань та підтримання внутрішньої психологічної рівноваги. Емоційна сфера відіграє ключову роль у формуванні стресової реакції, оскільки саме емоції виступають безпосереднім посередником між когнітивною оцінкою ситуації та поведінковими реакціями. Надмірна емоційна напруженість, тривожність або емоційна нестабільність знижують адаптивні можливості особистості та ускладнюють ефективне функціонування в умовах стресу.

Основою емоційних методів є *розвиток здатності до емоційної саморегуляції,* що передбачає усвідомлення власних емоцій, їх ідентифікацію та контроль інтенсивності емоційних реакцій. Усвідомлення емоційного стану дозволяє особистості своєчасно виявляти ознаки напруження, тривоги або емоційного виснаження та вживати заходів для їх зниження. Розвинені навички

емоційної саморегуляції сприяють стабілізації психічного стану та підвищенню психологічної стійкості.

Важливим компонентом емоційних методів є *зниження рівня емоційної напруги* шляхом використання спеціальних технік регуляції. До них належать методи релаксації, дихальні вправи, усвідомлене розслаблення м'язів та інші прийоми, спрямовані на відновлення емоційного балансу. Застосування таких методів дозволяє зменшити прояви тривожності, внутрішнього напруження та емоційної перевтоми, що позитивно впливає на загальний психоемоційний стан. Емоційні методи також включають *формування навичок керування негативними емоціями*, зокрема страхом, роздратуванням, гнівом та почуттям напруження. Конструктивне ставлення до негативних емоцій передбачає не їх пригнічення, а усвідомлене прийняття та контрольоване вираження. Такий підхід дозволяє уникати накопичення емоційного напруження та знижує ризик розвитку хронічного стресу. Регуляція негативних емоцій сприяє збереженню емоційної стабільності та адекватному реагуванню на стресові ситуації.

Важливу роль у системі емоційних методів відіграє *підтримання позитивного емоційного стану*. Формування позитивних емоцій сприяє підвищенню загального рівня психологічної стійкості, розширенню адаптивних можливостей та зниженню впливу стресових чинників. До таких методів належать свідоме залучення до діяльності, що викликає позитивні переживання, розвиток здатності переживати задоволення від результатів власної діяльності та підтримання емоційно сприятливого внутрішнього стану.

Емоційні методи тісно пов'язані з *розвитком емоційної гнучкості*, яка проявляється у здатності змінювати емоційні реакції відповідно до ситуації. Емоційна гнучкість дозволяє уникати ригідних афективних реакцій, зменшує інтенсивність стресових переживань та сприяє швидшому відновленню після емоційних навантажень. Розвиток цієї здатності є важливою умовою підтримання психологічної стійкості в умовах підвищених вимог. Суттєвим аспектом емоційних методів є *профілактика емоційного виснаження*, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових чинників. Систематичне використання прийомів емоційного відновлення, зниження напруги та підтримання позитивного емоційного фону дозволяє запобігати зниженню мотивації, апатії та емоційній спустошеності. Профілактика емоційного виснаження є важливою умовою збереження працездатності та психічного здоров'я.

Емоційні методи також сприяють *формуванню емоційної стійкості,* яка полягає у здатності зберігати відносно стабільний емоційний стан у складних ситуаціях та не допускати різких коливань настрою. Емоційна стійкість забезпечує адекватність реакцій, підвищує контроль над поведінкою та сприяє ефективній взаємодії з оточенням. Її розвиток дозволяє зменшити негативний вплив стресових чинників та підтримувати психологічну рівновагу.

Ефективність емоційних методів значною мірою залежить від *систематичності та усвідомленості їх застосування.* Несистемне використання окремих прийомів має короткочасний ефект, тоді як їх інтеграція

у повсякденну діяльність забезпечує стійкі позитивні зміни в емоційній сфері. Поєднання емоційних методів з когнітивними та поведінковими підходами створює цілісну систему профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості.

Емоційні методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості є важливим складником системи психологічної саморегуляції особистості. Вони забезпечують контроль емоційних реакцій, зниження психоемоційного напруження, профілактику емоційного виснаження та підтримання внутрішньої рівноваги. Комплексне використання емоційних методів сприяє підвищенню адаптивних можливостей, збереженню психічного здоров'я та стабільності функціонування особистості в умовах стресу.

Профілактика стресу та підтримання психологічної стійкості є багатовимірним процесом, що передбачає одночасний вплив на когнітивну, емоційну та поведінкову сфери особистості. Кожна з цих сфер виконує самостійну функцію у формуванні стресової реакції, водночас перебуваючи у тісній взаємодії з іншими. Комплексне поєднання когнітивних, емоційних і поведінкових методів забезпечує цілісний підхід до регуляції психічного стану та сприяє підвищенню адаптивних можливостей особистості.

Взаємозв'язок трьох груп методів проявляється у процесі саморегуляції особистості. Когнітивний рівень забезпечує усвідомлення проблемної ситуації та вибір оптимальних стратегій реагування, емоційний — регуляцію внутрішніх переживань, а поведінковий — практичну реалізацію обраних стратегій. Порушення балансу між цими складниками знижує ефективність профілактики стресу, тоді як їх узгоджене функціонування створює умови для стабільного психоемоційного стану. Особливе значення має взаємодія когнітивних, емоційних і поведінкових методів у профілактиці хронічного стресу та емоційного виснаження. Когнітивне усвідомлення ознак перевантаження дозволяє своєчасно виявити ризик розвитку стресових станів, емоційні методи забезпечують зниження внутрішньої напруги, а поведінкові — корекцію режиму діяльності та відновлення ресурсів. Такий комплексний підхід запобігає накопиченню напруження та сприяє збереженню психічного і фізичного здоров'я. Взаємодія трьох груп методів також сприяє розвитку психологічної гнучкості, що проявляється у здатності адаптувати мислення, емоційні реакції та поведінку відповідно до ситуації. Когнітивна гнучкість дозволяє змінювати інтерпретацію подій, емоційна регулювати інтенсивність переживань, а поведінкова варіювати стратегії дій. Сукупність цих компонентів забезпечує ефективну адаптацію до стресових чинників і підвищує рівень психологічної стійкості.

Таким чином, профілактика стресу та підтримання психологічної стійкості є багатокомпонентним процесом, що включає розвиток внутрішніх ресурсів, формування адаптивних стратегій мислення і поведінки, систематичне використання прийомів саморегуляції та підтримку гармонійного функціонування особистості у різних життєвих ситуаціях. Реалізація цих методів сприяє збереженню психічного здоров'я, підвищенню ефективності діяльності

та загальному покращенню якості життя. Когнітивні, емоційні та поведінкові методи профілактики стресу та підтримання психологічної стійкості становлять єдину взаємопов'язану систему. Кожна з груп методів виконує специфічну функцію, водночас їх комплексне застосування забезпечує взаємне підсилення ефекту та формування стійких механізмів саморегуляції. Інтеграція зазначених методів створює умови для зниження негативного впливу стресових чинників, підтримання психологічної рівноваги та ефективного функціонування особистості.

Отже, аналіз психологічного здоров'я та стресостійкості в управлінській діяльності засвідчує, що ефективне функціонування керівника в умовах підвищеного професійного навантаження визначається не лише рівнем його професійних компетентностей, а й здатністю зберігати психоемоційну рівновагу, адаптуватися до стресових чинників і використовувати внутрішні та зовнішні ресурси саморегуляції. Системне поєднання індивідуальних стратегій подолання стресу, організаційної підтримки та сприятливого управлінського середовища створює підґрунтя для підтримки психологічного благополуччя керівника, профілактики професійного вигорання та забезпечення стабільної ефективності управлінських рішень, що зумовлює узагальнення таких висновках:

1. Психологічне здоров'я в управлінській діяльності виступає системоутворювальним чинником професійної ефективності та особистісної стійкості керівника, оскільки воно інтегрує когнітивні можливості прийняття рішень, емоційну врівноваженість, мотиваційну спрямованість і соціально-комунікативні навички. Його високий рівень забезпечує здатність керівника адекватно реагувати на складні управлінські ситуації, зберігати продуктивність у умовах невизначеності та тривалого психоемоційного навантаження, а також формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

2. Стресостійкість керівника формується як результат взаємодії особистісних ресурсів та організаційного контексту, що включає індивідуальні механізми саморегуляції, копінг-стратегії, рівень професійної компетентності, а також особливості управлінського стилю, структури робочого навантаження і наявність соціальної підтримки. Низький рівень узгодженості між вимогами управлінської діяльності та ресурсами особистості спричиняє хронічний стрес, професійну деформацію і вигорання, що негативно позначається на якості управлінських рішень і стабільності функціонування організації.

3. Забезпечення психологічного здоров'я та розвитку стресостійкості в управлінській діяльності потребує комплексної, системної політики, орієнтованої на поєднання індивідуально-психологічних, організаційно-управлінських і профілактичних заходів. До таких заходів належать розвиток емоційної компетентності, навичок саморегуляції й тайм-менеджменту, упровадження гнучких організаційних практик, формування культури психологічної безпеки та підтримки. Реалізація комплексного підходу сприяє зниженню рівня професійного стресу, підвищенню ефективності управління та забезпеченню довготривалої професійної стійкості керівників у сучасних соціально-економічних умовах.

4. Стрес в управлінській діяльності є об’єктивно зумовленим, системним і багатовимірним феноменом, що формується під впливом сукупності професійних, організаційних, соціально-економічних та індивідуально-психологічних чинників. Управлінська праця за своєю суттю пов’язана з високим рівнем відповідальності, необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності, дефіциту часу та інформації, інтенсивними міжособистісними взаємодіями й постійними змінами зовнішнього середовища. За сучасних кризових і воєнних умов ці чинники істотно посилюються, що перетворює стрес на постійну складову управлінської діяльності та підвищує вимоги до психологічної готовності й стресостійкості керівників.

5. Наслідки стресу в управлінні мають комплексний і багаторівневий характер та проявляються на психофізіологічному, психологічному, поведінковому, соціально-психологічному й організаційному рівнях. Хронічний стрес призводить до емоційного та фізичного виснаження керівників, зниження когнітивної ефективності, порушення саморегуляції, зміни стилю керівництва та зростання конфліктності у колективах. На рівні організації це відображається у погіршенні психологічного клімату, зниженні продуктивності праці, ефективності управлінських рішень, підвищенні ризиків професійного вигорання персоналу та ослабленні здатності організації адаптуватися до змін і кризових впливів.

6. Ефективне подолання негативних наслідків управлінського стресу потребує системного, науково обґрунтованого підходу, що поєднує розвиток індивідуальних психологічних ресурсів керівника з удосконаленням організаційних умов управлінської діяльності. Формування стресостійкості, навичок саморегуляції, емоційної компетентності та ефективних копінг-стратегій має поєднуватися зі створенням психологічно безпечного управлінського середовища, оптимізацією навантаження, чітким розподілом ролей і підтримкою з боку організації. Особливої ваги ці заходи набувають у воєнний та кризовий період, коли збереження психологічного здоров’я керівників і персоналу є ключовою умовою стабільності, життєздатності та довгострокової ефективності організацій.

7. Психологічна стійкість виступає ключовим чинником ефективного функціонування особистості в умовах стресу, оскільки забезпечує здатність регулювати емоційний стан, зберігати контроль над поведінкою, адаптуватися до складних обставин і відновлюватися після впливу стресових чинників. Вона формується як комплексна особистісна характеристика, що включає розвиток внутрішніх ресурсів, навичок саморегуляції, планування, аналізу проблем і прийняття зважених рішень, а також здатність підтримувати баланс між вимогами середовища та власними можливостями.

8. Ефективна профілактика стресу та підтримання психологічної стійкості можливі лише за умови комплексного застосування когнітивних, емоційних і поведінкових методів, які перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємно підсилюють один одного. Когнітивні методи забезпечують усвідомлене сприйняття й інтерпретацію стресових ситуацій, емоційні, а саме регуляцію

внутрішніх переживань і профілактику емоційного виснаження, а поведінкові практичну реалізацію адаптивних стратегій через організацію діяльності та відновлення ресурсів. Інтеграція цих підходів сприяє формуванню стійкої системи саморегуляції, зниженню негативного впливу стресових чинників, збереженню психічного здоров'я та підвищенню ефективності діяльності й якості життя.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Що включає поняття психологічного здоров'я працівника та які його основні складові в професійній діяльності?

2. Які наукові підходи до вивчення психологічного здоров'я працівника виділяють дослідники, і чим вони відрізняються один від одного?

3. Які основні внутрішні та зовнішні чинники впливають на психологічне здоров'я працівника і як вони взаємодіють між собою?

4. Які основні ризики та загрози психологічному здоров'ю працівника існують у професійній діяльності та які наслідки вони можуть мати?

5. Які шляхи збереження та підтримки психологічного здоров'я працівника на індивідуальному та організаційному рівнях пропонують сучасні науковці?

6. Які основні чинники формують джерела стресу в управлінській діяльності та як вони впливають на керівника та працівників?

7. Як психофізіологічні, психологічні, поведінкові та організаційні наслідки стресу взаємопов'язані та впливають на ефективність управлінської діяльності?

8. Які моделі та теорії стресу, зокрема концепція Г. Сельє, когнітивно-оціночна теорія Р. Лазаруса та модель «вимоги – контроль» Р. Карасека, пояснюють механізми виникнення та прояву стресу в професійній сфері?

9. Яким чином особистісні характеристики керівника (стресостійкість, стиль реагування, здатність до саморегуляції) визначають інтенсивність та наслідки управлінського стресу?

10. Як воєнні та кризові умови на території України впливають на джерела стресу та його наслідки для керівників, працівників і організації в цілому?

11. У чому полягає психофізіологічна природа стресу та як взаємодіють когнітивні, емоційні й поведінкові компоненти стресової реакції?

12. Як визначається психологічна стійкість особистості та які внутрішні ресурси забезпечують її підтримання в умовах стресу?

13. Яка роль когнітивних методів у формуванні адаптивних стратегій мислення та зниженні негативного впливу стресових чинників?

14. Яким чином поведінкові методи сприяють профілактиці хронічного стресу та підтриманню стабільної працездатності особистості?

15. *Як інтеграція когнітивних, емоційних і поведінкових методів забезпечує ефективну саморегуляцію та підвищення психологічної стійкості?*

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що охоплює психологічне здоров'я працівника

А.	Лише відсутність психічних розладів
Б.	Комплекс психічних, емоційних і поведінкових характеристик
В.	Тільки професійні знання та навички
Г.	Виключно фізичну витривалість

2. Яка складова психологічного здоров'я передбачає здатність до концентрації, аналізу та прийняття рішень

А.	Емоційна
Б.	Соціальна
В.	Когнітивна
Г.	Організаційна

3. Який підхід розглядає працівника як центральну ланку системи «людина – діяльність – організаційне середовище»

А.	Психодинамічний
Б.	Системний
В.	Ресурсно-ресилієнтний
Г.	Інтегративний

4. Який підхід акцентує увагу на здатності працівника мобілізувати психічні, когнітивні та соціальні ресурси

А.	Організаційно-психологічний
Б.	Психодинамічний
В.	Ресурсно-ресилієнтний
Г.	Соціально-культурний

5. Яка функція психологічного здоров'я спрямована на попередження професійного вигорання та психоемоційного виснаження

А.	Адаптивна
Б.	Захисна
В.	Соціалізаційна
Г.	Продуктивна

6. Які є складові психологічного здоров'я працівника

А.	Емоційна
Б.	Когнітивна
В.	Соціально-психологічна
Г.	Мотиваційно-ціннісна
Д.	Організаційна
Е.	Виключно фізіологічна

7. Які чинники можуть негативно впливати на психологічне здоров'я працівника

А.	Хронічний професійний стрес
Б.	Професійне вигорання
В.	Мобінг
Г.	Порушення балансу між роботою та особистим життям
Д.	Невідповідність між вимогами та ресурсами працівника
Е.	Підтримка колег

8. Які характеристики належать до індивідуальних чинників психологічного здоров'я

А.	Рівень мотивації
Б.	Емоційна стабільність
В.	Когнітивні здібності
Г.	Професійний досвід
Д.	Кваліфікація
Е.	Організаційна культура

9. Які заходи належать до індивідуального рівня підтримки психологічного здоров'я

А.	Розвиток саморегуляції
Б.	Формування стресостійкості
В.	Розвиток внутрішньої мотивації
Г.	Безперервний професійний розвиток
Д.	Підтримання балансу між роботою та особистим життям
Е.	Запровадження корпоративної системи оцінювання

10. Які заходи належать до організаційного рівня підтримки психологічного здоров'я

А.	Формування позитивного соціально-психологічного клімату
Б.	Використання демократичних і партнерських стилів керівництва
В.	Надання конструктивного зворотного зв'язку
Г.	Чіткий розподіл функціональних обов'язків
Д.	Психологічне консультування та тренінги
Е.	Ігнорування професійного стресу

11. Установіть правильну послідовність негативного впливу хронічного професійного стресу

А) Зниження професійної ефективності
Б) Високі робочі навантаження та невизначеність
В) Емоційне виснаження
Г) Тривалий професійний стрес
Д) Погіршення психоемоційного стану
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

12. Установіть відповідність між науковим підходом та його характеристикою

Науковий підхід	Характеристика
1. Психодинамічний	А. Мобілізація психічних, когнітивних і соціальних ресурсів
2. Системний	Б. Аналіз внутрішніх психологічних процесів і конфліктів
3. Ресурсно-ресилієнтний	В. Взаємодія особистісних, соціальних та організаційних чинників
4. Інтегративний	Г. Взаємодія працівника, діяльності та організаційного середовища

13. Установіть відповідність між складовою психологічного здоров'я та її характеристикою

Складова	Характеристика
1. Емоційна	А. Усвідомлення значущості професійної діяльності та внутрішня мотивація
2. Когнітивна	Б. Емоційна стабільність і саморегуляція
3. Соціально-психологічна	В. Мислення, концентрація та прийняття рішень
4. Мотиваційно-ціннісна	Г. Ефективна взаємодія з колегами, керівництвом і клієнтами

14. Установіть відповідність між функцією психологічного здоров'я та її змістом

Функція	Зміст
1. Регулятивна	А. Формування внутрішньої мотивації до розвитку та самовдосконалення
2. Адаптивна	Б. Контроль емоційних станів і поведінки
3. Соціалізаційна	В. Пристосування до змін, нових завдань і кризових ситуацій
4. Мотиваційно-орієнтаційна	Г. Підтримання конструктивних соціальних зв'язків

15. Установіть відповідність між напрямом оцінювання контролю та його критерієм

Група чинників	Приклади
1. Індивідуальні	А. Стиль управління, навантаження, підтримка керівництва
2. Організаційні	Б. Економічна стабільність, суспільні очікування, соціальні гарантії
3. Соціально-культурні	В. Мотивація, емоційна стабільність, професійний досвід
4. Організаційні	Г. Соціально-психологічний клімат і можливості професійного розвитку

16. Установіть правильну послідовність комплексного збереження психологічного здоров'я працівника

А) Запобігання професійному вигоранню
Б) Виявлення ризиків і загроз
В) Застосування індивідуальних стратегій саморегуляції
Г) Реалізація організаційних заходів підтримки
Д) Підвищення стабільності та ефективності професійної діяльності
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. Хто системно описав стрес як неспецифічну реакцію організму на вимоги середовища

А.	Р. Лазарус
Б.	Г. Сельє
В.	Р. Карасек
Г.	К. Маслач

18. Яка теорія пояснює виникнення стресу через суб'єктивну оцінку ситуації людиною

А.	Когнітивно-оціночна теорія Р. Лазаруса
Б.	Теорія рис
В.	Двофакторна теорія
Г.	Теорія очікувань

19. Яка модель пояснює високий рівень стресу поєднанням високих вимог і низького рівня автономії

А.	Модель «шлях – мета»
Б.	Модель «вимоги – контроль»
В.	Модель участі у прийнятті рішень
Г.	Модель професійної адаптації

20. Яке джерело управлінського стресу пов'язане з суперечливими очікуваннями щодо діяльності керівника

А.	Рольові чинники
Б.	Соціально-економічні чинники
В.	Когнітивні чинники
Г.	Мотиваційні чинники

21.Який наслідок належить до психологічних проявів тривалого стресу

А.	Підвищена плинність кадрів
Б.	Емоційне виснаження
В.	Нестабільність структури організації
Г.	Дефіцит ресурсів

22.Які чинники є специфічними стресорами управлінської діяльності

А.	Рольові конфлікти
Б.	Перевантаження
В.	Невизначеність цілей
Г.	Відповідальність за персонал
Д.	Необхідність адаптації до змін
Е.	Стабільність організаційної структури

23.Які є джерела стресу в управлінській діяльності

А.	Високий рівень відповідальності
Б.	Необхідність прийняття рішень
В.	Надмірне професійне навантаження
Г.	Організаційні умови праці
Д.	Міжособистісні конфлікти
Е.	Зовнішні соціально-економічні чинники

24.Які наслідки належать до психофізіологічних проявів стресу

А.	Підвищена тривожність
Б.	Порушення сну
В.	Тахікардія
Г.	Загальна втома
Д.	Зниження адаптаційних можливостей
Е.	Зростання організаційної довіри

25.Які прояви належать до поведінкових наслідків стресу керівника

А.	Підвищена конфліктність
Б.	Ухилення від складних рішень
В.	Перенесення відповідальності на інших
Г.	Зниження контролю за робочими процесами
Д.	Використання крайніх управлінських стратегій
Е.	Підвищення концентрації уваги

26.Які організаційні наслідки може спричинити хронічний стрес

А.	Зниження продуктивності
Б.	Послаблення ефективності управлінських процесів
В.	Підвищення плинності кадрів
Г.	Зниження інноваційної активності
Д.	Погіршення адаптивності організації
Е.	Автоматичне підвищення мотивації персоналу

27. Установіть відповідність між науковцем та його внеском у дослідження стресу

Науковець	Внесок
1. Г. Сельє	А. Модель «вимоги – контроль»
2. Р. Лазарус	Б. Концепція загального адаптаційного синдрому
3. Р. Карасек	В. Теорія професійного вигорання
4. К. Маслач	Г. Когнітивно-оціночний підхід до стресу

28. Установіть відповідність між джерелом управлінського стресу та його характеристикою

Джерело стресу	Характеристика
1. Висока відповідальність	А. Багатозадачність і постійне переключення уваги
2. Прийняття рішень	Б. Усвідомлення можливих негативних наслідків управлінських дій
3. Надмірне навантаження	В. Дефіцит часу та неповна інформація
4. Рольові чинники	Г. Суперечливі очікування та рольова невизначеність

29. Установіть відповідність між рівнем наслідків стресу та його проявом

Рівень наслідків	Прояв
1. Психофізіологічний	А. Підвищена конфліктність і ухилення від рішень
2. Психологічний	Б. Зниження продуктивності та плинність кадрів
3. Поведінковий	В. Порушення сну, втома, тахікардія
4. Організаційний	Г. Емоційне виснаження та зниження концентрації

30. Установіть правильну послідовність розвитку стресової реакції за умов надмірного професійного навантаження

А) Емоційне виснаження
Б) Хронічний стрес
В) Багатозадачність та інтенсивний робочий ритм
Г) Накопичення втоми
Д) Зниження професійної ефективності
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

31. Установіть правильну послідовність впливу дефіциту часу та неповної інформації на керівника

А) Підвищення тривожності
Б) Прийняття рішення в умовах невизначеності
В) Когнітивне перевантаження
Г) Посилення стресової реакції
Д) Зниження суб’єктивного відчуття контролю
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32.Що характеризує психологічну стійкість особистості

А.	Здатність повністю уникати стресових ситуацій
Б.	Здатність зберігати ефективне функціонування під впливом стресових чинників
В.	Здатність ігнорувати негативні емоції
Г.	Здатність працювати без періодів відпочинку

33.На які основні групи поділяють методи профілактики стресу

А.	Когнітивні, емоційні та поведінкові
Б.	Професійні, соціальні та економічні
В.	Фізіологічні, організаційні та технічні
Г.	Мотиваційні, управлінські та комунікативні

34. Який метод передбачає свідоме переформулювання негативних думок на конструктивні та реалістичні

А.	Фізична активність
Б.	Когнітивна реконструкція
В.	Емоційне дистанціювання
Г.	Управління навантаженням

35. Який метод спрямований на раціональне чергування періодів діяльності та відновлення

А.	Критичне мислення
Б.	Емоційна гнучкість
В.	Організація режиму праці та відпочинку
Г.	Когнітивна реконструкція

36.Що є основою емоційних методів профілактики стресу

А.	Розвиток емоційної саморегуляції
Б.	Збільшення професійного навантаження
В.	Уникнення будь-яких емоцій
Г.	Посилення зовнішнього контролю

37.Які методи належать до когнітивних способів профілактики стресу

А.	Планування та структуризація діяльності
Б.	Аналіз і вирішення проблем
В.	Когнітивна реконструкція
Г.	Самоспостереження та саморефлексія
Д.	Критичне мислення та оцінка інформації
Е.	Збільшення робочого навантаження

38.Які методи належать до поведінкової профілактики стресу

А.	Організація режиму праці та відпочинку
Б.	Фізична активність
В.	Формування здорового способу життя
Г.	Управління навантаженням
Д.	Формування адаптивних моделей поведінки
Е.	Ігнорування потреби у відновленні

39. Які прийоми використовуються в межах емоційних методів профілактики стресу

А.	Релаксація
Б.	Дихальні вправи
В.	Усвідомлене розслаблення м’язів
Г.	Регуляція негативних емоцій
Д.	Підтримання позитивного емоційного стану
Е.	Пригнічення будь-яких емоцій

40. Які результати забезпечує комплексне застосування методів профілактики стресу

А.	Зниження психоемоційного напруження
Б.	Підвищення адаптивних можливостей
В.	Підтримання психологічної рівноваги
Г.	Збереження психічного здоров’я
Д.	Підвищення ефективності діяльності
Е.	Повне усунення всіх стресових чинників

41.Які характеристики належать до психологічної стійкості особистості

А.	Здатність регулювати емоційний стан
Б.	Здатність швидко відновлюватися після стресу
В.	Навички самоконтролю
Г.	Здатність планувати та організовувати діяльність
Д.	Уміння адаптуватися до складних умов
Е.	Повна відсутність емоційних реакцій

42. Установіть відповідність між групою методів профілактики стресу та її змістом

Група методів	**Зміст**
1. Когнітивні	А. Регуляція афективних станів і підтримання емоційної рівноваги
2. Поведінкові	Б. Формування адаптивних стратегій мислення та сприйняття ситуацій
3. Емоційні	В. Організація режиму діяльності, відпочинку та фізичної активності
4. Комплексні	Г. Поєднання різних способів регуляції психічного стану та поведінки

43. Установіть відповідність між когнітивним методом та його характеристикою

Когнітивний метод	Характеристика
1. Планування діяльності	А. Переформулювання негативних думок у конструктивні
2. Аналіз проблем	Б. Відстеження власних думок, емоцій і поведінки
3. Когнітивна реконструкція	В. Визначення цілей, пріоритетів і послідовності дій
4. Саморефлексія	Г. Виявлення причин проблеми та оцінювання варіантів її вирішення

44. Установіть відповідність між поведінковим методом та його впливом на психологічну стійкість

Поведінковий метод	Вплив
1. Організація режиму праці та відпочинку	А. Підвищення витривалості та зменшення психоемоційного напруження
2. Фізична активність	Б. Запобігання хронічному стресу та емоційному виснаженню
3. Управління навантаженням	В. Попередження перевтоми та підтримання працездатності
4. Саморегуляція поведінки	Г. Підвищення самоконтролю та стійкості до стресових чинників

45. Установіть правильну послідовність когнітивного опрацювання стресової ситуації

А) Вибір оптимальної стратегії поведінки
Б) Виявлення причини стресової ситуації
В) Оцінювання можливих наслідків
Г) Реалізація конструктивного рішення
Д) Усвідомлення проблемної ситуації
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

46. Установіть правильну послідовність застосування когнітивної реконструкції

А) Формування конструктивного способу мислення
Б) Виявлення негативної або деструктивної думки
В) Зниження негативного емоційного впливу ситуації
Г) Оцінювання реалістичності думки
Д) Переформулювання негативної думки
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 2.9. Психологічне благополуччя та професійна стійкість керівника

2.9.1. Професійна деформація та вигорання керівника

Професійна деформація та психологічне вигорання керівника виступають актуальними об'єктами наукового дослідження в галузях організаційної психології, менеджменту та праці. Соціально-психологічні трансформації структур управління, посилення продуктивних вимог та зростання обсягу відповідальності спричинюють формування специфічних професійних реакцій у керівників. Водночас ці реакції мають неоднорідний характер: вони можуть проявлятися як адаптаційні механізми, що сприяють ефективній діяльності, так і як патологічні зміни, що підривають психофізіологічний баланс особистості.

Професійна деформація керівника визначається як тривалі зміни в мисленні, поведінці та ціннісних орієнтаціях особистості професіонала, що виникають під впливом специфіки службової діяльності та систематичного виконання професійних обов'язків. Така деформація може виявлятися у зміні міжособистісних взаємодій, підвищеній схильності до формалізації оцінок, зниженні емпатійності, жорсткості суджень або звуженні професійних інтересів. Вона не є однорідним психічним станом, а формується як сукупність адаптаційних і дезадаптаційних реакцій, що відображають тривале функціонування особистості в умовах високої інтелектуальної, емоційної та оперативної напруги. Цей феномен привертає увагу дослідників через свою здатність знижувати якість управлінських рішень, посилювати ризики конфліктних ситуацій та сприяти формуванню негативних соціально-психологічних сценаріїв у професійному середовищі.

У інформаційних джерелах професійна деформація розглядається як результат систематичного впливу професійних чинників, що перевищують адаптаційні ресурси особистості. Вона може бути спричинена великою кількістю рішень, що потребують миттєвої реакції, необхідністю одночасно вирішувати суперечливі задачі, високим рівнем відповідальності за результати діяльності підлеглих та організації в цілому. Ці умови стимулюють формування стійких поведінкових шаблонів, які на початкових етапах можуть забезпечувати ефективність, проте з часом спричинюють зниження гнучкості мислення та емоційну обмеженість, що негативно позначається на професійній компетентності керівника.

Професійна деформація керівника виступає багатоплановим психологічним явищем, що проявляється у систематичних змінах мислення, поведінки, ціннісних орієнтацій та емоційного стану особистості під впливом тривалого професійного навантаження. Вона не є випадковим явищем, а формується внаслідок взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на когнітивну, емоційну та соціальну сферу управлінця. У інформаційних джерелах виділяють чотири основні типи професійної деформації: емоційну, когнітивну, ціннісну та поведінкову. Кожен з них має власні механізми формування, прояви та наслідки для професійної діяльності (табл. 9.1).

Таблиця 9.1. Типи професійної деформації керівника*

№	Тип професійної деформації	Характерні риси
1.	Емоційна деформація	Емоційна деформація визначається як стійкі зміни у сфері афективних реакцій керівника, що виникають під впливом тривалого стресу, перевантаження та високої відповідальності. Основною ознакою є зниження здатності до адекватного емоційного реагування, підвищена дратівливість, емоційна пригніченість або, навпаки, часті спалахи гніву. Часто спостерігається феномен «емоційного відчуження», тобто дистанціювання від підлеглих, зменшення емпатії та інтересу до проблем колективу. Емоційна деформація негативно впливає на міжособистісні стосунки, знижує ефективність командної роботи та може провокувати конфлікти в організаційному середовищі.
2.	Когнітивна деформація	Когнітивна деформація проявляється у змінах мислення керівника, що обмежують гнучкість оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень. До типових проявів належать ригідність суджень, схильність до стереотипного мислення, надмірна формалізація оцінок, зниження здатності до аналітичного та стратегічного мислення. Вона може виникати через тривале однотипне виконання завдань, високий обсяг інформаційного навантаження та недостатню когнітивну підтримку з боку колег або організації. Наслідком когнітивної деформації є зниження адаптивності керівника, втрати здатності до креативного підходу та обмеження ефективності управлінських рішень.
3.	Ціннісна деформація	Ціннісна деформація стосується змін у системі моральних, професійних та соціальних цінностей керівника. Вона проявляється у переорієнтації цінностей, зниженні значимості колективних інтересів, формуванні прагматичного підходу до управлінської діяльності або конфлікту між особистими та професійними пріоритетами. Цей тип деформації часто пов’язаний із внутрішніми конфліктами, дисонансом між власними ідеалами та вимогами професійного середовища. Наслідком є зменшення мотивації до розвитку організації та підлеглих, підвищення цинізму та зростання ризику професійного вигорання.
4.	Поведінкова деформація	Поведінкова деформація характеризується стійкими змінами у поведінці керівника, що проявляються у формуванні дисфункціональних моделей взаємодії з підлеглими, колегами та контрагентами. Вона може включати схильність до агресивних реакцій, ухилення від прийняття рішень, надмірний контроль, бюрократизм або ригідність у виконанні процедур. Поведінкова деформація є наслідком поєднання емоційного виснаження, когнітивної обмеженості та ціннісних змін, що з часом призводить до зниження ефективності управлінської діяльності, погіршення командного клімату та конфліктності в колективі.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [14, 21]

Виділення емоційної, когнітивної, ціннісної та поведінкової професійної деформації керівника дозволяє структуровано окреслити основні напрями трансформацій особистості в управлінській діяльності. Водночас зазначені види не існують ізольовано, а формуються в межах єдиного психологічного процесу,

що розгортається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Для глибшого розуміння природи професійної деформації доцільним є аналіз механізмів її формування та наслідків, які зумовлюють як динаміку змін у психічній сфері керівника, так і їхній вплив на ефективність управлінської діяльності та соціально-психологічний клімат організації. На рис. 9.1. відображено механізми формування та наслідки професійної деформації керівника. Як свідчить механізм формування різних видів професійної деформації керівника вона має розвивається як послідовний процес, у межах якого емоційні, когнітивні, ціннісні та поведінкові зміни взаємопов'язані та взаємозумовлені. Кожен вид деформації має власні механізми формування, проте їхні наслідки акумулюються, посилюючи негативний вплив на особистість керівника та ефективність управлінської діяльності.

У науковому осмисленні професійна деформація керівника дедалі частіше розглядається не як фіксований психічний стан або сукупність окремих симптомів, а як динамічний процес, що формується та розгортається у часі під впливом професійної діяльності. Такий підхід дозволяє відійти від статичного опису проявів деформації й зосередитися на механізмах її виникнення, етапах розвитку та довготривалих наслідках для особистості керівника і ефективності управління. Процесуальне трактування професійної деформації дає змогу простежити закономірності трансформації адаптивних психологічних механізмів у дезадаптивні та пояснити індивідуальні відмінності у ступені вираженості деформаційних змін.

Формування професійної деформації керівника відбувається поступово та може бути умовно поділене на кілька взаємопов'язаних **етапів**: початкову адаптацію, закріплення змін та формування стійких деформаційних патернів.

На етапі початкової адаптації керівник засвоює нові професійні ролі, норми та вимоги управлінської діяльності. У цей період активізуються адаптивні психологічні механізми, спрямовані на забезпечення ефективності виконання управлінських функцій. Зростає рівень самоконтролю, відповідальності, мобілізації ресурсів, формуються специфічні стилі мислення та поведінки, необхідні для прийняття рішень і координації діяльності підлеглих. Ці зміни мають переважно функціональний характер і сприяють професійному становленню керівника.

Наступний етап пов'язаний із *закріпленням сформованих способів реагування.* Повторюваність управлінських ситуацій, стабільність професійних вимог і звичних моделей діяльності призводять до автоматизації певних когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій. На цьому етапі адаптивні механізми перестають бути гнучкими й поступово набувають ригідного характеру.

Відбувається звуження репертуару поведінкових стратегій, зростає залежність від усталених схем мислення та прийняття рішень. Закріплення таких змін створює передумови для переходу до більш глибоких деформаційних процесів.



Рис. 9.1. Механізми формування та наслідки професійної деформації керівника*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [29, 74]

На етапі формування стійких деформаційних патернів професійні зміни набувають системного характеру та поширюються за межі суто професійної діяльності. Когнітивна ригідність, емоційне дистанціювання, спрощення оцінок і формалізація взаємодії стають стійкими особистісними характеристиками. Ці патерни відтворюються автоматично, незалежно від конкретної ситуації, і значною мірою визначають стиль управління та міжособистісної взаємодії керівника.

Однією з ключових характеристик професійної деформації як процесу є трансформація первинно адаптивних механізмів у дезадаптивні. Те, що на початкових етапах професійного становлення забезпечує ефективність діяльності, з часом може втрачати свою функціональність і набувати негативного впливу. Наприклад, високий рівень контролю та відповідальності, необхідний для управлінської діяльності, у тривалій перспективі може трансформуватися в надмірну жорсткість, авторитаризм або недовіру до підлеглих. Аналогічно, емоційна стриманість як засіб збереження професійної дистанції поступово переходить у емоційне відчуження та зниження емпатії.

Цей перехід зумовлений виснаженням психологічних ресурсів, недостатньою рефлексією власного професійного досвіду та відсутністю умов для відновлення. Адаптивні механізми, що не підкріплюються процесами саморегуляції та професійного розвитку, втрачають свою гнучкість і починають обмежувати можливості особистісного та професійного зростання керівника.

Важливим чинником розвитку професійної деформації є тривалість перебування на керівній посаді. Часовий аспект відіграє визначальну роль у накопиченні професійного досвіду та закріпленні специфічних управлінських стратегій. Чим довше керівник перебуває в умовах постійного управлінського навантаження без змін ролей, ротації або професійної підтримки, тим вищою є ймовірність формування стійких деформаційних змін.

Тривале виконання керівних функцій сприяє кумуляції психологічних напружень, що не завжди усвідомлюються суб’єктом діяльності. З часом відбувається зниження чутливості до власного психоемоційного стану, що ускладнює своєчасне виявлення ознак деформації. Таким чином, тривалість перебування на керівній посаді виступає не лише кількісним, а й якісним чинником професійної деформації.

Розгляд професійної деформації керівника як процесу має важливу наукову цінність, оскільки дозволяє простежити розвиток явища у часовій перспективі, виявити критичні точки переходу від адаптації до дезадаптації та обґрунтувати необхідність ранньої профілактики. Такий підхід сприяє глибшому розумінню природи професійних змін особистості керівника й створює теоретичну основу для розробки ефективних програм психологічного супроводу та підтримки управлінців.

Щодо психологічного вигорання керівника варто зазначити, що воно розглядається поруч із професійною деформацією, є складним синдромом, що охоплює емоційну, когнітивну та поведінкову сфери психічної діяльності. Воно характеризується виснаженням психічних ресурсів, що проявляється у хронічній

втомі, зниженні мотивації, втраті інтересу до професійної діяльності, а також у зміні самооцінки та ставлення до результатів своєї праці. Для багатьох теоретичних підходів вигорання розглядається як динамічний процес, що проходить кілька стадій від емоційної напруги та фрустрації до глибокого цинізму та почуття професійної неадекватності. Цей процес суттєво впливає на якість управлінської діяльності та здатність до стратегічного мислення, що у свою чергу може мати наслідки для ефективності організації в цілому.

Психологічна література подає різні концептуальні підходи до розуміння вигорання. Одні дослідники трактують його як наслідок хронічного стресу, що перевищує компенсаторні можливості особистості, інші підкреслюють роль конфлікту між ідеалами професіонала та реальними вимогами середовища. В обох випадках акцент робиться на втраті психоемоційної рівноваги, що виявляється у змінах поведінкових стратегій та суб'єктивному переживанні виснаження. Результатом може бути зниження продуктивності, соціальна ізоляція, порушення міжособистісних зв'язків, а також розвиток соматичних симптомів, що негативно впливають на загальний стан здоров'я.

Особливу увагу здобуває необхідність розмежування понять професійної деформації та вигорання, незважаючи на їх тісний взаємозв'язок. Якщо професійна деформація фокусується на структурних змінах у психіці керівника під впливом професійної діяльності, то вигорання є динамічним процесом виснаження, що має суттєві наслідки для суб'єктивного благополуччя та професійної ефективності. Водночас обидва феномени можуть взаємно підсилювати один одного: тривала деформація сприяє зниженню адаптивних резервів, що підвищує ризик розвитку вигорання, тоді як симптоми вигорання можуть посилювати прояви деформації.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити ключові психологічні механізми, що лежать в основі обох явищ. До них належать реакції захисту психіки, такі як деперсоналізація, ригідність смислотворення, зниження емпатії, когнітивні спрощення та афективна пригніченість. Ці механізми виконують захисну функцію на початкових етапах адаптації до професійних вимог, проте при тривалому впливі стають джерелом дисфункціональних моделей поведінки, що підривають професійний потенціал керівника. Важливим є також питання ролі особистісних характеристик, таких як рівень самооцінки, мотиваційні детермінанти, стиль міжособистісної взаємодії та здатність до саморегуляції, у формуванні стійкості до деформаційних впливів. Розглянемо психологічні механізми, що лежать в основі професійної деформації та вигорання керівника більш детальніше:

1. Одним із найбільш поширених захисних механізмів є *деперсоналізація*, що проявляється у формуванні відстороненого, формалізованого ставлення до підлеглих, партнерів та результатів спільної діяльності. На початкових етапах професійної адаптації деперсоналізація виконує роль психологічного бар'єра, який зменшує емоційне напруження та запобігає надмірному залученню у міжособистісні конфлікти. Проте за умов її хронічного використання вона трансформується у стійку установку на емоційну дистанцію, що обмежує

можливості ефективної комунікації, знижує рівень довіри в колективі та сприяє знеособленню управлінських відносин.

2. Іншим важливим механізмом є *ригідність смислотворення*, яка полягає у закріпленні сталих інтерпретацій професійних подій, ролей та цінностей. Керівник починає сприймати управлінські ситуації крізь призму обмеженого набору смислів, що знижує гнучкість мислення та здатність до альтернативного бачення проблем. У короткостроковій перспективі така ригідність забезпечує стабільність і прогнозованість управлінських рішень, однак у довгостроковому вимірі вона призводить до спрощення професійної картини світу, зниження інноваційності та опору змінам.

3. *Зниження емпатії* також розглядається як типовий механізм психологічного захисту в управлінській діяльності. Обмеження емоційної чутливості дозволяє керівнику уникати емоційного перевантаження, пов'язаного з проблемами підлеглих, відповідальністю за їхні результати та необхідністю прийняття складних кадрових рішень. Водночас поступове зниження емпатійності унеможливлює адекватне розуміння емоційних станів членів колективу, погіршує якість зворотного зв'язку та сприяє формуванню напруженого соціально-психологічного клімату.

4. *Когнітивні спрощення* виступають ще одним важливим механізмом, що забезпечує економію психічних ресурсів у ситуаціях інформаційного перевантаження. Вони проявляються у схильності до використання стереотипів, шаблонів оцінки та готових рішень, що дозволяє швидко реагувати на типові управлінські ситуації. Однак систематичне застосування когнітивних спрощень призводить до зниження аналітичності, поверхневого аналізу складних проблем та ігнорування індивідуальних особливостей підлеглих і контексту діяльності.

5. *Афективна пригніченість* як механізм психологічної регуляції характеризується зменшенням інтенсивності емоційних переживань, зниженням емоційного тонусу та внутрішньою відстороненістю. На ранніх етапах вона може зменшувати суб'єктивне відчуття стресу та емоційного виснаження, проте за тривалого впливу стає чинником зниження мотивації, втрати інтересу до професійної діяльності та поступового формування станів професійного вигорання.

6. Важливе місце у формуванні стійкості до деформаційних впливів посідають *індивідуально-психологічні характеристики* керівника. Рівень самооцінки визначає здатність адекватно оцінювати власні можливості та обмеження, що впливає на ефективність саморегуляції та подолання професійних труднощів. Мотиваційні детермінанти, зокрема домінування внутрішньої або зовнішньої мотивації, визначають ступінь залученості керівника до діяльності та його готовність до професійного розвитку. Стиль міжособистісної взаємодії впливає на характер комунікації з підлеглими та здатність до конструктивного розв'язання конфліктів, тоді як рівень сформованості навичок саморегуляції визначає ефективність управління власним емоційним станом і поведінкою.

Отже, психологічні механізми професійної деформації та вигорання мають подвійний характер: з одного боку, вони забезпечують адаптацію особистості до професійних вимог, а з іншого за умов тривалого та неконтрольованого впливу стають джерелом дисфункціональних змін, що підривають професійний потенціал керівника. Усвідомлення цих механізмів та врахування ролі особистісних характеристик створює теоретичну основу для розробки ефективних стратегій профілактики та психологічної підтримки управлінців.

У зв'язку з цим науковий інтерес зосереджується не лише на описі симптоматичних проявів професійної деформації та вигорання, а й на вивченні їх причинно-наслідкових зв'язків, чинників ризику та захисних ресурсів. Виявлення цих компонентів має не лише теоретичне значення для психології праці, а й практичну цінність для розробки профілактичних програм, інтервенційних стратегій та організаційних підходів, спрямованих на підтримку психічного здоров'я управлінців. Професійна деформація та психологічне вигорання керівника виступають складними психологічними феноменами, що мають глибокі наслідки для особистості, колективу та організації в цілому. Ґрунтовне теоретичне осмислення цих явищ та емпіричне дослідження їх динаміки є важливою умовою формування ефективних практичних підходів до підтримки оптимального функціонування управлінської діяльності [115].

У зв'язку з цим науковий інтерес зосереджується не лише на описі симптоматичних проявів професійної деформації та психологічного вигорання, а й на комплексному вивченні їх причинно-наслідкових зв'язків, чинників ризику та захисних ресурсів особистості керівника. Такий підхід дозволяє перейти від констатації окремих ознак дезадаптації до системного аналізу глибинних механізмів, що визначають виникнення, розвиток і закріплення деформаційних процесів у професійній діяльності управлінців.

Дослідження причинно-наслідкових зв'язків професійної деформації та вигорання ґрунтується на уявленні про багатофакторну природу цих явищ. Вони формуються не як наслідок дії одного ізольованого чинника, а як результат тривалої взаємодії професійних, організаційних та індивідуально-психологічних умов. Управлінська діяльність характеризується високим рівнем відповідальності, необхідністю прийняття стратегічно значущих рішень, постійною соціальною взаємодією та дефіцитом часу, що створює підвищене психоемоційне навантаження. За відсутності адекватних механізмів відновлення ці умови поступово призводять до виснаження адаптаційних ресурсів особистості та формування стійких деформаційних змін.

Причинно-наслідковий аналіз дозволяє простежити, яким чином первинні стресові реакції, що виникають у відповідь на професійні вимоги, трансформуються у хронічні психологічні стани. Початкові прояви напруження, перевтоми чи емоційного виснаження часто сприймаються як тимчасові та нормативні для управлінської діяльності. Однак їх накопичення та ігнорування сприяє переходу ситуативних реакцій у стійкі особистісні зміни, що зумовлюють професійну деформацію та підвищують ризик вигорання. Таким чином,

симптоматичні прояви виступають не лише індикаторами проблеми, а й важливими ланками у ланцюгу причинно-наслідкових взаємозв'язків.

Особливе значення у цьому контексті має виокремлення **чинників ризику**, що підвищують імовірність розвитку професійної деформації та вигорання керівника. До зовнішніх чинників ризику належать організаційні умови праці, такі як надмірне навантаження, нечіткість ролей і повноважень, дефіцит ресурсів, постійний контроль та високий рівень відповідальності без відповідної підтримки. Соціально-психологічні чинників, зокрема конфліктність у колективі, низький рівень довіри та відсутність ефективного зворотного зв'язку, також істотно підсилюють деформаційні процеси. У сукупності ці умови формують хронічний стресогенний фон, що поступово підриває психологічну стійкість керівника.

Водночас не менш важливими є внутрішні, особистісні чинники ризику, пов'язані з індивідуальними особливостями керівника. До них належать низька здатність до саморегуляції, схильність до перфекціонізму, високий рівень внутрішнього контролю, недостатня гнучкість мислення та емоційна ригідність. Особливості мотиваційної сфери, зокрема домінування зовнішньої мотивації або орієнтація виключно на результат, можуть знижувати здатність до відновлення психологічних ресурсів. У таких умовах навіть помірні професійні навантаження можуть призводити до прискореного розвитку деформаційних змін.

Поряд із чинниками ризику наукові дослідження все частіше акцентують увагу на **захисних ресурсах,** які здатні знижувати негативний вплив професійних навантажень і стримувати розвиток деформації та вигорання. Захисні ресурси розглядаються як система внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечують психологічну стійкість та адаптивність керівника. Основні внутрішні та зовнішні захисні ресурси керівника, які дозоляють знизити вплив професійного вигорання та деформації відображено на рис. 9.2. До внутрішніх ресурсів належать розвинені навички саморегуляції, емоційний інтелект, адекватна самооцінка, здатність до рефлексії та гнучкість мислення. Ці характеристики дозволяють керівникові усвідомлювати власні обмеження, своєчасно коригувати поведінку та запобігати накопиченню психоемоційного напруження.

Зовнішні захисні ресурси пов'язані з організаційним середовищем та соціальною підтримкою. Наявність чіткої структури управління, можливостей для професійного розвитку, системи підтримки та визнання сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності професійною діяльністю. Значущу роль відіграють також неформальні соціальні ресурси, зокрема підтримка колег, партнерів і професійного оточення, що створює умови для емоційного розвантаження та обміну досвідом.

Вивчення захисних ресурсів дозволяє не лише пояснити індивідуальні відмінності у прояві професійної деформації, а й обґрунтувати напрями профілактичної та корекційної роботи. Замість зосередження виключно на негативних наслідках професійної діяльності сучасні наукові підходи орієнтовані на виявлення чинників психологічної стійкості, що сприяють

збереженню професійного потенціалу керівника. Такий підхід є особливо важливим для розробки програм психологічного супроводу, спрямованих на підтримку ефективності управлінської діяльності в довготривалій перспективі.



Рис. 9.2. Захисні ресурси керівника, які дозоляють знизити вплив професійного вигорання та деформації*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [65]

Отже, зміщення наукового фокусу з опису симптомів на аналіз причинно-наслідкових зв'язків, чинників ризику та захисних ресурсів дозволяє розглядати професійну деформацію та вигорання керівника як складні динамічні явища. Це забезпечує більш глибоке розуміння їх природи та створює теоретичне підґрунтя для формування системних підходів до профілактики й подолання негативних наслідків управлінської діяльності.

2.9.2. Ресурси психологічної стійкості та саморегуляції

Психологічне благополуччя та професійна стійкість керівника виступають критично важливими чинниками забезпечення ефективності управлінської діяльності, підтримки стабільного соціально-психологічного клімату в колективі та запобігання професійній деформації й вигоранню. Психологічне благополуччя визначається як стан гармонійного поєднання емоційного, когнітивного та поведінкового функціонування особистості, що дозволяє керівнику ефективно справлятися з професійними викликами, підтримувати мотивацію та позитивне ставлення до діяльності. Воно включає здатність до самопізнання, адекватну оцінку власних можливостей і обмежень, управління емоційними станами та підтримку внутрішньої рівноваги. Високий рівень психологічного благополуччя є передумовою розвитку професійної стійкості,

оскільки формує внутрішні ресурси, що допомагають керівнику протистояти стресогенної напрузі, складним організаційним ситуаціям та конфліктам, не втрачаючи ефективності прийняття рішень.

Професійна стійкість керівника, у свою чергу, розглядається як динамічна характеристика особистості, що забезпечує її адаптивність і працездатність у складних, непередбачуваних та інформаційно перевантажених умовах професійної діяльності. Вона включає когнітивні, емоційні та поведінкові механізми, які дозволяють зберігати ефективність управлінських рішень, мобілізувати психічні ресурси та підтримувати баланс між вимогами професії та внутрішніми можливостями особистості. Кожен із цих аспектів формує специфічні механізми захисту та адаптації, які забезпечують стабільність психічного стану керівника та підтримку його професійної діяльності на високому рівні.

Так, **когнітивні ресурси** визначаються як сукупність мисленнєвих процесів і стратегій, що забезпечують гнучкість сприйняття, аналізу та прийняття управлінських рішень у складних ситуаціях. До основних когнітивних ресурсів належать:

- гнучкість мислення – здатність адаптувати оцінку ситуацій залежно від контексту та змін у зовнішньому середовищі; допомагає керівнику уникати ригідності та шаблонного підходу у прийнятті рішень;
- аналітичні навички та критичне мислення – уміння систематизувати інформацію, оцінювати альтернативи, передбачати наслідки управлінських рішень;
- планування та прогнозування – здатність формувати стратегічні цілі, оптимізувати ресурси, визначати пріоритети та готуватися до потенційних ризиків.

Когнітивні ресурси психологічної стійкості сприяють ефективності управлінських рішень та зменшують негативний вплив стресових чинників, оскільки дозволяють керівнику об’єктивно оцінювати ситуацію та обирати оптимальні стратегії поведінки.

Емоційні ресурси формують здатність керівника підтримувати внутрішню рівновагу, регулювати власні емоції та зберігати контроль у стресових ситуаціях. Вони є ключовим чинником протидії професійному вигоранню та підвищення ефективності міжособистісної взаємодії. До основних компонентів емоційних ресурсів належать:

1. Емоційна саморегуляція – здатність керувати реакціями на стресові події, контролювати гнів, тривогу та роздратування.
2. Позитивна мотивація та внутрішня стабільність – здатність підтримувати оптимістичне сприйняття подій, концентруватися на досягненні цілей та зберігати мотивацію у довготривалій перспективі.
3. Відновлюваність після стресу – здатність швидко відновлювати психоемоційний стан після напружених ситуацій та перевантажень.

Емоційні ресурси дозволяють керівнику зберігати ефективність управлінської діяльності навіть у кризових умовах та створюють основу для формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі.

Поведінкові ресурси стійкості відображають здатність керівника реалізовувати внутрішні психологічні ресурси через конкретні дії, стратегії взаємодії та управління організаційними процесами. Основні елементи включають:

- організаційна компетентність – вміння ефективно планувати діяльність, розподіляти завдання, координувати роботу команди та контролювати виконання рішень;
- адаптивна поведінка – здатність швидко коригувати дії у відповідь на зміни зовнішніх обставин, перебудовувати процеси та застосовувати нові підходи;
- соціальна ефективність – вміння будувати взаємовідносини з підлеглими та колегами, уникати конфліктів, підтримувати довіру та мотивацію команди.

Поведінкові ресурси психологічної стійкості дозволяють не лише підтримувати високий рівень продуктивності, а й трансформувати внутрішні ресурси у практичні дії, які зменшують ризик вигорання та професійної деформації.

Оцінка ресурсів психологічної стійкості керівника є важливою частиною дослідження, оскільки вона дозволяє не лише виявити рівень внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а й визначити потенційні зони ризику для професійної деформації та вигорання. Можна виділити кілька підходів і методик для оцінки, які охоплюють когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси, а також аспекти саморегуляції:

1. Психологічні опитувальники є одним із найпоширеніших і надійних інструментів оцінки ресурсів психологічної стійкості керівника. Вони дозволяють кількісно виміряти рівень стійкості особистості, її здатність протистояти стресовим чинником та мобілізувати внутрішні ресурси у складних професійних ситуаціях. Однією з найбільш відомих міжнародних методик є Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), яка включає шкали оцінки здатності до адаптації, самоконтролю, позитивного ставлення та ефективного подолання труднощів. Важливо, що ця методика дозволяє диференціювати когнітивні ресурси (здатність до планування, аналітичного мислення), емоційні ресурси (управління стресом, емоційна регуляція) та поведінкові ресурси (активність у вирішенні проблем).

Для українських умов розроблені адаптовані опитувальники стресостійкості керівників за О. В. Руденком та І. М. Кравченко, які враховують специфіку управлінської діяльності в умовах високої відповідальності та інформаційного навантаження. Перевагою таких опитувальників є можливість порівняння рівня стійкості між керівниками різних рівнів та організацій. Недоліком є те, що результати можуть бути частково суб’єктивними, оскільки відображають самооцінку респондента.

Додатково, оцінка емоційного інтелекту (EQ-i, Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) дозволяє виміряти здатність до розпізнавання власних емоцій, контролю афективних станів та розуміння емоцій інших людей, що є критично важливим для підтримки психологічної стійкості у міжособистісній взаємодії.

2. Самооцінка та рефлексивні практики є ключовим якісним підходом для оцінки ресурсів стійкості керівника. Ведення журналів самоспостереження дозволяє особистості фіксувати власні емоційні реакції, поведінкові стратегії та рішення у стресових або кризових ситуаціях. Такий підхід дозволяє виявити закономірності адаптації та дезадаптації у реальному професійному контексті, оцінити ефективність мобілізації когнітивних та емоційних ресурсів.

Рефлексивні інтерв'ю, що проводяться психологами або дослідниками, дають змогу оцінити усвідомлення керівником власних ресурсів і їхнього використання. Під час інтерв'ю акцент робиться на виявленні особистісних стратегій подолання стресу, розуміння власних обмежень та способів відновлення ресурсів. Перевагою цього методу є глибоке якісне розуміння психологічних процесів, які супроводжують формування стійкості, проте він вимагає високої кваліфікації дослідника та значного часу для обробки даних.

3. Оцінка поведінкових стратегій керівника є важливим елементом, оскільки психологічна стійкість проявляється не лише у внутрішньому стані, а й у поведінкових реакціях. Метод спостереження передбачає аналіз дій керівника у реальних або змодельованих робочих ситуаціях: прийняття рішень, організація колективу, комунікація з підлеглими. Такий аналіз дозволяє виявити ефективність використання ресурсів стійкості у реальному управлінському процесі [136].

Ролеві та імітаційні ігри створюють контрольовані кризові або конфліктні ситуації, що дозволяє дослідити, наскільки керівник здатний мобілізувати когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси у ситуації обмеженого часу та високої відповідальності. Перевагою цього підходу є висока валідність у відтворенні управлінських стресових умов, проте існують обмеження, пов'язані зі штучністю ситуації та можливим «сценарним» реагуванням учасника.

4. Оцінка ресурсів психологічної стійкості може доповнюватися фізіологічними та нейропсихологічними методами, що дають об'єктивні дані про рівень адаптаційних ресурсів, для прикладу це можуть бути:

- моніторинг стресових реакцій, а саме вимірювання частоти серцевих скорочень, рівня кортизолу, електродермальної активності у стресових ситуаціях дозволяє оцінити здатність організму реагувати на навантаження та швидко відновлюватися;

- когнітивне тестування, зокрема завдання на пам'ять, увагу, швидкість обробки інформації, здатність до багатозадачності дозволяють оцінити ефективність когнітивних ресурсів керівника під професійним навантаженням.

Перевага цих методів полягає у високій об'єктивності результатів, проте вони потребують спеціалізованого обладнання та професійного аналізу даних.

5. Сучасні дослідження психологічної стійкості керівників все частіше використовують комбіновані підходи, які поєднують опитувальники, рефлексивні практики та поведінкові тести. Такий інтегрований підхід дозволяє виявити внутрішні ресурси (когнітивні, емоційні, мотиваційні), оцінити зовнішні ресурси (соціальна підтримка, організаційне середовище) та простежити, як ці ресурси реалізуються у реальних професійних ситуаціях. Інтеграція кількісних та якісних даних дозволяє формувати повну картину психологічної стійкості керівника, виявляти зони ризику та визначати ефективні напрямки для розвитку адаптивних стратегій.

Оцінка ресурсів психологічної стійкості керівника потребує комплексного підходу, що включає кількісні, якісні та об'єктивні методики. Кожен метод дозволяє дослідити певні аспекти стійкості: когнітивні ресурси (здатність до аналізу, планування, прийняття рішень), емоційні ресурси (контроль емоцій, стресостійкість), поведінкові ресурси (стратегії взаємодії з колегами та підлеглими) та зовнішні ресурси (соціальна підтримка, організаційне середовище). Для наукового та практичного використання доцільно представити методи оцінки у структурованій формі, що дозволяє порівнювати їхні можливості, сильні та слабкі сторони. В таблиці 9.3 наведено узагальнення основних методів оцінки ресурсів психологічної стійкості керівника.

Аналіз методів оцінки ресурсів психологічної стійкості керівника свідчить про необхідність комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методики, поведінкові спостереження та об'єктивні фізіологічні показники. Кожен із представлених методів дозволяє виявити окремі аспекти стійкості, а саме когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні ресурси, що забезпечують різні рівні точності та глибини дослідження. Використання опитувальників дозволяє стандартизовано оцінити суб'єктивне сприйняття власних ресурсів, тоді як спостереження та ролеві ігри дають змогу зафіксувати реальні адаптивні стратегії керівника у професійних ситуаціях. Фізіологічні та нейропсихологічні показники забезпечують об'єктивну інформацію про рівень психофізіологічної мобілізації та ефективність саморегуляції, а інтегровані методики дозволяють отримати повну картину ресурсів та виявити потенційні зони ризику.

Вивчення ресурсів психологічної стійкості керівника дозволяє окреслити ключові чинники, що забезпечують його адаптивність, ефективність управлінської діяльності та збереження психоемоційного балансу. Проте для комплексного розуміння механізмів підтримки психологічного благополуччя важливо враховувати не лише наявність цих ресурсів, а й здатність керівника свідомо ними керувати та мобілізувати їх у конкретних професійних ситуаціях. Саме цю функцію виконують процеси саморегуляції, які забезпечують контроль та корекцію емоційних, когнітивних і поведінкових реакцій у відповідь на зовнішні та внутрішні вимоги. Таким чином, ресурси психологічної стійкості виступають базою, тоді як саморегуляція є динамічним механізмом їхнього використання для підтримки ефективності, запобігання професійній деформації та вигоранню, а також для розвитку професійної стійкості керівника.

Таблиця 9.2. Методи оцінки ресурсів психологічної стійкості керівника*

№	Метод оцінки	Які сфери оцінює	Тип ресурсу	Переваги	Обмеження
1.	Психологічні опитувальники	Рівень стресостійкості, адаптивності, емоційної регуляції.	Когнітивні, емоційні, поведінкові.	Опитувальники дозволяють оцінити суб'єктивне сприйняття керівником власної стійкості, реакції на стрес та ефективність адаптивних стратегій. Вони стандартизовані та дозволяють отримати чисельні показники для порівняння між суб'єктами та групами.	Часткова суб'єктивність, залежність від самооцінки.
2.	Самооцінка та рефлексія	Усвідомлення власних ресурсів, стратегій подолання стресу.	Когнітивні, емоційні.	Самоспостереження та рефлексивні практики дозволяють керівнику аналізувати власні емоційні реакції, поведінку та використання ресурсів у різних професійних ситуаціях. Дає глибоку якісну інформацію про рівень самосвідомості та психологічну гнучкість.	Суб'єктивність, потребує регулярності та дисципліни, часозатратність.
3.	Оцінка поведінкових стратегій	Стратегії взаємодії, прийняття рішень, поведінка у стресі.	Поведінкові.	Методи спостереження та ролеві ігри дозволяють аналізувати реальні дії керівника, мобілізацію ресурсів та адаптивність у стресових або нестандартних умовах. Дає інформацію про ефективність використання когнітивних та емоційних ресурсів на практиці.	Результати можуть відрізнятися від реальної поведінки, потребує досвідченого психолога.
4.	Фізіологічні та нейропсихологічні показники	Реакція організму на стрес, когнітивні здібності.	Когнітивні, емоційні.	Використання біометрії, моніторингу серцевого ритму, кортизолу, електродермальної активності та когнітивних тестів дозволяє отримати об'єктивні дані про ефективність психофізіологічних ресурсів та рівень адаптації керівника до навантажень.	Вимагає спеціального обладнання, професійного аналізу, дорожнеча.
5.	Інтегровані методики	Комплексна оцінка внутрішніх та зовнішніх ресурсів, рівень соціальної підтримки.	Когнітивні, емоційні, поведінкові, соціальні.	Поєднання опитувальників, спостережень, самоспостереження та фізіологічних даних дає повну картину психологічної стійкості керівника, виявляє сильні сторони та зони ризику, дозволяє планувати корекційні та профілактичні програми.	Складність у проведенні, потребує часу та координації.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [136, 131]

Саме саморегуляція є ключовим механізмом підтримки професійної стійкості керівника та забезпечення його психологічного благополуччя. Вона визначається як здатність особистості свідомо контролювати, коригувати та оптимізувати власні емоційні, когнітивні та поведінкові реакції у відповідь на внутрішні потреби та зовнішні вимоги професійного середовища. Для керівника, що перебуває в умовах високого інтелектуального та емоційного навантаження, саморегуляція є критичною здатністю для збереження ефективності прийняття рішень, підтримки комунікації з підлеглими та стабільності психоемоційного стану.

Саморегуляційні ресурси можна розподілити на кілька основних компонентів:

1. Емоційна саморегуляція проявляється у здатності керівника усвідомлювати власні емоції, управляти інтенсивністю афекту, запобігати спалахам агресії або тривоги та відновлювати психоемоційний баланс після стресових ситуацій. Вона включає використання таких стратегій, як когнітивне переосмислення, релаксація, контроль дихання, а також емоційне дистанціювання в критичних ситуаціях. Емоційна саморегуляція дозволяє запобігати хронічному емоційному виснаженню та підтримує оптимальний рівень мотивації та залученості керівника у робочий процес.

2. Когнітивна саморегуляція — це здатність керівника контролювати процеси мислення, розв’язувати конфліктні та складні управлінські ситуації, планувати та прогнозувати результати діяльності, а також коригувати стратегії поведінки у відповідь на зміни в професійному середовищі. Когнітивна саморегуляція сприяє гнучкості мислення, підвищує здатність до аналітичного та стратегічного прийняття рішень, а також дозволяє уникати автоматизованих або стереотипних моделей поведінки, характерних для професійної деформації.

3. Поведінкова саморегуляція впливає на здатність усвідомлено контролювати власні дії та реакції в професійних ситуаціях, планувати поведінкові стратегії та коригувати їх у залежності від контексту та соціальної взаємодії. Вона проявляється у здатності підтримувати ефективні комунікативні взаємини, делегувати повноваження, адекватно реагувати на конфлікти та кризові ситуації, а також формувати здоровий робочий клімат у колективі.

4. Мотиваційна саморегуляція включає усвідомлення власних потреб і цілей, здатність підтримувати внутрішню мотивацію, долати професійне вигорання та спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних завдань. Вона допомагає керівнику зберігати баланс між особистісними та професійними пріоритетами, усвідомлено обирати ресурсоощадні стратегії діяльності та ефективно розподіляти власні психічні та фізичні ресурси.

У контексті професійної діяльності керівника саморегуляція виступає центральним механізмом підтримки психологічного благополуччя та професійної стійкості. Вона дозволяє керівникові адаптуватися до високих професійних навантажень, зберігати баланс між когнітивними, емоційними та поведінковими ресурсами, а також запобігати негативним наслідкам професійної деформації та вигорання. Наукові дослідження підтверджують, що рівень

розвитку саморегуляції прямо корелює з ефективністю управлінської діяльності, здатністю до стратегічного мислення та формування здорового соціально-психологічного клімату в організації. Системне вивчення саморегуляції керівника включає оцінку її окремих компонентів, виявлення сильних сторін і зон ризику, а також розробку практичних рекомендацій щодо розвитку цих навичок, що безпосередньо впливає на підтримку професійної стійкості та психологічного благополуччя.

Визначення ресурсів психологічної стійкості та їхніх характеристик дає змогу оцінити потенціал керівника до адаптивної поведінки та ефективного управління стресовими ситуаціями. Проте навіть при наявності значних ресурсів можливі слабкі місця у функціонуванні саморегуляційних механізмів, які здатні обмежувати ефективність управлінської діяльності та сприяти розвитку професійної деформації чи вигорання. Саме такі вразливі аспекти і формують зони ризику, що потребують уваги як у науковому аналізі, так і в практичних заходах щодо підтримки психологічного благополуччя керівника. Розгляд цих зон дозволяє не лише виявити потенційні проблеми, а й сформувати цілеспрямовані рекомендації для розвитку саморегуляції та зміцнення професійної стійкості.

Зони ризику саморегуляції визначаються як аспекти емоційного, когнітивного, поведінкового та мотиваційного функціонування, що ускладнюють підтримку психологічного благополуччя та професійної стійкості. До них належать:

1. Емоційна сфера, а саме недостатній контроль емоцій, часті коливання настрою, підвищена дратівливість або тривожність, що можуть призводити до конфліктів із підлеглими, зниження командної ефективності та емоційного виснаження.

2. Когнітивна сфера, зокрема ригідність мислення, схильність до стереотипного оцінювання ситуацій, зниження аналітичності та стратегічного планування, що обмежує прийняття ефективних управлінських рішень.

3. Поведінкова сфера, тобто надмірна контрольованість, ухилення від делегування, часті імпульсивні або реактивні дії, що порушують баланс між роботою та особистим життям, а також створюють ризик конфліктності в колективі.

4. Мотиваційна сфера, а саме домінування зовнішньої мотивації або орієнтація виключно на результат, що підвищує ймовірність емоційного вигорання, зниження інтересу до професійного розвитку та послаблення внутрішньої мотивації до самовдосконалення.

Виявлення цих зон ризику дозволяє прогнозувати потенційні проблеми у функціонуванні керівника, своєчасно вживати заходів корекції та знижувати негативний вплив стресогенних чинників.

Виявлення зон ризику саморегуляції керівника дозволяє не лише оцінити потенційні проблеми, а й обґрунтовано визначити шляхи їх корекції. Наукове дослідження показує, що системна робота з розвитком саморегуляції здатна підвищити ефективність управлінської діяльності, зміцнити психологічне

благополуччя та запобігти професійній деформації й вигоранню. Практичні рекомендації формуються на основі оцінки сильних і слабких сторін керівника та враховують особливості емоційної, когнітивної, поведінкової та мотиваційної сфер діяльності. Вони спрямовані на оптимізацію психоемоційних та поведінкових стратегій, зміцнення внутрішніх ресурсів та розвиток адаптивних механізмів саморегуляції.

Так, для того, щоб досягти емоційної саморегуляції керівник повинен навчитися усвідомлювати та аналізувати власні емоційні реакції у стресових або конфліктних ситуаціях. Для цього рекомендовано застосовувати методики емоційного самоспостереження, ведення щоденників настрою та регулярні вправи на розпізнавання емоційних станів. Практики релаксації, медитації, дихальні техніки та короткі психоемоційні паузи під час робочого дня сприяють зниженню психоемоційного напруження та запобігають виснаженню психічних ресурсів. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє керівникові не лише регулювати власні переживання, а й адекватно реагувати на емоції підлеглих, що підвищує якість міжособистісної взаємодії та командної роботи [120].

Когнітивна саморегуляція включає розвиток гнучкості мислення, аналітичних та стратегічних навичок. Практично це можна досягти через застосування технік критичного мислення, проведення мозкових штурмів, моделювання альтернативних сценаріїв управлінських рішень та регулярний аналіз помилок і досягнень. Використання структурованих планів, чек-листів і протоколів прийняття рішень допомагає зменшити когнітивне перевантаження та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Важливим є також обмін досвідом із колегами та наставництво, що сприяє розширенню професійної перспективи та розвитку когнітивної гнучкості.

Для зміцнення поведінкових аспектів саморегуляції рекомендується систематично оцінювати власну поведінку та вплив управлінських дій на колектив. Це включає розвиток навичок делегування, чіткого планування робочого часу, постановки пріоритетів та впровадження ефективних стратегій управління конфліктами. Регулярний зворотний зв’язок від колег і підлеглих дозволяє коригувати поведінкові моделі, підвищує адаптивність керівника та запобігає формуванню дисфункціональних моделей взаємодії. Натомість підтримка внутрішньої мотивації є критичною для запобігання вигоранню та професійній деформації. Практичні заходи включають постановку значущих професійних цілей, визначення особистих критеріїв успіху та регулярну оцінку досягнень. Важливим є розвиток прагматичного підходу до управлінської діяльності з одночасним збереженням ціннісних пріоритетів та інтересів колективу. Мотиваційна саморегуляція також передбачає планування перерв і відновлювальних заходів, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень залученості та запобігати емоційному виснаженню.

Таблиця 9.3. Інструменти та методи розвитку саморегуляції керівника*

№	Методи	Інструменти
1.	Методи емоційної саморегуляції	1. Ведення щоденника емоцій та настрою дозволяє усвідомлювати власні емоційні реакції, відстежувати тригери стресу та ефективність власних стратегій регуляції. 2. Дихальні та релаксаційні техніки, а саме практики глибокого діафрагмального дихання, прогресивної м'язової релаксації або методи коротких мікропауз під час робочого дня сприяють зниженню психоемоційного навантаження. 3. Медитації та практики усвідомленості (mindfulness) дозволяють керівнику концентрувати увагу на поточному моменті, зменшувати румінації та емоційне перевантаження, покращувати контроль над реакціями у стресових ситуаціях. 4. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту включають вправи на розпізнавання, оцінку та регуляцію власних і чужих емоцій, що підвищує ефективність міжособистісної взаємодії та командної роботи.
2.	Методи когнітивної саморегуляції	1. Техніки критичного мислення та когнітивного аналізу включають вправи на розпізнавання когнітивних спрощень, стереотипів, розвиток альтернативних стратегій оцінки ситуацій та прийняття рішень. 2. Моделювання альтернативних сценаріїв управлінських рішень використання кейсів та ситуаційного аналізу для розвитку стратегічного мислення та креативності. 3. Мозкові штурми та групові дискусії стимулюють дивергентне мислення, розширюють поле професійних рішень та сприяють гнучкості оцінок. 4. Ведення професійного щоденника чи журналу рішень допомагає відслідковувати ефективність прийнятих управлінських рішень, робити висновки та коригувати поведінкові стратегії.
3.	Методи поведінкової саморегуляції	1. Систематичне планування робочого часу та постановка пріоритетів, а саме застосування методик тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro, планування щоденних задач) для оптимізації навантаження. 2. Навчання делегуванню та контролю виконання завдань через формування балансу між контролем і довірою, що зменшує надмірне навантаження керівника. 3. Тренінги з управління конфліктами та комунікації включають ролеві ігри та кейси для розвитку конструктивних моделей поведінки в складних соціально-психологічних ситуаціях. 4. Регулярний зворотний зв'язок через використання інструментів оцінки 360°, анкетування підлеглих та колег для корекції дисфункціональних моделей взаємодії.

Продовження таблиці 9.3.

4.	Методи мотиваційної саморегуляції	1. Цілепокладання та рефлексія результатів через застосування технік SMART та OKR для формування ясних професійних цілей і оцінки власної ефективності. 2. Візуалізація успіхів та досягнень шляхом ведення «книги досягнень» або журналу мотивації для підтримки внутрішньої зацікавленості та професійної самооцінки. 3. Систематичне планування відновлення ресурсів через інтеграцію відпочинку, фізичних вправ, хобі та соціальної підтримки як частини робочого процесу. 4. Тренінги з розвитку внутрішньої мотивації та резилієнтності включають в себе вправи на розвиток самодисципліни, усвідомлення цінностей та професійної місії.
5.	Комплексні методи розвитку саморегуляції	1. Психологічний коучинг і наставництво, а саме індивідуальні сесії, спрямовані на корекцію дисфункціональних моделей, розвиток адаптивних стратегій та підтримку психоемоційного балансу. 2. Психотерапевтичні інтервенції (когнітивно-поведінкова терапія, арт-терапія, релаксаційні техніки) для усунення стійких психологічних блоків, пов'язаних зі стресом та емоційним виснаженням. 3. Корпоративні тренінги з розвитку психічної стійкості поєднують елементи емоційної, когнітивної, поведінкової та мотиваційної саморегуляції у системних програмах для керівників.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [15, 30]

Отже, ресурси психологічної стійкості та ефективна саморегуляція виступають ключовими чинниками підтримки професійного благополуччя керівника та запобігання негативним наслідкам професійної діяльності, таким як професійна деформація та вигорання. Психологічна стійкість забезпечує здатність керівника адекватно реагувати на стресові ситуації, зберігати контроль над емоційними та когнітивними процесами та підтримувати оптимальний рівень продуктивності в умовах високих професійних вимог. Саморегуляція, у свою чергу, дозволяє керівнику не лише відновлювати ресурси після психоемоційного навантаження, а й формувати ефективні поведінкові, когнітивні та мотиваційні стратегії для досягнення управлінських цілей.

2.9.3. Баланс між професійною діяльністю та особистим життям

Баланс між професійною діяльністю та особистим життям (англ. *work–life balance*) є однією з ключових тем сучасної психології праці та менеджменту, що набуває особливої значущості в умовах динамічних змін у трудовому середовищі, цифровізації процесів, зростання вимог до продуктивності та інтенсивності управлінської діяльності. Він визначається як стан, за якого індивід здатен ефективно поєднувати вимоги професійної діяльності з потребами особистого життя, що сприяє підтримці психічного благополуччя, фізіологічного здоров'я, соціальних взаємин та загальної якості життя. Дисбаланс між цими сферами може призводити до хронічного стресу, емоційного виснаження,

зниження продуктивності, конфліктів у сім'ї, а також негативно впливати на мотивацію та професійне зростання. У контексті управлінської діяльності, де вимоги до часу, уваги та емоційних ресурсів особливо високі, проблема гармонізації професійних та особистих сфер стає критичною для забезпечення ефективності, довготривалої продуктивності та психологічної стійкості керівника.

Аналіз теоретичних підходів демонструє, що баланс між роботою та особистим життям не є статичним станом, а динамічним процесом взаємодії індивіда з соціально-професійним середовищем, що вимагає від нього здатності до ефективної саморегуляції, гнучкості та адаптації до змін. У інформаційних джерелах його часто розглядають як компонент загального конструкта «психологічного благополуччя», що включає емоційну, когнітивну та поведінкову сферу особистості. Так, робота виступає не лише джерелом професійної ідентичності та економічної незалежності, а й важливим чинником самореалізації, соціалізації та самовдосконалення. Водночас особисте життя забезпечує відновлення емоційних і фізичних ресурсів, підтримку міжособистісних зв'язків, реалізацію цінностей, які не завжди можуть бути повністю задоволені в робочому контексті. Отже, збалансованість цих сфер визначає не лише ефективність діяльності, але й загальне якісне функціонування особистості в довготривалій перспективі.

У професійному середовищі баланс між роботою та особистим життям розглядається як ключовий елемент корпоративної культури, що впливає на задоволеність працею, лояльність співробітників, рівень плинності кадрів та загальну ефективність організації. Організації, що формують політику підтримки балансу (гнучкий графік, можливості дистанційної роботи, програми підтримки сімей), демонструють нижчий рівень стресу серед працівників, підвищений рівень залученості та кращі показники продуктивності. Особливо це стосується керівників середньої та вищої ланки, які опиняються в ситуації подвійного навантаження: потреби виконувати складні управлінські завдання й одночасно брати участь у житті сім'ї та особистих стосунків. Для них питання гармонізації професійної та особистої сфер стає стратегічним, оскільки порушення цього балансу може мати наслідки не лише для їхнього здоров'я, а й для функціонування підрозділів, що перебувають під їхнім керівництвом.

Важливо зазначити, що сучасні вимоги до професійної діяльності часто включають не лише роботу в робочий час, а й позаробочі зобов'язання, мобільну або віддалену діяльність, що розмиває традиційні межі між роботою та особистим життям. Такий розширений часовий та емоційний простір робить питання балансу ще складнішим і водночас актуальнішим. У цьому сенсі баланс розглядається не як рівний розподіл часу між роботою та сім'єю, а як здатність керівника ефективно мобілізувати свої внутрішні ресурси (когнітивні, емоційні, поведінкові) та зовнішні (соціальна підтримка, організаційне середовище) для вирішення професійних і особистих завдань без компрометації психофізіологічного стану. Це включає розвиток навичок саморефлексії,

встановлення пріоритетів, уміння встановлювати межі між робочими та особистими ролями, а також ефективне планування та делегування.

Баланс між професійною діяльністю та особистим життям (*work-life balance*) досліджується сучасними психологами та соціологами як ключовий чинник підтримки психологічного благополуччя та ефективності діяльності працівників різних професійних сфер. Емпіричні дослідження підтверджують, що недостатній баланс між роботою та особистим життям пов'язаний із високим рівнем стресу, емоційним виснаженням та зниженням загальної продуктивності. Так, у дослідженні J. Li, H. Zhang, Y. Wang було проведено опитування серед 450 працівників великих підприємств Китаю, яке показало, що робочо-сімейний конфлікт негативно корелює із задоволеністю життям та психічним здоров'ям. Учасники з високим рівнем порушення балансу демонстрували підвищені показники тривожності та знижену мотивацію до виконання професійних завдань. Автори підкреслюють, що оптимальний баланс сприяє формуванню внутрішніх ресурсів адаптації, що є критично важливим для стійкості особистості в умовах інтенсивного професійного навантаження.

Подібні результати отримані в контексті управлінської діяльності. Так, дослідження міжнародного рівня показують, що практики гнучкого графіка роботи, віддаленої або гібридної зайнятості позитивно впливають на психологічне благополуччя працівників. Наприклад, аналіз опитувань понад 1000 співробітників у Великій Британії A. Smith засвідчив, що скорочення часу на щоденні поїздки на роботу та можливість самостійно планувати робочий день значно знижують рівень професійного стресу, підвищують задоволеність роботою та сприяють більш ефективній міжособистісній взаємодії у колективі. Результати цих досліджень свідчать про прямий вплив організаційних практик на баланс між професійним і особистим життям, що, у свою чергу, визначає рівень психологічної стійкості та професійної мотивації керівників і спеціалістів [136].

Український науковий контекст також підтверджує значимість цього феномену. Так, у дослідженні українських науковців, а саме Д. В. Гринь виявлено, що порушення балансу між роботою та особистим життям у менеджерів та керівників середньої ланки веде до підвищеного ризику професійного вигорання, зниження ефективності управлінських рішень та погіршення соціально-психологічного клімату у колективах. Особливу увагу дослідники приділяють проблемам цифрового навантаження, надмірної кількості робочих завдань та відсутності чіткого розділення робочого та приватного часу. Висновки цих досліджень підкреслюють необхідність системного впровадження організаційних стратегій підтримки балансу та розвитку адаптивних ресурсів працівників [21].

Емпіричні дослідження також демонструють зв'язок між балансом роботи та особистого життя та когнітивними та емоційними ресурсами працівника. Наприклад, у дослідженні, проведеному серед викладачів закладів вищої освіти О. П. Москаленко, встановлено, що недостатній баланс спричиняє зниження аналітичних та стратегічних навичок, послаблює мотивацію до професійного

розвитку та підвищує ймовірність міжособистісних конфліктів. При цьому працівники, які володіють високим рівнем саморегуляції та здатністю до ефективного планування часу, демонструють кращу адаптацію до вимог роботи та високий рівень психологічного благополуччя, що підкреслює важливість формування професійної стійкості через розвиток внутрішніх ресурсів [65].

Як бачимо на основі аналізу сучасних емпіричних досліджень можна зробити висновок, що баланс між професійною діяльністю та особистим життям виступає критично важливим чинником підтримки психологічного благополуччя та професійної стійкості керівника. Наукові дані свідчать, що ефективні стратегії управління робочим часом, розвиток когнітивних і емоційних ресурсів та впровадження гнучких організаційних практик дозволяють знизити ризик стресу, підвищити продуктивність та забезпечити стабільність соціально-психологічного клімату в колективі. Відповідно, дослідження механізмів підтримки балансу є важливою складовою розвитку управлінських компетенцій, психологічної стійкості та професійного благополуччя керівників.

Оцінку балансу між професійною діяльністю та особистим життям (work-life balance, WLB) можна здійснювати різними методами як кількісними, так і якісними, враховуючи психологічні, поведінкові та організаційні аспекти, зокрема з допомогою:

1. Опитувальників та із використанням стандартизованих шкал, а саме:

– Work-Life Balance Scale, що дозволяє оцінити сприйняття балансу між роботою та особистим життям, виявляє конфлікти та рівень задоволеності;

– Work-Family Conflict Scale вимірює робочо-сімейний конфлікт у двох напрямках, зокрема робота сім'ї і навпаки;

– Work-Family Enrichment Scale оцінює позитивний вплив однієї сфери на іншу, тобто збагачення ролей;

– модифіковані локальні опитувальники, наприклад, розроблені українськими дослідниками для оцінки WLB серед керівників середньої ланки, із фокусом на цифрове навантаження, робочий час і психологічний стан.

Ці методи дозволяють отримати кількісні показники сприйнятого балансу, конфліктності та задоволеності, що зручно для порівняльних досліджень і статистичного аналізу.

2. З використанням щоденникових та хронологічних методик, а саме:

– щоденників активності (time-use diaries), в якому учасники протягом визначеного періоду записують, скільки часу приділяють роботі, сім'ї та особистим справам;

–методом хронологічного аналізу, тобто оцінкою розподілу робочого та особистого часу протягом дня або тижня, з фокусом на пікові навантаження та проміжки для відновлення.

Ці методи дають детальну картину реального використання часу та дозволяють виявити розрив між суб'єктивним сприйняттям і фактичним балансом.

3. Шляхом проведення інтерв'ю та формуванням фокус-групи, а саме:

– проведенням напівструктурованих інтерв'ю, що дозволяють отримати якісні дані про причини конфліктів, стратегії управління часом та ресурси адаптації;

– створенням фокус-групи через дослідження колективного досвіду, виявлення спільних проблем і організаційних чинників, що впливають на WLB.

Ці методи дозволяють глибше зрозуміти мотиваційні, когнітивні та емоційні аспекти балансу, які не завжди можна виміряти кількісно.

4. Використання психофізіологічних методів через:

– вимірювання рівня стресу, зокрема через оцінку серцевого ритму, рівня кортизолу, показників сну та відновлення;

– через спостереження та використання біометричних даних, а саме wearable devices для відстеження активності, сну та фізіологічного стану.

Ці методи дозволяють об'єктивно виміряти фізіологічні наслідки порушення балансу та ефективність відновлювальних стратегій.

Поєднання опитувальників, щоденникових методик та інтерв'ю дозволяє отримати повну картину балансу, оцінити як суб'єктивне сприйняття, так і реальні показники часу, навантаження та психофізіологічного стану. Використання таких підходів дозволяє формувати індивідуальні та організаційні рекомендації для підтримки WLB та підвищення професійної стійкості керівників.

Оцінка балансу між професійною діяльністю та особистим життям є важливою складовою дослідження психологічного благополуччя та професійної стійкості керівників і працівників. Аналіз методів показує, що найбільш ефективним підходом є комплексна оцінка, яка поєднує кількісні опитувальники, щоденникові записи та хронологічні методики, якісні інтерв'ю та фокус-групи, а також психофізіологічні показники. Використання таких методів дозволяє не лише виявити суб'єктивне сприйняття балансу, але й отримати об'єктивні дані про робоче навантаження, реальний розподіл часу, емоційний та когнітивний стан працівника. Це, у свою чергу, створює наукову основу для формування індивідуальних та організаційних стратегій підтримки WLB, розвитку саморегуляції та підвищення професійної стійкості.

Системна оцінка балансу «робота–життя» є критичною для профілактики професійного вигорання, збереження психоемоційного благополуччя та підвищення ефективності управлінської діяльності. Вона дозволяє виявити зони ризику та оптимально інтегрувати організаційні та індивідуальні ресурси для забезпечення стабільного функціонування керівника в умовах професійного навантаження.

Недостатній баланс між професійною діяльністю та особистим життям є однією з основних причин формування психологічного дискомфорту та професійного вигорання серед працівників різних професійних категорій, зокрема керівників. Дослідження свідчать, що високий рівень робочо-сімейного конфлікту супроводжується підвищеною тривожністю, емоційним виснаженням, депресивними симптомами та зниженням загального психічного благополуччя. Такі порушення впливають на когнітивні функції: знижується

концентрація уваги, сповільнюється процес прийняття рішень, зменшується аналітична та стратегічна спроможність, що безпосередньо позначається на ефективності виконання професійних завдань. Крім того, емоційне виснаження формує ризики виникнення негативних міжособистісних ситуацій у колективі, знижує мотивацію до професійного розвитку та сприяє зростанню конфліктності на робочому місці.

Фізіологічні наслідки порушення балансу включають хронічну втому, порушення сну, підвищений артеріальний тиск та інші стрес-індуковані зміни, які підвищують ризик розвитку соматичних захворювань і знижують загальну працездатність. Такий стан формує замкнене коло, у якому стрес і фізіологічні порушення додатково поглиблюють психологічний дискомфорт, а зниження когнітивної ефективності зменшує здатність керівника контролювати робоче навантаження. Відтак, порушення балансу між роботою та особистим життям має комплексний вплив на психоемоційний стан, когнітивні та фізіологічні ресурси індивіда, що робить його ключовим чинником, який потребує системного аналізу та інтеграції стратегій адаптації на індивідуальному та організаційному рівнях.

Організаційні умови відіграють визначальну роль у підтримці або порушенні балансу між професійною діяльністю та особистим життям, оскільки саме структура робочого процесу визначає можливості керівників та працівників ефективно розподіляти час і ресурси. Гнучкі форми зайнятості, такі як дистанційна або гібридна робота, скорочені робочі дні та плаваючі графіки, забезпечують працівникам можливість адаптувати робочий час до особистих потреб і підвищують рівень задоволеності роботою. Такі організаційні практики дозволяють не лише оптимізувати використання часу, а й знижують рівень стресу, пов’язаного з обмеженням ресурсів та конфліктом ролей. Водночас відсутність чіткої структури робочого дня, перевантаження та недостатня підтримка з боку керівництва формують підвищений ризик професійного вигорання та погіршення психоемоційного стану, що негативно позначається на ефективності виконання професійних завдань.

Окрему увагу слід приділяти цифровим аспектам організаційної роботи, які стають новим чинником ризику для балансу «робота–життя». Постійна доступність через електронну пошту, месенджери та корпоративні платформи створює додаткове психологічне навантаження та підсилює феномен інформаційного перевантаження. Впровадження політик цифрового детоксу, обмеження робочих повідомлень поза офісним часом і розвиток культури поваги до особистого часу працівників дозволяють знизити ризик перенавантаження та підтримати психологічне благополуччя. Ефективне делегування завдань, контроль за робочим навантаженням і формування корпоративної культури, що заохочує відпочинок та підтримку працівників, виступають важливими механізмами стабілізації балансу між професійним і особистим життям, створюючи передумови для підвищення продуктивності та професійної стійкості керівників і працівників.

Окрім організаційних чинників, значну роль відіграють індивідуальні ресурси та стратегії управління часом і енергією. До таких ресурсів належать ефективна саморегуляція та тайм-менеджмент, які дозволяють планувати робочий день, розставляти пріоритети та зберігати внутрішній ресурс енергії для виконання завдань. Когнітивні ресурси включають стратегічне мислення, аналітичну здатність та гнучкість оцінки ситуацій, що дозволяє керівнику адаптуватися до змінних умов та зменшувати негативний вплив стресових чинників. Емоційні ресурси, серед яких емоційна стійкість та здатність до відновлення після стресу, забезпечують підтримку психоемоційного балансу та знижують ризик вигорання. Не менш важливою є соціальна підтримка від родини, колег, наставників та професійних спільнот, яка сприяє формуванню додаткових ресурсів адаптації та стійкості. Комплексне використання цих індивідуальних ресурсів у поєднанні з ефективними організаційними практиками забезпечує стійкий баланс між професійною діяльністю та особистим життям, підвищує продуктивність працівників і сприяє їхньому психологічному благополуччю [29].

Враховуючи визначальні психологічні, фізіологічні та організаційні чинники балансу між професійною діяльністю та особистим життям, актуальним стає питання розробки практичних рекомендацій для керівників та організацій. Підтримка ефективного WLB не може обмежуватися лише теоретичним аналізом або організаційними заходами; необхідно інтегрувати індивідуальні ресурси працівників, їхні стратегії саморегуляції та когнітивні й емоційні резерви. Формування практичних стратегій полягає в комплексному підході, який поєднує оптимізацію робочого часу, розвиток особистісних ресурсів та впровадження гнучких організаційних практик, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків перевантаження та підвищення психологічної стійкості керівників. На рис. 9.3 відображено практичні рекомендації для підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

Дослідження балансу між професійною діяльністю та особистим життям має багатовимірний характер і включає аналіз індивідуальних характеристик (цінності, мотивація, стиль життя), організаційних практик (політика балансу, робочі умови, соціальна підтримка) та культурних норм (очікування суспільства щодо ролей у роботі й сім’ї). У цьому контексті важливо розглядати баланс не лише як індикатор задоволеності життям, а як динамічний процес, що впливає на психологічну стійкість, професійну адаптацію та загальну якість життя керівника, що в умовах сучасних трансформацій праці становить важливу науково-практичну проблему психології праці та управління.

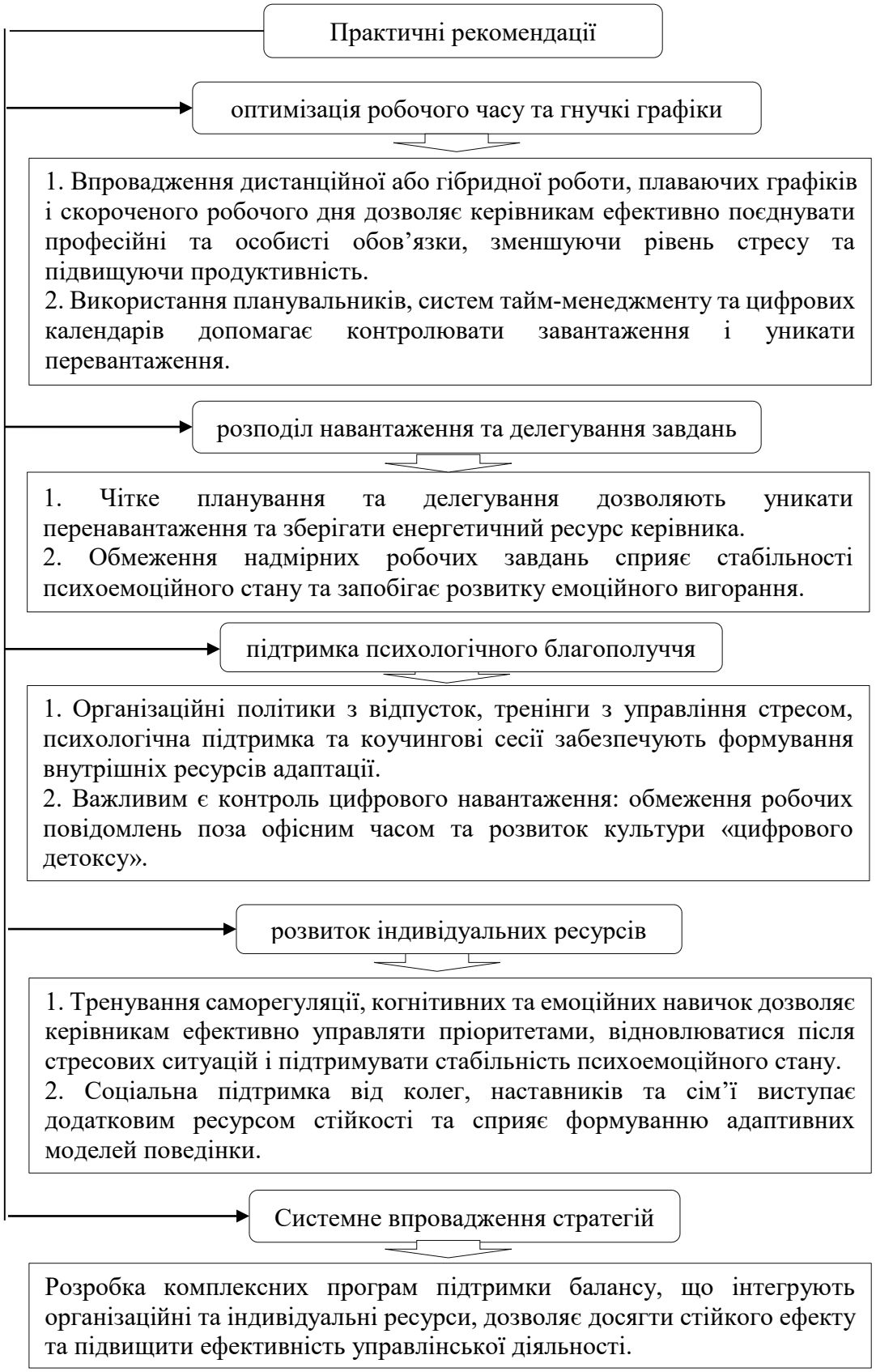


Рис. 9.3. Практичні рекомендації для підтримки балансу між професійною діяльністю та особистим життям *

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [14, 115]

На основі цього можна узагальнити наступні висновки:

1. Проведений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що професійна деформація керівника є не статичним психічним станом, а складним багатовимірним процесом, який формується та розгортається у часовій перспективі під впливом тривалого виконання управлінських функцій. Вона виникає внаслідок поступової трансформації адаптивних психологічних механізмів, що спочатку забезпечують ефективність професійної діяльності, але за умов хронічного перевантаження, дефіциту ресурсів та відсутності рефлексії набувають дезадаптивного характеру. Процесуальний підхід дозволяє виявити закономірності переходу від початкової професійної адаптації до закріплення змін і формування стійких деформаційних патернів, що виходять за межі суто професійної сфери та впливають на особистісне функціонування керівника загалом.

2. Професійна деформація та психологічне вигорання керівника мають спільну психологічну природу та взаємопов’язані механізми формування, зокрема деперсоналізацію, ригідність смислотворення, зниження емпатії, когнітивні спрощення та афективну пригніченість. Ці механізми виконують захисну функцію на ранніх етапах професійного становлення, однак за умов їх тривалого та неконтрольованого використання спричиняють зниження гнучкості мислення, емоційного залучення та здатності до ефективної міжособистісної взаємодії. У результаті професійна деформація створює передумови для розвитку вигорання, тоді як симптоми вигорання, у свою чергу, посилюють деформаційні зміни, формуючи замкнене коло психологічного виснаження управлінця.

3. Аналіз причинно-наслідкових зв’язків, чинників ризику та захисних ресурсів свідчить, що розвиток професійної деформації та психологічного вигорання керівника є результатом багатофакторної взаємодії організаційних, соціально-психологічних та індивідуально-особистісних умов. Водночас наявність внутрішніх ресурсів (саморегуляція, емоційний інтелект, рефлексивність, адекватна самооцінка) та зовнішніх ресурсів (підтримувальне організаційне середовище, професійний розвиток, соціальна підтримка) істотно знижує ризик формування стійких деформаційних змін. Це підтверджує наукову й практичну доцільність зміщення фокусу з опису симптомів на ранню профілактику, психологічний супровід та розвиток психологічної стійкості керівників як умову довготривалої ефективності управлінської діяльності.

4. Психологічне благополуччя та професійна стійкість керівника виступають фундаментальними чинниками забезпечення стабільної, ефективної управлінської діяльності, адекватної реакції на стресові та кризові ситуації, підтримки мотивації та позитивних міжособистісних відносин у команді. Психологічне благополуччя формується через поєднання когнітивних, емоційних і поведінкових ресурсів, що дозволяють керівнику не лише ефективно вирішувати професійні завдання, а й зберігати баланс між вимогами професії та внутрішніми можливостями особистості, що є передумовою для довготривалого професійного успіху та уникнення психологічних розладів.

5. Психологічна стійкість не є статичним показником, вона побудована на здатності керівника усвідомлено регулювати свої емоції, мислення, мотивацію й поведінку у відповідь на внутрішні потреби та зовнішні вимоги професійного середовища. Саморегуляція виступає ключовим механізмом реалізації внутрішніх ресурсів, забезпечуючи гнучкість мислення, ефективне управління емоціями, адаптивні поведінкові реакції й високий рівень мотивації. Ці навички дозволяють керівнику мобілізувати свої ресурси в складних ситуаціях, сприяючи підвищенню продуктивності, запобіганню вигоранню та підтримці позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

6. Оцінка ресурсів психологічної стійкості керівника потребує комплексного використання кількісних, якісних та об'єктивних методик, що дозволяє виявити не лише поточний рівень ресурсів, а й потенційні зони ризику для розвитку дезадаптаційних процесів. Практичні рекомендації, що включають розвиток саморегуляції через тренінги емоційної компетентності, когнітивні стратегії, поведінкові навички управління часом та мотивування себе і команди, створюють умови для формування стійкої, адаптивної особистості керівника, здатної забезпечити високий рівень професійної діяльності навіть у ситуаціях турбулентності та стресу.

7. Проведений аналіз теоретичних підходів та сучасних емпіричних досліджень засвідчує, що баланс між професійною діяльністю та особистим життям є багатовимірним і динамічним феноменом, який безпосередньо впливає на психологічне благополуччя, професійну стійкість та ефективність управлінської діяльності. Порушення цього балансу призводить до зростання рівня стресу, емоційного виснаження, когнітивних та фізіологічних порушень, що негативно позначається як на індивідуальній продуктивності керівника, так і на соціально-психологічному кліматі організації. Водночас поєднання гнучких організаційних практик, підтримки з боку керівництва та розвитку індивідуальних ресурсів саморегуляції, тайм-менеджменту й емоційної стійкості створює умови для стабілізації балансу «робота–життя».

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає відмінність між професійною деформацією керівника як динамічним процесом та її розумінням як фіксованого психологічного стану?

2. Яким чином адаптивні психологічні механізми управлінської діяльності трансформуються у дезадаптивні деформаційні патерни?

3. Яку роль відіграє тривалість перебування на керівній посаді у формуванні стійких проявів професійної деформації та вигорання?

4. Які психологічні механізми є спільними для професійної деформації та психологічного вигорання керівника, і як вони взаємопов'язані між собою?

5. Які внутрішні та зовнішні захисні ресурси можуть знижувати ризик розвитку професійної деформації та вигорання в управлінській діяльності?

6. Що розуміють під психологічним благополуччям керівника і які його основні компоненти?

7. Які когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси забезпечують професійну стійкість керівника?

8. Які основні зони ризику в саморегуляції можуть впливати на ефективність управлінської діяльності?

9. Які методи та інструменти використовуються для розвитку саморегуляції керівника?

10. Яким чином інтеграція ресурсів психологічної стійкості та саморегуляції впливає на запобігання професійній деформації та вигоранню?

11. У чому полягає сутність балансу між професійною діяльністю та особистим життям і чому він розглядається як динамічний процес?

12. Які психологічні, когнітивні та фізіологічні наслідки має порушення work–life balance для керівників?

13. Яку роль відіграють організаційні умови та корпоративна культура у формуванні балансу «робота–життя»?

14. Які методи оцінки work–life balance є найбільш інформативними та чому доцільно застосовувати їх у комплексі?

15. Яким чином індивідуальні ресурси саморегуляції та соціальна підтримка сприяють підвищенню професійної стійкості керівника?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що розуміють під професійною деформацією керівника

А.	Тимчасове зниження фізичної працездатності
Б.	Тривалі зміни в мисленні, поведінці та ціннісних орієнтаціях під впливом професійної діяльності
В.	Виключно втрату професійної мотивації
Г.	Короткочасну реакцію на конфліктну ситуацію

2. Скільки є основних типів професійної деформації керівника

А.	Два
Б.	Три
В.	Чотири
Г.	П’ять

3. Який тип професійної деформації проявляється ригідністю суджень і схильністю до стереотипного мислення

А.	Емоційна
Б.	Когнітивна
В.	Ціннісна
Г.	Поведінкова

4. Який тип професійної деформації пов'язаний зі змінами моральних, професійних і соціальних цінностей керівника

А.	Поведінкова
Б.	Емоційна
В.	Ціннісна
Г.	Когнітивна

5. Який психологічний механізм проявляється у формуванні відстороненого та формалізованого ставлення до підлеглих

А.	Саморегуляція
Б.	Деперсоналізація
В.	Рефлексія
Г.	Когнітивна гнучкість

6. Які є типи професійної деформації керівника

А.	Емоційна
Б.	Когнітивна
В.	Ціннісна
Г.	Поведінкова
Д.	Мотиваційна
Е.	Емоційна

7. Які прояви характерні для емоційної деформації керівника

А.	Підвищена дратівливість
Б.	Емоційна пригніченість
В.	Спалахи гніву
Г.	Емоційне дистанціювання
Д.	Зниження емпатії
Е.	Підвищення когнітивної гнучкості

8. Які прояви характерні для поведінкової деформації керівника

А.	Агресивні реакції
Б.	Ухилення від прийняття рішень
В.	Надмірний контроль
Г.	Бюрократизм
Д.	Ригідність у виконанні процедур
Е.	Розвиток емпатії

9. Які внутрішні чинники підвищують ризик професійної деформації та вигорання керівника

А.	Низька здатність до саморегуляції
Б.	Схильність до перфекціонізму
В.	Високий рівень внутрішнього контролю
Г.	Недостатня гнучкість мислення
Д.	Емоційна ригідність
Е.	Розвинений емоційний інтелект

10. Які характеристики належать до внутрішніх захисних ресурсів керівника

А.	Розвинені навички саморегуляції
Б.	Емоційний інтелект
В.	Адекватна самооцінка
Г.	Здатність до рефлексії
Д.	Гнучкість мислення
Е.	Надмірний адміністративний контроль

11. Установіть відповідність між типом професійної деформації та її проявом

Тип професійної деформації	**Прояв**
1. Емоційна	А. Ригідність суджень і стереотипність мислення
2. Когнітивна	Б. Переорієнтація професійних і моральних цінностей
3. Ціннісна	В. Дратівливість, емоційне дистанціювання та зниження емпатії
4. Поведінкова	Г. Агресивність, надмірний контроль і бюрократизм

12. Установіть відповідність між типом професійної деформації та її наслідком

Тип професійної деформації	**Наслідок**
1. Емоційна	А. Зниження соціальної відповідальності та рівня довіри
2. Когнітивна	Б. Погіршення командної згуртованості та якості комунікації
3. Ціннісна	В. Зростання організаційних конфліктів і зниження ефективності управління
4. Поведінкова	Г. Зниження аналітичності та стратегічності управлінських рішень

13. Установіть відповідність між психологічним механізмом та його характеристикою

Психологічний механізм	Характеристика
1. Деперсоналізація	А. Використання стереотипів, шаблонних оцінок і готових рішень
2. Ригідність смислотворення	Б. Відсторонене та формалізоване ставлення до підлеглих
3. Когнітивні спрощення	В. Зниження інтенсивності переживань та емоційного тонусу
4. Афективна пригніченість	Г. Закріплення сталих інтерпретацій професійних подій і ролей

14. Установіть відповідність між захисним ресурсом та його характеристикою

Захисний ресурс	Характеристика
1. Саморегуляція	А. Адекватне оцінювання власних можливостей та обмежень
2. Емоційний інтелект	Б. Аналіз власного досвіду та своєчасне коригування поведінки
3. Адекватна самооцінка	В. Управління власним емоційним станом і поведінкою
4. Рефлексія	Г. Усвідомлення та регуляція емоцій у професійній взаємодії

15. Установіть правильну послідовність етапів формування професійної деформації керівника

А) Формування стійких деформаційних патернів
Б) Засвоєння професійних ролей і вимог
В) Початкова адаптація
Г) Закріплення сформованих способів реагування
Д) Автоматизація когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність розвитку професійного вигорання керівника

А) Зниження мотивації
Б) Емоційна напруга
В) Професійна неадекватність
Г) Хронічне виснаження психічних ресурсів
Д) Цинічне ставлення до професійної діяльності
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17.Що розуміють під професійною стійкістю керівника

А.	Здатність уникати складних професійних ситуацій
Б.	Динамічну характеристику особистості, що забезпечує адаптивність і працездатність у складних умовах
В.	Здатність постійно контролювати діяльність підлеглих
Г.	Стабільність професійної посади керівника

18. Який ресурс забезпечує гнучкість сприйняття, аналізу та прийняття управлінських рішень

А.	Поведінковий
Б.	Соціальний
В.	Когнітивний
Г.	Фізіологічний

19. Який ресурс характеризує здатність керівника швидко відновлювати психоемоційний стан після напружених ситуацій

А.	Відновлюваність після стресу
Б.	Організаційна компетентність
В.	Критичне мислення
Г.	Соціальна ефективність

20. Яка методика використовується для оцінювання психологічної стійкості особистості

А.	SMART
Б.	CD-RISC
В.	SWOT
Г.	PEST

21. Що виступає динамічним механізмом використання ресурсів психологічної стійкості керівника

А.	Мотивація
Б.	Професійний контроль
В.	Саморегуляція
Г.	Делегування

22. Які компоненти належать до когнітивних ресурсів психологічної стійкості керівника

А.	Гнучкість мислення
Б.	Аналітичні навички
В.	Критичне мислення
Г.	Планування та прогнозування
Д.	Оцінювання альтернатив
Е.	Емоційне дистанціювання

23. Які компоненти належать до емоційних ресурсів психологічної стійкості керівника

А.	Емоційна саморегуляція
Б.	Позитивна мотивація
В.	Внутрішня стабільність
Г.	Відновлюваність після стресу
Д.	Контроль емоційних реакцій
Е.	Бюрократизація діяльності

24. Які елементи належать до поведінкових ресурсів психологічної стійкості керівника

А.	Організаційна компетентність
Б.	Адаптивна поведінка
В.	Соціальна ефективність
Г.	Координація роботи команди
Д.	Підтримання довіри у взаємодії
Е.	Ригідність мислення

25. Які методи можуть використовуватися для оцінювання ресурсів психологічної стійкості керівника

А.	Психологічні опитувальники
Б.	Самооцінка та рефлексивні практики
В.	Спостереження за поведінковими стратегіями
Г.	Ролеві та імітаційні ігри
Д.	Фізіологічні та нейропсихологічні методи
Е.	Виключно фінансовий аналіз діяльності

26.Які є компоненти саморегуляції керівника

А.	Емоційна саморегуляція
Б.	Когнітивна саморегуляція
В.	Поведінкова саморегуляція
Г.	Мотиваційна саморегуляція
Д.	Професійна саморегуляція
Е.	Адміністративна саморегуляція

27. Установіть відповідність між видом ресурсу психологічної стійкості та його характеристикою

Вид ресурсу	Характеристика
1. Когнітивний	А. Реалізація внутрішніх ресурсів через конкретні дії та стратегії взаємодії
2. Емоційний	Б. Підтримання внутрішньої рівноваги та регулювання емоцій
3. Поведінковий	В. Гнучкість аналізу ситуацій і прийняття управлінських рішень
4. Соціальний	Г. Отримання підтримки від колег, партнерів і професійного оточення

28.Установіть відповідність між когнітивним ресурсом та його змістом

Когнітивний ресурс	Зміст
1. Гнучкість мислення	А. Формування стратегічних цілей, визначення пріоритетів і підготовка до ризиків
2. Аналітичні навички	Б. Адаптація оцінки ситуації до змін зовнішнього середовища
3. Критичне мислення	В. Систематизація та опрацювання професійної інформації
4. Планування та прогнозування	Г. Оцінювання альтернатив і можливих наслідків рішень

29. Установіть відповідність між методом оцінювання психологічної стійкості та його характеристикою

Метод оцінювання	Характеристика
1. Психологічні опитувальники	А. Аналіз дій керівника в реальних або змодельованих ситуаціях
2. Самооцінка та рефлексія	Б. Отримання об’єктивних даних про реакцію організму на навантаження
3. Оцінка поведінкових стратегій	В. Кількісне вимірювання стійкості та здатності протистояти стресу
4. Фізіологічні методи	Г. Аналіз власних емоційних реакцій, рішень і способів подолання стресу

30.Установіть відповідність між видом саморегуляції та його проявом

Вид саморегуляції	Прояв
1. Емоційна	А. Планування поведінкових стратегій і контроль власних дій
2. Когнітивна	Б. Підтримання внутрішньої мотивації та усвідомлення професійних цілей
3. Поведінкова	В. Управління інтенсивністю афекту та відновлення психоемоційного балансу
4. Мотиваційна	Г. Контроль мислення, планування та прогнозування результатів діяльності

31. Установіть правильну послідовність використання ресурсів психологічної стійкості в управлінській ситуації

А) Реалізація обраної стратегії через конкретні дії
Б) Аналіз професійної ситуації
В) Відновлення психологічної рівноваги
Г) Регуляція власного емоційного стану
Д) Вибір оптимальної стратегії поведінки
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32. Установіть правильну послідовність процесу емоційної саморегуляції керівника

А) Застосування відповідної стратегії регуляції
Б) Усвідомлення власного емоційного стану
В) Відновлення психоемоційного балансу
Г) Контроль інтенсивності емоційної реакції
Д) Вибір способу регуляції емоцій
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

33. Установіть правильну послідовність розвитку когнітивної саморегуляції під час прийняття управлінського рішення

А) Оцінювання альтернативних варіантів
Б) Аналіз управлінської ситуації
В) Коригування стратегії відповідно до змін
Г) Прогнозування можливих результатів
Д) Вибір обґрунтованого рішення
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Що розуміють під балансом між професійною діяльністю та особистим життям

А.	Рівний розподіл часу між роботою та відпочинком
Б.	Стан ефективного поєднання професійних вимог і потреб особистого життя
В.	Повну відмову від професійних обов’язків у позаробочий час
Г.	Переважання особистих інтересів над професійними

35. Який наслідок може виникати внаслідок порушення work-life balance

А.	Підвищення мотивації
Б.	Емоційне виснаження
В.	Зростання професійної стійкості
Г.	Поліпшення соціальних взаємин

36. Яка шкала використовується для вимірювання робочо-сімейного конфлікту

А.	Work-Family Conflict Scale
Б.	Work-Life Balance Scale
В.	Work-Family Enrichment Scale
Г.	Connor-Davidson Resilience Scale

37. Який метод дозволяє визначити фактичний розподіл часу між роботою, сім'єю та особистими справами

А.	Фокус-група
Б.	Щоденник активності
В.	Психофізіологічне тестування
Г.	Опитування 360°

38. Який чинник сучасного професійного середовища розмиває межі між роботою та особистим життям

А.	Цифрова доступність поза робочим часом
Б.	Чітке делегування повноважень
В.	Підтримка з боку сім'ї
Г.	Регламентований відпочинок

39. Які наслідки можуть виникати внаслідок порушення балансу між роботою та особистим життям

А.	Хронічний стрес
Б.	Емоційне виснаження
В.	Зниження продуктивності
Г.	Сімейні конфлікти
Д.	Зниження професійної мотивації
Е.	Автоматичне підвищення креативності

40.Які організаційні практики сприяють підтримці work-life balance

А.	Гнучкий графік
Б.	Дистанційна робота
В.	Гібридна зайнятість
Г.	Програми підтримки сімей
Д.	Обмеження робочих повідомлень поза робочим часом
Е.	Постійна доступність працівника

41.Які методи використовуються для оцінювання work-life balance

А.	Стандартизовані опитувальники
Б.	Щоденникові методики
В.	Хронологічний аналіз
Г.	Інтерв'ю та фокус-групи
Д.	Психофізіологічні методи
Е.	Виключно фінансовий аудит

42. Які психофізіологічні наслідки можуть виникати внаслідок порушення балансу між роботою та особистим життям

А.	Хронічна втома
Б.	Порушення сну
В.	Підвищений артеріальний тиск
Г.	Зниження працездатності
Д.	Стрес-індуковані зміни
Е.	Автоматичне підвищення адаптивності

43. Установіть відповідність між методом оцінювання work-life balance та його характеристикою

Метод	Характеристика
1. Work-Life Balance Scale	А. Оцінювання позитивного впливу однієї життєвої сфери на іншу
2. Work-Family Conflict Scale	Б. Оцінювання сприйняття балансу та рівня задоволеності
3. Work-Family Enrichment Scale	В. Вимірювання конфлікту між робочою та сімейною сферами
4. Щоденник активності	Г. Фіксація фактичного розподілу часу між різними видами діяльності

44. Установіть відповідність між чинником порушення балансу та його наслідком

Чинник	Наслідок
1. Надмірне робоче навантаження	А. Розмивання меж між роботою та особистим життям
2. Постійна цифрова доступність	Б. Підвищення ризику професійного вигорання
3. Відсутність відновлення	В. Виснаження психічних і фізіологічних ресурсів
4. Робочо-сімейний конфлікт	Г. Зниження задоволеності життям і психологічного благополуччя

45. Установіть відповідність між організаційною практикою та її результатом

Організаційна практика	Результат
1. Гнучкий графік	А. Зменшення надмірного робочого навантаження керівника
2. Делегування	Б. Краще пристосування робочого часу до особистих потреб
3. Цифровий детокс	В. Підтримка психоемоційних ресурсів працівників
4. Психологічна підтримка	Г. Зниження навантаження від робочих повідомлень у позаробочий час

ГЛОСАРІЙ

Адаптація – процес пристосування особистості до умов, вимог і змін соціального, професійного та організаційного середовища.

Адаптація професійна – процес узгодження індивідуальних можливостей, потреб, цінностей і способів поведінки працівника з вимогами професійної діяльності.

Адаптивність – здатність особистості або організаційної системи гнучко змінювати способи діяльності відповідно до нових умов.

Акмеологія – галузь наукового знання, що досліджує закономірності досягнення людиною високого рівня особистісного і професійного розвитку.

Активне слухання – спосіб комунікативної взаємодії, що передбачає уважне сприйняття інформації, уточнення, перефразування та демонстрацію розуміння позиції співрозмовника.

Альтернатива управлінського рішення – один із можливих варіантів дій, що розглядається й оцінюється у процесі прийняття рішення.

Аналіз – пізнавальна операція поділу об'єкта, явища або проблеми на складові для дослідження їхніх властивостей і взаємозв'язків.

Анкетування – метод збору інформації за допомогою системи стандартизованих письмових запитань.

Авторитарний стиль керівництва – стиль управління, за якого основні повноваження щодо прийняття рішень концентруються у керівника, а участь працівників є обмеженою.

Авторитет – визнаний працівниками вплив особи, що ґрунтується на її компетентності, професійних і особистісних якостях.

Баланс між професійною діяльністю та особистим життям (work-life balance) – стан узгодженості професійної й особистої сфер, що дає змогу виконувати професійні та життєві ролі без стійкого виснаження ресурсів.

Безперервність контролю – принцип регулярного та послідовного здійснення контрольних процедур упродовж управлінського циклу.

Біхевіоральний підхід – психологічний підхід, орієнтований на дослідження поведінки людини через спостережувані реакції, стимули та результати діяльності.

Благополуччя психологічне – інтегральний стан позитивного функціонування особистості, що характеризується внутрішньою рівновагою, задоволеністю, самореалізацією та конструктивними взаєминами.

Взаємодія – взаємозумовлений процес впливу та координації дій учасників спільної діяльності.

Взаєморозуміння – досягнення учасниками взаємодії адекватного розуміння позицій, намірів, очікувань і змісту повідомлень один одного.

Відповідальність – усвідомлення особою обов'язку відповідати за власні рішення, дії та їхні наслідки.

Вигорання професійне – негативний психологічний стан, що формується внаслідок тривалого дисбалансу між професійними вимогами та ресурсами працівника.

Виробничий контроль – вид контролю, спрямований на зіставлення запланованих і фактичних показників виробничої діяльності та аналіз відхилень.

Влада – здатність здійснювати вплив у системі соціальних та організаційних відносин.

Вольові якості – стійкі характеристики особистості, що забезпечують свідоме регулювання поведінки, наполегливість, самоконтроль і подолання труднощів.

Вплив – процес, у результаті якого відбувається зміна установок, оцінок, емоційного стану або поведінки іншої людини чи групи.

Вплив управлінський – цілеспрямований вплив суб'єкта управління на поведінку, діяльність і взаємодію працівників для досягнення організаційних цілей.

Гібридна зайнятість – форма організації праці, що поєднує роботу безпосередньо в організації та дистанційний формат.

Гнучкість психологічна – здатність особистості змінювати способи мислення і поведінки відповідно до вимог ситуації.

Готовність до змін – психологічний стан прийняття необхідності організаційних змін і готовності брати участь у їх реалізації.

Група – сукупність людей, між якими існують взаємодія, спільні цілі, норми, ролі та усвідомлення належності до певної спільноти.

Групова динаміка – сукупність процесів формування, функціонування та розвитку групи, її норм, ролей, статусів, лідерства і згуртованості.

Групова норма – прийняте групою правило або очікування щодо належної поведінки її членів.

Групове рішення – рішення, сформоване шляхом спільного обговорення, оцінювання альтернатив та узгодження позицій учасників групи.

Дезадаптація професійна – порушення процесу пристосування працівника до професійного середовища, що може супроводжуватися напруженням, зниженням мотивації та результативності.

Делегування – передавання керівником працівникові частини завдань і відповідних повноважень для їх виконання.

Демократичний стиль керівництва – стиль управління, що передбачає залучення працівників до обговорення та прийняття рішень і врахування їхніх позицій.

Деперсоналізація – компонент професійного вигорання, що проявляється емоційним дистанціюванням, цинічним або знеособленим ставленням до інших людей.

Децентралізований контроль – контроль, що базується на делегуванні контрольних повноважень, самоконтролі та взаємному контролі працівників.

Діагностика психологічна – система методів і процедур, спрямованих на виявлення та оцінювання психологічних характеристик особистості, групи або організації.

Ділове спілкування – комунікативна взаємодія, пов'язана з виконанням професійних та управлінських завдань.

Дистанційна робота – форма організації праці, за якої професійні завдання виконуються поза традиційним робочим місцем із використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Дієвість контролю – ступінь практичної реалізації рекомендацій і коригувальних заходів, сформованих за результатами контролювання.

Довіра – психологічна готовність покладатися на іншу особу або організацію, очікуючи компетентної, передбачуваної та добросовісної поведінки.

Документальний контроль – контроль, що здійснюється шляхом аналізу документально зафіксованої інформації.

Економічна психологія – галузь психологічної науки, що досліджує психологічні закономірності економічної поведінки людини.

Економічність контролю – співвідношення витрат на здійснення контролю та отриманого економічного й управлінського ефекту.

Експеримент – метод наукового дослідження, що передбачає цілеспрямовану зміну умов для виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Емпатія – здатність розуміти емоційний стан, переживання та позицію іншої людини й ураховувати їх у взаємодії.

Емоції – психічні процеси та стани, що відображають суб'єктивне ставлення людини до подій, ситуацій, інших людей і власної діяльності.

Емоційна саморегуляція – здатність людини усвідомлювати, контролювати та конструктивно змінювати власні емоційні реакції.

Емоційна стійкість – здатність зберігати відносну стабільність емоційного стану та результативність діяльності в напружених ситуаціях.

Емоційне виснаження – стан значного зменшення емоційних і психічних ресурсів, що є одним із ключових проявів професійного вигорання.

Емоційний інтелект – здатність розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції та враховувати емоційні стани інших людей у взаємодії.

Ескалація конфлікту – посилення конфліктного протистояння, що супроводжується зростанням напруження, розширенням суперечностей або залученням нових учасників.

Етика професійна – система моральних принципів і норм, що регулюють поведінку людини у професійній діяльності.

Етнопсихологія – галузь психології, що досліджує психологічні особливості етнічних спільнот і вплив культури на поведінку людей.

Задоволеність працею – суб'єктивна оцінка працівником професійної діяльності та умов її здійснення.

Заключний контроль – контроль, що проводиться після завершення певного процесу, роботи або управлінського циклу та передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими.

Залученість працівників – ступінь психологічної включеності працівника у професійну діяльність і його готовності докладати додаткових зусиль для досягнення результату.

Зворотний зв'язок – механізм впливу результатів функціонування системи на характер і параметри її подальшої діяльності.

Згуртованість групи – ступінь єдності членів групи, їхньої прихильності до групи та спільних цілей.

Здібності – індивідуально-психологічні властивості людини, що є передумовами успішного опанування та виконання певної діяльності.

Ідентифікація – психологічний механізм уподібнення себе іншій людині або групі та засвоєння певних моделей поведінки, норм і цінностей.

Індивідуально-психологічний рівень – рівень аналізу, на якому досліджуються потреби, мотиви, цінності, здібності, емоційні, вольові та професійні характеристики особистості.

Інноваційність – готовність і здатність створювати, приймати та впроваджувати нові ідеї й способи діяльності.

Інтерв'ю – метод отримання психологічної інформації шляхом цілеспрямованої бесіди дослідника з респондентом.

Інформаційна якість – сукупність характеристик інформації, зокрема її достовірність, повнота, актуальність, релевантність і своєчасність.

Інформаційні ресурси – сукупність даних, відомостей і знань, що використовуються для аналізу, прийняття управлінських рішень, координації та контролю.

Кар'єра – послідовність професійних ролей, позицій і змін у професійному розвитку людини.

Керівник – формально уповноважений суб'єкт управлінської діяльності.

Керівництво – здійснення управлінського впливу переважно на основі формальних повноважень, посадового статусу та відповідальності.

Когнітивна гнучкість – здатність змінювати спосіб мислення, розглядати альтернативи та коригувати оцінки відповідно до нової інформації.

Когнітивна складова психологічної адаптації – компонент адаптації, пов'язаний із засвоєнням професійних знань, правил, норм і стандартів діяльності.

Когнітивні здібності – психологічні можливості людини сприймати, опрацьовувати, аналізувати, запам'ятовувати інформацію та розв'язувати проблеми.

Когнітивні упередження – систематичні відхилення у сприйнятті, оцінюванні інформації та формуванні суджень, здатні впливати на прийняття рішень.

Команда – група людей із взаємодоповнювальними ролями та компетентностями, які координують свої дії для досягнення спільної мети.

Командна взаємодія – процес узгодження дій, інформації, ролей і відповідальності членів команди.

Компроміс – стратегія врегулювання конфлікту, за якої сторони частково поступаються власними інтересами для досягнення прийнятного рішення.

Комунікація – процес обміну інформацією, смислами, оцінками та емоційними сигналами між учасниками взаємодії.

Комунікативна компетентність – сукупність знань, умінь і психологічних якостей, що забезпечують ефективне передавання, сприйняття та інтерпретацію інформації.

Комунікативний бар'єр – чинник, що ускладнює точне передавання, сприйняття або розуміння інформації між учасниками комунікації.

Конкуренція – форма соціальної взаємодії, що характеризується суперництвом учасників за ресурси, переваги або досягнення певних цілей.

Конфлікт – зіткнення несумісних або сприйнятих як несумісні інтересів, цілей, позицій, цінностей чи способів дії.

Конфлікт внутрішньоособистісний – зіткнення суперечливих мотивів, цінностей, цілей або рольових вимог у межах однієї особистості.

Конфлікт міжгруповий – протистояння між групами або структурними підрозділами організації.

Конфлікт міжособистісний – зіткнення інтересів, позицій, цілей або способів поведінки двох чи більше осіб.

Конфлікт організаційний – конфлікт, що виникає в організації та пов'язаний із цілями, ролями, ресурсами, владою, комунікаціями або умовами діяльності.

Конфліктологічна компетентність керівника – здатність керівника своєчасно виявляти суперечності, аналізувати конфлікти, запобігати їх ескалації та використовувати конструктивні способи врегулювання.

Контроль – базова функція менеджменту, що забезпечує зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками, виявлення відхилень і формування коригувальних рішень.

Контроль за відхиленнями – підхід, відповідно до якого управлінська увага концентрується передусім на суттєвих відхиленнях фактичних результатів від установлених параметрів.

Координація – узгодження дій, завдань, ресурсів і взаємозалежних процесів для досягнення спільного результату.

Коригувальна дія – управлінський захід, спрямований на усунення виявленого відхилення або причин його виникнення.

Креативність – здатність генерувати нові, оригінальні й доцільні ідеї та способи розв'язання проблем.

Ліберальний стиль керівництва – стиль, за якого працівникам надається значна самостійність, а безпосереднє втручання керівника є обмеженим.

Лідер – особа, здатна завдяки соціальному впливу спрямовувати поведінку групи та мобілізувати її на досягнення спільних цілей.

Лідерство – процес соціального впливу та здатність спрямовувати групу на досягнення спільних цілей.

Лідерський вплив – вплив, що ґрунтується на авторитеті, довірі, комунікації та здатності керівника об'єднувати працівників навколо спільних цілей.

Лояльність організаційна – стійке позитивне ставлення працівника до організації та готовність підтримувати її цілі й цінності.

Людський капітал – сукупність знань, компетентностей, досвіду та інших продуктивних характеристик людей, що мають цінність для організації.

Людський чинник – сукупність психологічних, професійних та особистісних характеристик людини, що впливають на функціонування управлінської системи.

Маніпуляція – прихований психологічний вплив, спрямований на зміну поведінки або рішення іншої особи без повного усвідомлення нею справжньої мети впливу.

Маркетинговий контроль – вид контролю, спрямований на оцінювання результативності маркетингової діяльності організації.

Медіація – спосіб конструктивного врегулювання конфлікту за участю нейтральної третьої сторони.

Менеджер – професійний управлінець, який організовує діяльність і взаємодію в організації.

Менеджмент – професійне управління організаціями та їхніми ресурсами, насамперед у соціально-економічній сфері.

Мета – усвідомлений бажаний результат, на досягнення якого спрямовується діяльність.

Метод психології управління – спосіб наукового дослідження психологічних явищ, процесів і закономірностей у сфері управління.

Мислення – психічний процес узагальненого й опосередкованого пізнання зв'язків, відносин і закономірностей дійсності.

Модель лідерства – теоретична схема, що пояснює механізми, чинники та умови ефективного лідерського впливу.

Мотиваційна сфера особистості – система потреб, мотивів, цілей, інтересів і цінностей, що визначає спрямованість поведінки людини.

Мотивація – система внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної діяльності.

Мотивація внутрішня – спонукання до діяльності, пов'язане з її змістом, інтересом, самореалізацією та внутрішнім задоволенням.

Мотивація зовнішня – спонукання до діяльності, зумовлене зовнішніми винагородами, оцінюванням, санкціями або іншими стимулами.

Мотив – внутрішнє спонукання, що надає поведінці спрямованості та пов'язує потребу з конкретною діяльністю.

Мотивування – управлінська функція створення умов і застосування стимулів, що спонукають працівників до досягнення визначених результатів.

Навіювання – психологічний механізм впливу, за якого сприйняття інформації супроводжується зниженням критичності її оцінювання.

Наслідування – психологічний механізм відтворення людиною моделей поведінки, дій або способів реагування іншої особи чи групи.

Невизначеність – стан неповноти, неоднозначності або дефіциту інформації щодо умов, альтернатив і можливих наслідків рішень.

Негативний зворотний зв'язок – механізм зворотного зв'язку, спрямований на зменшення відхилень та стабілізацію функціонування системи.

Неформальна група – група, що виникає на основі міжособистісних зв'язків, спільних інтересів і симпатій незалежно від офіційної структури.

Неформальний вплив – вплив, що ґрунтується на особистісному й професійному авторитеті, довірі, переконанні та особистому прикладі.

Норма організаційна – формально встановлене або неформально прийняте правило поведінки членів організації.

Об'єкт психології управління – організована індивідуальна і спільна діяльність людей, психологічні явища та взаємодії, що виникають у системі управління.

Об'єкт управління – людина, група або інша підсистема, на яку спрямований управлінський вплив.

Об'єктивність контролю – принцип формування висновків на основі достовірних, перевірених даних та встановлених критеріїв.

Опір змінам – психологічна або поведінкова протидія організаційним змінам, зумовлена невизначеністю, недовірою, загрозою статусу, дефіцитом компетентностей або іншими чинниками.

Оперативність контролю – швидкість отримання інформації, виявлення проблем і прийняття необхідних коригувальних рішень.

Організаційна культура – соціально-психологічний феномен і середовище організації, що охоплює спільні цінності, норми, уявлення та моделі поведінки.

Організаційна поведінка – поведінка людей і груп в організації та закономірності її формування під впливом індивідуальних, групових і організаційних чинників.

Організаційна психологія – галузь психології, що досліджує поведінку, взаємодію та психологічні процеси людей в організаціях.

Організаційна роль – сукупність очікуваних способів поведінки, пов'язаних із певною позицією людини в організації.

Організаційна соціалізація – процес засвоєння працівником цінностей, норм, правил, ролей і моделей поведінки, прийнятих в організації.

Організаційне середовище – сукупність умов, структур, відносин, норм і процесів, у межах яких здійснюється професійна діяльність.

Організаційний розвиток – цілеспрямований процес якісних змін організації, її структури, культури, процесів та людського потенціалу.

Організаційний рівень аналізу – рівень дослідження психологічних особливостей функціонування організації, її культури, комунікацій, змін та управлінських відносин.

Організація – соціальна система, процес упорядкування діяльності та система внутрішніх взаємозв'язків.

Особистість – людина як суб'єкт діяльності, взаємодії та професійного розвитку.

Особистісний потенціал – сукупність внутрішніх можливостей і ресурсів людини, що можуть реалізовуватися в діяльності та розвитку.

Оцінювання – процес визначення ступеня відповідності результатів, характеристик або поведінки встановленим критеріям.

Оцінювання контролю – систематичний процес визначення відповідності організації контрольної діяльності встановленим цілям, принципам, нормативам і потребам менеджменту.

Пам'ять – психічний процес запам'ятовування, збереження, відтворення та забування інформації й набутого досвіду.

Переговори – процес комунікативної взаємодії сторін, спрямований на узгодження інтересів, позицій та досягнення домовленості.

Переконання – психологічний механізм впливу, що спирається на логічну аргументацію, осмислення інформації та критичне судження адресата.

Перцепція соціальна – процес сприйняття, розуміння та оцінювання людьми один одного в соціальній взаємодії.

Поведінка – сукупність дій і реакцій людини, що виникають у процесі її взаємодії з навколишнім середовищем.

Поведінкова реакція працівника – відповідь працівника на управлінський вплив, рішення, подію або зміну умов діяльності.

Позитивний зворотний зв'язок – механізм, за якого результати функціонування системи посилюють початковий ефект або тенденцію.

Попередній контроль – контроль, що здійснюється до початку виконання запланованих робіт та має переважно превентивний характер.

Потреба – стан об'єктивної або суб'єктивної необхідності, що активізує поведінку та становить основу формування мотивів.

Поточний контроль – контроль, що здійснюється безпосередньо у процесі виконання діяльності та забезпечує оперативне виявлення й коригування відхилень.

Працездатність – здатність людини підтримувати необхідний рівень продуктивності та якості професійної діяльності протягом певного часу.

Практична психологія – сфера застосування психологічних знань і методів для розв'язання практичних проблем особистості, групи та організації.

Предмет психології управління – психологічні закономірності, механізми, чинники та умови управлінської діяльності, управлінської взаємодії й функціонування організації.

Превентивність контролю – здатність системи контролю попереджати порушення, ризики та кризові ситуації.

Прийняття управлінського рішення – процес ідентифікації проблеми, розроблення й оцінювання альтернатив, вибору найбільш доцільного варіанта дій та його затвердження.

Примус – форма впливу, що ґрунтується на можливості застосування санкцій або негативних наслідків за невиконання встановлених вимог.

Проблемна ситуація – стан невідповідності між фактичним і бажаним результатом, який потребує аналізу та прийняття рішення.

Професійна деформація – стійкі небажані зміни особистісних характеристик і поведінки, що формуються під тривалим впливом професійної діяльності.

Професійна діяльність – соціально організована діяльність, що здійснюється на основі спеціальних знань, умінь, компетентностей і професійних норм.

Професійна ідентичність – усвідомлення людиною власної належності до певної професії та прийняття її ролей, цінностей і смислів.

Професійна компетентність – інтегрована здатність ефективно виконувати професійні завдання на основі знань, умінь, досвіду й особистісних якостей.

Професійна мотивація – система мотивів, потреб, цінностей і цілей, що визначають ставлення людини до професійної діяльності та активність у ній.

Професійна придатність – відповідність індивідуальних характеристик і можливостей людини вимогам певної професійної діяльності.

Професійна самореалізація – процес реалізації особистістю власних здібностей, цінностей, цілей і потенціалу у професійній діяльності.

Професійна стійкість – здатність зберігати ефективність діяльності, психологічну рівновагу та відповідальність в умовах тривалих навантажень і змін.

Професійне самовизначення – процес усвідомленого вибору й уточнення людиною професійного шляху відповідно до власних можливостей, цінностей і цілей.

Професійне становлення – тривалий процес формування професійної ідентичності, компетентності, майстерності та способів професійної поведінки.

Професійні цінності – стійкі уявлення працівника про значуще й бажане у професійній діяльності, що спрямовують його вибір і поведінку.

Професіоналізм – система професійних знань, умінь, компетентностей і особистісних якостей, що забезпечують якісне виконання діяльності.

Психіка – система психічних процесів, станів і властивостей, що забезпечує відображення дійсності та регулювання поведінки людини.

Психічний ресурс – внутрішня можливість особистості, що використовується для адаптації, саморегуляції, подолання навантаження та підтримання ефективності.

Психологізація управління – тенденція зростання ролі психологічних знань у поясненні та вдосконаленні управлінських процесів.

Психологічна адаптація працівника – процес узгодження індивідуальних можливостей, потреб і цінностей працівника з вимогами професійного середовища.

Психологічна компетентність керівника – здатність керівника розуміти психологічні закономірності поведінки людей та використовувати ці знання в управлінській діяльності.

Психологічна підтримка – сукупність заходів і форм взаємодії, спрямованих на збереження психологічних ресурсів, адаптацію та подолання професійних труднощів.

Психологічна сумісність – таке поєднання психологічних характеристик учасників, яке сприяє взаєморозумінню, узгодженості дій і продуктивній діяльності.

Психологічна стійкість – здатність людини зберігати або відновлювати ефективне функціонування під впливом стресу, труднощів і несприятливих обставин.

Психологічне здоров'я – інтегративна характеристика когнітивного, емоційного, поведінкового та соціального функціонування людини, що забезпечує продуктивність, адаптивність і стійкість до стресу.

Психологічний клімат – відносно стійка система емоційно-психологічних відносин і настроїв у групі, що впливає на самопочуття та спільну діяльність її членів.

Психологічний механізм – закономірний спосіб, через який психологічні чинники зумовлюють певний стан, поведінку або результат взаємодії.

Психологічний ресурс – внутрішня або соціально підтримувана можливість, що допомагає людині справлятися з професійними вимогами та відновлюватися після навантажень.

Психологія груп і команд – напрям психології управління, що досліджує спільну діяльність, групову динаміку, згуртованість, ролі, статуси та лідерство.

Психологія кар'єри – галузь психологічного знання про закономірності професійного вибору, розвитку та кар'єрного просування людини.

Психологія менеджменту – міждисциплінарний напрям, зосереджений на психологічних аспектах професійної діяльності менеджерів і функціонування організацій.

Психологія особистості – галузь психології, що досліджує структуру, властивості, розвиток та індивідуальні відмінності особистості.

Психологія організації – напрям психології управління, що досліджує організацію як соціально-психологічну систему, її культуру, норми, цінності, розвиток і зміни.

Психологія праці – галузь психології, що досліджує психологічні закономірності трудової діяльності, працездатності та професійного розвитку.

Психологія управління – галузь психологічної науки, що досліджує психологічні закономірності управлінської діяльності та функціонування організованих соціальних систем.

Психологія управлінської діяльності – напрям психології управління, що досліджує психологічний зміст діяльності керівника, прийняття рішень, планування, координацію та контроль.

Психотехніка – історичний напрям прикладної психології, пов'язаний із застосуванням психологічних методів у професійному доборі та організації праці.

Раціональність управлінського рішення – ступінь логічної та інформаційної обґрунтованості вибору певного способу дій.

Регулювання – управлінська діяльність, спрямована на підтримання або відновлення необхідних параметрів функціонування системи.

Резильєнтність – здатність людини адаптуватися до труднощів, відновлювати психологічну рівновагу та продовжувати ефективне функціонування після несприятливих подій.

Рефлексивність – здатність людини аналізувати власні дії, рішення, мотиви, помилки та їхні наслідки.

Рефлексія – процес усвідомлення й осмислення людиною власних психічних станів, дій, способів мислення та позиції у взаємодії.

Ригідність мислення – недостатня здатність змінювати усталені способи мислення та дій відповідно до нових умов.

Ризик – можливість виникнення небажаних наслідків або відхилень за умов невизначеності.

Рішення управлінське – результат вибору способу дій, спрямованого на регулювальний або координувальний вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Робоче навантаження – сукупність кількісних, часових, когнітивних та емоційних вимог, які професійна діяльність висуває до працівника.

Робочо-сімейний конфлікт – взаємне ускладнення виконання професійних і сімейних ролей унаслідок конкуренції вимог часу, енергії та психологічних ресурсів.

Роль – сукупність очікуваних моделей поведінки, пов'язаних із певною соціальною або організаційною позицією.

Самоконтроль – здатність свідомо регулювати власні дії, емоції та імпульси відповідно до визначених цілей і норм.

Самоменеджмент – система способів організації людиною власних цілей, часу, навантаження, пріоритетів і ресурсів.

Самореалізація – процес розкриття та втілення особистістю власних здібностей, цінностей і потенціалу.

Саморегуляція – свідоме керування власними психічними станами, емоціями, поведінкою та ресурсами для підтримання ефективної діяльності.

Самосвідомість – усвідомлення людиною власних характеристик, мотивів, станів, цінностей, можливостей і місця у взаємодії з іншими.

Самооцінка – оцінювання людиною власних якостей, можливостей, результатів і особистісної значущості.

Система управління – взаємопов'язана сукупність суб'єктів, об'єктів, функцій, процедур, інформаційних зв'язків і механізмів управлінського впливу.

Системність – принцип розгляду явищ і процесів як взаємопов'язаних елементів цілісної системи.

Соціальна взаємодія – процес взаємного впливу, обміну інформацією та координації поведінки між соціальними суб'єктами.

Соціальна психологія – галузь психології, що досліджує закономірності поведінки та психічних явищ людини в умовах взаємодії з іншими людьми й групами.

Соціальна психологія управління – напрям психології управління, що вивчає міжособистісну і групову взаємодію, комунікацію, переговори, конфлікти, владу та авторитет.

Соціальна роль – нормативно очікувана модель поведінки, пов'язана з певною позицією людини в групі або організації.

Соціальний вплив – зміна думок, оцінок, емоцій або поведінки людини під впливом інших осіб чи груп.

Соціально-психологічний клімат – якісна характеристика міжособистісних відносин та емоційної атмосфери в колективі.

Співробітництво – форма соціальної взаємодії, що ґрунтується на узгодженні дій, інтересів і ресурсів для досягнення спільної мети.

Спільна діяльність – узгоджена діяльність людей, спрямована на досягнення спільної мети.

Спостереження – метод систематичного та цілеспрямованого сприйняття й фіксації поведінки та психологічних проявів.

Сприймання – психічний процес цілісного відображення людиною предметів, явищ, людей і ситуацій.

Спрацьованість – узгодженість дій членів групи, сформована у процесі спільної діяльності та спрямована на досягнення результату.

Справедливість організаційна – сприйняття працівниками чесності розподілу винагород, процедур прийняття рішень та міжособистісного ставлення.

Стандарт контролю – кількісний або якісний орієнтир, з яким порівнюються фактичні результати діяльності.

Статус – положення людини або групи в системі соціальних та організаційних відносин.

Стереотип – стійке спрощене уявлення про людину, групу або явище, що впливає на їх сприйняття й оцінювання.

Стереотипність оцінювання – упереджене сприйняття та оцінювання працівників або ситуацій на основі стійких спрощених схем.

Стимул – зовнішній чинник, здатний активізувати або спрямувати поведінку людини.

Стимулювання – використання зовнішніх матеріальних і нематеріальних впливів для підтримання бажаної поведінки та результативності працівника.

Стиль керівництва – відносно стійка система способів прийняття рішень, комунікації та впливу керівника на працівників.

Стрес – психофізіологічна реакція людини на вимоги або впливи, що потребують адаптації та мобілізації ресурсів.

Стресор – чинник або подія, що висуває підвищені вимоги до адаптаційних ресурсів людини та здатна викликати стресову реакцію.

Стресостійкість – здатність зберігати ефективність діяльності, самоконтроль і психологічну рівновагу в умовах стресу.

Стратегія управління конфліктом – загальний спосіб поведінки сторони в конфліктній ситуації, спрямований на захист інтересів та досягнення певного результату.

Суб'єкт управління – керівник, управлінська команда або інший уповноважений суб'єкт, який здійснює управлінські функції.

Суб'єктність – здатність людини виступати активним, самостійним і відповідальним учасником діяльності та взаємодії.

Суб'єкт-суб'єктна модель управління – модель управлінської взаємодії, за якої керівник і працівник розглядаються як активні учасники взаємного впливу та спільної діяльності.

Темперамент – сукупність індивідуально-психологічних властивостей, що визначають динамічні особливості психічних процесів і поведінки.

Тестування психологічне – стандартизований метод вимірювання психологічних характеристик за допомогою спеціально розроблених тестів і шкал.

Транспарентність контролю – принцип належного й своєчасного інформаційного представлення результатів контролю заінтересованим сторонам.

Трудова поведінка – сукупність дій, реакцій і способів взаємодії працівника під час виконання професійних обов'язків.

Увага – психічний процес вибіркової спрямованості та зосередженості свідомості на певних об'єктах або видах діяльності.

Уникнення конфлікту – стратегія поведінки, за якої сторона не вступає в активне розв'язання суперечності та не наполягає на реалізації власних інтересів.

Управління – цілеспрямований процес організації та регулювання діяльності соціальної системи.

Управління змінами – цілеспрямований процес підготовки, реалізації та закріплення організаційних змін із урахуванням психологічної готовності працівників.

Управління конфліктами – система дій щодо діагностики, профілактики, регулювання та конструктивного врегулювання конфліктів.

Управління людськими ресурсами – система управлінських практик щодо добору, адаптації, оцінювання, мотивації, розвитку, навчання та кар'єрного просування працівників.

Управлінська дія – цілеспрямована форма соціальної взаємодії, що реалізується через взаємний вплив, обмін інформацією, узгодження інтересів та координацію спільної діяльності.

Управлінська діяльність – професійна діяльність, спрямована на організацію, координацію та регулювання спільної діяльності людей.

Управлінська ефективність – ступінь досягнення управлінських цілей за належної якості рішень, взаємодії та використання ресурсів.

Управлінська компетентність – інтегрована здатність ефективно виконувати управлінські функції на основі знань, умінь, досвіду та особистісних якостей.

Управлінська комунікація – обмін інформацією та смислами між учасниками управління для постановки завдань, координації, мотивування, контролю й отримання зворотного зв'язку.

Управлінська культура – система цінностей, норм, способів мислення та поведінки, що визначає характер здійснення управлінської діяльності.

Управлінська проблема – невідповідність між фактичним і бажаним станом об'єкта управління, що потребує прийняття управлінського рішення.

Управлінський цикл – упорядкована сукупність взаємопов'язаних і послідовно здійснюваних управлінських процедур, операцій та дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Управлінські відносини – система формальних і неформальних зв'язків між учасниками управління, що виникають у процесі спільної діяльності.

Фінансовий контроль – систематичне спостереження, перевірка та оцінювання процесів формування, розподілу й використання фінансових ресурсів організації.

Фокус-група – якісний метод дослідження, що передбачає модероване групове обговорення певної проблеми, досвіду або ставлення.

Формальна група – група, створена відповідно до офіційної структури організації для виконання визначених функцій і завдань.

Формальний вплив – управлінський вплив, що ґрунтується на посадових повноваженнях, організаційних нормах, регламентах, відповідальності та контролі.

Характер – сукупність відносно стійких індивідуальних рис особистості, що проявляються у типових способах її поведінки.

Хронічний стрес – тривалий стан психофізіологічного напруження, що виникає за постійної або повторюваної дії стресорів та виснажує адаптаційні ресурси.

Централізований контроль – контроль, що здійснюється спеціалізованими структурними підрозділами або уповноваженими суб'єктами відповідно до централізовано встановлених правил.

Цінність – стійке уявлення особистості або групи про значуще, бажане та належне, яке виступає орієнтиром вибору й поведінки.

Ціннісна орієнтація – усвідомлена спрямованість особистості на певні цінності, що визначає її життєві та професійні пріоритети.

Цифрова доступність – можливість постійного професійного контакту за допомогою цифрових засобів комунікації, що за відсутності меж може посилювати професійне навантаження.

Цифровізація управління – упровадження цифрових технологій у процеси прийняття рішень, комунікації, координації, контролю та взаємодії в організації.

Цифровий детокс – свідоме обмеження використання цифрових каналів комунікації протягом визначеного часу з метою відновлення психологічних ресурсів.

Цілеспрямованість – орієнтація діяльності або взаємодії на досягнення визначеного результату.

Щоденник активності – метод самоспостереження, що передбачає систематичну фіксацію видів діяльності, витраченого часу та пов’язаних із ними станів.

Я-концепція – система уявлень людини про саму себе, власні якості, можливості, ролі та місце у системі соціальних відносин.

Якість управлінського рішення – комплексна характеристика обґрунтованості, своєчасності, реалістичності та придатності рішення для досягнення визначених цілей.

Work-Family Conflict Scale – стандартизована шкала, призначена для оцінювання конфлікту між професійною та сімейною сферами життя.

Work-Family Enrichment Scale – стандартизована шкала оцінювання позитивного впливу ресурсів і досвіду однієї життєвої сфери на іншу.

Work-Life Balance Scale – стандартизований інструмент оцінювання суб’єктивного сприйняття балансу між професійною діяльністю та іншими сферами життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми психології: Проблеми психології творчості: Збірник наукових праць / За ред. В.О. Моляко. Т.12. Вип.5. Ч.І. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2008. 288 с.
2. Алькема В., Акініна Н. Модель формування конфліктологічної компетентності майбутніх лідерів в умовах цифровізації освітнього процесу. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1 (77). С. 334–344. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-334-344
3. Англо-український словник. під заг. керівн. Є. І. Гороть. Вінниця: Нова книга, 2006. 1700 с
4. Асєєва Ю. О., Шалаєва К. О. Вплив зміни управлінської культури на розвиток організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія.* 2024. № 3. С. 108–112.
5. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні : основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539 (дата звернення: 05.03.2026).
6. Бабчинська О., Лозовський О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 367–372.
7. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник. 2-ге вид., доп. Київ: ВЦ «Академія», 2009. 376
8. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2024. Т. 3. С. 7-14. doi:10.32782/2787-5137-2024-3-1.
9. Бершадська О. Міжсуб'єктна взаємодія як складова професійної культури соціального працівника. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика.* 2011. № 3 (44). С. 3–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2011_3_3
10. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23 (дата звернення 08.08.2026)
11. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
12. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
13. Булгакова О. Взаємовідносини у вищій школі як детермінанта психологічної готовності студентів до соціальної взаємодії. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. № 4. С. 17–33
14. Бушуєв Д.А., Русан Н.І. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проекта. *Управління розвитком складних систем.* 2017. Вип. 29. С. 26–33.
15. Весельська М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне*

управління. 2023. № 2(68). С. 37-40. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5

16. Войтенко О.В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1 (77). С. 38-44. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44

17. Волошина О.В., Малоголова О.О. Психологічний зміст маніпулятивного впливу в системі керівництва персоналом правоохоронних органів. *Вища освіта україни у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2018. № 81, С. 424-436. URL:https://osvita.eeipsy.org/index.php/eeip/article/view/206

18. Воронцова Л. А. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 256 с.

19. Гагіна Н. Формування навичок конструктивної міжособистісної взаємодії майбутніх менеджерів у процесі вивчення іноземної мови. *Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка»*. 2013. № 22. С. 16–19.

20. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 68-70.

21. Гринь Д. В. Щодо проблеми дослідження балансу між роботою та особистим життям працівників. *Актуальні проблеми держави і права.* 2024. С. 34-39.

22. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с.

23. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуіція. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. № 4(68), С. 123–131. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131

24. Денисюк С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015.102 с

25. Дзюба Т. М. Психологічне здоров'я працівника в умовах невизначеності та стресу. *Наукові записки. Серія: Психологія.* 2024. Вип. 3. С. 55–67. URL: https://journals.cusu.in.ua/index.php/psychology/article/view/554.

26. Дигун І. С. Психологічні особливості комплексної реабілітації осіб, які постраждали на дію стрес-фактору. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2023. Т. 2. № 3. С. 23-28.

27. Ділова етика і соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник / Т.І. Балановська, О.П. Гогуля, В.В. Сотник, В.В. Восколупов. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2026. 475 с.

28. Домославська Ю. П. Дослідження соціально-психологічних якостей керівників та найманих працівників у бізнес-організаціях. Організаційна психологія. *Економічна психологія.* 2023. Т. 29, № 2–3. С. 15–23. DOI: 10.31108/2.2023.2.29.2.

29. Дроздова Д. Теоретичний аналіз вивчення проблеми професійного вигорання педагогічних працівників. Освіта XXI століття: реалії, виклики, тенденції розвитку : колективна монографія. The XXI century education: realities, challenges, development trends: collective monograph / за наук. ред. Ганни Цвєткової. Hameln : InterGING, 2020. С. 587-602.

30. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 5(61). С. 5–11.

31. ДСТУ ISO/IEC 2382-1:2005. Інформаційні технології. Словник. Ч. 1. Основні терміни. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 34 с.

32. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 164. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14

33. Єфанов В. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5568 (дата звернення 26.06.2026)

34. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Ху Сунцзє. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 1 (27). С. 33-39.

35. Зельницький А. Зворотний зв'язок як компонент управління змінами у системі військової освіти. *Збірник наукових праць «Військова освіта».* 2022. № 2(44). С. 82–90. URL: https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/82-90

36. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2015. 224 с.

37. Ібрагімова К. Дефініція поняття соціальна взаємодія, її види та основні теорії. *Проблеми інженерно-педагогічної теорії освіти*. 2013. № 40–41. С. 289–293. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Pipo_2013_40-41_48.

38. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Харків: ХНАМГ, 2012. 202 с.

39. Кайтанджян Г.С. Формування цінностей в умовах кризи: неприбуткова організаційна культура та її еволюціонуюча роль у 21-му столітті. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 771-776. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-125

40. Кальницька М.О., Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Організаційна культура : навч.-метод. посіб. для студентів денної форми навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за напрямами 073 «Менеджмент», 242 «Туризм». 2-ге вид. Дніпро : Дніпров. нац. ун-т ім. О. Гончара, 2021. 168 с.

41. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 3 (79). С. 40-50. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-40-50

42. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

43. Карамушка Л. М. Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко; за ред. Л. М. Карамушки. Київ Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 278 с.

44. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

45. Кирпенко Т. М. Психологічне здоров'я та професійне благополуччя працівника. *Організаційна психологія.* 2025. С. 12–25. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728492/1/8.pdf.

46. Кисіль Н. М., Гаталяк З. П., Горбаль Н. І. Класифікація інформаційних систем. *Вісник Львівського університету*. 2004. № 9. С. 242-249

47. Коваль З. О. Аналіз переваг і недоліків емоційного лідерства в системі управління підприємством. *Economic Synergy.* 2025. № 4. С. 267–277.

48. Ковальчук З. Я., Колісник Р. Я. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень в умовах впливу загроз: роль емоційного інтелекту керівників. *Габітус.* 2025. Вип. 71. С. 254-258. URL: http://habitus.od.ua/journals/2025/71-2025/46.pdf

49. Кожушко С. Професійна взаємодія та її характеристики. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 38–39. С. 247–252. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2013_38-39_39.

50. Козлова, Н. В. Психологічні аспекти управлінського впливу. *Управління персоналом*. 2020. № 4. С. 12–21.

51. Кокун О. М. Загальні чинники професійного самоздійснення особистості. *Актуальні проблеми психології: Збірн. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* 2016. Том. IX: Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. Вип. 9. С. 292-301.

52. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: моно графія. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. 200 с.

53. Колосович О. Теоретико-методологічні аспекти дослідження взаємодії у професійній сфері. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. Вип. 13. С. 104–112.

54. Комарніцька Л. М. Психологічна стійкість як ресурс адаптації до екстремальних умов. *Інклюзія і суспільство.* 2025. № 2. С. 80-85. URL: https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-2-10.

55. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

56. Курова А. Операціоналізація поняття «Психологічне здоров'я» на вибірці сучасної молоді. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. № 3(56). С. 26–31.

57. Куц М. Розуміння як основа соціально-комунікативної взаємодії. *Вісник НЮУ ім. Ярослава Мудрого: філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2016. № 1(28). С. 220–228.

58. Литовченко Н. Професійна успішність як складник психологічного благополуччя особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2024. №1 (19). С. 39–43. https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1(19).6.

59. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 4–15.

60. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ : КММ, 2006. 240 с.

61. Максименко С. Д. Психологія особистості: змістовні ознаки. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2014_5_10.

62. Мельничук І. Я., Горська Г. О. Особливості використання копінг-стратегій за різних рівнів стресу в юнацькому віці. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2023. № (1). С. 52–57. URL:https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2023-1-7

63. Ментальне здоров'я особистості та організації : колективна монографія за заг. ред. : Г.А. Пріба, Л.Є. Бегези. Київ : ТОВ «Типографія АМГ», 2024. 518 с.

64. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доповн. й переробл. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.

65. Москаленко О. П., Куценко О. Д. Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2023. Вип. 3(59) С. 6–18.

66. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 16. С. 222–228.

67. Онуфрієва Л.А., Куриця Д.І. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 196 с.

68. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної управлінської діяльності. Психологія і суспільство. 2001. № 2. С. 91–103.

69. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

70. Орлова-Курилова О. Теорія організації : навч. посіб. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2023. 368 с.

71. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ: «Кондор», 2008. 664 с.

72. Павлик Н. Психологічне здоров'я педагога НУШ як чинник його психологічної готовності до професійної діяльності. *Актуальні проблеми в системі освіти.* 2022. Т. 1. № 2. С. 641–654.

73. Павлик Н. Психологічне здоров'я як передумова конструктивного особистісного розвитку педагога. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2020. № 2(5). С. 83–109.

74. Паловскі Ю.О. Специфіка та детермінанти професійного вигорання керівників бізнесу. *Психологія особистості.* 2021. Вип. 21. С. 175-182. URL: http://habitus.od.ua/journals/2021/21-2021/33.pdf.

75. Петренко, І. М. Психологія комунікації в управлінні. Харків: Фоліо, 2019. 312 с.

76. Петришин Н.Я., Бортнікова М.Г., Мартинюк Т.О., Остащук Р.М., Сидорчук Ю.І. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 97-103. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.97

77. Поліщук С.В., Горбатюк О.В. Теорія організації : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. С.В. Поліщук. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський

національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL: http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544

78. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп.. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

79. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.

80. Пріб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 листопада 2023 р. Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2023. С. 228–231.

81. Психічне здоров'я та резильєнтність особистості : колективна монографія. За заг. ред. : Г.А. Пріба, Л.Є. Бегези. Київ : Ф-ОП Гуляєв О.В., 2025. 392 с. URL:https://doi.org/10.5281/zenodo.14765840.

82. Психологія управління : навч. посіб. / Я. М. Когут, Н. О. Пряхіна, Ю. Ц. Жидецький, Ю. І. Кіржецький, О. Ю. Поцюрко ; за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.

83. Психологія управління: навч. посіб. / уклад. В.В. Ягоднікова. Одеса: Букаєв В.В., 2022. 141 с.

84. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретикометодологічні аспекти): монографія. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 424 с.

85. Райко Д. В. Маркетингові комунікації як інструмент інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами. *Маркетинг і цифрові технології.* 2017. Т. 1, № 2. С. 102-122

86. Резвих Є. М. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова.* 2022. Вип. 17 (62). С. 96-108.

87. Рибалка В. В. Психологія розвитку особистісної готовності педагогів до професійної діяльності: методичні рекомендації. Київ: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, 2023. 160 с.

88. Рижук Т. В. Психологічні особливості професійної діяльності представників органів місцевого самоврядування в кризових умовах сьогодення. *Вісник післядипломної освіти : Збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування».* Вип. 33(62). С. 144-165. URL: https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62).

89. Руденко Л.А., Сірко Л.І. Психологія управління : підручник. Львів : ЛДУБЖД, 2025. 217 с.

90. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

91. Саркісова О. Сутність поняття «групова взаємодія» як соціальної, психологічної та педагогічної категорії. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.* 2013. Вип. 19 (29). С. 58–61.

92. 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. Т. 6, № 1. С. 67–82. DOI: 10.23939/smeu2024.01.067.

93. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.

94. Сингаївська І. В., Федорець С. Б. Організаційно-психологічні чинники, що впливають на управлінську ефективність: уявлення працівників. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. № 35. С. 148–157.

95. Ситнік С. В. Теоретичні основи управлінської взаємодії. *Наука і освіта*. 2010. № 9. С. 123–127. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/9_2010/31.pdf

96. Сіденко Ю., Драгола Л., Копчинська О. Концептуальний аналіз ролі емоційного інтелекту в забезпеченні лідерської ефективності. *Психологічний журнал.* 2025. № 15. С. 24–32 URL: https://psyj.udpu.edu.ua/article/view/342103

97. Соловйова, О. П. Маніпуляції в діловому спілкуванні. *Психологія управління*. 2021. № 2. С. 45–54.

98. Стаднік А.В., Ващенко І.В., Мельник Ю.Б. Актуальні питання психології управління : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : ХОГОКЗ, 2024. 306 с. DOI: https://doi.org/10.26697/9786177089147.2024

99. Старовойтенко Н.В., Осипенко В.І., Чемерис І.А., Білик Л.І., Ключка С.І. Психологія управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 300 с.

100. Стівенс Р. Управлінський вплив та лідерство. New York: Routledge, 2017. 298 p.

101. Сугестивні технології маніпулятивного впливу: навчальний посібник / В.М. Петрик, М. М. Присяжнюк, Л. Ф. Компанцева та ін.; за заг. ред. Є.Д. Скулиша. 2-ге вид. Київ: ЗАТ «ВІПОЛ», 2011. 248 с.

102. Теорії прийняття рішень: курс лекцій для студентів денної/заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія», ступінь «Магістр», ОКР «Спеціаліст» / укладач О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.

103. Теорія прийняття рішень : підручник. / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.. Київ : «Центр навчальної літератури», 2018. 360 с.

104. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самодопомоги в умовах тривалої травматизації : монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

105. Ткаченко К. А. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33-38.

106. Харченко Г.А., Гогуля О.П., Харченко В.В. Теорія організацій: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 456 с.

107. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ : Академвидво, 2003. 608 с

108. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 202 с.

109. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 142 с.

110. Чебикін О. Емоційна регуляція пізнавальної діяльності: концепція, механізми, умови. *Психологія і суспільство.* 2017. № 3. С. 86-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis_2017_3_9

111. Чорнобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ.* 2019. № 5. С. 227–233. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232

112. Шимко В. А. Диференціально-психологічні особливості ставлення до праці в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1(12). С. 363–379.

113. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

114. Юрчук Л. В. Роль професійної мотивації в психологічній структурі особистості. *Ментальне здоров'я.* № 3. 2025. С. 153-157.

115. Якимчук О. Психологічні особливості професійного вигорання особистості. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки.* 2021. Том 16(61). С. 110-119.

116. Якубенко І. М. Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. Вип. №1. С. 107-113.

117. American Psychological Association. *Healthy Workplaces.* APA. 2023. URL: https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces.

118. Bales R. F. Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups. Cambridge, Mass. : Addison-Wesley Press, 1950. 203 p.

119. Braiker H. B. Who's Pulling Your Strings? How to Break the Cycle of Manipulation and Regain Control of Your Life**.** New York : McGraw-Hill, 2004. 256 p.

120. Emotional Burnout: Prevalence Rate and Symp toms in Different Socio-Professional Groups. *Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment* / V.Y. Bocheliuk et al. 2020. Vol. 8 (1). P. 33–40.

121. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly. 2019. Vol. 30, No. 1. P. 111–132. URL: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

122. George J. M. Emotions and leadership: *The role of emotional intelligence. Human Relations*. 2000. Vol. 53, No. 8. P. 1027–1055.

123. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masove. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 p.

124. Goldstein W. M., Hogarth R. M. Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies. Cambridge University Press, 1997. 768 p.

125. Homans G. C. Social Behavior: Its Elementary Forms. New York : Harcourt, Brace & World, 1961. 404 p.

126. Li J., Zhang H., Wang Y. The relationship between work-family conflict and psychological well-being: Evidence from employees of large enterprises in China. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 2024. No. 30(2): Pp. 350–362. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39902120/

127. Lv H., Han C., Wang D. The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness: A meta-analysis. *Advances in Psychological Science*. 2018. Vol. 26, No. 2. P. 204–220.

128. McCleskey J. Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. International Journal of Organizational Analysis. 2014. Vol. 22, No. 1. P. 76–93. URL: https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568

129. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Management. Ithaca : Harper & Row, 1988.

130. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2021. 600 p.

131. Pillay D., Charalambous A., Giannakopoulou P., Bozas A., Paikousis L. Positive affect and resilience: Exploring the role of self-efficacy and self-regulation. *SAJIP* (South African Journal of Industrial Psychology). 2022.

132. Schaufeli W., Bakker A. Job Demands–Resources Theory: Implications for Employee Health and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. Vol. 15. №. 2. P. 115–125.

133. Schramm W. The process and effects of mass communication. University of Illinois Press, Urbana, 1954

134. Shanafelt T. D., Makowski M., Bohman B., et al. Association of burnout, professional fulfillment, and self-care practices of physician leaders with their independently rated leadership effectiveness. *JAMA Network Open*. 2020. Vol. 3. №. 6. Article e207961. DOI:10.1001/jamanetworkopen.2020.7961.

135. Simon G. K. In Sheep's Clothing: Understanding and Dealing with Manipulative People**.** Little Rock : Parkhurst Brothers, 2010. 256 p.

136. Smith A. Flexible working arrangements and employee well-being: A UK survey. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. No 33(3). Pp. 430–445. URL: https://academic.oup.com/eurpub/article/33/3/430/7084866

137. World Health Organization. *Mental health at work.* WHO Fact Sheets. 2024. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work

138. Yukl G. A., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Harlow : Pearson, 2020. 560 p. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/leadership-in-organizations/P200000006445

Балановська Тетяна Іванівна
кандидат економічних наук, професор
Гогуля Ольга Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент
Сотник Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, старший дослідник
Восколупов Віталій Володимирович
доктор філософії з менеджменту

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку _____Формат_____.
Ум. друк. арк. . Наклад 300 прим. Зам. №__