

- Course Program "Applied Informatics" of the study cycle "Mechatronics and Robotics", Stefan cel Mare University (Suceava, Romania). URL: <https://fim.usv.ro/wp-content/uploads/sites/9/2026/01/I-05-DF-01-05-PCLP.pdf> [in Ukr.].
- School Textbooks (2025). Online Site. URL: <https://pidruchnyk.com.ua/> [in Ukr.].
- Yatsenko, O. (2017). The Scratch programming environment: analysis of the possibilities of its use for the purpose of forming the informatics competencies of a primary school teacher. *Current Issues of Modern Informatics*, 5: 276–278. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/25788/> [in Ukr.].
- Cárdenas-Cobo, J., Puris, A., Novoa-Hernández, P., Parra-Jimenez, A., Moreno-León, J., Benavides, D. (2021). Using Scratch to Improve Learning Programming in College Students: A Positive Experience from a Non-WEIRD Country. *Electronics*, 10(10): 1180. Doi: <https://doi.org/10.3390/electronics10101180>.
- Malan, D.J., Leitner, H.H. (2007). Scratch for budding computer scientists. *ACM Sigcse Bulletin*, 39(1): 223–227. Doi: <https://doi.org/10.1145/1227504.1227388>.
- Simpkins, N.K. (2014). I Scratch and Sense But Can I Program?: An Investigation of Learning with a Block Based Programming Language. *International Journal of Information and Communication Technology Education (IJICTE)*, 10(3): 87–116. Doi: <https://doi.org/10.4018/ijicte.2014070107>.

MELNYCHUK Liliia

Ph.D in Physic and Mathematic, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Differential Equations, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

YASHAN Bohdan

Ph.D in Mathematic, Assistant at the Department of Differential Equations, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

METHODOLOGICAL ASPECTS OF TEACHING PROGRAMMING TO FUTURE COMPUTER SCIENCE TEACHERS IN THE SCRATCH ENVIRONMENT

Summary This article highlights the reasons that justify the importance of future computer science teachers studying the Scratch visual block programming environment, including: regulatory requirements of the computer science field of knowledge regarding programming in grades 2-6; low initial level of students' knowledge; the need to study programming logic in environments without syntax burden and the subsequent transition to text-based programming languages; the use of block programming in extracurricular and STEAM education; taking into account teaching experience in foreign educational institutions.

Modern research in the field of studying Scratch in universities in our country and abroad are analyzed. They indicate that this programming environment is studied not only by school students, but also by students of higher education institutions. However, there is a lack of research on the methodology of such teaching, so this study is relevant and timely.

The extremely important role of Scratch in the development of both creative, algorithmic and critical thinking of students, in the formation of modern cognitive skills: attention, memory, thinking and logic, speed of information processing, speech, communication, planning and self-organization are noted.


Based on my own teaching experience, I have proposed the content of theoretical and practical material for teaching programming in Scratch, as well as the topics of projects that take into account all aspects of students' future pedagogical activities when teaching the topic "Algorithms and Programs" in the computer science course for grades 2–6.


Some methodological aspects of teaching students programming in this environment are considered regarding the organization of learning and assessment, teaching methods and technologies, the formation of the skills of future teachers to use the environment in computer science lessons, in extracurricular and methodological work of the teacher, and to implement interdisciplinary integration in the context of STEM education.

It is recommended to use the developed approaches to teaching Scratch in institutions of general, secondary, extracurricular, vocational or higher education, especially in the training of teachers of computer science, technology, and primary education.

Keywords: block programming environments; Scratch; programming teaching methodology; project-based learning; STEM-education.


Одержано редакцією 26.02.2026
Прийнято до публікації 19.03.2026

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2026-1-75-83>

 <https://orcid.org/0000-0002-1894-3141>

ГАЛУС Олександр

доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

 aleks.halus@ukr.net

УДК 378:005.95/.96:316.6(045)

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті проаналізовано сутність та зміст соціально-психологічних засад управлінської діяльності керівника організації.

Соціально-психологічні та педагогічні засади управлінської діяльності розглянуто як сукупність психологічних, соціальних і педагогічних чинників, які впливають на ефективність керівництва, взаємодію в колективі та досягнення

цілей організації. В сучасних умовах розвитку суспільства ефективна управлінська діяльність набуває особливого значення.

З'ясовано сутність психологічних засад управлінської діяльності (особистість керівника, стиль керівництва, мотивація діяльності).

Проаналізовано сутність соціальних засад управлінської діяльності (колектив як мала

соціальна група, комунікація в системі управління, конфлікт в управлінській діяльності). Розкрито сутність лідерства як соціально-психологічний феномен в управлінській діяльності.

Акцентовано увагу на значенні формування сприятливого соціально-психологічного клімату організації.

Наведено прізвища науковців, які досліджували заявлену проблему.

Ключові слова: управління, соціально-психологічні засади, керівник, стиль керівництва, мотивація діяльності, колектив, комунікація, лідерство, соціально-психологічний клімат; педагогічна діяльність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільства успішна управлінська діяльність керівника організації набуває особливого значення. Організації функціонують у динамічному соціально-економічному середовищі, що потребує від керівників не лише професійних знань, але й глибокого розуміння соціально-психологічних засад, закономірностей поведінки людей. Людський чинник стає ключовим ресурсом розвитку організації.

Соціально-психологічні засади управлінської діяльності як сукупність психологічних і соціальних чинників впливають на ефективність керівництва, взаємодію в колективі та досягнення цілей організації. Вони пояснюють, як особистість керівника, групова динаміка та соціальне середовище впливають на управлінські процеси. Соціально-психологічні засади управлінської діяльності визначають характер взаємодії керівника з підлеглими, впливають на рівень мотивації працівників, ефективність прийняття рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз соціально-психологічних чинників управлінської діяльності.

Огляд результатів, дотичних до теми статті. Проблема сутності соціально-психологічних засад управлінської діяльності керівника організації залишається актуальною у дослідженнях українських та зарубіжних учених. Сутність понять «управління», «управлінська діяльність» досліджено у працях багатьох вітчизняних науковців: В. Гончарова, О. Додонова, С. Івахненко, І. Кириченко, О. Папаїка, Г. Саєнко, О. Сардак та ін. Понятійний апарат стосовно сутності «соціально-психологічних засад» управлінської діяльності з'ясовано у наукових доробках таких учених: А. Карамушка, Н. Коломінський, А. Кредісов, Л. Орбан-Лембрик, В. Семиченко, В. Федоров, І. Цимбалюк та ін. Проблеми соціальної психології порушено у працях М. Битянової, О. Власової, А. Ду-

сева, А. Кайдалової, О. Коробанової, Ю. Ніконенко, Л. Орбан-Лембрик, Л. Пляки та ін.

Теоретичний аспект (методологія) дослідження. Теоретичний аспект (методологія) дослідження психолого-соціальних засад управлінської діяльності керівника організації охоплює систему наукових підходів (системний, діяльнісний, соціально-психологічний, компетентнісний, особистісний), методологічних принципів (детермінізму, розвитку, єдності свідомості і діяльності, системності, суб'єктності), наукових методів дослідження (теоретичних, емпіричних, методів обробки даних), категоріально-понятійний апарат дослідження та міждисциплінарний характер дослідження (інтеграція психології управління, соціальної психології, організаційної поведінки, теорії менеджменту, соціології).

Результати дослідження. Соціально-психологічний підхід сформувався на перетині соціології, психології та теорії управління. Значний внесок у розвиток досліджень групової динаміки зробив німецький і американський психолог Курт Левін (1890-1947), який довів, що поведінка людини визначається взаємодією особистості та середовища [Левін, 2017].

У межах цього підходу організація розглядається як соціальна система, де формуються міжособистісні відносини, норми, ролі та цінності. Управління трактується не лише як адміністративний вплив, а як процес соціальної взаємодії. Сучасні теорії менеджменту підкреслюють значення людських ресурсів, емоційного інтелекту та командної роботи. Ефективність організації залежить від здатності керівника формувати сприятливе психологічне середовище.

Психологічні засади управлінської діяльності розглядають як сукупність психологічних закономірностей, принципів і методів, які керівник використовує під час управління людьми, організації їхньої праці, мотивації та взаємодії в колективі.

Центральною фігурою управлінського процесу в організації є *особистість керівника* як суб'єкта. Від якостей психологічної характеристики керівника залежить стиль керівництва, атмосфера в колективі та результати діяльності організації. До ключових особистісних якостей і характеристик керівника належать: професійна компетентність; організаторські здібності та самодисципліна; лідерські якості; стиль керівництва; відповідальність; стресостійкість; емоційний інтелект та емоційна врівноваженість; комунікативні здібності; здатність до саморозвитку, саморегуляції та прийняття управлінських рішень; позитивний моральний портрет.

Професійну компетентність керівника організації розглядають як інтегровану сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей і досвіду, які забезпечують ефективне управління організацією та досягнення її стратегічних цілей. Професійно компетентний керівник забезпечує стабільність і розвиток організації, формує позитивний психологічний клімат, підвищує конкурентоспроможність організації та сприяє її інноваційному розвитку.

Основними складовими професійної компетентності керівника є професійні знання (знання законодавства та нормативної бази; розуміння специфіки галузі; знання менеджменту, економіки, фінансів, маркетингу; володіння сучасними управлінськими технологіями); управлінські вміння (стратегічне планування; прийняття управлінських рішень; організація роботи колективу; контроль і оцінювання результатів; делегування повноважень).

На сьогодні науковці виділяють три рівні професійної компетентності керівника організації: базовий – володіння основами управління; достатній – ефективне виконання управлінських функцій; високий (стратегічний) – формування бачення розвитку організації.

Організаторські здібності керівника організації – це сукупність якостей, умінь і навичок, які дозволяють ефективно планувати діяльність, координувати роботу колективу, розподіляти ресурси та досягати поставлених цілей. Ефективні організаторські здібності керівника підвищують продуктивність праці, зменшують конфлікти, сприяють досягненню стратегічних цілей, забезпечують стабільний розвиток організації.

Основними організаторськими здібностями керівника є: стратегічне мислення (вміння визначати довгострокові цілі; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; прогнозування ризиків і можливостей); планування (постановка чітких завдань; визначення термінів виконання; раціональний розподіл ресурсів – час, фінанси, персонал); делегування повноважень (передача завдань відповідно до компетенцій працівників; контроль без надмірної опіки; розвиток самостійності команди); координація і контроль (узгодження дій різних підрозділів; відстеження результатів; своєчасне коригування планів); прийняття рішень (аналіз альтернатив; оцінка наслідків; відповідальність за результат). Психологічними якостями керівника-організатора є ініціативність, самодисципліна, справедливість.

Стиль керівництва. Однією з центральних проблем управління є вибір *оптимального стилю керівництва у контексті його*

психологічної ефективності. На сьогодні розглядають різні підходи до класифікації стилів керівництва. Найбільш поширеними у науковій літературі (за класифікацією Курта Левіна) виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі.

Демократичний стиль передбачає активне залучення керівником працівників до прийняття рішень, врахування їхньої думки та сприяння співпраці у колективі. Основними ознаками цього стилю керівництва є: колективне обговорення важливих рішень; делегування повноважень працівникам; відкрита комунікація у колективі; довіра до працівників; справедливий розподіл відповідальності серед працівників.

До переваг демократичного стилю над іншими стилями можна віднести підвищення мотивації працівників, формування сприятливого психологічного клімату, розвиток ініціативності та творчості, зменшення конфліктності в колективі, зростання відповідальності працівників за результати. Проте цей стиль керівництва має ряд недоліків: відбувається повільне в часі прийняття рішень; можливе виникнення труднощів у кризових ситуаціях; керівник ризикує втратити авторитет за надмірної м'якості у процесі управління; потреба у високому рівні професійності команди.

У демократичному стилі керівництва важлива роль відводиться керівнику організації, який координує діяльність команди, стимулює обговорення проблем, підтримує ініціативу працівників, виступає наставником і фасилітатором, забезпечує своєрідний баланс між свободою діяльності та контролем. Науковці вважають, що демократичний стиль керівництва найефективніший у стабільному соціально-професійному середовищі, у колективі із кваліфікованими працівниками, у творчих та інноваційних командах, при існуванні довгострокових проєктів.

Таким чином, цей стиль сприяє формуванню партнерських відносин у колективі, підвищує залученість працівників і забезпечує стійкий розвиток організації. Проте він потребує балансу між свободою участі та управлінською відповідальністю.

Авторитарний стиль керівництва забезпечує швидке прийняття рішень, але може пригнічувати ініціативу. За цим стилем керівник зосереджує владу у своїх руках, самостійно приймає рішення та вимагає від працівників беззаперечного виконання наказів та розпоряджень. Основними ознаками цього стилю керівництва є: одноосібне прийняття рішень керівником;

Таблиця 2

Основні види відповідальності керівника організації

Відповідальності	Основні ознаки відповідальності
Організаційна	– забезпечення належної організації роботи колективу; – планування діяльності; – розподіл обов'язків між працівниками; – контроль за виконанням завдань
Адміністративна	– керівник відповідає за дотриманням законодавства, нормативно-правових актів, правил організації праці, трудової дисципліни та інших вимог, які регламентують діяльність організації
Матеріальна	– пов'язана з раціональним використанням майна, фінансових ресурсів і матеріальних цінностей організації
Соціальна та моральна	– передбачає створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, дотримання етичних норм, повагу до прав працівників і розвиток їхнього професійного потенціалу
Правова	– керівник може нести дисциплінарну, – адміністративну або іншу юридичну відповідальність за порушення законодавства або невиконання службових обов'язків

жорсткий контроль за діяльністю працівників; чітка система наказів і розпоряджень; обмежена ініціатива працівників; висока дисципліна і вимогливість; мінімальне врахування думки колективу. Незважаючи на жорсткість у керівництві, цей стиль має переваги щодо швидкого прийняття рішень, чіткої організації роботи, ефективності у кризових або екстремальних ситуаціях. Проте недоліками авторитарного стилю керівництва є пригнічення ініціативи і творчості працівників, можливе виникнення напруженої атмосфери в колективі та зниження мотивації працівників.

Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника у роботу працівників і надає їм максимальну свободу у прийнятті рішень, однак потребує високого рівня самостійності колективу. Цей стиль керівництва ефективний лише за наявності зрілої, відповідальної та професійної команди (переваги: розвиток ініціативності та творчості; висока мотивація у досвідчених фахівців; формується відповідальність за власні рішення; створюється позитивний соціально-психологічний клімат у професійних, самостійних командах). В інших випадках цей стиль може призвести до хаосу та зниження результативності (недоліки: можлива відсутність координації; зниження трудової дисципліни; розмитість професійної відповідальності; неефективність діяльності у кризових ситуаціях; ризик конфліктів через відсутність чіткого керівництва).

Таблиця 1

Порівняння стилів керівництва

Стиль	Роль керівника	Рівень контролю
Демократичний	Співпраця з командою	Середній
Авторитарний	Повний контроль	Високий
Ліберальний	Мінімальне втручання	Низький

Сучасні концепції управління наголошують на гнучкості керівника та здатності змінювати стиль залежно від ситуації.

Відповідальність керівника організації розглядають як рису (ознаку) і його обов'язок забезпечувати ефективну діяльність організації, приймати управлінські рішення та відповідати за їх результати перед колективом, власником, державою і суспільством.

Таким чином, відповідальність керівника полягає не лише у керуванні діяльністю організації, а й у забезпеченні її ефективності, законності роботи та добробуту колективу.

Стресостійкість керівника організації розглядають як здатність його ефективно працювати, приймати рішення та керувати колективом у складних, напружених або кризових умовах, не втрачаючи самоконтролю, продуктивності та якості управління.

Для організації стресостійкий керівник має значення, оскільки він здатний підтримувати стабільність роботи колективу, швидко реагувати на кризові ситуації (навички кейс-менеджменту), знижувати рівень конфліктів і підвищувати ефективність управління.

На стресостійкість керівника впливають ряд чинників: професійний досвід і компетентність, рівень емоційного інтелекту, організаційна культура та підтримка колективу, особистісні якості (самоконтроль, відповідальність, впевненість), навички тайм-менеджменту та управління навантаженнями.

Таблиця 3

Основні складові стресостійкості керівника організації та їх ознаки

Складові стресостійкості керівника	Ознаки стресостійкості керівника
Емоційна саморегуляція	– здатність контролювати власні емоції, не піддаватися паніці, агресії чи апатії під час складних ситуацій
Раціональне мислення	– уміння аналізувати проблему, відокремлювати факти від емоцій і приймати зважені рішення навіть під тиском
Психологічна витривалість	– стійкість до переживання, критики, конфліктів, невизначеності та ризику
Гнучкість поведінки	– здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або в організації
Комунікативна стабільність	– збереження конструктивної взаємодії з працівниками навіть у стресових умовах

Серед напрямів розвитку стресостійкості керівника організації науковці зазначають такі: розвиток емоційного інтелекту, планування та пріоритетність завдань (матриця Ейзенхауера), фізична активність і відпочинок, навчання методам психологічної саморегуляції (дихальні техніки, релаксація), тренінги з кризового менеджменту, делегування повноважень.

Емоційний інтелект керівника організації розглядають як здатність розпізнавати та розуміти власні емоції та емоції інших людей, управляти ними та будувати ефективні взаємини. Концепцію емоційного інтелекту популяризував американський вчений-психолог і письменник Даніел Гоулман (нар. 1946 р.) (праці «Емоційний інтелект» (1995), «Емоційний інтелект лідера» та ін.). «Він є одним із авторів вчення про емоційну саморегуляцію, спрямовану на усвідомлення власних емоцій та більш тонке відчуття чужих, що при правильному підході дозволить розвинути і інтелектуальні здібності». За Д. Гоулманом емоційна компетентність має таку структуру: а) особистісна компетентність (ці компетенції визначають, наскільки ми уміємо справлятися з собою) – самосвідомість (знання своїх внутрішніх станів, переваг, можливостей), саморегуляція (вміння справлятися зі своїми внутрішніми станами та спонуканнями), мотивація (емоційні схильності, які спрямовують чи полегшують

досягнення цілей); б) соціальна компетентність (ці компетенції визначають, наскільки добре ми вміємо регулювати відносини) – емпатія (усвідомлення почуттів, потреб та турбот інших людей), соціальні навички (мистецтво викликати в інших бажану для вас реакцію) [Гоулман, Маккі, Бояціс, 2024].

Емоційна врівноваженість керівника організації – це здатність керівника контролювати власні емоції, зберігати спокій, об'єктивність і конструктивність у різних складних або конфліктних ситуаціях. Емоційна врівноваженість є важливою складовою управлінської культури та лідерських якостей, умовою ефективного управління, оскільки вона допомагає підтримувати стабільність у колективі, приймати виважені рішення та забезпечувати продуктивну роботу організації. Основними рисами емоційно врівноваженого керівника є: самоконтроль, стійкість до стресу, об'єктивність у прийнятті рішень, емпатія, здатність до конструктивного вирішення конфліктів [Чорна, 2017].

Комунікативні здібності керівника організації розглядають як сукупність умінь і навичок ефективного спілкування, які дозволяють керівнику встановлювати контакти з працівниками, партнерами та клієнтами, передавати інформацію, переконувати й організувати спільну діяльність.

Основними складовими комунікативних здібностей керівника є: уміння чітко висловлювати думки (здатність зрозуміло формулювати завдання, пояснювати рішення та доносити інформацію до працівників), активне слухання (уважне ставлення до співрозмовника, уміння вислухати, зрозуміти і врахувати його думку), емпатія (здатність розуміти почуття та емоційний стан інших людей), переконливість (уміння аргументовано відстоювати свою позицію та мотивувати працівників), здатність до ведення переговорів (ефективне вирішення спірних питань і досягнення взаємовигідних рішень), невербальна комунікація (використання жестів, міміки, інтонації та інших невербальних засобів спілкування) [Кайдалова, Пляка, 2011; Коробанова, 2017].

Здатність до саморозвитку, саморегуляції й прийняття управлінських рішень керівником організації – це важлива управлінська якість, яка визначає ефективність діяльності керівника, успішність функціонування організації та є складовими професійної компетентності керівника, оскільки вони забезпечують ефективне управління, стабільність колективу та досягнення

стратегічних цілей організації. *Саморозвиток* як постійний процес удосконалення професійних знань, умінь і особливостей керівника, передбачає: підвищення професійної компетентності, вивчення інноваційних форм і методів управління, розвиток лідерських і комунікативних якостей, аналіз власного досвіду та помилок. Саморозвиток допомагає керівнику адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність управління.

Саморегуляція керівника як його здатність контролювати власні емоції, поведінку та психічний стан у різних управлінських ситуаціях, сприяє формуванню його авторитету та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі і включає: самоконтроль і емоційну рівноваженість, управління стресом, дисциплінованість і відповідальність, уміння зберігати об'єктивність у складних ситуаціях.

Здатність до прийняття управлінських рішень є важливою професійною якістю і компетентністю керівника, яка полягає у вмінні аналізувати ситуацію, оцінювати можливі варіанти дій і обирати найефективніше рішення для досягнення цілей організації. Основними етапами прийняття управлінського рішення є: виявлення проблеми (визначення протиріччя, ситуації, які потребують вирішення), збір та аналіз інформації (вивчення причин проблеми та можливих шляхів її розв'язання), розроблення альтернативних варіантів (пошук кількох можливих рішень), вибір найкращого варіанту (оцінка переваг і недоліків кожного варіанта), реалізація рішення (впровадження обраного рішення на практиці), контроль результатів (перевірка ефективності прийнятого рішення). Ефективне управлінське рішення повинно бути обґрунтованим (базуватися на достовірній інформації), своєчасним (прийматися у потрібний момент), реалістичним (можливість практичного виконання), результативним (забезпечувати досягнення поставлених цілей).

Позитивний моральний портрет керівника організації – це сукупність етичних, особистісних, професійних якостей та високих моральних цінностей, які формують довіру до керівника та забезпечують здорову атмосферу в колективі. Такий керівник слугує моральним прикладом для працівників.

Соціальні засади управлінської діяльності розглядають як сукупність соціальних принципів, норм і взаємовідносин, на яких базується управління людьми в організаціях, колективах і суспільстві. Вони визначають, як керівник взаємодіє з працівниками, як формується колектив, мотивація і соціальний клімат.

Основні риси
позитивного морального портрета
керівника та їх ознаки

Перелік основних рис	Ознаки позитивного морального портрета керівника
Чесність і принципи-повість	– керівник діє відкрито, дотримується обіцянок і моральних норм, не допускає несправедливості
Відповідальність	– керівник бере на себе відповідальність за рішення, результати роботи організації та свій колектив
Справедливість	– керівник оцінює працівників об'єктивно, однаково ставиться до всіх, не допускає фаворитизму
Повага до людей	– керівник вміє слухати працівників, поважає їхню гідність, враховує їхні думки та потреби
Професійна компетентність	– керівник має необхідні знання і досвід, постійно розвивається та вдосконалює управлінські навички
Комунікабельність	– керівник легко налагоджує контакти, підтримує відкриту комунікацію в колективі
Емпатія та людяність	– керівник розуміє емоційний стан працівників, допомагає вирішувати конфлікти та підтримує команду
Лідерство і здатність мотивувати	– керівник надихає колектив на досягнення спільної мети, створює позитивний робочий клімат
Самодисципліна та приклад для інших	– керівник демонструє високий рівень культури поведінки, організованості і працелюбності

Основними соціальними засадами управлінської діяльності є: орієнтація на людину, соціальна справедливість, соціальне партнерство, колективізм, лідерство та авторитет керівника, мотивація працівників, соціально-психологічний клімат.

Колектив як мала соціальна група з власними нормами, цінностями та ролями характеризується спільною діяльністю, цілями та соціально-психологічними особливостями. У процесі розвитку група проходить

певні етапи становлення, формує норми поведінки та структуру ролей.

Важливими аспектами та характеристиками групової динаміки є: згуртованість, сумісність членів групи, рівень довіри, наявність неформальних лідерів, соціально-психологічний клімат, конфлікти та їх управління [Десев, 2019].

Згуртованість позитивно впливає на ефективність діяльності, однак надмірна конформність може обмежувати критичне мислення.

Конфлікт в управлінській діяльності як зіткнення протилежних інтересів, позицій або цінностей в організації може виникати через розподіл ресурсів, розбіжності в цілях або особистісні суперечності.

Існують такі стратегії поведінки в конфлікті: конкуренція, компроміс, співробітництво, уникнення, пристосування.

Конструктивне розв'язання конфліктів сприяє розвитку організації та вдосконаленню управлінських рішень [Слободянюк, Андрущенко, 2010].

Лідерство та авторитет керівника як соціально-психологічний феномен є здатністю впливати на групу для досягнення спільних цілей. За видами воно може бути формальним (посадовим), неформальним, моральним та професійним. Ефективний керівник поєднує функції адміністратора і лідера.

Сучасні підходи розглядають *традиційне* (базується на звичаях, традиціях, авторитеті посади), *харизматичне* (ґрунтується на виняткових особистих якостях лідера, його здатності надихати й вести за собою), *раціонально-легальне* (спирається на формальні повноваження, визначені правовими нормами) та *ситуаційне* (базується на врахуванні рівня зрілості підлеглих та умов діяльності) лідерство.

У ХХІ ст. сформувалися сучасні концепції (типи) лідерства, що відповідають запитам постіндустріального суспільства:

Трансформаційне лідерство: лідер надихає, створює візію майбутнього, стимулює інновації та розвиток; передбачає нахнення працівників і формування стратегічного бачення розвитку [Bass, Avolio, 1995].

Службове лідерство (servant leadership): керівник виступає як помічник і наставник, який працює задля добробуту колективу, підсилює потенціал інших.

Лідерство на основі емоційного інтелекту: ефективний керівник уміє розпізнавати та регулювати емоції – власні та інших, налагоджує емпатійні й стабільні стосунки [Гоулман, Маккі, Бояціс, 2024].

Дистрибутивне (розподілене) лідерство: управлінські функції делегуються різним учасникам освітнього процесу – методистам, координаторам, педагогічним лідерам. Це підвищує рівень автономії та відповідальності в колективі.

Застосування цих сучасних моделей лідерства в управлінні закладом освіти дозволяє керівнику не лише ефективно реалізовувати організаційні завдання, а й формувати стратегії довгострокового розвитку, підтримувати інноваційну діяльність і підвищувати якість освітніх послуг [Власова, Николенко, 2010].

Таблиця 5

Ключові групи лідерських якостей керівника-управлінця

Лідерські якості	Ознаки лідерських якостей
Стратегічне мислення	– вміння формувати бачення розвитку організації – здатність аналізувати ризики та можливості – приймати рішення з урахуванням довгострокових наслідків
Комунікабельність	– чітке і зрозуміле донесення цілей – активне слухання – вміння переконувати та вести переговори
Емоційний інтелект	– самоусвідомлення, самоконтроль, емпатія – управління емоціями в колективі
Відповідальність і надійність	– готовність брати відповідальність за рішення – дотримання обіцянок – етичність та чесність
Мотивація команди	– надихати власним прикладом – делегувати повноваження – визнавати досягнення співробітників
Гнучкість та адаптивність	– швидка реакція на зміни – готовність до інновацій – управління кризовими ситуаціями
Організаційні здібності	– здатність до ефективного планування – чіткий розподіл ресурсів – контроль за виконанням завдань

Мотивація діяльності як соціально-психологічний механізм управління є рушійною силою діяльності працівників. Теорія ієрархії потреб Абрахам Маслоу пояснює пове-

дінку людини прагненням задовольнити потреби різного рівня. Двофакторна теорія (мотиваційної гігієни) Фредеріка Герцберга розмежовує чинники задоволення і незадоволення працею.

Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда (люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній) [Маслоу, 1997; Herzberg, 1993].

Ефективний керівник повинен розуміти і враховувати індивідуальні потреби працівників, поєднуючи матеріальні й нематеріальні стимули: визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень.

Соціально-психологічний клімат організації як система міжособистісних відносин визначає емоційний стан колективу. Сприятливий клімат характеризується довірою, підтримкою, відкритістю та справедливістю. Негативний соціально-психологічний клімат знижує продуктивність праці, призводить до стресів, плинності кадрів та викликає професійне вигорання [Битянова, 2019].

Особливої актуальності у контексті *сучасних тенденцій розвитку управлінської психології* набувають: розвиток емоційного інтелекту керівників; управління змінами; формування корпоративної культури; коучинг і наставництво; дистанційне управління командами.

Цифровізація та глобалізація вимагають нових підходів до комунікації та мотивації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Соціально-психологічні засади управлінської діяльності є фундаментом ефективного функціонування організації та визначають успішність керівника не лише як адміністратора, але як лідера, психолога та організатора міжособистісних відносин. Вони охоплюють психологічні особливості керівника, мотивацію працівників, групову динаміку, комунікацію, конфлікти та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Ефективне управління можливе за умови гармонійного поєднання професійної компетентності та розвинених соціально-психологічних навичок керівника та поєднанні професійних знань, емоційної компетентності, розуміння соціальних процесів у колективі.

Список бібліографічних посилань

- Битянова, 2019 – Битянова, М. Р. (2019). Соціальна психологія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 254 с.
- Власова, Никоненко, 2010 – Власова, О.І., Никоненко, Ю.В. (2010). Соціальна психологія організацій та управління: підруч. Київ: Центр учбової літератури. 398 с.
- Гоудман, Маккі, Бояціс, 2024 – Гоудман, Д., Маккі, Е., Бояціс, Р. (2024). Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш Формат. 288 с.
- Десев, 2019 – Десев, Л. (2019). Психологія малих груп. Київ: Прогрес. 208 с.
- Кайдалова, Пляка, 2011 – Кайдалова, Л.Г., Пляка, Л.В. (2011). Психологія спілкування: навчальний посібник. Харків: НФаУ. 132 с.
- Коробанова, 2017 – Коробанова, О. А. (2017). Особливості ролі комунікації в новостворених групах. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 39(42): 145–159.
- Левін, 2017 – Левін, К. (2017). Динамічна психологія: вибрані твори; за заг. ред. Д.А. Леонт'єва. Харків: Прогрес. 576 с.
- Маслоу, 1997 – Маслоу, А. (1997). Психологія буття. Київ: Вид-во К. Вахлер. 304 с.
- Слободянюк, Андрущенко, 2010 – Слободянюк, А.В., Андрущенко, Н.О. (2010). Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 120 с.
- Чорна, 2017 – Чорна, Л.Г. (2017). Когнітивні та емоційні складники процесу регуляції ролі взаємодії. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*, 10: 232–248.
- Bass, Avolio, 1995 – Bass B.M., Avolio B.J. (1995). The multifactor leadership questionnaire leader 5x-short. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Herzberg, 1993 – Herzberg F. (1993) The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers. 180 p.

References

- Bytianova, M.R. (2019). *Social Psychology*. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. [in Ukr.].
- Vlasova, O.I., Nikonenko, Yu.V. (2010). *Social Psychology of Organizations and Management*. (Textbook). Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukr.].
- Goleman, D., Mackie, E., & Boyatsis, R. (2024). *Emotional Intelligence of a Leader*. Kyiv: Nash Format. [in Ukr.].
- Desev, L. (2019). *Psychology of Small Groups*. Kyiv: Progress. [in Ukr.].
- Kaidalova, L.G., Pliaka, L.V. (2011). *Psychology of communication*. (Textbook). Kharkiv: National University of Physics and Technology. [in Ukr.].
- Korobanova, O.L. (2017). Peculiarities of role communication in newly formed groups. *Scientific studies on social and political psychology*, 39 42: 145–159. [in Ukr.]
- Levin, K. (2017). *Dynamic psychology: selected works*. In D.A. Leontiev (ed.). Kharkiv: Progress. [in Ukr.].
- Maslow, A. (1997). *Psychology of being*. Kyiv: K. Vakler Publishing House. [in Ukr.].
- Slobodianuk, A.V., & Andrushchenko, N.O. (2010). *Psychology of management and conflictology*. (Textbook). Vinnytsia: VNTU. [in Ukr.].
- Chorna, L.H. (2017). Cognitive and emotional components of the process of regulating role interaction. *Psychological Sciences: Problems and Achievements*, 10: 232–248. [in Ukr.].
- Bass B. M., Avolio B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire leader 5x-short*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Herzberg F. (1993). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.

HALUS OleksandrDoctor of Pedagogical Sciences, Professor, Vice-Rector for Research,
Khmelnitskyi Humanitarian-Pedagogical Academy**SOCIO-PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT ACTIVITIES
OF THE HEAD OF AN ORGANIZATION**

Summary. The article analyzes the essence and content of the socio-psychological principles of management activity. The socio-psychological principles of management activity are considered as a set of psychological and social factors that affect the effectiveness of management, interaction in the team and the achievement of organizational goals, explain the relationship between psychological and social factors in the process of management activity.

The emphasis is on the fact that in modern conditions of social development, effective management activity acquires special importance. Management is considered not only as an organizational and administrative process, but as a socio-psychological interaction between subjects and objects of management.


The essence of the main psychological principles of a manager's managerial activity has been clarified (professional competence, organizational skills and self-discipline, leadership qualities and authority, leadership styles (democratic, authoritarian, liberal), responsibility, stress resistance, emotional intelligence and emotional balance,


communication skills, ability for self-development, self-regulation and making managerial decisions, positive moral portrait).

The essence of the main social principles of managerial activity is analyzed (the collective as a small social group, communication in the management system, conflict in managerial activity). The essence of leadership and personal authority as a socio-psychological phenomenon in managerial activity is revealed. Attention is focused on the importance of forming a favorable socio-psychological climate of the organization. The names of scientists who studied the stated problem in their works are given.

Keywords: management, socio-psychological principles, manager, leadership style, motivation of activity, team, communication, leadership, socio-psychological climate; pedagogical activity.


Одержано редакцію 28.02.2026
Прийнято до публікації 16.03.2026

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2026-1-83-87>

 <https://orcid.org/0000-0002-6321-0852>

ЗОРОЧКИНА Тетяна

докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка катедри початкової і спеціальної освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

 zvezdochcina@vu.edu.ua

УДК 378.091.3:[659.2:37](045)

**PR-КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСВІТНІХ ПРОМОЦІЙ У ФОРМУВАННІ
ТА ПОЗИЦІОНУВАННІ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті здійснено комплексний аналіз PR-комунікації як ефективного інструменту реалізації освітніх промоцій у закладах вищої освіти. Розкрито сутність понять «PR-комунікації» та «освітні промоції», визначено їх взаємозв'язок і роль у формуванні позитивного іміджу університету. Обґрунтовано, що в умовах зростання конкуренції на ринку освітніх послуг особливого значення набуває системне використання комунікаційних стратегій, спрямованих на підвищення впізнаваності, привабливості та конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

Проаналізовано основні інструменти PR-комунікації та освітніх промоцій, зокрема організацію спеціальних подій (днів відкритих дверей, конференцій, ярмарків вакансій), використання цифрових каналів комунікації (соціальних мереж, офіційних вебсайтів), корпоративних медіа, брендингу та фірмового стилю. Визначено їх значення у формуванні цілісного інформаційного простору університету та забезпеченні ефективною взаємодією з цільовими аудиторіями.

Особливу увагу приділено дослідженню структури іміджу закладу вищої освіти, зокрема виходячи з його зовнішньої та внутрішньої складових, а також ролі PR-комунікацій у їх гармонізації. Доведено, що освітні промоції виступають інтеграційним механізмом, який поєднує різні комунікаційні інструменти та забезпечує цілеспрямований вплив на формування громадської думки.

Акцентовано увагу на специфіці реалізації PR-комунікацій в умовах обмежених фінансових ресурсів, що характерно для більшості закладів вищої освіти, та підкреслено важливість ефективного використання внутрішнього потенціалу університету, зокрема залучення студентської молоді до створення та реалізації промоційних стратегій.

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція PR-комунікацій як інструменту освітніх промоцій сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу університету, підвищенню рівня довіри з боку суспільства, а також забезпечує ефективне позиціонування закладу вищої освіти в національному та міжнародному освітньому просторі. Окреслено перспективи подальших досліджень, що полягають у вивченні європейського досвіду освітніх промоцій, цифровізації PR-комунікацій та розробці методик оцінювання їх ефективності.

Ключові слова: PR-комунікації; освітні промоції; імідж закладу вищої освіти; позиціонування; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. В умовах соціально-економічного розвитку суспільства особливого значення набувають технології ефективного управління та зв'язків із громадськістю. Сьогодні Public Relations (PR) є однією із ключових складових діяльності