

РОЗДІЛ 10

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

В. В. Шмагіна

Ключові слова: *стратегічне управління, психологія управління, управлінські рішення, система управління, мотивація, лідерство, соціальна адаптація, емоційний інтелект, інструменти.*

Keywords: *strategic management, management psychology, management decisions, management system, motivation, leadership, social adoption, emotional intelligence, tools.*

Вступ

У розділі монографії досліджено стратегічні підходи до вирішення управлінських завдань із використанням інструментів психології управління. Розкрито теоретичну сутність стратегічного управління, проаналізовано місце психології у системі менеджменту та охарактеризовано практичні інструменти психологічного впливу, що застосовуються в управлінській діяльності. Особливу увагу приділено використанню таких методів, як соціально-психологічне оцінювання персоналу, мотиваційне консультування, управління конфліктами, психологічний коучинг. Запропоновано механізми інтеграції психологічного інструментарію в стратегічне управління підприємством з метою підвищення його ефективності, гнучкості та стійкості в умовах змінного середовища.

10.1 Теоретична сутність стратегічного управління

Стратегічне управління виступає однією з ключових концепцій сучасної управлінської науки, що спрямована на забезпечення стабільного й довгострокового розвитку підприємства в умовах високої динаміки зовнішнього середовища та посиленої конкуренції. У теоретико-методологічному контексті стратегічне управління визначається як системний, багатоаспектний процес, який охоплює формулювання місії, визначення стратегічних цілей, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, розробку та реалізацію стратегій, що дозволяють організації адаптуватися до змін середовища, зберігати конкурентоспроможність і раціонально використовувати наявні ресурси.

Згідно з підходами провідних науковців і практиків, стратегічне управління – це не лише функція вищої ланки менеджменту, а цілісна управлінська парадигма, яка інтегрує планування, прогнозування, моніторинг, аналіз ризиків і контроль за досягненням стратегічних результатів. Його сутність полягає у прийнятті зв'язаних управлінських рішень, здатних забезпечити організаційну гнучкість, інноваційність, а також орієнтацію на довгострокову ефективність і стійкість підприємства в умовах трансформаційних викликів глобальної економіки.

Американський інженер Ф. Тейлор, визнаний засновником класичної школи управління, підкреслював необхідність перетворення управління на системну діяльність, що базується на науково обґрунтованих принципах. Серед провідних представників цього напрямку також варто відзначити А. Файоля [31], Г. Емерсона та М. Вебера. А. Файоль, французький інженер і один із ідеологів наукового підходу до управління, вважав, що низька результативність будь-якої організаційної системи насамперед обумовлюється недоліками в її управлінні. Він сформулював основоположні функції управління, до яких належать: прогнозування, організація, розпорядження, координація та контроль [10].

Стратегічне управління – це «векторно-орієнтований процес, який забезпечує гнучку та адаптивну реакцію підприємства на дію як контрольованих, так і неконтрольованих факторів зовнішнього

та внутрішнього середовища. Воно спрямоване на досягнення ефективного та результативного функціонування системи управління у короткостроковій перспективі, а також створює умови для стабільного розвитку підприємства зовнішньоекономічної діяльності в довгостроковому періоді» [25].

«Американський соціолог і психолог Е. Мейо став засновником нового напрямку менеджменту, що отримав назву доктрини людських стосунків. Основні положення його вчення зведені до того, що у будь-якій організаційній системі необхідно вбачати не лише машини, чому віддавав перевагу Ф.Тейлор, а й саму людину. Тобто менеджмент – це перш за все процес управління людьми, створення мотивації для їх ефективної діяльності» [10].

Згідно з класичним визначенням І. Ансоффа [26], стратегічне управління – це сукупність управлінських рішень і дій, що визначають довгострокову діяльність організації. Пітер Друкер наголошував на орієнтації стратегії не лише на внутрішні можливості, а й на соціально відповідальні цілі, зміст роботи персоналу, інновації та клієнтську цінність [30].

У фундаментальних працях з теорії менеджменту стратегічне управління розглядається як концептуальна основа забезпечення довгострокової життєздатності та розвитку організації. Відповідно до класичного визначення Ігоря Ансоффа, стратегічне управління – це систематизована сукупність управлінських рішень, дій та механізмів, які визначають напрямок і параметри функціонування організації у тривалій перспективі. Згідно з його підходом, стратегічне управління охоплює вибір місії, постановку стратегічних цілей, виявлення потенційних зон зростання, оцінку середовища та формування оптимальних шляхів реалізації стратегії [26].

Видатний теоретик менеджменту Пітер Друкер розширює традиційне розуміння стратегічного управління, акцентуючи увагу на необхідності орієнтації не лише на внутрішні ресурси та виробничі можливості організації, а й на зовнішнє середовище, соціальну відповідальність та гуманістичні аспекти управління. У його інтерпретації стратегія повинна бути спрямована на створення доданої вартості для клієнта, розвиток інноваційного потенціалу, формування змістовної праці персоналу та досягнення цілей,

що мають соціальну значущість. Таким чином, стратегічне управління у трактуванні Друкера виходить за межі суто економічного інтересу, формуючи систему цінностей, орієнтовану на стійкий розвиток, задоволення потреб суспільства та гармонізацію відносин із зацікавленими сторонами [30].

У сучасній науковій думці стратегічне управління розглядається не лише як лінійний процес планування, а як динамічна система, здатна до адаптації, самооновлення та інтеграції інновацій. Сучасні підходи, зокрема концепція стратегічної гнучкості (*strategic agility*), акцентують увагу на необхідності реагувати на зміни зовнішнього середовища у реальному часі, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність і цілісність.

У працях Г. Мінцберга стратегічне управління трактується як процес, що поєднує формалізовані та інтуїтивні елементи. Він виділяє кілька шкіл стратегічного мислення – планову, підприємницьку, когнітивну, навчальну та інші, які репрезентують різні підходи до побудови та реалізації стратегії. Такий плюралізм стратегічних підходів свідчить про те, що управління на стратегічному рівні має враховувати багатовимірність організаційної діяльності та змінність ринкових умов.

У свою чергу, стратегічне управління охоплює три ключові етапи: стратегічний аналіз (виявлення внутрішніх і зовнішніх можливостей і загроз), стратегічне планування (формування місії, бачення, цілей та варіантів дій) і стратегічну реалізацію (організаційне втілення та контроль). На кожному з цих етапів важливу роль відіграє не лише логічно-раціональний інструментарій, але й психологічні чинники – лідерство, мотивація, організаційна культура, готовність до змін, що робить доцільним залучення інструментів психології управління.

Таким чином, стратегічне управління в умовах інноваційної та турбулентної економіки – це не просто набір адміністративних дій, а багатовекторний процес, у якому поєднуються економічна раціональність, організаційна динаміка та психологічна компетентність управлінського персоналу. Ефективність реалізації стратегії залежить від здатності керівництва не лише формулювати далекоглядні цілі, а й транслювати їх через мотиваційні механізми, норми корпоративної культури та адаптивні управлінські моделі.

Американський дослідник Г. Емерсон одним із перших акцентував увагу на важливості комплексного підходу до організації управлінських процесів, наголошуючи на необхідності досягнення ефективності як основоположного принципу діяльності будь-якої системи. На його думку, ефективність полягає у забезпеченні найкращого співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами. Такий підхід сформував підґрунтя для подальших досліджень у сфері стратегічного управління, де оптимізація витрат і максимізація результативності виступають критеріями якості управлінських рішень.

Значний внесок у формування концептуальних засад раціональної організації управління зробив і німецький соціолог М. Вебер, який розробив теорію ідеальної бюрократії. Він обґрунтував модель ефективної адміністративної структури, заснованої на формалізованих правилах, чіткому розподілі обов'язків, ієрархії повноважень і професіоналізмі управлінців. Хоча ця концепція часто піддається критиці за надмірну жорсткість, саме вона заклала основи для розгляду управлінської діяльності як цілісної системи, де раціональність поєднується з ефективністю.

На сучасному етапі стратегічне управління розглядається вже не тільки як набір технократичних інструментів чи логічних процедур, а як глибоко інтегрована соціально-психологічна система. У центрі такої системи перебуває людина – з її мотиваціями, установками, сприйняттям реальності, рівнем емоційного інтелекту, стресостійкістю й здатністю до комунікації. Поведінкові, емоційні та когнітивні характеристики управлінців і персоналу безпосередньо впливають на ефективність стратегічних рішень і рівень їх реалізації в організаціях.

Стратегічне управління в умовах динамічного середовища не ґрунтується на детальному передбаченні майбутніх станів, натомість воно формує візію – бажане уявлення про стан організації в довгостроковій перспективі. Це бачення передбачає не лише досягнення певних економічних результатів, а й зміцнення ринкових позицій, формування позитивної ділової репутації, розвиток інноваційного потенціалу та забезпечення соціальної відповідальності.

З урахуванням сучасних викликів стратегічне управління постає як управлінська філософія, в основі якої – поєднання інтуїції та аналітики, логіки та креативності, технологічних знань і психологічної компетентності. Керівник сучасного типу не просто планує й контролює, а виступає лідером думок, агентом змін, носієм стратегічного мислення та комунікатором організаційних цінностей. Його завдання – не лише розробити цілі, але й забезпечити їх прийняття й реалізацію через ефективну комунікацію, мотивацію та формування командного духу.

У цьому контексті стратегічне управління охоплює такі ключові компоненти:

- поєднання аналітичних методів і поведінкових моделей у процесі прийняття стратегічних рішень;
- високий рівень психологічної підготовки управлінського складу, що дозволяє долати опір змінам і забезпечувати ефективну трансляцію цілей;
- інтеграція комунікативної культури, що базується на довірі, емоційному інтелекті й лідерстві.

Таким чином, стратегічне управління сьогодні – це не лише технічне керування ресурсами чи процесами, а складний багатовимірний механізм, у якому економічна доцільність, соціальна відповідальність і психологічна адаптивність мають діяти як єдина система. Лише така комплексна інтеграція дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стабільність розвитку.

Система стратегічного управління на підприємстві представлена на рис. 10.1.

Застосування системного підходу в процесі стратегічного управління підприємством створює методологічне підґрунтя для всебічного та комплексного аналізу об'єкта управління. Цей підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну динамічну систему, що складається з взаємопов'язаних підсистем – виробничої, фінансової, кадрової, інформаційної тощо, – які функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід дає змогу виявити основні детермінанти стратегічного розвитку, окреслити ключові цілі, розробити послідовність управлінських дій і визначити внутрішні

ресурси, необхідні для досягнення як поточних, так і перспективних результатів діяльності.

Системний підхід забезпечує структурну цілісність управлінських рішень, дозволяє уникати фрагментарності у плануванні та реалізації стратегії, а також формує основу для синхронізації зусиль різних функціональних підрозділів підприємства. Проте в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін ринкових параметрів, використання лише системного підходу є недостатнім. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває поєднання системного підходу із ситуаційним, що дозволяє підвищити адаптивність стратегії управління.

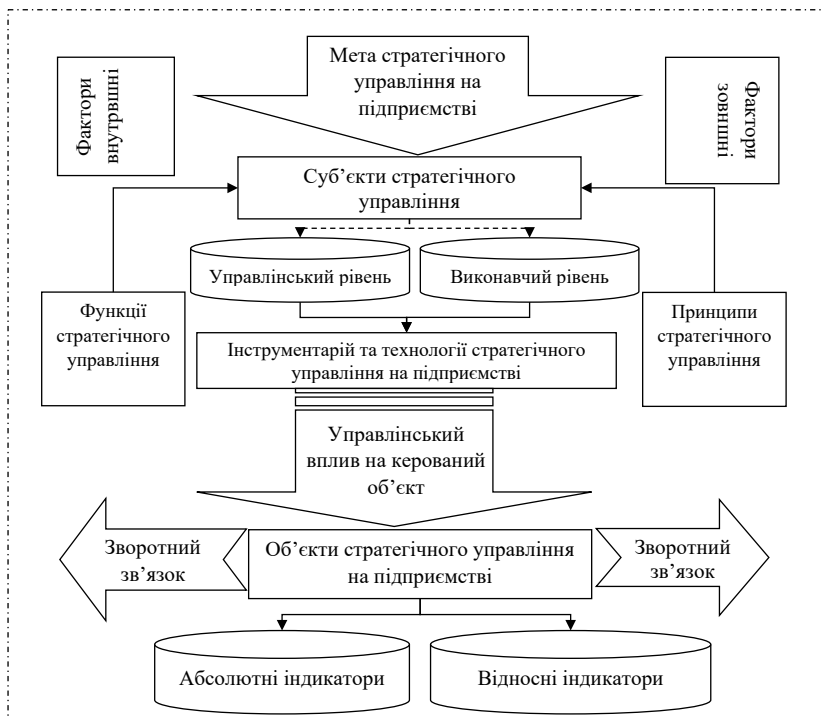


Рис. 10.1. Система стратегічного управління на підприємстві [20]

Ситуаційний підхід орієнтує управлінців на врахування конкретного контексту ухвалення рішень, специфіки обставин, динаміки зовнішнього середовища, а також внутрішніх змін у структурі підприємства. Така комбінація підходів дозволяє не лише забезпечити стратегічну узгодженість елементів системи управління, але й забезпечити оперативне реагування на неочікувані зміни, адаптацію до кризових явищ, загроз або нових можливостей.

Інтеграція системного та ситуаційного підходів створює концептуальну основу для формування стратегічних рішень, які є не лише логічно послідовними, а й релевантними до конкретної управлінської ситуації. У результаті підвищується гнучкість і стійкість підприємства до зовнішніх викликів, зростає його здатність до інноваційного розвитку, збереження конкурентних переваг і досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне управління на основі комбінованого підходу дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах складного і динамічного ринкового середовища, оптимізуючи співвідношення між стабільністю внутрішньої структури та мобільністю зовнішньої дії.

У межах функціонування системи стратегічного управління доцільно виокремлювати три взаємопов'язані функціональні підсистеми, кожна з яких виконує визначену роль у забезпеченні узгодженості управлінських процесів і досягненні стратегічних цілей підприємства.

Керуюча підсистема охоплює суб'єктів стратегічного управління: керівників, стратегічні комітети, лідерів змін, а також управлінський персонал, який забезпечує прийняття рішень, формулювання цілей, організацію контролю та ініціювання інновацій. Саме ця підсистема відіграє ключову роль у формуванні стратегічних орієнтирів і мотивації колективу.

Керована підсистема охоплює структурні підрозділи підприємства, матеріальні, фінансові, людські ресурси, а також інфраструктурні компоненти, які безпосередньо реалізують прийняті рішення. Вона слугує інструментом перетворення стратегічних задумів у конкретні дії, операційні процеси й результати.

Підсистема зворотного зв'язку включає інструменти моніторингу, контролю, діагностики та оцінювання реалізації стратегічних намірів. Через механізми збору, аналізу та інтерпретації інформації ця підсистема забезпечує рефлексію управлінських рішень і своєчасне внесення корективів, що дозволяє підтримувати узгодженість між очікуваними результатами та реальними змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Ефективність функціонування стратегічного управління значною мірою визначається дотриманням методологічних принципів. Зокрема, стратегічне управління має ґрунтуватися на:

- принципі цілеспрямованості, що передбачає орієнтацію всієї системи управління на досягнення визначених довгострокових цілей;
- принципі наукової обґрунтованості, згідно з яким управлінські рішення мають базуватись на системному аналізі, емпіричних даних і прогностичних моделях;
- принципі гнучкості та варіативності, що забезпечує адаптивність стратегій до змін ринкових умов;
- принципі психологічної відповідності, який враховує соціально-психологічний клімат, організаційну культуру та індивідуальні особливості керівників і персоналу;
- принципі зворотного зв'язку, що передбачає використання даних моніторингу та оцінки для постійного удосконалення управлінських рішень.

Комплексне застосування системно-ситуаційного підходу в поєднанні з психологічними механізмами прийняття рішень формує адаптивну, гнучку й чутливу до поведінкових змін систему стратегічного управління. Така система дозволяє не лише своєчасно реагувати на виклики середовища, а й проактивно впливати на його динаміку, формуючи стратегічні переваги завдяки розвитку лідерських компетенцій, комунікативної спроможності та психологічної мобільності управлінців.

У стратегічному аспекті управління підприємством це дає змогу:

- враховувати широкий спектр ризиків та умов невизначеності, зокрема в контексті глобальних економічних коливань;
- долати внутрішній опір змінам і формувати інноваційне середовище для постійного розвитку;

- ідентифікувати найперспективніші альтернативи розвитку та впроваджувати їх на основі комплексної ефективності;
- обґрунтовано розробляти стратегічні моделі функціонування підприємства відповідно до його ринкових можливостей і потреб окремих бізнес-сегментів;
- прогнозувати довгострокові наслідки управлінських рішень і стратегічних ініціатив;
- розвивати людський капітал відповідно до стратегічних потреб організації, підтримуючи особистісне зростання персоналу;
- оптимізувати використання ресурсів, орієнтуючись на результативність і економічну доцільність;
- сприяти цифровізації управлінських процесів і впровадженню технологій Industry 4.0 для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегічне управління у своєму сучасному вигляді постає як міждисциплінарна система, що інтегрує економічні, організаційні та психологічні чинники задля досягнення сталого розвитку й успішної адаптації підприємства в умовах складного ринкового середовища.

Основними перевагами впровадження стратегічного управління на підприємстві є формування цілісного, перспективно-орієнтованого підходу до організації управлінських процесів, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішній потенціал і формувати конкурентні переваги.

Зокрема, до ключових позитивних аспектів стратегічного управління належать:

- стимулювання інноваційного розвитку як в управлінських підсистемах, так і в основних бізнес-процесах підприємства, що дозволяє оперативно впроваджувати нові технології, продукти та управлінські моделі;
- використання обґрунтованих критеріїв для оцінювання варіантів стратегічних інвестицій, розвитку матеріально-технічної бази, цифрової інфраструктури та людського капіталу;
- формування системного управлінського мислення, яке передбачає ухвалення рішень із урахуванням комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів;

- акцент на раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, з орієнтацією на досягнення довгострокових цілей через оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;

- розвиток адаптивної моделі управлінського персоналу, здатного оперативно реагувати на стратегічні виклики, нові ринкові можливості та потенційні ризики в умовах зростаючої конкуренції.

Особливу увагу варто звернути на те, що стратегічне управління виступає не лише інструментом оптимізації діяльності підприємства, але й платформою для інтеграції психологічних і поведінкових чинників у процес прийняття управлінських рішень. Саме така інтеграція сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня опору змінам і формуванню довгострокової організаційної лояльності.

Процес стратегічного управління в реальному секторі економіки формується не ізольовано, а під безпосереднім впливом багатьох зовнішніх факторів. До найзначущіших викликів сучасного середовища слід віднести:

- глобальні соціально-економічні трансформації – зокрема, наслідки військових конфліктів, екологічних катастроф, політичної нестабільності та цифрової революції, які потребують високого рівня стратегічної мобільності та здатності до швидкої адаптації;

- поглиблення спеціалізації управлінських функцій у поєднанні з вимогою до інтеграції знань на перетині економіки, менеджменту та психології, що підвищує значення міждисциплінарних компетентностей управлінського персоналу;

- необхідність цифрової трансформації управління, яка вимагає володіння сучасними технологіями планування, аналізу великих даних, управління інформаційними потоками та моделювання стратегічних сценаріїв;

- зміни в поведінкових моделях споживачів і персоналу, що обумовлює потребу в застосуванні інструментів психології управління для формування мотиваційного клімату, підтримки емоційної стабільності й організаційної залученості;

- ускладнення організаційних структур та зростання інтенсивності управлінських комунікацій, які вимагають високого рівня розвитку емоційного інтелекту, лідерських якостей і здатності до стратегічної рефлексії.

У сучасних умовах стратегічне управління виступає як багатовимірна система, що поєднує інструментальні методи, психологічні механізми впливу, інтуїтивне передбачення та аналітичну гнучкість. Його ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва підприємства не лише опрацювати стратегічні орієнтири, але й забезпечувати внутрішню когерентність організації, синергію зусиль колективу, постійне вдосконалення навичок персоналу та проактивну адаптацію до середовища змін.

Таким чином, стратегічне управління в умовах нестабільності та трансформацій виступає фундаментом стабільного розвитку підприємства, інструментом реалізації інноваційного потенціалу та ключем до побудови конкурентоспроможної організаційної моделі.

Проведене теоретичне узагальнення підтверджує, що стратегічне управління виступає інтегрованою системою формування цілей, стратегічного планування, організації реалізації та контролю управлінських рішень, які спрямовані на досягнення сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої складності та мінливості зовнішнього середовища. Його фундамент базується на принципах системності, гнучкості, інноваційності, адаптивності та проактивності у визначенні траєкторії організаційного розвитку.

Однак сучасна практика управління демонструє, що орієнтація виключно на економічні критерії та технократичні підходи вже не є достатньою умовою для забезпечення ефективності стратегічного курсу. Все частіше акценти зміщуються у бік глибшого розуміння людського фактора в управлінні: поведінки керівників, емоційної залученості персоналу, мотиваційного клімату, психологічної готовності до змін, а також впливу організаційної культури на стратегічні ініціативи.

У зв'язку з цим стратегічне управління в сучасному менеджменті набуває міждисциплінарного характеру, в якому ключову роль відіграють психологічні чинники. Саме вони визначають глибину прийняття управлінських рішень, ефективність комунікацій, якість лідерства, здатність колективу до згуртування в умовах змін. Психологічно обґрунтована стратегія дозволяє не лише раціонально розраховувати ресурси, але й формувати довіру, мотивацію,

стратегічну лояльність і внутрішню готовність персоналу до реалізації поставлених цілей.

Перехід до розгляду психології в системі управління є цілком логічним і обґрунтованим, оскільки саме психологічні інструменти, поряд з економічними та організаційними, забезпечують реальне втілення стратегічних задумів у дію, підвищуючи якість управлінської взаємодії, зміцнюючи корпоративну єдність та формуючи культуру стратегічної орієнтації.

10.2 Психологія в системі управління

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває не лише технічна компетентність керівників, а й їхня здатність до ефективної міжособистісної взаємодії, емоційного впливу, мотивації персоналу та створення сприятливого психологічного клімату. Психологія в системі управління розглядається як сукупність знань, методів і підходів, що дозволяють глибше зрозуміти поведінку працівників, виявляти внутрішні мотиваційні механізми та забезпечувати гармонійні відносини всередині організаційних структур.

У науковому дослідженні «Міждисциплінарні технології теорії та практики маркетингу та психології управління» – «психологія управління розглядається як міждисциплінарна галузь знань, що інтегрує елементи психології, менеджменту та маркетингу. Дослідниця підкреслює, що психологія управління вивчає психологічні аспекти управлінської діяльності, зокрема вплив психологічних чинників на ефективність управління в організаціях» [21].

Психологічні засади управління ґрунтуються на вивченні потреб, мотивів, ціннісних орієнтирів і типових реакцій співробітників на управлінські рішення. Основними об'єктами психологічного впливу в менеджменті виступають: індивідуальна поведінка працівників, групова динаміка, стиль керівництва, система комунікацій, емоційний клімат і організаційна культура.

«Психологія управління охоплює такі ключові напрями: психологія прийняття рішень – досліджує, як керівники сприймають інформацію, оцінюють ризики, прогнозують наслідки, а також

як працює інтуїція в стратегічному виборі; мотивація персоналу – визначає внутрішні рушії діяльності, дає змогу формувати ефективні мотиваційні системи на основі теорій Маслоу [35], Герцберга, Врума, Адельфера; лідерство та стиль управління – формує здатність керівника до впливу на працівників, підтримки командної згуртованості та конструктивного середовища для змін; психологічна сумісність і соціальна адаптація в колективі – дозволяють зменшити конфліктність, забезпечити ефективну комунікацію, розвивати корпоративну культуру; емоційний інтелект – як здатність усвідомлювати, контролювати та конструктивно використовувати власні емоції і емоції інших у процесі управлінської взаємодії» [21].

Ключові напрями впливу психології в системі управління включають:

- формування ефективного стилю керівництва. Вибір управлінського стилю (авторитарного, демократичного, ліберального чи змішаного) значною мірою залежить від психологічної компетентності керівника, рівня зрілості колективу, характеру завдань і особливостей середовища. Лідер, який володіє емпатією, рефлексією, комунікаційною гнучкістю, здатен адаптувати свій стиль до потреб організації;

- управління мотивацією персоналу. Психологічні підходи дозволяють ідентифікувати фактори, що стимулюють або, навпаки, гальмують продуктивність працівників. Моделі мотивації Маслоу, Герцберга, Адельфера, МакКлелланда та Врума застосовуються в практиці управління для побудови ефективної системи заохочень і розвитку персоналу;

- психологія прийняття управлінських рішень. У реальних умовах прийняття рішень є не лише раціональним, а й психологічно забарвленим процесом, який включає інтуїцію, когнітивні спотворення, емоційні реакції та соціальний вплив. Розуміння цих чинників дозволяє зменшити ризик помилок і підвищити якість стратегічних та оперативних рішень;

- формування психологічної стійкості та емоційного інтелекту. В умовах високого стресу, динамічних змін і викликів особливу роль відіграє здатність управлінців і персоналу до

адаптації, саморегуляції, конструктивного вирішення конфліктів та підтримки командної згуртованості;

- управління організаційною культурою та цінностями. Психологічні механізми є основою формування спільних норм, переконань і моделей поведінки, які визначають морально-етичний клімат у колективі, рівень довіри, відповідальності та стратегічної орієнтації;

- психологічний супровід змін. Будь-які трансформаційні процеси вимагають урахування психологічного опору змінам. Менеджери, які володіють інструментами психології змін (наприклад, моделі Коттера або Кюблер-Росса), здатні ефективно мінімізувати ризики демотивації персоналу та посилити підтримку реформ.

Отже, психологія в управлінні – це не допоміжна, а ключова складова успішного менеджменту, що забезпечує глибоке розуміння поведінкових аспектів функціонування організації. В умовах стратегічного управління психологічні інструменти дозволяють досягти синергії між цілями організації та індивідуальними прагненнями працівників, формуючи сильну, адаптивну та цілісну управлінську систему.

Психологічні аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення є не лише результатом логічного аналізу ситуації, але й комплексним психоемоційним актом, який формується під впливом широкого спектра когнітивних, емоційних, соціальних і особистісних чинників. Вивчення психології прийняття рішень дозволяє краще зрозуміти механізми, що впливають на ефективність управлінського процесу, зменшити ризики суб'єктивізму та сприяти прийняттю виважених, стратегічно орієнтованих рішень.

Когнітивний вимір. Когнітивна складова відображає здатність керівника до мислення, аналізу, систематизації та прогнозування. Прийняття рішень ґрунтується на логіці, аналізі альтернатив, оцінці ризиків та побудові прогнозних моделей. Однак реальний управлінський процес рідко є абсолютно раціональним. Часто когнітивні процеси спотворюються під впливом:

- евристик – ментальних скорочень, які дозволяють швидко приймати рішення, але не завжди на основі повної інформації;

- когнітивних упереджень – таких як ефект якоря (прив'язки до початкової інформації), підтверджувальне упередження, ілюзія контролю, надмірна впевненість тощо;

- обмеженої раціональності (концепція Г. Саймона) – що визнає неможливість обробки всього обсягу даних та ухвалення ідеального рішення через часові, інформаційні та інтелектуальні обмеження.

Емоційний вимір. Емоції виступають важливою складовою управлінських рішень. Вони можуть як підтримувати ефективну діяльність (через натхнення, впевненість, емпатію), так і перешкоджати їй (через страх, гнів, стрес). Емоційна нестабільність призводить до імпульсивних, необґрунтованих рішень або, навпаки, до паралічу волі. Приклади: надмірна впевненість викликає переоцінку власних сил; страх провалу – стримує ініціативу; емоційне вигорання – призводить до ухилення від рішень або делегування відповідальності без контролю.

Ключова управлінська компетенція – емоційний інтелект, який включає здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших.

Соціально-психологічний вимір. Рішення не приймаються у вакуумі – вони є продуктом взаємодії керівника з колективом, корпоративним середовищем, культурою організації. Основні впливи:

- груповий тиск, конформізм, ефект групового мислення – призводять до знеособлення відповідальності або вибору «мейнстрімних» рішень;

- організаційна культура – може сприяти або блокувати прояв індивідуальної ініціативи, впливати на сміливість або обережність у прийнятті рішень;

- стиль керівництва – формує психологічну атмосферу. Авторитарний стиль може придушувати ініціативу, демократичний – сприяти колективному мисленню, а ліберальний – створювати ризик безвідповідальності.

Особистісні чинники. Кожен керівник має індивідуальні характеристики, що впливають на стиль та якість ухвалення рішень. Найважливішими є:

- рішучість і впевненість – необхідні для швидкої реакції в критичних ситуаціях;

- саморефлексія – здатність до самоаналізу та критичного перегляду своїх дій;
- толерантність до невизначеності – важлива в умовах ризику;
- адаптивність і психологічна гнучкість – сприяють прийняттю рішень в умовах змін;
- здатність до делегування – дозволяє розподіляти відповідальність у команді без втрати контролю.

Роль у стратегічному управлінні. У стратегічному контексті процес прийняття рішень набуває принципово нового значення. Адже стратегічні рішення:

- мають довготривалий характер і впливають на майбутнє компанії;
- приймаються в умовах невизначеності, неповної інформації;
- потребують мультидисциплінарного аналізу та узгодження інтересів різних учасників;
- залежать від інноваційності мислення, здатності передбачати тенденції, бачити перспективи та управляти змінами.

Тому стратегічний керівник має поєднувати раціональну компетентність з психологічною зрілістю, а саме:

- вміти формулювати візію майбутнього та доносити її до команди;
- використовувати сценарне моделювання для аналізу потенційних наслідків;
- долати ментальні бар'єри та упередження;
- надихати команду, виступаючи лідером не лише за посадою, а й за особистим впливом.

Отже, психологія прийняття рішень є ключовим елементом сучасного стратегічного управління. Її інтеграція в управлінську практику дозволяє забезпечити більшу гнучкість, передбачуваність, адаптивність і ефективність управлінських рішень. Уміння керівника аналізувати як зовнішні обставини, так і внутрішні психологічні механізми прийняття рішень формує основу для стабільного розвитку організації, зміцнення її ринкових позицій та збереження конкурентоспроможності в умовах складних і нестійких викликів середовища.

Мотивація персоналу як ключовий психологічний інструмент стратегічного управління. Мотивація персоналу виступає

фундаментальним компонентом психології управління, що визначає рівень активності, ініціативності та відповідальності працівників у процесі досягнення організаційних цілей. У сучасній системі стратегічного менеджменту мотивація є не просто засобом впливу, а важелем формування поведінкових орієнтацій, що забезпечують узгодженість дій персоналу з довгостроковими цілями підприємства.

З психологічної точки зору, мотивація є динамічним процесом внутрішньої активізації особистості, спричиненої усвідомленими або неусвідомленими потребами. Цей процес трансформується у конкретні наміри, цілі та вчинки. У контексті управління трудовою діяльністю мотиваційна структура включає наступні етапи:

- усвідомлення потреби (матеріальної, емоційної, соціальної, професійної);
- вибір поведінкової стратегії, що відповідає цій потребі;
- очікування конкретного результату та оцінка його значущості;
- реалізація дії;
- рефлексія та оцінка отриманого результату, що впливає на повторюваність поведінки.

Поведінкова мотивація класифікується на внутрішню (інтринсивну) – коли джерелом дій виступає прагнення до самореалізації, самоповаги, творчості – та зовнішню (екстринсивну) – яка базується на зовнішніх стимулах: заробітній платі, бонусах, визнанні, соціальному статусі або страху покарання.

Класичні теорії мотивації як основа управлінського впливу

Психологічні теорії мотивації, які активно застосовуються у стратегічному управлінні, дозволяють глибше зрозуміти внутрішні спонуки працівників і адаптувати управлінську політику до особливостей трудової поведінки:

1. Ієрархія потреб А. Маслоу – демонструє, що мотивація зростає по мірі задоволення базових потреб (фізіологічних, безпеки) та переходу до вищих рівнів (приналежності, поваги, самореалізації).

2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга – розрізняє фактори, що лише знімають незадоволення (гігієнічні: умови, оплата, політика), і ті, що справді мотивують до продуктивності (мотиваційні: досягнення, визнання, зростання).

3. Теорія очікувань В. Врума – стверджує, що мотивація буде високою лише тоді, коли працівник впевнений у зв'язку між зусиллями, результатами і винагородою.

4. Теорія справедливості Дж. Адамса – люди оцінюють справедливість своєї винагороди у порівнянні з іншими, і це визначає рівень їх задоволеності й мотивації.

5. Теорія постановки цілей Е. Локка – конкретні, амбітні, але досяжні цілі активізують прагнення до результату, особливо якщо процес супроводжується зворотним зв'язком.

У межах стратегічного управління мотивація відіграє інтегративну, комунікативну та адаптивну функцію. Вона забезпечує:

- орієнтацію персоналу на стратегічні вектори розвитку організації;
- успішну реалізацію змін, зменшення опору нововведенням;
- підвищення психологічної стійкості працівників до навантажень і трансформацій;
- зростання лояльності до бренду роботодавця та зниження плинності кадрів;
- активізацію внутрішніх резервів – креативності, інтелектуального потенціалу, ініціативи.

Стратегічно орієнтоване управління використовує низку психологічних інструментів для підтримки мотиваційного клімату:

- психодіагностика – анкетування, глибинні інтерв'ю, тестування для виявлення актуальних потреб, очікувань і психологічних установок працівників;
- індивідуалізація стимулів – гнучкі системи преміювання, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень, особисті перспективи;
- соціально-психологічні впливи – делегування відповідальності, підвищення статусу, визнання в колективі, менторство;
- формування підтримуючого середовища – емпатичне лідерство, довіра в команді, емоційно безпечна атмосфера;
- підвищення психологічної залученості – створення середовища співучасті у стратегічних процесах, забезпечення прозорості управлінських дій, зворотний зв'язок як форма включеності.

Таким чином, мотивація персоналу в системі стратегічного управління є необхідною умовою трансформації стратегічних

здумів у практичні результати. Вона перетворює формальні цілі на особистісно значущі для працівників, мобілізує енергію колективу та забезпечує узгодженість індивідуальних зусиль із корпоративною стратегією. Без глибокого розуміння мотиваційних чинників та застосування психологічних механізмів впливу управлінська діяльність втрачає ефективність. Саме тому мотивація виступає не лише об'єктом, а й інструментом стратегічного впливу, що здатен формувати високопродуктивну, згуртовану та інноваційно активну організацію, спроможну до довгострокового зростання й адаптації у складному ринковому середовищі.

Лідерство та стиль управління як інструменти психологічного впливу в системі стратегічного менеджменту. У сучасній теорії й практиці менеджменту лідерство та стиль управління посідають ключове місце як психологічні інструменти, що безпосередньо впливають на формування управлінського середовища, реалізацію стратегій та ефективність функціонування організацій. Вони визначають не лише спосіб реалізації влади в колективі, але й створюють основу для психологічного клімату, рівня довіри, організаційної згуртованості та готовності персоналу до змін.

Психологічна суть лідерства. Лідерство розглядається як процес міжособистісного впливу керівника на працівників з метою досягнення узгоджених стратегічних цілей. Його психологічна природа передбачає не лише формальну ієрархію та авторитет, а й глибоку емоційно-поведінкову взаємодію. Справжній лідер володіє такими якостями, як харизма, емпатія, емоційна зрілість, візійність (уміння формувати переконливу мету), а також здатність до створення психологічної безпеки, в межах якої працівники можуть вільно висловлювати ідеї та ініціативу без страху бути покараними за помилки.

Стилі управління як форма вираження лідерства. Стиль управління визначає стратегію поведінки керівника в процесі взаємодії з підлеглими. У психологічному аспекті він відображає глибинні переконання управлінця щодо природи людини, її мотивації та здатності до саморегуляції. Згідно з класичною типологією, розрізняють:

- Авторитарний стиль – передбачає жорсткий контроль і централізоване ухвалення рішень. Часто супроводжується високим

рівнем стресу у працівників, зниженням ініціативи, але може бути ефективним в кризових умовах або при нестачі часу.

- Демократичний стиль – базується на залученні персоналу до управлінського процесу, підтримці комунікації, зворотного зв'язку, що сприяє мотивації, згуртованості та креативності в колективі.

- Ліберальний (делегувальний) стиль – характеризується наданням підлеглим широкої автономії, що може стимулювати розвиток внутрішньої відповідальності та новаторського мислення, але несе ризики втрати контролю над цілями.

Сучасні підходи до лідерства. У межах стратегічного управління особливу роль відіграють такі моделі лідерства:

- трансформаційне лідерство – орієнтоване на зміну культури, формування цінностей і стратегічного бачення, надихаючи персонал до саморозвитку й ініціативи;

- транзакційне лідерство – ґрунтується на обміні: чітко визначені очікування та винагороди за досягнення результатів. Працює ефективно в стабільному середовищі;

- ситуаційне лідерство – передбачає гнучке використання різних стилів управління залежно від готовності та компетентності підлеглих;

- емоційне лідерство – базується на використанні емоційного інтелекту, здатності розуміти себе й інших, будувати довірливі стосунки та формувати позитивний психологічний клімат.

Лідерство у стратегічному управлінні. В умовах стратегічного менеджменту лідерство набуває особливого значення, оскільки саме лідер здатен:

- об'єднати команду навколо єдиної візії майбутнього;

- мобілізувати енергію колективу на досягнення амбітних цілей;

- формувати довіру та подолати опір змінам;

- забезпечити сталість культури організації в умовах трансформації;

- адаптувати стиль управління до динаміки зовнішнього середовища та змін внутрішньої структури.

Таким чином, лідерство і стиль управління виступають стратегічними механізмами психологічного впливу в управлінні підприємством. Їх роль полягає не лише у координуванні діяльності,

але й у формуванні організаційної ідентичності, психологічної безпеки та сприятливого клімату, який є основою довгострокової ефективності й адаптивності підприємства до змін. У стратегічному вимірі саме лідерство дозволяє інтегрувати цілі, ресурси, мотиваційні механізми й поведінкові особливості персоналу в єдину систему управлінських рішень, що спрямовані на стійкий розвиток та конкурентну перевагу.

Психологічна сумісність та соціальна адаптація в колективі як важливі чинники стратегічного управління. У сучасній системі стратегічного менеджменту, де зростає значення соціально-психологічних чинників управління, важливу роль відіграють психологічна сумісність співробітників і рівень їх соціальної адаптації в колективі. Ці елементи формують мікроклімат організації, впливають на згуртованість персоналу, продуктивність командної взаємодії, а також сприяють ефективному впровадженню стратегічних змін.

Психологічна сумісність у трудовому середовищі. Психологічна сумісність розуміється як здатність працівників ефективно співпрацювати на основі гармонійних взаємин, що базуються на спільних або взаємодоповнюючих цінностях, поглядах, стилях комунікації, типах темпераменту та особистісних якостях. Високий рівень сумісності в колективі забезпечує:

- відкрите та конструктивне спілкування;
- низький рівень конфліктності;
- взаємну підтримку у вирішенні професійних завдань;
- підвищення психологічної стійкості до стресів;
- зростання довіри до керівництва та колег.

Натомість, психологічна несумісність працівників часто призводить до фрустрації, деструктивної конкуренції, виникнення неформальних коаліцій, зниження мотивації та емоційного вигорання.

На психологічну сумісність впливають такі чинники:

- тип темпераменту (сангвінічний, холеричний, флегматичний, меланхолійний);
- рівень емоційного інтелекту;
- індивідуальні ціннісні орієнтири;

- рольова поведінка в колективі (лідер, координатор, ідеолог, реалізатор, критик тощо);
- попередній досвід міжособистісної взаємодії в аналогічних умовах.

Соціальна адаптація як процес включення у колективну систему. Соціальна адаптація – це складний динамічний процес включення нового працівника в систему формальних і неформальних відносин, що існують в організації. Вона передбачає не лише засвоєння професійних стандартів, але й прийняття цінностей, норм поведінки, комунікаційних моделей, очікувань щодо ролей та взаємодії в команді.

Основні етапи соціальної адаптації:

- психологічна адаптація – формування емоційного комфорту в новому середовищі;
- функціональна адаптація – засвоєння конкретних трудових обов'язків і робочих процедур;
- соціально-ролеве включення – інтеграція в колективну структуру, визначення своєї соціальної ролі;
- ідентифікація з організацією – ототожнення себе з її місією, цілями, корпоративною культурою.

У межах стратегічного управління психологічна сумісність та адаптація персоналу виступають системоутворювальними чинниками. Вони:

- підвищують адаптивну здатність організації до змін;
- забезпечують стабільність функціонування внутрішніх комунікацій;
- мінімізують внутрішні конфлікти при трансформаціях;
- прискорюють інтеграцію нових учасників до корпоративного середовища;
- сприяють формуванню стратегічно орієнтованих команд.

Особливо актуальними ці аспекти стають у періоди реструктуризації, цифрової трансформації, виходу на нові ринки або реалізації масштабних змін, які потребують високої психологічної готовності колективу до співпраці та інновацій.

Інструменти формування та підтримки сумісності та адаптації:

- професійне психодіагностичне тестування при відборі кандидатів;

- програми наставництва та адаптаційного супроводу;
- командні проекти, тимбілдинги, інтеграційні заходи;
- системи регулярного зворотного зв'язку й оцінювання соціального клімату;
- навчальні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, міжособистісної комунікації та подолання стресу.

Таким чином, психологічна сумісність і соціальна адаптація працівників є фундаментальними засадами для формування ефективної управлінської практики в організації. Їхня інтеграція в стратегічне управління дозволяє не лише знизити соціальні ризики, а й забезпечити розвиток людського капіталу, стабільність корпоративної культури та готовність персоналу до участі в реалізації довгострокових цілей підприємства.

Емоційний інтелект у системі управління: сутність, значення та інструменти впровадження. У сучасній управлінській практиці, особливо в умовах стратегічного менеджменту, зростає роль так званих «м'яких навичок», серед яких провідне місце посідає емоційний інтелект (EI). Це поняття відображає здатність особистості усвідомлювати, розуміти, регулювати як власні емоційні стани, так і емоції інших людей, а також ефективно інтегрувати емоційну складову в управлінську взаємодію, комунікацію та лідерство.

Управлінці з розвиненим емоційним інтелектом здатні до ефективнішого прийняття рішень, конструктивного подолання конфліктів, формування здорового емоційного клімату в колективі та забезпечення згуртованості команди під час реалізації стратегічних ініціатив. Саме тому емоційний інтелект розглядається як критично важлива управлінська компетентність, що має безпосередній вплив на якість стратегічного керівництва.

Основні компоненти емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом)

- самоусвідомлення – вміння розпізнавати власні емоції, усвідомлювати їхній вплив на думки, поведінку й управлінські рішення. Лідери, які мають розвинене самоусвідомлення, краще розуміють власні сильні та слабкі сторони, що сприяє реалістичній оцінці своїх дій;
- саморегуляція – здатність контролювати імпульси, діяти зважено у стресових ситуаціях, залишатися емоційно врівноваженим

під час криз. Ця якість є основою стабільного й послідовного стилю керівництва;

- внутрішня мотивація – орієнтація не лише на зовнішні стимули, а й на досягнення високих результатів, особистісне зростання та реалізацію ціннісних орієнтирів. Мотивовані керівники задають тон продуктивності всьому колективу;

- емпатія – здатність розуміти емоційний стан і потреби інших людей, що дозволяє керівнику бути чутливим до змін у поведінці персоналу, вчасно виявляти проблеми та сприяти підтримці здорового клімату в команді;

- соціальні навички – ефективна комунікація, здатність будувати довірчі стосунки, впливати на людей, надихати команду, вирішувати конфлікти й організовувати спільну роботу на досягнення мети.

У системі стратегічного управління емоційний інтелект виступає не менш важливим фактором, ніж аналітичні здібності чи технічна компетентність. Його значущість виявляється у таких аспектах:

- формування продуктивної атмосфери співпраці, яка стимулює ініціативу та знижує ризики професійного вигорання;

- здатність керівника приймати виважені рішення, не піддаючись емоційному тиску або нераціональним упередженням;

- підвищення ефективності лідерського впливу через інструменти натхнення, переконання та підтримки;

- зменшення рівня внутрішніх конфліктів завдяки емпатичній взаємодії;

- посилення адаптаційних можливостей організації в умовах змін, невизначеності або криз.

Наукові дослідження, зокрема роботи Д. Гоулмана, П. Саловейя та Дж. Майєра, підтверджують: високий рівень емоційного інтелекту частіше корелює з ефективністю менеджера, ніж показник IQ або наявність виключного досвіду.

Упровадження емоційного інтелекту в управлінську практику можливе через цілеспрямовану роботу з розвитку емоційної компетентності керівників і працівників. Основні інструменти включають:

- тренінги емоційної обізнаності – навчальні програми, спрямовані на розвиток здатності ідентифікувати та вербалізувати емоційні стани;

- щоденники рефлексії – інструмент особистісного аналізу, що дозволяє відслідковувати власні емоційні реакції та визначати їх вплив на поведінку;

- коучинг та менторинг – індивідуальний підхід до розвитку емоційної компетентності, особливо в сфері лідерства, прийняття рішень і впливу на колектив;

- емпатичні практики – рольові ігри, кейс-методи, моделювання конфліктних ситуацій з метою формування здатності ставити себе на місце іншого;

- культура зворотного зв'язку – впровадження регулярної практики відкритого обміну думками і враженнями всередині команди для покращення комунікацій та взаєморозуміння.

Особливої ваги емоційний інтелект набуває в стратегічному контексті, де необхідно працювати з високою невизначеністю, трансформаціями та динамікою зовнішнього середовища. Він дозволяє:

- гнучко реагувати на виклики, приймаючи рішення з урахуванням психологічної готовності колективу;

- формувати культуру довіри, залученості та підтримки, що стає фундаментом реалізації довгострокових змін;

- виявляти приховані ризики у взаємодії між працівниками або в структурі управління;

- знижувати стресове навантаження в періоди реформ чи зростання відповідальності;

- створювати емоційно зріле робоче середовище, в якому стимулюється розвиток ініціативи, інноваційності та організаційної відданості.

Відмітимо, емоційний інтелект є не лише психологічною категорією, а й функціональним ресурсом стратегічного управління, який сприяє досягненню результатів через якісну міжособистісну взаємодію, лідерське натхнення та соціально відповідальну комунікацію. Успішні керівники 21-го століття мають розвивати ЕІ не менше, ніж аналітичні здібності, адже саме ця компетенція забезпечує здатність не просто керувати, а вести за собою, надихати та трансформувати організацію в умовах постійних змін і високих очікувань.

Таким чином, проведення дослідження підтвердило, що психологія управління є невід'ємною складовою сучасної системи стратегічного менеджменту, яка значною мірою визначає якість управлінських рішень, ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій, рівень мотивації персоналу, адаптивність працівників і стійкість організації до зовнішніх викликів.

У стратегічному контексті, де підприємства функціонують в умовах високої динамічності, невизначеності та постійної необхідності трансформацій, інструменти психології управління набувають ключового значення. Вони забезпечують не лише пом'якшення спротиву змінам, а й мобілізацію внутрішніх ресурсів колективу, розвиток емоційної готовності до змін, підтримку згуртованості та формування інноваційно-орієнтованої культури.

До базових функцій психології в системі управління належать: діагностична – передбачає аналіз емоційного клімату, комунікативних бар'єрів, особистісних характеристик керівників і працівників; прогностична – полягає у передбаченні реакцій персоналу на кризові ситуації, зміни, конфлікти; корекційна – спрямована на розвиток лідерських якостей, командної ефективності, емоційної стійкості; мотиваційна – охоплює формування та підтримку внутрішніх стимулів до праці; комунікативна – забезпечує ефективну взаємодію, побудову зворотного зв'язку, створення відкритого інформаційного простору.

Окремої уваги заслуговують такі напрями, як психологія прийняття рішень, мотивація персоналу, лідерство та стиль управління, психологічна сумісність у колективі та розвиток емоційного інтелекту керівника. Саме ці компоненти формують ядро психологічної стратегії управління, забезпечуючи високий рівень персональної залученості, лояльності, креативності та конструктивної взаємодії між усіма учасниками організаційного процесу.

Інтеграція психологічних підходів в управлінську практику дозволяє не лише покращити комунікацію та підвищити якість рішень, а й створити передумови для стійкого розвитку організації за рахунок внутрішньої єдності, адаптивності та емоційної компетентності. Успішна реалізація стратегічних ініціатив

у ХХІ столітті потребує від управлінців не тільки аналітичного мислення, а й глибокого розуміння поведінкових і соціально-психологічних механізмів, які лежать в основі організаційного функціонування.

Таким чином, психологія управління у стратегічному менеджменті трансформується з допоміжної функції в системоутворюючий елемент сучасної управлінської моделі, що забезпечує психологічну стійкість, адаптивність, мотиваційну згуртованість і конкурентоспроможність підприємства в умовах змінного середовища.

10.3 Інструменти психології управління

У контексті стратегічного управління інструменти психології управління відіграють критично важливу роль, оскільки забезпечують не лише функціонування системи прийняття рішень, а й створюють умови для стабільної комунікації, згуртованості колективу, мотивації персоналу та ефективної реалізації управлінських стратегій. Ці інструменти охоплюють широкий спектр методів, технологій та процедур, які використовуються керівниками з метою глибшого розуміння поведінки працівників, підвищення емоційної стабільності, адаптації до змін та формування сприятливого психологічного клімату.

Психодіагностичні інструменти. Психодіагностика є базовим інструментом психології управління, який передбачає систематичне вивчення індивідуальних характеристик персоналу, психоемоційного стану, рівня стресу, стилю спілкування, схильності до лідерства або командної роботи. Зокрема, застосовуються:

- опитувальники особистісних типів (МВТІ, тест Кеттелла, Белова та ін.);
- методики діагностики емоційного інтелекту (тест EQ, Шутте, Бар-Он);
- оцінка мотиваційної структури (тест Річі та Мартіна, методика “Motivation Profile”);
- соціометричний аналіз для виявлення неформальних лідерів, групового статусу;

- оцінка сумісності в командах (за критеріями комунікації, цінностей, емоційної стабільності).

Ці методи дозволяють керівникам приймати зважені рішення щодо формування команд, адаптації нових працівників, виявлення точок напруги в колективі та профілактики конфліктів.

Мотиваційні інструменти з психологічним підґрунтям. Мотивація персоналу потребує не лише матеріального стимулювання, а й застосування психологічних важелів впливу. До них належать:

- індивідуалізовані програми мотивації, що враховують особистісні потреби;
- визнання й емоційне заохочення (подяки, символічні нагороди, публічне схвалення);
- створення умов для самореалізації – гнучкий графік, участь у стратегічному плануванні;
- емоційна підтримка у період змін або кризових ситуацій;
- створення атмосфери довіри, відкритого діалогу й чесного зворотного зв'язку.

Такі методи значно підвищують мотиваційну залученість персоналу, формують емоційне підґрунтя для лояльності та ініціативності.

Інструменти емоційного інтелекту. Розвиток емоційної компетентності керівника та команди передбачає впровадження таких інструментів:

- тренінги з розвитку емпатії, саморегуляції, самосвідомості;
- менторинг і коучинг як форма персоналізованої емоційної підтримки;
- рефлексивні практики – щоденники емоцій, командні зібрання з обговоренням почуттів;
- інтерактивні моделі комунікації, які враховують типи особистості й емоційні реакції;
- управлінські ігри та кейси, що імітують кризові або конфліктні ситуації з наступним аналізом.

Використання таких інструментів сприяє зміцненню емоційної стабільності колективу, зниженню ризиків деструктивних емоційних сплесків та формуванню зрілого управлінського середовища.

Комунікативні та інтерактивні техніки. Ефективна комунікація – основа будь-якої управлінської діяльності. До інструментів, що сприяють її психологічній оптимізації, належать:

- активне слухання, зворотний зв'язок, рефлексивне ставлення до висловлювань;

- інструменти фасилітації – модерація стратегічних сесій, робота з колективним баченням;

- емоційне моделювання (визначення психологічного впливу слів, образів, інтонацій);

- психологічні методики регуляції конфліктів (медіація, принцип ненасильницької комунікації);

- використання візуальних інструментів (мотивуючі постери, внутрішні інформаційні панелі, дошки командної взаємодії).

Такі засоби посилюють взаєморозуміння, формують культуру поваги та сприяють стійкій командній роботі.

Інструменти соціально-психологічної адаптації. Адаптація нових працівників та підтримка корпоративного духу в умовах змін досягається завдяки таким заходам:

- адаптаційні програми та наставництво;

- психологічні інтерв'ю на етапі онбордингу;

- корпоративні тімбілдинги, тренінги взаємодії;

- оцінка рівня адаптованості та соціальної інтеграції;

- робота з груповою динамікою в процесі реорганізацій чи впровадження інновацій.

Завдяки цим інструментам колектив швидше входить у стан рівноваги, знижується соціальна напруга та підвищується продуктивність.

Отже, психологічні інструменти управління – це не лише методичні прийоми, а цілісна система формування високоефективного, емоційно інтелігентного та стратегічно орієнтованого управлінського середовища. Їхнє активне використання дозволяє підвищити адаптивність організації, знизити ризики соціального опору, сформувати продуктивну корпоративну культуру й забезпечити реалізацію стратегічних цілей у складних і динамічних умовах сучасного ринку.

Література

1. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя : КПУ, 2013. 212 с.
2. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць. Київ, 2006. Вип. 17. С. 3–11.
3. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ Львів : Сподом, 2011. 216 с.
4. Ключко А. О. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок з особистісними, організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2020. Вип. 57. Т. 1. С. 39–45
5. Ключко А. О. Типи менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією: зв'язок з показниками діяльності організації та особистісними характеристиками. *Психологічний часопис* : науковий журнал. 2020. № 12. Вип. 6. С. 48–56.
6. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
7. Кузнєцов Е. А. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон, 2015. Том 1. № 17 (6). С. 35–41.
8. Леонова А. Б., Мотовилина И. А. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений. *Психологический журнал*. 2006. Т. 27. № 2. С. 79–92.
9. Робул Ю. В. П'ять основних компетенцій менеджера для ухвалення ефективних управлінських рішень. *Перспективи інвестиційних рішень у бізнесі та управлінні проєктами* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (16–17 жовтня 2014, м. Одеса), Одеса : Фенікс, 2014. С. 17–20.
10. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

11. Сафонов Ю. М., Шандова Н. В., Масленніков Є. І. Методи прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл. / 2-е вид., доп. і перероб. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 172 с.

12. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

13. Філь О. А. Розвиток конкурентоздатності персоналу як психологічна умова ефективного управління змінами в освітніх організаціях. *Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін* : тези V наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (9–10 жовтня 2008 р., м. Запоріжжя). Київ : Науковий світ, 2008. С. 22–24.

14. Чернявская Т. П. Висковатова Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика. Одесса : ОНУ имени И. И. Мечникова, 2013. 258 с.

15. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе : монография. Одесса : Астропринт, 2010. 288 с.

16. Чернявська Т. П. Емоційна компетентність як основа професійної успішності. *Психологія та соціальна робота*. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2022. Вип. 1–2 (52–53) С. 131–138. Фахове видання.

17. Чернявська Т. П. Креативне мислення менеджерів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : збірник наукових праць. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 146–157. URL: <https://cutt.ly/aCesV1k>

18. Чернявська Т. П. Оптимізм як фактор успішності бізнес-діяльності. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика* : монографія, книга восьма / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 400–419.

19. Чернявська Т. П. Психологія благополуччя і успішності діяльності особистості в контексті ортобіозу людини. *Дослідження психології ортобіозу людини* : монографія / за заг. наук. ред. проф. Н. В. Родіни. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. С. 58–75.

20. Чернявська Т. П. Психологія управління організаційною поведінкою. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика* : монографія, книга п'ята / за ред.

д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. Розділ 11. С. 248–266.

21. Шмагіна В. В. Міждисциплінарні технології теорії та практики маркетингу та психології управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 23. Вип. 1 (53). С. 139–152. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288746](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288746)

22. Шмагіна В. В. Використання емпіричного маркетингу та психології управління у просуванні товару : матеріали 77 Наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників (м. Одеса). Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2022.

23. Шмагіна В. В. Використання технологій психологічного маркетингу на ринку послуг. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f51940a-6616-4089-be69-1e284cbf9ffe/content> (дата звернення: 23.03.2025).

24. Шмагіна В. В. Міждисциплінарні технології теорії і практики маркетингу та психології управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Вип. 1 (53). С. 139–152.

25. Шмагіна В. В., Рябоконь А. Є. Консалтинг та стратегічне управління на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 22, Вип. 2 (57) С. 103–119. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.21\(57\).324481](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.21(57).324481)

26. Ansoff, I. (1977. Winter). The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. P. 1–24.

27. Barney, J. B., Wright, M., Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. T. 27, № 6. С. 625–641.

28. Barro, R. (1997). Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. *Harvard Institute Development Discussion Paper*. № 579.

29. Bass, B., Stogdill, R. (1981). Theory, research, and managerial. URL: <http://pdfs.semanticscholar.org> (дата звернення: 21.05.2024).

30. Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. New York : Harper, 285 p.

31. Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 с.

32. Frederick Winslow Taylor (1911). The Principles of Scientific Management.

33. *Journal of Educational Change*. 2007. Vol. 8 (4). P. 311–322.
34. Lambert, L. Lasting leadership: toward sustainable school improvement.
35. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
36. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. P. 137–145.
37. Schumpeter, J. (1989). Essays on entrepreneurs, innovators, business cycles and the evolution of capitalism. *Piscataway*, New Jersey : Transaction publishers, 342 p.
38. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.