



УДК 159.94:65.012(038.83)

## CURRENT TRENDS IN MANAGEMENT PSYCHOLOGY IN INTERNATIONAL COMPANIES

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

**Maliukina A.O. / Малюкіна А.О.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0001-7243-413X

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,**Kharkiv, 9A Nauky Ave., 61166**Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,**Харків, пр. Науки, 9-А, 61166*

**Анотація.** В умовах глобалізації та швидких змін на ринку міжнародні компанії стикаються з необхідністю впровадження ефективних методів управління, які враховують психологічні аспекти діяльності. Психологія управлінської діяльності стає важливим інструментом для підвищення продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників, а також для підтримки їх психологічного благополуччя. Цифровізація управлінської діяльності у міжнародних компаніях є багатограним процесом, що вимагає уваги до психологічних аспектів, аби забезпечити успішну адаптацію і підвищити ефективність роботи в нових умовах.

Визначено основні сучасні тенденції психології управлінської діяльності у міжнародних компаніях. Психологія управлінської діяльності є сукупністю скоординованих дій та заходів, які спрямовані на досягнення певної мети в межах будь-якої міжнародної компанії. Проаналізовано та систематизовано форми управлінської діяльності, а саме правові, організаційні та організаційно-правові. Досліджено світовий досвід використання психології управлінської діяльності. Доведено, що управління на засадах лідерства передбачає врахування певних закономірностей, дотримання яких забезпечує його ефективну реалізацію. Виокремлено основні сучасні закономірності, які покращують усвідомлення особливостей певного виду управління.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, менеджмент, психологія управління, міжнародний ринок.

#### Вступ.

Серед різноманітних проблем теорії та практики управління головне місце, безумовно, належить комплексу питань, пов'язаних з утриманням управлінської діяльності. Від правильного, повного розуміння сутності та змісту управлінської діяльності багато в чому залежить вирішення всіх інших управлінських проблем. Психологія управлінської діяльності є однією з найскладніших галузей людської діяльності, в якій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об'єднаними трудовим процесом. Сучасна психологія управлінської діяльності являє собою як управління людьми, так і управління інформацією та



технологічними процесами. Вона охоплює всі дії й умови, котрі породжують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки людей. На сьогоднішній день, ефективна психологія управлінської діяльності неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

### **Постановка задачі.**

У сучасній науковій літературі з менеджменту, психології, психології управління, міжнародної економіки представлені різні точки зору щодо визначення змісту, структури, мети, завдань психології управлінської діяльності [1–5]. Потреби й цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості. В управлінській діяльності загальна мета є тим чинником, що об'єднує людей, стимулює їх до праці, інтегрує групу в єдине ціле. Загальний план сприяє для фірми, компанії, організації, підприємства здійсненню мети, забезпечує зв'язок між діями та координує взаємозв'язки. Психологія управлінської діяльності постає як умова доцільної взаємодії людини зі світом.

Тому психологія управлінської діяльності та її тенденції на сьогодні знаходиться в центрі уваги серед науковців, бізнесменів та керівників. Проблеми щодо психології управлінської діяльності у своїх працях досліджували О.О. Біла, О.І. Гура, І.О. Кулініч, М.Д. Прищак, В.С. Савельєва.

На сучасному етапі розвитку ринку, цінностями будь-якої міжнародної компанії стають не лише її активи, продукція, що випускається, майно, а й досвід, кваліфікація співробітників, їх лояльність, креативність, компетентність. Від правильного, повного розуміння сутності та змісту управлінської діяльності багато в чому залежить вирішення всіх інших управлінських проблем.

Виходячи з цього, оцінка, накопичення і розвиток інтелектуального капіталу і, головне, управління ним для досягнення цілей міжнародної компанії стали основним завданням психології управлінської діяльності.

Сьогодні, управлінська діяльність є сукупністю вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантам людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини в сфері управління [2].



Термін «форма» (від латинського *forma*), означає будь-який зовнішній вияв будь-якого явища, пов'язаний з його сутністю, змістом [1].

Форма управлінської діяльності – це зовнішнє, постійне, типізоване вираження практичної активності державних органів по формуванню й реалізації управлінських цілей і функцій [3].

В економічній літературі [1-5] розрізняють наступні форми управлінської діяльності:

- правові форми управлінської діяльності,
- організаційні форми управлінської діяльності,
- організаційно-правові форми управлінської діяльності.

Правові форми управлінської діяльності фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст (встановлення і застосування правових норм). Вони використовуються, головним чином, при підготовці, прийнятті й виконанні управлінських рішень. Ефективне управління державними справами має очевидне загальнонаціональне значення.

Ми вважаємо, що для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані, на яких базується те чи інше управлінське рішення, було чітко задокументовано, тобто представлено в належній правовій формі.

Організаційні форми управлінської діяльності пов'язані зі здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій), їх можна охарактеризувати як способи вільного колективного пошуку оптимального варіанта вирішення якоїсь управлінської проблеми.

На відміну від правової форми, де виражене одностороннє волевиявлення уповноваженого на реалізацію компетенції органу державної влади, в організаційних формах більше представлені різні погляди і підходи, обговорення і дискусії, компроміси й узгодження.



Організаційно-правові форми управлінської діяльності – це такі форми державного управління, які, будучи елементами діяльності юридичного характеру, до правових актів (нормативним або індивідуальним) не ставляться, однак, і не є неправовими, оскільки спричиняють певного роду юридичні наслідки [4].

Управління на засадах лідерства передбачає врахування певних закономірностей, дотримання яких забезпечує його ефективну реалізацію. Виокремлення закономірностей дає змогу краще усвідомити особливості зазначеного виду управління.

Закономірність – це об'єктивно наявний, повторюваний, істотний зв'язок явищ суспільного життя або етапів історичного розвитку [1].

Під закономірностями управлінської діяльності розуміють стійку залежність, зв'язок між процесом управління та зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між компонентами процесу управління і процесами викладання та навчання [1].

Узагальнюючи результати наведених визначень, під закономірностями управління будемо розуміти об'єктивно наявні, повторювані, стійкі, істотні зв'язки між різними елементами системи, які відображають зміст управлінських впливів та забезпечують стабільне функціонування системи.

В економічній літературі [1-5] до загальних закономірностей управління відносять:

- закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва;
- закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління;
- закономірність співвідносності керуючої і керованої систем, суб'єкта та об'єкта управління;
- закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні.

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва передбачає створення систем управління,



адекватних формам власності на засоби виробництва. Так, приватизація підприємств промисловості і торгівлі зумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їх діяльністю.

Переважаюча ефективність свідомого планомірного управління теж закономірна, тому що система управління з плановою регуляцією протікають в ній процесів і потенційно, і фактично ефективніше систем управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому служить широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу та аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

Закономірність співвідносності керуючої і керованої систем, суб'єкта та об'єкта управління означає відповідність сфери управління вимогам об'єкта управління [5].

До загальним закономірностям управління можна віднести і посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Закономірність відображає, з одного боку, подальше горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язано з розвитком галузей, збільшенням масштабів керованих систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці зумовлює його координацію, тобто узгодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

До приватних закономірностям можна віднести:

- ✓ закономірність зміни функцій управління;
- ✓ закономірність оптимізації числа ступенів управління;
- ✓ закономірність концентрації функцій управління;
- ✓ закономірність поширеності контролю [5].

Закономірність зміни функцій управління означає зростання одних функцій і спадання інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, що охоплюють інвестиційну політику фірми, розподіл прибутку і т.п., то на рівні кожного вхідного в торговий



дім магазину вирішуються переважно тактичні питання, пов'язані з реалізацією товарів населенню.

Закономірність оптимізації числа ступенів управління передбачає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість та оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і зростання чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність наочно ілюструють дані про зростання чисельності бюрократичного апарату, яка спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного керівництва їх діяльністю і контролю їх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7-10 підлеглих у безпосередньому підпорядкуванні у одного керівника. Більш докладно це питання буде розглянуто нижче при вивченні управління персоналом та процесу формування найбільш ефективних груп.

Закономірності управління (як загальні, так і приватні) мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

Управлінську діяльність здійснюють у зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищі [5].

Зовнішнє середовище організації утворюють взаємозв'язки з постачальниками, споживачами, органами влади, політико-економічні, правові, соціокультурні, технологічні, екологічні, міжнародні та соціально-психологічні особливості суспільства, а також вимоги, пред'явлені організації. Кожна ланка цього середовища порізно впливає на життєдіяльність організації. Впливи ці у різних країнах і в різні історичні періоди однієї країни неоднакові.

Внутрішнє середовище організації представляють обставини й чинники (матеріально-речові, людські) в організації, які впливають на поведінку учасників управлінського процесу та прийняття управлінських рішень.



До них належать: місія організації, її цілі, завдання, структура, технології, процеси, фінанси, культура, людські ресурси.

Психологія культурних відмінностей. На формування системи управління впливають культурні відмінності представників різних народів.

Культура – властиві людині, набуті вихованням і суспільне санкціоновані способи діяльності та поведінки.

Для психології управління певне значення мають міркування стосовно існування рівнів контекстів культури. Культуру високого контексту характеризує те, що в ній інформація подається в неявній формі, вона зрозуміла тільки тим, хто має досвід перебування в конкретному культурному середовищі. В культурі низького контексту індивіди тримаються на певній психологічній дистанції, тому інформація між ними повинна мати відкритий характер.

Згідно із сучасними уявленнями в економічній літературі [1-5] культуру визначають такі характеристики:

- матеріальне виробництво, об'єднане поняттям «технологія», яке охоплює виробництво засобів, що становлять матеріальну основу існування людини (їжа, житло, одяг) тощо;
- ступінь довершеності в оволодінні певною галуззю знань або діяльності (культура виробництва);
- мова та засоби комунікації з допомогою символів (жестикуляція, мистецтво, письмо), ступінь відповідності мови нормам літературної мови;
- сукупність моральних вимог як важливої складової звичок і навичок, що виявляються в її повсякденній поведінці людини (на виробництві, у спілкуванні тощо);
- система настанов, забобонів, звичаїв, традицій, які регламентують міжособистісні відносини;
- комплекс цінностей, установок людей, культурні контексти;
- специфічні способи організації й розвитку людської життєдіяльності, представлені у продуктах матеріальної та духовної праці, системі норм і





закладів, у духовних цінностях, сукупностях ставлень індивідів до природи, до себе та інших людей.

Знання особливостей і характеристик культури, її елементів (символи, герої, ритуали й цінності) дуже цінні для керівників, які працюють у міжнародній сфері, мають зв'язки із зарубіжними партнерами.

Управлінська теорія і практика як система знань, умінь і навичок є феноменом культури, що дає підстави стверджувати існування культури управління.

Культура управління – це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності [5].

Висока культура управління є одним з вирішальних чинників успіху організації. Вона постає як система знань про процеси управління, структуру управлінських систем, форми, методи й принципи управлінської діяльності.

Загальні положення про культуру управління знаходять своє конкретне втілення у реальній управлінській діяльності [12].

У процесі управлінської діяльності створюються групові ціннісні орієнтації. Йдеться про те, що відносини у групі (між співробітниками, керівником і підлеглими тощо) вибудовуються на збігові ціннісних орієнтацій, який забезпечує їх згуртованість, ціннісно-орієнтаційну єдність [5].

Прийнятна в одній країні управлінська модель може цілком дискредитувати себе в іншій.

Сучасні тенденції психології управлінської діяльності у міжнародних компаніях формуються під впливом глобалізації, цифровізації та змін у суспільних цінностях. Нижче наведено кілька ключових тенденцій, які актуальні в сучасному управлінні:

Емоційний інтелект (ЕІ) стає дедалі важливішим у міжнародних компаніях. Лідери з високим рівнем ЕІ можуть краще розуміти та управляти емоціями своїх співробітників, що сприяє створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища.





В умовах глобалізації важливо розуміти культурні особливості та враховувати їх у управлінській діяльності. Це включає вміння працювати з різними культурами, розуміння їхніх особливостей та ефективне управління міжнародними командами [9].

Agile та інші гнучкі методи управління стають все більш популярними. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни в ринку та внутрішні процеси компанії, сприяють кращій адаптивності та інноваційності.

Зростає увага до психічного здоров'я та благополуччя співробітників. Компанії інвестують у програми підтримки психологічного здоров'я, створюють сприятливі умови праці та забезпечують баланс між роботою та особистим життям.

Сучасні лідери намагаються будувати відкриті, довірливі стосунки з підлеглими. Лідерство, орієнтоване на людей, включає підтримку, мотивацію та розвиток співробітників, що сприяє їхньому залученню та продуктивності.

Використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень стає стандартом. Це допомагає краще розуміти потреби ринку та співробітників, а також оптимізувати бізнес-процеси.

Постійний розвиток та навчання співробітників стає пріоритетом. Компанії інвестують у навчальні програми, розвиток навичок та підвищення кваліфікації, що сприяє професійному зростанню співробітників і підвищенню їхньої лояльності.

Сучасні компанії прагнуть до створення інклюзивної та різноманітної корпоративної культури. Це включає боротьбу з дискримінацією, забезпечення рівних можливостей та підтримку різноманітності у всіх її проявах.

Сьогодні міжнародні компанії все більше уваги приділяють соціальній відповідальності, що включає екологічні ініціативи, підтримку громад та етичне ведення бізнесу. Це не лише позитивно впливає на репутацію компанії, але й сприяє залученню співробітників, які поділяють ці цінності.



Цей стиль лідерства передбачає надихання та мотивацію співробітників на досягнення спільних цілей. Трансформаційні лідери використовують свій вплив, харизму та візіонерський підхід для стимулювання змін та інновацій у компанії.

Ці тенденції відображають сучасні виклики та можливості в управлінні міжнародними компаніями, сприяючи їхній ефективності та стійкості у швидко змінюваному світі.

Сучасні тенденції психології управлінської діяльності у міжнародних компаніях вражають своєю багатогранністю та інноваційністю. Ось кілька цікавих фактів, які висвітлюють ці тенденції [7-11]:

Багато міжнародних компаній, таких як Google та Microsoft, використовують оцінку емоційного інтелекту під час підбору кадрів. Вони вважають, що високий рівень ЕІ сприяє кращій командній роботі, лідерству та зниженню конфліктів.

Завдяки технологіям, таких як Zoom та Microsoft Teams, міжнародні компанії все частіше впроваджують гібридні моделі роботи, де співробітники можуть працювати як з офісу, так і віддалено. Це допомагає залучати таланти з усього світу та забезпечувати гнучкість.

Компанії, такі як Walmart та Accenture, використовують віртуальну реальність (VR) для тренінгів та розвитку навичок своїх співробітників. Це дозволяє створювати реалістичні симуляції робочих ситуацій і підвищувати ефективність навчання [8].

Інструменти аналітики даних та штучний інтелект дозволяють міжнародним компаніям аналізувати великі обсяги інформації для прийняття стратегічних рішень. Наприклад, IBM використовує аналітику для прогнозування продуктивності та задоволеності співробітників.

Компанії, такі як Google, активно застосовують психологічні інструменти, наприклад, техніки mindfulness (усвідомленості), щоб зменшити стрес і підвищити продуктивність співробітників. Google навіть має програму під назвою "Search Inside Yourself", яка навчає співробітників медитації та усвідомленості.



Міжнародні корпорації, як-от Siemens та General Electric, регулярно проводять тренінги для співробітників, що працюють у різних країнах. Ці тренінги спрямовані на покращення розуміння культурних відмінностей і розвиток ефективної комунікації у багатонаціональних командах [13].

Багато міжнародних компаній, включаючи Patagonia та Ben & Jerry's, роблять акцент на соціальній відповідальності. Вони інтегрують екологічні та соціальні ініціативи в свою бізнес-стратегію, що не лише покращує імідж компанії, але й залучає співробітників, які поділяють ці цінності.

Компанії, такі як Deloitte та Salesforce, активно працюють над створенням інклюзивного робочого середовища. Вони впроваджують програми, спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від їхнього походження, статі чи інших характеристик.

У міжнародних компаніях все більше уваги приділяється трансформаційному лідерству. Це стиль лідерства, який фокусується на мотивації та розвитку співробітників, залучаючи їх до процесу прийняття рішень і стимулюючи інновації.

Багато міжнародних компаній активно впроваджують цифрові технології для автоматизації процесів і підвищення ефективності. Наприклад, Amazon використовує роботів у своїх складах для оптимізації логістичних процесів.

Ці факти свідчать про те, що сучасні тенденції в управлінській психології орієнтовані на створення ефективного, адаптивного та інноваційного робочого середовища, що відповідає викликам глобального ринку.

У табл. 1 наведено детальний опис основних функцій психології управлінської діяльності в міжнародних компаніях [1-3, 7-9].

Розглянувши табл. 1 можна стверджувати, що сучасні тенденції психології управлінської діяльності можуть бути інтегровані в різні аспекти роботи міжнародних компаній для досягнення ефективності та успішності на глобальному рівні.



**Таблиця 1 - Узагальнення основних функції психології управлінської діяльності в міжнародних компаніях**

| Функція                                               | Опис                                                                                                           | Приклади застосування                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розвиток лідерських якостей                           | Ідентифікація, розвиток і тренінги для керівників, зосереджені на емоційному інтелекті та навичках управління. | Психометричні тести для оцінки потенціалу лідерів; програми коучингу для керівників.                         |
| Підвищення ефективності командної роботи              | Формування команд, розв'язання конфліктів, розвиток кооперації та довіри між членами команди.                  | Тімбілдинг заходи, тренінги з ефективної комунікації та медіації конфліктів.                                 |
| Забезпечення мотивації та залученості                 | Розробка мотиваційних програм, оцінка задоволеності працівників, підвищення залученості співробітників.        | Програми винагород та визнання, регулярні опитування задоволеності співробітників.                           |
| Управління змінами                                    | Підтримка та комунікація під час організаційних змін, зменшення опору змінам, адаптація співробітників.        | Тренінги з управління змінами, стратегічні комунікаційні кампанії під час реорганізацій.                     |
| Підтримка психологічного благополуччя                 | Консультавання, програми зменшення стресу, підтримка психічного здоров'я співробітників.                       | Програми mindfulness, психологічна підтримка на робочому місці, гарячі лінії для консультацій.               |
| Аналіз та покращення організаційної культури          | Оцінка поточної культури, розробка стратегій для покращення організаційного клімату.                           | Опитування співробітників щодо культури, впровадження ініціатив з розвитку інклюзивності та різноманітності. |
| Підтримка крос-культурного управління                 | Навчання навичкам ефективної взаємодії в багатонаціональних командах, адаптація управлінських підходів.        | Крос-культурні тренінги, програми обміну досвідом між співробітниками з різних країн.                        |
| Оцінка та розвиток персоналу                          | Оцінка продуктивності, розробка індивідуальних планів розвитку, підвищення кваліфікації співробітників.        | Індивідуальні плани розвитку, тренінги з підвищення кваліфікації, регулярні оцінки продуктивності.           |
| Забезпечення етичності та соціальної відповідальності | Навчання етичним нормам, розробка та впровадження соціальних та екологічних ініціатив.                         | Етичні тренінги, програми корпоративної соціальної відповідальності (CSR), екологічні ініціативи.            |

У сучасному світі, психологія управлінської діяльності є критично важливим аспектом для ефективного функціонування міжнародних компаній. Вона включає в себе різні психологічні підходи та методи, які допомагають керівникам і співробітникам адаптуватися до глобальних викликів, працювати ефективніше та підтримувати високий рівень мотивації і задоволеності роботою [14]. Розглянемо більш детально її основні напрямки:



1. Розвиток лідерських якостей:
  - Ідентифікація потенційних лідерів: використання психологічних тестів для визначення здібностей до лідерства.
  - Коучинг і наставництво: регулярні тренінги та сесії з коучами для розвитку лідерських навичок.
2. Підвищення ефективності командної роботи:
  - Формування команд: психологічна оцінка для створення збалансованих і ефективних команд.
  - Тімбілдинг: організація заходів, спрямованих на підвищення довіри та співпраці між співробітниками.
3. Забезпечення мотивації та залученості:
  - Мотиваційні програми: створення систем стимулів та винагород для підвищення продуктивності.
  - Оцінка задоволеності: регулярні опитування та зворотний зв'язок від співробітників для виявлення рівня задоволеності роботою.
4. Управління змінами:
  - Підтримка під час змін: психологічна підтримка співробітників у періоди організаційних змін.
  - Ефективна комунікація: розробка стратегій комунікації для зменшення опору змінам і забезпечення їх успішної реалізації.
5. Підтримка психологічного благополуччя:
  - Консультування: надання психологічної допомоги для зменшення стресу та тривожності серед співробітників.
  - Програми зменшення стресу: впровадження технік релаксації та mindfulness для підтримки психологічного здоров'я.
6. Аналіз та покращення організаційної культури:
  - Оцінка культури: використання опитувань та інших методів для визначення поточної організаційної культури.
  - Розробка стратегій покращення: впровадження ініціатив, спрямованих на розвиток позитивної та інклюзивної культури.
7. Підтримка крос-культурного управління:
  - Крос-культурні тренінги: навчання співробітників ефективній взаємодії в багатонаціональному середовищі.
  - Адаптація управлінських підходів: врахування культурних відмінностей у стилях управління для підвищення ефективності роботи.
8. Оцінка та розвиток персоналу:
  - Оцінка продуктивності: використання психологічних методик для оцінки та розвитку навичок співробітників.
  - Персональні плани розвитку: індивідуальні програми підвищення кваліфікації та професійного зростання.
9. Забезпечення етичності та соціальної відповідальності:
  - Етичні тренінги: навчання співробітників етичним нормам та стандартам поведінки.
  - Соціальні та екологічні ініціативи: розробка програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR).



Цифровізація управлінської діяльності у міжнародних компаніях є важливим і актуальним напрямком досліджень, оскільки вона змінює традиційні методи управління та створює нові виклики і можливості для менеджерів. Психологічні аспекти цифровізації охоплюють широкий спектр тем, включаючи вплив технологій на комунікацію, мотивацію, продуктивність, та адаптацію співробітників.

Нижче наведено узагальнення ключових психологічних аспектів віддаленої роботи: основні виклики, з якими стикаються співробітники, та можливості, які дозволяють підвищити ефективність, мотивацію і благополуччя у цифровому середовищі (табл. 2).

**Таблиця 2 - Узагальнення ключових психологічних аспектів віддаленої роботи\***

| Аспект                        | Виклики                                                                                                                                                                                                                                                   | Можливості                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комунікація та взаємодія      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність невербальних сигналів: зменшення багатства невербальних підказок, ускладнення розуміння емоцій і намірів.</li> <li>Технічні труднощі: проблеми зі зв'язком чи платформами викликають стрес.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розширення можливостей комунікації: відеоконференції, месенджери й колаборативні платформи для реального часу незалежно від локації.</li> </ul>                                                             |
| Мотивація і залученість       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Відчуття ізоляції: зниження мотивації через брак безпосередньої соціальної взаємодії.</li> <li>Складність підтримки командного духу у віртуальних командах.</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Гнучкість робочого графіку: підвищення задоволеності й мотивації завдяки можливості працювати звідки завгодно.</li> <li>Інноваційні практики: гейміфікація та цифрові інструменти для залучення.</li> </ul> |
| Продуктивність і ефективність | <ul style="list-style-type: none"> <li>Цифрове перевантаження: надмір інформації та сповіщень знижують концентрацію.</li> <li>Потреба в самодисципліні: віддалена робота вимагає жорсткого тайм-менеджменту.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Автоматизація рутинних завдань: технології звільняють час для стратегічних і творчих завдань.</li> <li>Аналітика продуктивності: інструменти для оцінки роботи й визначення зон для покращення.</li> </ul>  |
| Адаптація і навчання          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Швидкий темп змін: постійне оновлення технологій створює стрес через необхідність безперервного навчання.</li> <li>Опір змінам: страх перед новим та недостатня впевненість у технічних навичках.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Розширені можливості навчання: онлайн-курси, вебінари та платформи для самонавчання.</li> <li>Індивідуалізація навчання: персоналізовані плани згідно з потребами й темпом співробітників.</li> </ul>       |





| Аспект                               | Виклики                                                                                                                                                                                                                                                        | Можливості                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психологічна безпека та благополуччя | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризик вигорання: відсутність меж між роботою й особистим життям через постійний доступ до цифрових інструментів.</li> <li>• Зменшення міжособистісних контактів: брак особистих зустрічей шкодить психіці.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми підтримки ментального здоров'я: цифрові інструменти для моніторингу й підтримки психологічного стану.</li> <li>• Гнучкі умови роботи: сприяння балансу між роботою та особистим життям.</li> </ul> |

*\*узагальнено автором*

Цифровізація управлінської діяльності у міжнародних компаніях вимагає комплексного підходу, враховуючи психологічні аспекти для забезпечення успішної адаптації та підвищення ефективності роботи. Ефективне впровадження цифрових технологій може значно покращити комунікацію, мотивацію, продуктивність та загальний добробут співробітників, що в кінцевому результаті сприяє успіху компанії на глобальному ринку.

Таким чином, проаналізувавши психологію управлінської діяльності в міжнародних компаніях можна побачити які важливі психологічні аспекти можуть впливати на різні аспекти управління, від розвитку лідерських якостей до забезпечення загального психологічного благополуччя співробітників. Застосування цих методів і підходів допомагає компаніям адаптуватися до викликів глобалізації, підтримувати ефективну роботу команд і сприяти стабільному зростанню та успіху на міжнародному рівні.

### **Висновки.**

Таким чином, психологія управлінської діяльності – це процес управління людьми, управління інформацією та технологічними процесами. На нашу думку, основною перешкодою при впровадженні психології управлінської діяльності може бути низький рівень компетентності персоналу або недостатньо високий рівень використання інформаційних технологій. Цифровізація управлінської діяльності у міжнародних компаніях є багатогранним процесом, що вимагає уваги до психологічних аспектів, аби забезпечити успішну адаптацію і підвищити ефективність роботи в нових умовах.





## Література:

1. Березовська Л. І. Психологія діяльності. Психологія праці як складова частина психології діяльності: Навч.- методичний посібник. – Мукачево: МДУ, 2014. 123 с.
2. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навч. посіб. / заг. ред. О. Я. Чебикін. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 232 с.
3. Гура О.І , Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
4. Dzenis O. Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for the technological singularity. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(3). P. 477-491.
5. Дибач І.Л. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 199–205.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. – Київ: Міленіум, 2003. 320 с.
7. Козуб В.О. Теоретико-методичні аспекти визначення впливу глобалізаційних процесів на розвиток економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 36. 2021. С. 25-30.
8. Кулініч І.О. Психологія управління: навч. посіб.– Київ: Знання, 2008. 292 с.
9. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навчальний посібник.– Київ: Каравела, 2012. С. 301 – 375.
10. Прищак М.Д., Лесько О.Й Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. URL : [http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak\\_Mykola/Psykholohiia\\_upravlinnia\\_v\\_orhanizatsii.pdf?PHPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f](http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf?PHPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f)
11. Proskurnina N. V. State regulation as a factor of the organizational-economic mechanism of management of the foreign economic activity of enterprise. *Business Inform*. 2023. Vol. 2. P. 56-61.



12. Савельєва В.С. Психологія управління: навчальний посібник. – Київ: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

13. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. С. 53 – 60.

14. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5–те вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 664 с.

### References

1. Berezovska, L. I. (2014). *Psikholohiya diialnosti: Psikholohiya pratsi yak skladova chastyna psikholohiyi diialnosti* [Psychology of activity: Work psychology as a component of activity psychology] (123 p.). Mukachevo: Mukachevo State University.
2. Bila, O. O. (2008). *Psikholohiya upravlinnia (sotsial'no-psykholohichniy kontekst)* [Psychology of management (socio-psychological context)] (O. Ya. Chebykin, Ed.; 232 p.). Odesa: SVD M. P. Cherkasov.
3. Dibach, I. L. (2023). The analytical aspects of personnel management in the foreign economic activity of enterprise. *Biznes Inform*, (3), 199–205.
4. Dzenis, O. (2019). Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for the technological singularity. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 477–491.
5. Gura, O. I., & Gura, T. Ye. (2013). *Psikholohiya upravlinnia sotsial'noi orhanizatsiei* [Psychology of management of a social organization] (168 p.). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia Polytechnic National University.
6. Karamushka, L. M. (2003). *Psikholohiya upravlinnia* [Psychology of management] (320 p.). Kyiv: Milenium.
7. Khodakivskyi, Ye. I., Bohoyavlenska, Yu. V., & Hrabar, T. P. (2020). *Psikholohiya upravlinnia* [Psychology of management] (5th ed., rev. & enl.; 664 p.). Kyiv: Centre for Educational Literature.
8. Kozub, V. O. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty vyznachennia vplyvu hlobalizatsiinykh protsesiv na rozvytok ekonomiky Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of determining the influence of globalization processes on the development of Ukraine's economy]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*, 36, 25–30.
9. Kulinich, I. O. (2008). *Psikholohiya upravlinnia* [Psychology of management] (292 p.). Kyiv: Znannia.
10. Pachkovskyi, Yu. F. (2012). *Psikholohiya pidpriemnytstva* [Psychology of entrepreneurship] (pp. 301–375). Kyiv: Karavela.
11. Proskurnina, N. V. (2023). State regulation as a factor of the organizational-economic mechanism of management of the foreign economic activity of enterprise. *Business Inform*, 2, 56–61.
12. Pryshchak, M. D., & Lesko, O. Y. (2016). *Psikholohiya upravlinnia v orhanizatsii* [Psychology of management in an organization] (2nd ed., rev. & enl.; 150 p.). Vinnytsia. Retrieved from [http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak\\_Mykola/Psykholohiia\\_upravlinnia\\_v\\_orhanizatsii.pdf?HPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f](http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf?HPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f)
13. Savelieva, V. S. (2005). *Psikholohiya upravlinnia* [Psychology of management] (320 p.). Kyiv: Professional.



14. Yurkov, O. S., & Bubriak, T. Yu. (2013). *Psikholohiya upravlinnia: Oporniy konspekt* [Psychology of management: A reference outline] (pp. 53–60). Mukachevo: Mukachevo State University.

**Abstract.** *In the context of globalization and rapid market changes, international companies face the necessity of implementing effective management methods that take into account the psychological aspects of their activities. The psychology of managerial activity has become an important tool for enhancing employee productivity, motivation, and satisfaction, as well as for supporting their psychological well-being.*

*The digitalization of managerial processes in international companies is a multifaceted undertaking that requires careful attention to psychological factors in order to ensure successful adaptation and to boost operational efficiency under new conditions.*

*This paper identifies the main contemporary trends in the psychology of managerial activity within international firms. The psychology of managerial activity is defined as a coordinated set of actions and measures aimed at achieving specific objectives within any international enterprise. The legal, organizational, and organizational-legal forms of managerial activity have been analyzed and systematically categorized. Global experiences in the application of psychological principles to management have been examined. It is demonstrated that leadership-based management necessitates the consideration of certain underlying regularities, compliance with which ensures its effective implementation. The key modern patterns that deepen the understanding of the distinctive features of each type of management have been highlighted.*

**Keywords:** *managerial activity, management, psychology of management, international market.*

Статтю надіслано: 25.05.2025 р.

© Малюкіна А.О.