

DOI 10.36074/logos-19.12.2025.041

## КОМПОНЕНТИ “М'ЯКОЇ СИЛИ” В УПРАВЛІННІ

Василик Олександра Миколаївна<sup>1</sup>

---

1. аспірантка кафедри соціальної психології спеціальності 053 «Психологія»  
Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника, УКРАЇНА  
ORCID ID: 0000-0001-5195-3838

---

**Вступ.** У період нестабільності лідер, що схильється до використання “м'якої сили”, являється прикладом адаптивності, гнучкості, цілеспрямованості та успішної реалізації задумів попри вплив зовнішніх обставин. Такі лідери добре розуміють емоції та почуття тих з ким працюють, зі співчуттям ставляться до їх переживань, чують їх потреби та показують можливі шляхи їх задоволення [3; 4; 7]. При цьому вони створюють сприятливе для розвитку всіх працівників середовище та підтримують їх віру в здатність справлятися з новими викликами попри можливі невдачі на етапі експериментування під час пошуку способів їх подолання.

**Виклад основного матеріалу.** Використання “м'якої сили” жінками-менеджерами в процесі управління можна розділити на три ключові напрямки. Зокрема, перший стосується професійної компетентності, яка дозволяє ефективно виконувати управлінські функції та стати еталоном для наслідування співробітниками, які перебувають в їх підпорядкуванні. До професійних навичок, які утворюють менеджерську компетентність належать навички пов'язані з організацією процесу діяльності інших людей, цілепокладання, формування стратегії та тактики досягнення попередньо обговорених результатів, визначення критеріїв вибору пріоритетних завдань, ознайомлення співробітників організації чи членів команди з візією та місією, які лежать в основі досягнення спільних цілей [7]. Водночас важливими являються навички, які необхідні для прийняття управлінських рішень та впровадження змін в організаційне середовище, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, лідерства, командоутворення та підвищення рівня згуртованості, мотивації працівників, володіння різними засобами комунікації, налагодження міжособистісної взаємодії всередині команди та в організації загалом, розв'язання конфліктів та проблемних ситуацій, ведення переговорів, а також креативності.

Умовою успішного управління виступає здатність розуміти бізнес-процеси, можливі ризики та шляхи їх попередження за допомогою доступних ресурсів. Отже, індикаторами використання “м’якої сили” в управлінні в професійному аспекті виступатимуть добре розвинені навички визначення напрямку руху команди чи організації загалом, критеріїв та стратегій досягнення поставлених цілей, презентації сформованих візії та місії іншим, а також вміння приймати ефективні рішення, інтегрувати зміни в діяльність команди чи організації, вести за собою (завдяки лідерським якостям), комунікувати на різних етапах процесу досягнення окресленого результату, організовувати потрібні для досягнення цілей процеси, розв’язувати конфлікти та актуальні проблеми.

Основним показником сформованості даних навичок і умінь виступає ефективність діяльності, яка досягається завдяки вчасному використанню доступних ресурсів, інструментів, моделей лідерства [4]. Для її підтримання важливе безперервне навчання, опанування сучасних технологій та методів досягнення поставлених цілей і їх впровадження в організаційне середовище шляхом навчання та розвитку її працівників. Відтак, поряд з необхідними знаннями, навичками та вміннями, важливим являється достатній рівень мотивації до саморозвитку та самовдосконалення, відкритість особистості до нового досвіду, достатній рівень старанності й наполегливості.

Визначальними для “м’якої сили” індикаторами в аспекті професійної компетентності менеджера виступають здатність до структурування соціального середовища, формування та донесення до інших візії у такий спосіб, який сприятиме формуванню у них внутрішнього прагнення сприяти її реалізації за рахунок сильної внутрішньої мотивації.

Наступний компонент використання “м’якої сили” в управлінні передбачає врахування потреб працівників та турботу про їх задоволення під час прийняття важливих рішень чи впровадження необхідних змін [4; 7]. Водночас ним передбачений прояв щирого інтересу до інших людей і вміння будувати стосунки на основі довіри, що лежить в основі формування особливого емоційного зв’язку, прихильності до керівника та спільної справи/організації, симпатії та відчуття обов’язку відповісти на проявлену турботу хорошими результатами роботи [2; 7]. Зокрема, навички, які забезпечують його використання в управлінській практиці охоплюють емоційний і соціальний інтелект з акцентом на емпатію. Отже, його можна назвати емпатійним.

Використання даного компоненту тісно пов’язане зі знанням емоцій та почуттів і розумінням їх природи, вмінням слухати та чути іншу людину, наявністю просоціальних мотивів та інтересом до інших людей [5].

## SEZIONE 19.

### PSICOLOGIA E PSICHIATRIA

Індикаторами його прояву в управлінській діяльності жінок-менеджерів виступає глибоке розуміння емоцій інших людей, їхніх переживань та реакцій, вміння визначати потреби приховані за словами та діями, знання провідних цінностей інших людей, вміння впливати на їх психоемоційний стан, мотивувати та надихати. Водночас важливою являється здатність до співчуття, яка проявляється в умінні встановлювати міжособистісний контакт з іншою людиною чи групою людей, аналізі їх стану, глибокому співпереживанні та вживанні заходів для його покращення.

Умовами проявів емпатії в організаційному середовищі та управлінському процесі виступають атмосфера довіри, відкритість до зворотного зв'язку зі сторони співробітників, вміння створювати середовище для відкритого взаємообміну думками, наявність особистісного ресурсу (когнітивного, емоційного, фізичного, морального, психічного) для надання підтримки та власне допомога у випадку потреби [2]. Важливими факторами, які дозволяють проявляти емпатію та співпереживання без зниження ефективності професійної діяльності являється життестійкість, стресостійкість та емоційний самоконтроль. Сприятливими для розвитку емпатії виступають такі особистісні риси, як відкритість, доброта та чуйність.

Особистісний компонент “м'якої сили” в управлінні передбачає автентичність керівника [1]. Зокрема, її індикаторами у жінок-менеджерів служить сформована ідентичність, знання власних емоцій і мотивів, розуміння своїх інтересів і слідування за ними у своїй діяльності, високий рівень розвитку самосвідомості, визначення пріоритетів на основі власних цінностей, наполегливість та послідовність у процесі досягнення самостійно поставлених цілей, щирість у самопроявленні, відповідність слів поведінці, а також знання власних індивідуальних особливостей і їх використання у процесі виконання поставлених завдань.

Умовами прояву автентичності у процесі управління служить достатній рівень впевненості у собі та власних ідеях, стійкість системи цінностей і світоглядних позицій, адекватна самооцінка, розвинені внутрішньоособистісні компоненти емоційного інтелекту до яких належить знання власних емоційно значущих стимулів, розуміння своїх реакцій, здатність контролювати свою поведінку та впливати на власний стан [6]. Сприятливими факторами для розвитку автентичності виступають адаптивні переконання про себе та інших людей, здатність справлятися зі своїми емоціями, високий рівень толерантності до невизначеності, вміння турбуватися про себе та свої особистісні потреби, самоспівчуття, навички самопідтримки та самодопомоги, а також стійкі принципи.

**Висновки.** Отже, основні компоненти “м'якої сили” в управлінні охоплюють професійну компетентність, емпатію та автентичність. Ключовими інструментами прихильників використання “м'якої сили” серед лідерів виступають активне слухання, когнітивна емпатія, формування візії бажаного результату, розробка та представлення стратегій його досягнення, делегування, контроль, оцінка досягнутого прогресу та надання зворотного зв'язку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3). 181-188.
- [2] Levy, M., & Hadar, I. (2018). The Importance of Empathy for Analyzing Privacy Requirements. 2018 IEEE 5th International Workshop on Evolving Security & Privacy Requirements Engineering (ESPREE). 9–13. IEEE. 10.1109/ESPREE.2018.00008
- [3] Nye, J.S. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford University Press: Oxford. 248.
- [4] Nye, J.S. (2011). *The Future of Power*. Public Affairs: New York. 320.
- [5] Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. 125–154.
- [6] Topper, A., Sellman, E., & Joseph, S. (2022). Examining the structure of authenticity: a factor analytic study of the authenticity scale and authenticity inventory subscales. *Humanist. Psychol.* 50, 304–319. doi: 10.1037/hum0000223
- [7] Vuving, A. (2019). *The Logic of Attraction: Outline of a Theory of Soft Power*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3637662> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3637662>

