

Швед В. В.*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницького соціально-економічного інституту
Університету «Україна»
ORCID: 0000-0001-5497-0975***Дудник М. В.***здобувач спеціальності «Менеджмент»
Вінницького соціально-економічного інституту
Університету «Україна»
ORCID: 0000-0002-9803-1572*

ПРО ДЕЯКІ ПИТАННЯ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ ON CERTAIN ISSUES OF TRUST IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

У статті проаналізовано феномен довіри в сучасних умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та високої конкуренції як стратегічний ресурс організаційного управління і чинник процесу прийняття управлінських рішень. На основі міждисциплінарного підходу узагальнено ключові теоретичні підходи до розуміння довіри, розкрито її соціальні, інтегративні, інтерактивні, комунікативні, адаптаційні та прогностичні функції, охарактеризовано суб'єктно-об'єктну структуру. Запропоновано робоче визначення довіри в управлінні як впевненості учасників взаємодії в надійності, передбачуваності та добросовістості інших суб'єктів і ухвалюваних рішень, що ґрунтується на знаннях, спільності цінностей і формальних та неформальних механізмах організації. Виокремлено види довіри, релевантні для менеджменту (на раціональному розрахунку, знаннях і досвіді взаємодії, ціннісній схожості), а також три її виміри в контексті прийняття рішень: довіра до інформації, до команди та до організації й її цінностей. Показано, що достатній рівень довіри знижує транзакційні витрати, скорочує потребу в надмірному контролі, прискорює комунікацію, полегшує запровадження інновацій і зміцнює лояльність персоналу. Обґрунтовано доцільність використання інструментів HR-аналітики й аналізу внутрішніх комунікацій для оцінювання та підтримання довіри як стратегічного ресурсу організації. Особливу увагу приділено значенню довіри в українських організаціях в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови, де вона є передумовою стійкого лідерства, узгодження інтересів стейкхолдерів та формування культури партнерства. Результати можуть бути використані для вдосконалення практик управління персоналом і впровадження систем моніторингу організаційної довіри.

Ключові слова: довіра, управління довірою, організаційне управління, управлінські рішення, соціальний капітал, транзакційні витрати, організаційна культура.

The article examines trust as a strategic resource of organizational management and a critical factor in managerial decision-making under conditions of war-related risks, economic turbulence, and intense competition. Drawing on an interdisciplinary perspective, the author synthesizes key theoretical approaches to the phenomenon of trust, clarifies its societal, integrative, interactive, communicative, adaptive, and predictive functions, and describes its subject-object structure. The paper proposes an operational definition of managerial trust as the confidence of actors in the reliability, predictability, and integrity of other participants and of the decisions being made, based on shared knowledge, common values, and both formal and informal organizational mechanisms. The study distinguishes types of trust that are particularly relevant for management (trust grounded in rational calculation, accumulated knowledge and prior interaction, and value-based similarity) and identifies three core dimensions of trust within decision-making processes: trust in information, trust in the team, and trust in the organization and its values. It is argued that a sufficient level of trust reduces transaction costs, decreases the need for excessive control, accelerates communication, facilitates the implementation of innovations, and strengthens employee loyalty. The article substantiates the usefulness of HR analytics tools and internal communication audits for assessing and maintaining trust as a strategic organizational asset. Special attention is paid to the role of trust in Ukrainian organizations facing wartime challenges and post-war reconstruction, where it becomes a prerequisite for resilient leadership, stakeholder alignment, and the development of a partnership-oriented organizational culture. The findings may be applied to improving human resource management practices and designing systems for monitoring organizational trust.

Key words: trust, trust management, organizational management, managerial decisions, social capital, transaction costs, organizational culture.

Вступ. У сучасних умовах турбулентності, воєнних ризиків, економічної нестабільності та високої конкуренції довіра дедалі виразніше постає як базова умова ефективного функціонування організації. Вона забезпечує передбачуваність поведінки учасників взаємодії, знижує рівень невизначеності й дозволяє ухвалювати управлінські рішення в ситуаціях браку інформації. Для системи менеджменту

довіра є не лише морально-психологічною категорією, а й стратегічним ресурсом, що впливає на якість комунікацій, готовність до кооперації, сприйняття змін та інновацій, рівень залученості персоналу та лояльність до організації. Саме тому дослідження феномену довіри в управлінні, її функцій, суб'єктно-об'єктної структури та проявів у процесі прийняття управлінських рішень набуває особливої

актуальності в умовах кризових викликів і воєнного часу.

Актуальність теми зумовлена тим, що, попри значну кількість міждисциплінарних досліджень довіри, у вітчизняному науковому дискурсі поки недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції довіри в управлінські технології, розуміння її як чинника зниження транзакційних витрат, підвищення адаптивності організації та стабілізації соціально-психологічного клімату. Особливої ваги набуває вивчення довіри як багатовимірного явища, що охоплює довіру до інформації, до команди та до організації загалом, а також осмислення її ролі в легітимації управлінських рішень і забезпеченні їх практичної реалізації. У цьому контексті постає потреба у цілісному теоретичному аналізі довіри як ключового ресурсу організаційного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика довіри посідає центральне місце в сучасних соціально-філософських та політологічних дослідженнях. Н. Луман розглядає довіру як специфічний механізм зниження соціальної складності та невизначеності: вона дає змогу діяти в умовах неповної інформації, «скорочуючи» спектр можливих сценаріїв і роблячи соціальну реальність більш передбачуваною. Довіра, на його думку, виконує роль «мосту» між теперішнім і майбутнім, дозволяючи суб'єкту приймати ризик і спиратися на припущення про надійність інших людей та інституцій [10].

У працях Ф. Фукуями довіра концептуалізується як ключовий елемент соціального капіталу, який визначає ефективність інститутів і конкурентоспроможність економіки. Фукуяма показує, що високий рівень міжособистісної та інституційної довіри створює умови для формування великих, гнучких організацій, зменшує транзакційні витрати та підвищує загальну продуктивність економічних систем [8].

В українському науковому дискурсі феномен довіри досліджується переважно в межах соціології, політології та економіки як базова умова формування соціального капіталу та ефективного функціонування суспільства. У вітчизняних енциклопедичних та теоретико-узагальнювальних працях соціальна довіра трактується як ментальний стан та соціальна установка, що забезпечує очікування надійності інших акторів і знижує невизначеність у взаємодії. Вона розглядається як одна з ключових складових соціального капіталу поряд із нормами взаємності, мережами взаємодії та спільними цінностями, а також як специфічний ресурс, що підвищує спроможність спільнот до самоорганізації та колективних дій.

У низці українських досліджень наголошується на тісному взаємозв'язку довіри і соціального капіталу. Так, Г. Андрущенко аналізує характер і особливості кореляції між рівнем довіри та обсягом соціального капіталу, підкреслюючи, що криза довіри у постсоціалістичних суспільствах знижує потенціал солідарності та кооперації [1].

Економічні дослідження довіри в Україні висвітлюють її роль як інституційного ресурсу, що впо-

рядковує відносини обміну і знижує транзакційні витрати. О. Ярмач та Л. Єчина аналізують довіру у системі обміну інтелектуальними послугами на підприємстві і показують, що в цій сфері, де контроль є обмеженим, саме довіра до компетентності, доброчесності й передбачуваності контрагентів стає ключовою передумовою довгострокової співпраці та інноваційної активності. На макрорівні автори підкреслюють, що розвиток інститутів ринку інтелектуальних послуг в Україні безпосередньо пов'язаний із формуванням стійких довірчих відносин між бізнесом, наукою й освітою [7].

Узагальнюючи, сучасна наукова думка демонструє значний поступ у розробці теоретичних і емпіричних аспектів довіри як соціального та інституційного феномена, що лежить в основі соціального капіталу, культури взаємодії та ефективності реформ. Водночас дослідження, які цілеспрямовано аналізують довіру саме в площині управлінської взаємодії та процесу ухвалення рішень в організаціях, залишаються поодинокими. Це створює підґрунтя для подальших розвідок, спрямованих на уточнення механізмів впливу довіри на якість управлінських рішень, узгодження інтересів стейкхолдерів та формування стійких моделей лідерства в українських організаціях.

Мета статті – теоретично обґрунтувати довіру як стратегічний ресурс організаційного управління і чинник прийняття управлінських рішень, а також окреслити основні функції, види та підходи до її оцінювання й підтримання в організації.

Виклад основного матеріалу. В сучасному світі, довіра є базовим поняттям соціальної взаємодії, що забезпечує стабільність і прогнозованість поведінки учасників у ситуаціях невизначеності. У сфері менеджменту вона розглядається не лише як морально-психологічна характеристика, а й як стратегічний ресурс для управління ризиками, узгодження дій та підтримання сприятливого організаційного клімату.

Як зазначає Д. Докторова, довіра це похідне від віри, як її перенесення у площину суб'єкт-суб'єктних, насамперед міжособистісних стосунків. Передусім це особливий психічний стан і форма ставлення людини. Підстави для довіри, які спонукають «віддатися на віру», покластися на чиєсь сумління, довірити іншому себе, свої справи й майбутнє, можуть бути дуже різними: усвідомлення власної вразливості чи обмеженості; небажання або неспроможність самостійно розв'язувати проблеми, що штовхає людину до орієнтації на загальноприйнятну думку або авторитет; повна самоідентифікація зі спільнотою, за якої розвивається відчуття власної індивідуальності; страх, повага, любов; згода щодо змісту переконань і ключових цінностей; а також самоомана, що може виявлятися як пихатість і надмірна самовпевненість або, навпаки, як схильність до самоприниження [4].

Натомість, Д. Мельник зауважує, що довіра спирається на повагу до партнера, що виникає на основі доброзичливої взаємодії, емоційної відкритості, без-

умовної налаштованості на конструктивні дії щодо іншої сторони та переконання в її моральності. Виконуючи низку важливих регулятивних функцій у міжособистісних стосунках (соцієтальну, інтегративну, інтерактивну, комунікативну, адаптаційну, прогностичну), довіра виступає ключовим чинником у більшості ділових, професійних і дипломатичних взаємин. При чому, провідною є саме соцієтальна функція довіри, оскільки вона забезпечує інтеграцію людей з різними потребами, спираючись на механізм ціннісної генералізації їхніх мотивів щодо довірчих відносин. Довіра водночас є інструментом розуміння й пристосування до соціального оточення, проявом здатності людини адаптуватися до складності та непередбачуваності соціуму [6].

Проаналізуємо кожну з згаданих функцій довіри.

Соцієтальна функція довіри пов'язана з її здатністю забезпечувати цілісність і стабільність суспільства. Завдяки довірі люди визнають спільні норми й правила, приймають легітимність соціальних інститутів, таких як держава, судова система, освіта чи охорона здоров'я, і відчують свою належність до певної спільноти. Це знижує рівень соціальної напруги, допомагає узгоджувати різні інтереси та світогляди, запобігає хаосу й дезінтеграції суспільства.

Інтегративна функція довіри полягає в тому, що вона об'єднує окремих людей у групи, колективи й команди. Довіра формує відчуття «ми», сприяє виникненню згуртованості, полегшує кооперацію та спільне досягнення цілей. На її основі узгоджуються ролі, відповідальність і очікування учасників взаємодії, а колектив постає вже не просто сумою індивідів, а цілісною соціальною спільнотою, здатною діяти злагоджено й послідовно.

Інтерактивна функція стосується безпосередньої взаємодії між людьми. У ситуації довіри немає потреби у надмірному формальному контролі, жорстких регламентах і постійних санкціях, оскільки стосунки будуються на взаємній відповідальності, доброзичливості та готовності до підтримки. Це робить щоденну взаємодію більш гнучкою, живою і водночас передбачуваною, полегшує конструктивне розв'язання конфліктів і зменшує рівень ворожості чи підозри.

Комунікативна функція довіри проявляється в тому, що вона визначає якість спілкування та обміну інформацією. За умови високого рівня довіри люди більш відверто повідомляють важливі факти, не бояться говорити про проблеми, охочіше сприймають зворотний зв'язок і критику. У таких умовах менше маніпуляцій, викривлень і приховування інформації, а отже, комунікація стає глибшою, точнішою й ефективнішою, що є критично важливим для налагодження партнерства й управлінських процесів.

Адаптаційна функція пов'язана з її роллю в пристосуванні людини і спільноти до змінного та непередбачуваного соціального середовища. Вона надає відчуття опори й захищеності, допомагає знижувати рівень тривоги в умовах невизначеності та нестачі

інформації. Спираючись на довіру до значущих осіб, груп або інститутів, люди легше приймають рішення, витримують стресові ситуації й краще орієнтуються в складних соціальних процесах, що сприяє їхній психологічній і соціальній адаптації.

Прогностична функція довіри полягає в тому, що вона виконує роль своєрідного «скороченого прогнозу» поведінки інших. Коли ми довіряємо, ми виходимо з припущення, що інша сторона діятиме чесно, відповідально і не завдаватиме навмисної шкоди. Це дозволяє планувати взаємодію без постійної перевірки кожного кроку, зменшує потребу у надмірному контролі, заощаджує час і ресурси. Таким чином, довіра спрощує уявлення про соціальну реальність і дає змогу будувати більш стійкі й довгострокові стратегії поведінки.

Узагальнюючи, довіра виконує низку ключових функцій, завдяки яким стає «каркасом» соціального життя. Соцієтальна функція забезпечує цілісність і стабільність суспільства, інтегративна об'єднує людей у згуртовані спільноти та колективи, а інтерактивна впорядковує щоденну взаємодію, зменшуючи потребу в жорсткому контролі й санкціях. Комунікативна функція довіри покращує якість обміну інформацією, робить спілкування відвертішим і ефективнішим, адаптаційна допомагає людині й групі пристосовуватися до змін і невизначеності, знижуючи тривожність та напруження. Прогностична функція дає змогу будувати очікування щодо поведінки інших і планувати спільні дії без постійної перевірки, тим самим заощаджуючи ресурси. У сукупності ці функції показують, що довіра є не лише емоційним станом, а й базовим механізмом організації соціального й організаційного життя [3].

Узагальнюючи, ми можемо сказати, що довіра виконує низку ключових функцій, завдяки яким стає «каркасом» соціального життя. Соцієтальна функція забезпечує цілісність і стабільність суспільства, інтегративна об'єднує людей у згуртовані спільноти та колективи, а інтерактивна впорядковує щоденну взаємодію, зменшуючи потребу в жорсткому контролі й санкціях. Комунікативна функція довіри покращує якість обміну інформацією, робить спілкування відвертішим і ефективнішим, адаптаційна допомагає людині й групі пристосовуватися до змін і невизначеності, знижуючи тривожність та напруження. Прогностична функція дає змогу будувати очікування щодо поведінки інших і планувати спільні дії без постійної перевірки, тим самим заощаджуючи ресурси. У сукупності ці функції показують, що довіра є не лише емоційним станом, а й базовим механізмом організації соціального й організаційного життя [11].

Природньо, що довіра окрім згаданих функцій довіра має власний суб'єкт та об'єкт.

Суб'єкт довіри – це індивід, група або організація, яка є носієм довірливого ставлення, переживає почуття довіри, усвідомлено приймає пов'язаний із цим ризик і готова покласти на іншу сторону в певних питаннях.

Об'єкт довіри – це особа, спільнота, організація, соціальний інститут, інформація або процедура, яким суб'єкт приписує чесність, надійність, компетентність і передбачуваність та на які він спирається у своїй поведінці чи прийнятті рішень.

Якщо звернутися до розуміння довіри не лише як психологічного або соціологічного явища, а як до фактору впливу на діяльність організації, то найпершим, хто ґрунтовано досліджував дане поняття є Йорг Сідов, який у своїй праці «Розуміння сутності міжорганізаційної довіри» зауважував, що довіра в організаціях та між організаціями є ключовим соціальним та економічним ресурсом, який полегшує координацію дій, знижує транзакційні витрати та робить можливою стабільну співпрацю в умовах невизначеності. Вчений підкреслює, що довіра має як персональний, так і системний вимір і не замінює знання та контроль, а функціонує з ними у взаємній напрузі й балансі [12].

Як зазначають Єрґоменко Г.В. та інші, у нинішніх кризових реаліях зниження транзакційних витрат та формування соціального капіталу, набуває особливої значущості, оскільки саме довіра слугує підґрунтям для синергії, здатності системи адаптуватися та спільного протистояння деструктивним впливам. У наукових дослідженнях довіра трактується як багатогранний феномен: когнітивний (свідоме прийняття ризику), емоційний (відчуття захищеності й підтримки) та поведінковий (налаштованість на взаємодію та кооперацію). В контексті організаційного менеджменту визначальне значення має інтеграція цих складників у стилі лідерства, системі комунікацій і процесах ухвалення управлінських рішень [5].

Відмітимо, що ми розуміємо транзакційні витрати як витрати на будь-що, що допомагає не виробляти товари чи надавати послугу, а саме існувати самій організації.

У вже згадуваній нами роботі «Розуміння сутності міжорганізаційної довіри», Й. Сідов виокремлено три ключові складники формування довіри: результативність, порядність і вияв турботи.

Результативність означає здатність послідовно досягати обіцяних результатів. Довіра виникає тоді, коли люди переконані, що ті, від кого вони залежать, справді виконують взяті на себе зобов'язання. У такій організації ставлять чіткі й амбітні цілі, підтримують ініціативу та об'єктивно оцінюють успіхи й помилки.

Порядність пов'язана з відповідністю слів і дій, послідовністю та етичністю поведінки. Вона має «зовнішній» вимір (орієнтація на права та інтереси клієнтів, партнерів, акціонерів) і «внутрішній» (узгодженість дій керівництва й персоналу, прозорі правила гри). Порядність формують через чітке визначення цілей і пріоритетів, відкритість інформації, зрозумілі плани дій та систематичне виконання зобов'язань. Саме вона є основою довгострокових довірчих відносин.

Вияв турботи означає чутливість до потреб людей навіть у потенційно конфліктних ситуаціях.

Він спирається на відчуття «однієї команди», віру в здібності співробітників, підтримку дружніх стосунків і діалогу, а також на визнання особистого внеску кожного. Таке ставлення підсилює відчуття значущості працівників і мотивує їх до залученості.

Усі ці три складники взаємопов'язані й разом визначають рівень довіри в організації. Вони можуть мати різну вагу залежно від ситуації, але відсутність будь-якого з них поступово підриває довіру, погіршує соціально-психологічний клімат, міжособистісні стосунки та мотивацію персоналу [11].

На рівні організації довіра виявляється через прозорість процедур ухвалення рішень, відкритість і доступність інформації, налагоджені внутрішні комунікації та узгодженість між тим, що декларує керівництво, і тим, як воно діє на практиці. Оцінювати ці аспекти можна за допомогою поєднання кількох методів: соціологічних опитувань персоналу (з використанням шкал Лайкерта для вимірювання суб'єктивного відчуття довіри), контент-аналізу внутрішніх повідомлень і корпоративних документів, а також розбору кризових ситуацій, у яких проявлялася роль «ключових фігур довіри». Вагомим джерелом інформації виступає й HR-аналітика: показники плинності кадрів, частота внутрішніх конфліктів, рівень залученості працівників, результати оцінювання керівників у форматі зворотного зв'язку на 360 градусів. У сукупності ці дані дають змогу сформулювати цілісне уявлення про стан довіри як стратегічного ресурсу організації [5].

Природньо, що довіра має різні прояви, і в сучасній науці наприклад, зустрічається така класифікація видів довіри:

– довіра до себе, яка спирається на відчуття власної автентичності та пов'язана з розширенням особистісного потенціалу, зростанням творчої активності, прагненням знаходити опору й ресурси підтримки в самій собі, а також зі здатністю брати відповідальність за власне життя.

– довіра до романтичного партнера. Однією з ключових ознак гармонійних стосунків із значущою іншою людиною є афіліативне спілкування, яке забезпечує переживання задоволення від взаємодії, почуття власної значущості, взаємної симпатії, відчуття «співбуття» та емоційної співзвучності. Необхідною передумовою формування, розвитку й підтримання такого афіліативного спілкування є довіра до партнера.

– довіра до оточуючих людей, груп і соціальних інститутів. Тобто, як узагальнене очікування того, наскільки можна покладатися на слова, обіцянки, усні чи письмові заяви іншої людини або групи людей. Такий різновид довіри зазвичай формується у тих ситуаціях, коли відсутні очевидні підстави для недовіри [2].

Ми вважаємо, що в контексті менеджменту наведена класифікація є надто узагальненою, тому доречніше використовувати запропоновану Роєм Левіцкім, який виділяє:

Довіра, заснована на раціональному розрахунку. Такий різновид довіри переважно виникає на ран-

ніх етапах ділової взаємодії й пов'язаний із досягненням прагматичних цілей. Її основою є прагнення отримати певну вигоду або просунути у професійній / кар'єрній сфері. У цьому випадку довіра до іншої особи не обов'язково спирається на симпатію чи емоційну близькість, а є результатом усвідомлення того, що від цієї людини залежить реалізація важливих завдань. Наприклад, ми можемо довіряти керівникові чи колезі завдяки їхній компетентності або впливовій посаді, від якої залежить наша подальша кар'єра.

Довіра, що формується на основі знань і життєвого досвіду. У цьому випадку довіра вибудовується на поступовому нагромадженні інформації про іншу людину та досвіді взаємодії з нею. У процесі спілкування ми дізнаємося про її звички, погляди, інтереси й характер поведінки, що дозволяє прогнозувати її реакції та вчинки. З часом, коли поведінка стає більш передбачуваною, ми можемо обґрунтовано робити висновки, наскільки доцільно покладатися на цю людину в тих чи інших ситуаціях.

Довіра, що виникає на основі схожості. Такий тип довіри пов'язаний із відчуттям спільності між людьми. Коли особи поділяють подібні цінності, інтереси чи життєві переживання, між ними формується природний емоційний зв'язок. Довіра ґрунтується тут на переживанні взаєморозуміння та здатності ототожнювати себе з іншою людиною, що сприяє становленню стійких довірчих стосунків. У таких умовах партнери легше приймають погляди та дії один одного, оскільки відчувають внутрішню подібність і близькість [9].

На основі наведених у даному розділі даних ми можемо сформулювати довіру в управлінні як це впевненість учасників управлінської взаємодії в надійності та передбачуваності інших суб'єктів і управлінських рішень, що ґрунтується на наявних знаннях та уявленнях про них, спільності ключових цінностей і цілей, а також здатності прогнозувати й координувати їхні дії, причому ця впевненість підтримується формальними (контракти, закони, внутрішні регламенти) й неформальними (норми, цінності, корпоративна культура) механізмами організації.

Довіра є однією з ключових передумов ефективного процесу прийняття управлінських рішень. Вона виступає невидимим, але критично важливим ресурсом, який знижує рівень невизначеності, скорочує витрати часу на перевірку інформації та контроль, сприяє швидшій координації дій і прийняттю більш сміливих, інноваційних рішень. Йдеться не лише про особистісну довіру до керівника чи підлеглих, а й про інституційну довіру до процедур, правил, системи комунікацій та корпоративної культури.

У процесі ухвалення управлінських рішень можна виокремити принаймні три виміри довіри:

– довіра до інформації (керівник покладається на дані, аналітику, звіти, не витрачаючи надмірних ресурсів на їх постійну верифікацію);

– довіра до команди (управлінець упевнений у компетентності, добросовісності та відповідальності

підлеглих, що дає можливість делегувати повноваження й залучати колектив до вироблення рішень);

– довіра до організації та її цінностей (спільне бачення мети, переконаність у справедливих правилах гри, підтримка з боку вищого керівництва).

За високого рівня довіри знижується потреба у надмірному контролі, формалізмі та бюрократичних процедурах, а отже, рішення ухвалюються швидше й частіше ґрунтуються на відкритому обміні думками, колективному обговоренні та чесному зворотному зв'язку. В умовах невизначеності, ризиків і криз (зокрема воєнного часу) довіра стає особливо важливим стабілізуючим чинником: вона дозволяє керівнику спиратися на команду, приймати рішення на основі неповної інформації та зберігати лояльність персоналу навіть за непопулярних управлінських кроків.

Таким чином, довіра не лише впливає на психологічний клімат в організації, а й безпосередньо формує якість і результативність управлінських рішень, визначаючи ступінь їх прийняття, підтримки та успішної реалізації.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що довіра в управлінні є не лише морально-психологічною характеристикою взаємин між учасниками організаційної взаємодії, а насамперед стратегічним ресурсом організаційного розвитку. Вона виконує низку ключових соціальних, інтегративних, інтерактивних, комунікативних, адаптаційних і прогностичних функцій, завдяки яким зменшується невизначеність, знижується потреба в надмірному контролі, формуються передумови для конструктивної співпраці, солідарності та готовності персоналу підтримувати управлінські рішення навіть у кризових і ризиконасичених умовах.

Проаналізований теоретичний матеріал дозволив уточнити суб'єктно-об'єктну структуру довіри та запропонувати її робоче визначення в контексті менеджменту як впевненості учасників управлінської взаємодії в надійності, передбачуваності та добросовісності інших суб'єктів і ухвалюваних рішень, що ґрунтується на знаннях про них, спільності ключових цінностей і цілей, а також на формальних та неформальних механізмах організації. Показано, що в управлінні доцільно виокремлювати, насамперед, довіру, засновану на раціональному розрахунку, на знаннях і досвіді взаємодії та на ціннісній і смисловій схожості, оскільки саме ці різновиди найбільш безпосередньо впливають на процеси ухвалення рішень, делегування повноважень і формування команд.

Обґрунтовано, що у процесі прийняття управлінських рішень вирішального значення набувають три виміри довіри: довіра до інформації, довіра до команди та довіра до організації й її цінностей. Їх достатній рівень зменшує транзакційні витрати, прискорює комунікацію, полегшує запровадження інновацій і зміцнює лояльність працівників. Водночас акцентовано на необхідності цілеспрямованого вимірювання й підтримання довіри за допомогою інстру-

ментів HR-аналітики, аналізу внутрішніх комунікацій і практик лідерства. Перспективою подальших досліджень є поглиблення емпіричного вивчення механізмів впливу довіри на результативність управлінських рішень в українських організаціях, особливо в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови.

мів впливу довіри на результативність управлінських рішень в українських організаціях, особливо в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрущенко Г. І. Характер та особливості взаємозв'язку довіри і соціального капіталу. *Український соціум*. 2010. № 2(33). С. 7–12.
2. Анпілова Д. В. Психологічне значення довіри для самоактуалізації особистості [Електронний ресурс]. 2016. Режим доступу: <https://ae.fl.kpi.ua/index.php/2227-6246/article/download/157514/156802/0> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Воляннюк Н. Ю., Ложкін Г. В., та ін. Соціальна психологія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 254 с.
4. Докторова Д. Теоретичні підходи до розуміння поняття «довіра» [Електронний ресурс]. *Соціологічні студії*. 2014. Режим доступу: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/9606/1/socst_2014_1_9.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
5. Єрьоменко Г., Саврук О., Щербина О. Довіра як ключовий ресурс організаційного управління: роль «людини довіри». *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-164>.
6. Мельник Д. Довіра та недовіра як феномени комунікативної дії в контекстах сучасних гуманітарних технологій. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2024. Вип. 22. С. 139–148.
7. Ярмак О. В., Єчина Л. В. Довіра у системі відносин обміну інтелектуальними послугами на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 31. Режим доступу: <https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/31-2018/7.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
8. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : Free Press. 1995. 457 p.
9. Lewicki R. J., Wiethoff C. Trust, trust development, and trust repair. *The handbook of conflict resolution: theory and practice* San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 86–107.
10. Luhmann N. *Trust and Power*. Chichester : Wiley, 1979. 180 p.
11. Rotenberg K. J. *The Psychology of Trust*. London: Routledge. 2017. 320 p.
12. Sydow J. *Understanding the constitution of interorganizational trust*. 1988.

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 16.12.2025

Дата публікації: 31.12.2025