

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТ

Гришко Володимир Васильович*, заслужений економіст України,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і логістики

Гришко Віктор Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0001-9183-4008

**ORCID 0000-0001-6987-3879



© Гришко В.В., 2025

© Гришко В.В., 2025

Стаття отримана: 17.08.2025

Стаття прийнята: 15.09.2025

Стаття опублікована: 03.10.2025

Вступ. Поняття менеджменту традиційно розглядається з позицій економіки, адміністративних наук і теорії організацій. Водночас сучасні виклики, пов'язані зі зростанням ролі людського капіталу, зокрема, кадрової безпеки, підвищують значущість соціально-психологічних чинників в управлінській діяльності. Менеджмент – це не лише процес планування, організації, мотивації та контролю, а й мистецтво взаємодії з людьми, впливу на них та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Сучасний менеджмент виходить за межі традиційного розуміння управління як суто технічного процесу. Зростає усвідомлення важливості соціально-психологічних чинників, які визначають ефективність управлінських рішень та взаємодії в організаціях. Зокрема, емоційний інтелект, міжособистісна комунікація та організаційна культура стають ключовими елементами успішного менеджменту.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Узагальнюючи опрацьовані джерела наукової інформації стосовно теми дослідження (дивись перелік джерел), а також власні спостереження робимо висновок про актуальність цієї теми особливо в сфері практичного впровадження. Менеджмент у XXI столітті дедалі більше зосереджується не лише на раціональних інструментах управління, а й на соціально-психологічних механізмах взаємодії у колективі. Зокрема дослідження вказують на важливу роль емоційного інтелекту, що є критичним фактором ефективного лідерства [1]; організаційної культури, що принципово впливає на поведінку працівників та визначає норми взаємодії [2]; комунікацій в організаціях, що розглядається як процес, що формує спільне розуміння цілей та сприяє ефективному прийняттю рішень [3].

Мета та методи дослідження. Метою дослідження є аналіз соціально-психологічних аспектів менеджменту та їх впливу на управлінську ефективність. Для досягнення мети використано методи аналізу наукової літератури, порівняльного аналізу та систематизації теоретичних підходів.

Основний матеріал та результати дослідження. В соціально-психологічному контексті ми розглядаємо менеджмент як соціальний інститут, що оперує не тільки матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами, але й людьми, які мають свої потреби, цінності, переконання та емоції, а менеджера як агента впливу, який формує норми поведінки в організації, моделює комунікативні взаємодії та створює умови для соціальної згуртованості. Основні аспекти: *соціальні ролі в організації* – менеджер виконує ролі лідера, комунікатора, конфліктного медіатора; *психологічна атмосфера* – ефективність управління зростає за умов позитивного мікроклімату; *перцептивні механізми* – важливість адек-

ватного сприйняття працівників, формування довіри. Соціально-психологічний підхід до менеджменту неможливо розглядати без аналізу групової динаміки: *формальні й неформальні групи* – менеджмент повинен враховувати вплив неформальних лідерів; *стадії розвитку груп* – від формування до продуктивної діяльності; *типи лідерства* – авторитарне, демократичне, ліберальне – і їхній вплив на атмосферу в колективі. Ефективний менеджер поєднує інструменти адміністративного контролю з навичками емоційного інтелекту. Мотивація є ключовим чинником у забезпеченні високої продуктивності праці. Теорії мотивації (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда та інші) підкреслюють важливість врахування внутрішніх потреб працівників, що безпосередньо пов'язано з психологією. В цьому контексті ключовою є ефективна *комунікація, що не лише* виконує регулятивну і інтегративну функції, будучи каналом передачі цілей, зворотного зв'язку, інструкцій, а й потужним засобом емоційної підтримки. Соціально-психологічні бар'єри (недовіра, шум, спотворення інформації) знижують ефективність комунікативного процесу. Кожна організація має унікальну систему цінностей, норм і традицій – *організаційну культуру*, яка істотно впливає на поведінку персоналу. Менеджменту належить роль у її формуванні, трансляції та підтриманні, а також у формуванні *соціального капіталу* – мережі довіри, співпраці та взаємодії між працівниками, що прямо пов'язано з ефективністю командної роботи та інноваційністю.

Емоційний інтелект та лідерство. Менеджмент у XXI столітті дедалі більше зосереджується не лише на раціональних інструментах управління, а й на соціально-психологічних механізмах взаємодії у колективі. Особливе місце в цій площині посідає емоційний інтелект (EI, emotional intelligence), який за Д. Голманом (Goleman, 2006), є визначальним чинником лідерської ефективності. Управлінці з високим EI краще справляються зі стресом, управляють командними процесами та створюють середовище психологічної безпеки. Емоційний інтелект дозволяє менеджерам ефективно розпізнавати та управляти емоціями, що сприяє покращенню взаємодії в колективі [1]. Трансформаційне лідерство, яке базується на емоційній взаємодії, позитивно впливає на мотивацію працівників [4]. Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоції інших людей. У контексті менеджменту це означає здатність керівника ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти, підтримувати мотивацію та впливати на клімат організації [12]. Структура EI за Голманом включає п'ять компонентів: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички [1]. Дослідження показують, що лідери з високим рівнем EI мають кращі результати в управлінні командами, сприяють підвищенню задоволеності працівників та зниженню плинності кадрів. Вони краще долають кризові ситуації, швидше адаптуються до змін і здатні надихати інших своїм прикладом. Наявність емоційно-компетентного керівника корелює з розвитком довірливої, відкритої організаційної культури. Психологічна безпека працівників – можливість вільно висловлювати думки, не турбуючись про негативні наслідки – на пряму залежить від емпатії та підтримки з боку лідера [20]. На відміну від когнітивного інтелекту, емоційний інтелект піддається тренуванню (Bradberry & Greaves). У навчанні менеджерів слід зосередитися на розвитку емоційної обізнаності, активного слухання, управління конфліктами та практик рефлексії. Впровадження програм емоційної освіти у корпоративну культуру сприяє зміцненню командної згуртованості та лояльності.

Організаційна культура. Організаційна культура відіграє ключову роль у визначенні норм поведінки, типу взаємодії та системи цінностей всередині організації. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій усе більшого значення набуває концепт *позитивної організаційної культури*, яка виступає джерелом психологічної стійкості, інноваційної активності та довготривалої ефективності [17]. Культура організації формує поведінкові норми та очікування, що впливають на ефективність управління. Врахування культурних особливостей дозволяє менеджерам адаптувати стилі управління до специфіки організації [2]. Організаційна культура відіграє ключову роль у визначенні норм поведінки, типу взаємодії та системи цінностей всередині організації. Позитивна організаційна культура (ПОК) визначається як система переконань, цінностей і практик, що підтримують високий рівень залучення працівників, емоційного благополуччя, міжособистісної довіри та моральної відповідальності [17]. Її протилежністю є токсична культура, де домінують страх, відчуження, бюрократія та недовіра. Основними характеристиками ПОК є: *визначені цінності й місія; відкрита комунікація; повага до особистості; психологічна безпека* [20]; *розвиток і підтримка персоналу*. Менеджери й лідери є носіями культури, які через свої дії, комунікацію та рішення формують ціннісну основу організації. Лідери, які втілюють принципи позитивного лідерства – підтримку, чесність, натхнення – сприяють формуванню довірливого клімату, що, у свою чергу, стимулює проактивну поведінку співробітників. Дослідження

показують, що організації з розвинуеною позитивною культурою мають кращі показники продуктивності, нижчу плинність кадрів і вищу лояльність клієнтів [22]. У психологічно безпечному середовищі працівники не бояться висловлювати свої думки, брати ініціативу та визнавати помилки – усе це критично важливо для адаптивності й інноваційності [20]. Культура, заснована на довірі, забезпечує високий рівень внутрішньої мотивації, що значною мірою визначає результативність праці [21]. Для ефективного формування ПОК необхідно: залучати працівників до вироблення спільних цінностей; створювати механізми зворотного зв'язку; інвестувати в програми навчання та розвитку емоційного інтелекту; заохочувати міжособистісну підтримку і командну роботу. Ключову роль відіграють HR-процеси: адаптація, оцінювання, управління талантами, формування команд на основі цінностей, а не лише компетенцій [23].

Комунікація в управлінні. Ефективна комунікація є основою успішного менеджменту. Вибір відповідних каналів та стилів комунікації сприяє зменшенню конфліктів та покращенню взаєморозуміння в колективі [3]. Термін «*ефективна комунікація*» означає процес обміну інформацією між людьми таким чином, щоб повідомлення було: *зрозумілим* для одержувача, *сприйнятним у потрібному контексті*, і *виконаним згідно з очікуваннями* відправника. *Основні елементи ефективної комунікації:* *чіткість і зрозумілість повідомлення*, просте формулювання думок, відсутність зайвого жаргону, якщо він не доречний; *активне слухання* – вміння зосереджено слухати співрозмовника, не перебивати, показувати зацікавленість (візуально й вербально); *зворотний зв'язок* – уточнення, перепитування, рефлексія: «правильно я зрозумів, що...?»; *невербальні сигнали* – жести, міміка, інтонація, зоровий контакт. узгодженість між вербальним і невербальним спілкуванням; *адаптація до аудиторії* – рівень мови, приклади, темп мовлення відповідно до співрозмовника; *контроль емоцій* – вміння говорити спокійно, навіть у конфліктній ситуації. *Переваги ефективної комунікації:* зменшує непорозуміння і конфлікти, підвищує продуктивність командної роботи, зміцнює довіру в колективі, полегшує прийняття рішень.

Висновки. Менеджмент у соціально-психологічному контексті – це мистецтво взаємодії з людьми. Успішний керівник має поєднувати знання управління з розумінням психологічних процесів, що відбуваються в організації. Такий підхід забезпечує не лише досягнення цілей, а й сталий розвиток, згуртованість, кадрову безпеку та інноваційність колективу. Соціально-психологічні аспекти менеджменту мають значний вплив на ефективність управлінської діяльності. Позитивна організаційна культура є потужним соціально-психологічним ресурсом менеджменту, що забезпечує не лише поточну ефективність, а й стійкий розвиток організацій. Її формування вимагає цілеспрямованих дій з боку керівництва, побудованих на принципах довіри, поваги, підтримки та розвитку особистості. Розвиток емоційного інтелекту, формування позитивної організаційної культури та налагодження ефективної комунікації є ключовими чинниками успішного управління. Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці практичних інструментів для інтеграції соціально-психологічних підходів у менеджмент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2006.
2. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
3. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*. 1986. Vol. 32, No. 5. P. 554–571.
4. Bass B. M., Avolio B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
5. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Boston: Pearson, 2019.
6. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
7. Argyris C. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. 1991. Vol. 69, No. 3. P. 99–109.
8. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
9. Yukl G. Leadership in Organizations. 8th ed. Boston: Pearson, 2013.
10. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
11. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.
12. Kotter J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press, 1990.
13. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
14. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1982.
15. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. Vol. 10, No. 2. P. 271–299.

16. Tannenbaum R., Schmidt W. H. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36, No. 2. P. 95–101.
17. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, 2011.
18. Cameron K. S., Dutton J. E., Quinn R. E. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. Berrett-Koehler, 2003.
19. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 2017.
20. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, 2019.
21. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78.
22. Bock L. Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve, 2015.
23. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Basic Books, 2000.
24. Гришко В. В., Гришко В. В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 8–15.
25. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 81–84.
26. Гришко В. В., Ус А. О. Формування мотиваційної політики підприємства. *Економіка і регіон*. 2025. № 2 (97). С. 85–90.

REFERENCES:

1. Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32 (5), 554–571.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson.
6. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), 99–109.
8. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London, UK: Pitman.
9. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
10. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
11. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
12. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
13. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
14. Burns, J. M. (1982). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
15. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
16. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95–101.
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
19. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
20. Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
21. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
22. Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York, NY: Twelve.
23. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York, NY: Basic Books.
24. Hryshko, V. V., & Hryshko, V. V. (2024). Management in the context of global challenges and modern realities: Methodological aspect. *Economics and Region*, 4(95), 8–15.
25. Hryshko, V. V. (2020). The square of public administration efficiency. *Investments: Practice and Experience*, 17–18, 81–84.
26. Hryshko, V. V., & Us, A. O. (2025). Formation of enterprise motivation policy. *Economics and Region*, (2) 97, 85–90.

УДК 005.1:316.6

JEL M12, D23

Гришко Володимир Васильович, заслужений економіст України, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Гришко Віктор Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Соціально-психологічний контекст поняття менеджмент.

У статті розглядається поняття менеджменту через призму соціально-психологічних підходів. Аналізуються взаємозв'язки між управлінською діяльністю, міжособистісними стосунками в організації, особливостями групової динаміки та мотиваційними чинниками. Висвітлюється значення соціального впливу, лідерства, корпоративної культури та комунікацій у формуванні ефективного управлінського середовища. Розкриваються особливості взаємодії менеджера з підлеглими, групової динаміки, організаційної культури та мотивації. Обґрунтовується необхідність інтеграції психологічних знань у сучасну управлінську практику. Досліджено соціально-психологічні аспекти менеджменту, зокрема вплив міжособистісної взаємодії, емоційного інтелекту та організаційної культури на ефективність управлінської діяльності. Розглянуто роль лідерства та комунікацій в контексті соціальної психології. Запропоновано підходи до вдосконалення управлінських практик з урахуванням психологічних чинників.

Ключові слова: менеджмент, соціальна психологія, емоційний інтелект, організаційна культура, лідерство, ефективні комунікації, соціальний капітал, довіра, позитивний мікроклімат, кадрова безпека.

UDC 005.1:316.6

JEL M12, D23

Volodymyr Gryshko, Honored Economist of Ukraine, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Logistics of the National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Viktor Gryshko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Logistics of the National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **The social and psychological context of the concept of management.**

The article considers the modern concept of management as a complex socio-psychological system that goes beyond purely technical and organizational aspects. The authors analyze the relationship between management activities, interpersonal relationships in the organization, group dynamics, and key motivational factors. Particular attention is paid to highlighting the social influence of the manager, his leadership qualities, the role of corporate culture and effective communications in creating a favorable and productive management environment, and ensuring adequate personnel security. The study focuses on revealing the peculiarities of interaction between managers and subordinates, the mechanisms of forming group norms, team cohesion, and the influence of organizational culture on employee behavior. Concepts explaining the psychological nature of motivation and its impact on improving work efficiency are considered. The critical need to integrate deep psychological knowledge into modern management practice for an adequate understanding of human behavior in an organization is justified. The importance of emotional intelligence as a key competence of a manager, which allows them to effectively manage their own emotions and understand the feelings of subordinates, is investigated. It is emphasized that leadership in the context of social psychology is not only about authority, but also about the art of inspiring and mobilizing people. This approach focuses not only on formal authority, but also on interpersonal interaction and the psychological mechanisms underlying influence. It is argued that in the context of social psychology, leadership is not so much a set of functions as a social process of influence, which is determined by the psychological characteristics of the leader and followers, group dynamics, and situational factors. Specific approaches and recommendations are proposed for improving management practices, taking into account psychological factors, which will contribute to increasing the innovation, flexibility, and overall competitiveness of the organization in the context of dynamic market changes.

Key words: management, social psychology, emotional intelligence, organizational culture, leadership, effective communication, social capital, trust, positive microclimate, personnel security.