



Теорія і методика управління освітою

УДК 37.07:005.57

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18314638>

Організаційно-управлінський контекст використання технік маніпуляції у спілкуванні: механізми реалізації, цілі та соціальні наслідки

Савченко Лариса Олексіївна

доктор педагогічних наук, професор

кафедри технологічної та професійної освіти

Криворізький державний педагогічний університет

м. Кривий Ріг, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4246-3228>

e-mail: larisasavcenko506@gmail.com

Саф'ян Карина Юріївна

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки

Національний університет біоресурсів і

природокористування України

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6977-9847>

e-mail: kariwka573@gmail.com

Чередник Лідія Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки

Національний університет біоресурсів і

природокористування України

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1006-1363>

e-mail: lidiya2772@i.ua



Прийнято: 04.01.2026 | Опубліковано: 20.01.2026

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз організаційно-управлінського контексту використання технік маніпуляції у спілкуванні. Розкрито сутність маніпуляції як прихованого комунікативного впливу, що застосовується в управлінській діяльності з метою досягнення визначених організаційних цілей. Проаналізовано основні механізми реалізації маніпулятивних технік, зокрема апеляцію до авторитету, створення ілюзії вибору, інформаційний тиск та емоційне навіювання. Особливу увагу приділено цілям використання маніпуляції у діяльності керівників та її соціальним і психологічним наслідкам для персоналу й організаційної культури. Обґрунтовано, що, попри можливу короткострокову ефективність, системне застосування маніпулятивних технік у спілкуванні призводить до зниження рівня довіри, внутрішньої мотивації та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. У статті запропоновано практико-орієнтований інструментарій у вигляді ситуаційних завдань, кейсів, аналітичних задач і проєктних робіт, спрямованих на формування вміння ідентифікувати маніпулятивний вплив та протидіяти йому в управлінському спілкуванні. Наголошено на доцільності впровадження етично орієнтованих комунікативних стратегій як альтернативи маніпуляції в сучасному управлінні. Результати дослідження підкреслюють необхідність переходу від маніпулятивних стратегій до відкритого переконання, діалогу та ціннісного спілкування в управлінні організацією. У статті робиться висновок, що етична та прозора комунікація не лише підвищує довгострокову ефективність, але й підтримує здоровий соціально-психологічний клімат та стійку діяльність організації

Ключові слова: маніпуляція у спілкуванні, управлінська комунікація, організаційне управління, професійна педагогіка, соціальні наслідки, етика управління, психологічний вплив.



Organizational and managerial context of using manipulation techniques in communication: implementation mechanisms, goals, and social consequences

Savchenko Larysa

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
of the Department of Technological and Professional Education
Kryvyi Rih State Pedagogical University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4246-3228>

e-mail: larisasavcenko506@gmail.com

Kryvyi Rih, Ukraine

Safian Karyna

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
of the Department of Pedagogy
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6977-9847>

e-mail: kariwka573@gmail.com

Kyiv, Ukraine

Cherednyk Lidiia

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
of the Department of Pedagogy,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1006-1363> .

e-mail: lidiya2772@i.ua ,

Kyiv, Ukraine



Abstract. The article provides a theoretical analysis of the organizational and managerial context using the technique of manipulation in communication. The essence of manipulation as a hidden communicative influence used in managerial activities to achieve certain organizational goals is revealed. The main mechanisms for implementing manipulative techniques are analyzed, in particular, an appeal to authority, creating the illusion of choice, information pressure and emotional suggestion. Particular attention is paid to the goals of using manipulation in the activities of managers and its social and psychological research for personnel and organizational culture. It is substantiated that, with possible short-term effectiveness, the systematic use of manipulative techniques in communication leads to a decrease in the level of trust, internal motivation and a decrease in the socio-psychological climate in the team. The article offers a practice-oriented toolkit in the form of situational tasks, cases, analytical tasks and project work aimed at developing the ability to identify manipulative influence and counteract it in managerial communication. The feasibility of implementing ethically oriented communication strategies as an alternative to manipulation in modern management is emphasized. The results of the study emphasize the need to transition from manipulative strategies to open persuasion, dialogue and value communication in the management organization. The article concludes that ethical and transparent communication not only ensures long-term effectiveness, but also supports a healthy socio-psychological climate and sustainable activities of the organization.

Keywords: manipulation in communication, managerial communication, organizational management, psychological influence, professional pedagogy, social consequences, ethics of management.

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують в умовах зростаючої складності управлінських процесів, інтенсифікації комунікації та підвищених вимог до ефективності управління персоналом. У таких умовах



спілкування виступає не лише засобом передавання інформації, а й потужним інструментом впливу на поведінку, установки та рішення учасників організаційної взаємодії. Особливого значення набуває проблема використання технік маніпуляції у спілкуванні, які дедалі частіше застосовуються в управлінській практиці як приховані механізми регулювання міжособистісних і професійних відносин. В організаційно-управлінському контексті маніпулятивний вплив зумовлюється асиметрією владних повноважень, статусною нерівністю, жорсткою ієрархією та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Керівники різних рівнів нерідко вдаються до маніпулятивних технік з метою досягнення запланованих результатів, підтримання дисципліни, контролю діяльності персоналу або зниження рівня опору управлінським рішенням. Водночас такі практики не завжди усвідомлюються учасниками комунікації та можуть мати прихований, латентний характер.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що маніпуляція у спілкуванні часто розглядається як ефективний, але короткостроковий інструмент управління, наслідки якого можуть проявлятися у довгостроковій перспективі у вигляді зниження довіри в колективі, професійного вигорання, деформації міжособистісних відносин та порушення етичних норм управлінської діяльності. Недостатня увага до соціальних і психологічних наслідків маніпулятивного впливу створює ризики для сталого розвитку організацій і формування здорового соціально-психологічного клімату.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управлінського спілкування та психологічного впливу, питання системного аналізу технік маніпуляції саме в організаційно-управлінському контексті, з урахуванням механізмів їх реалізації, цілей застосування та соціальних наслідків, залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює потребу в комплексному науковому осмисленні даного феномена та визначенні меж



доцільності й етичної прийнятності використання маніпулятивних технік у сучасному управлінні.

Таким чином, дослідження організаційно-управлінського контексту використання технік маніпуляції у спілкуванні є своєчасним і науково значущим, оскільки спрямоване на поглиблення теоретичних уявлень про управлінську комунікацію та має важливе практичне значення для підвищення ефективності управлінської діяльності за умови збереження соціальної відповідальності й етичних засад взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема маніпуляції у спілкуванні є предметом міждисциплінарних досліджень у психології, соціології, педагогіці та теорії управління. У наукових працях маніпуляція здебільшого розглядається як форма прихованого психологічного впливу, спрямованого на зміну поведінки, установок або рішень суб'єкта без його усвідомленої згоди. У психологічних дослідженнях (Е. Шостром[13], Р. Чалдіні[11], Г. Шиллер) акцент зроблено на механізмах маніпулятивного впливу, зокрема на використанні когнітивних спотворень, емоційних тригерів, потреб у схваленні та безпеці. Значна увага приділяється також особистісним характеристикам маніпулятора й маніпульованого, що зумовлюють ефективність впливу. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії управління (П. Друкер[5], Г. Мінцберг[7], В. Кремень[5]) маніпуляція розглядається у контексті управлінської комунікації, лідерства та організаційної поведінки. Дослідники наголошують на тому, що маніпулятивні техніки можуть використовуватися як інструмент управління в умовах дефіциту часу, ресурсів або високого рівня конкуренції, однак їх застосування пов'язане з ризиками порушення довіри та зниження мотивації персоналу. Тема маніпулятивних технік у організаційно-управлінському спілкуванні активно вивчаються Волошиною О.В., Малоголовою О.О (2024) в контексті психології менеджменту, ділової комунікації та етики влади[2]. Дослідження фокусуються на



прихованому впливі для досягнення цілей, з акцентом на українські реалії. Так, Губаль М.В (2024) аналізує маніпуляцій в управлінській комунікації з емпіричним дослідженням в українських організаціях. Артеменкова О.М. і Даценко А.В (2024) зосереджують увагу, що маніпуляції трактуються як дія, що поширюється на об'єкти з певними цілями, нав'язуючи їй свою думку, примушуючи її чинити так, як їй вигідно[1]. Класифікація типів маніпуляцій та їх вплив[3] на свідомість у соціальних взаємодіях подано в праці Голота Д. і Варгата О. (2024). На протидії маніпуляціям в управлінському контексті підкреслює[12] Чередник Л. (2023).

На платформі [Suntimes](#) [6] показані механізми психологічного тиску (роздратування, недомовленість, іронію), процедурні маніпуляції (зрив дискусій) та інформаційний контроль для формування поведінки підлеглих. У управлінні це проявляється через сформульовані впливи на наміри та цінності співробітників, часто в комунікації керівників (2023).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Соціально-педагогічні дослідження зосереджуються на етичних аспектах маніпуляції та її впливі на соціальний клімат колективу, професійну ідентичність і моральну відповідальність керівника. Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що більшість робіт мають фрагментарний характер і не завжди враховують специфіку організаційно-управлінського контексту як цілісної системи взаємодії. Таким чином, попри наявність значної кількості досліджень, проблема використання технік маніпуляції у спілкуванні потребує подальшого комплексного аналізу з позицій організаційного управління, з урахуванням механізмів реалізації, управлінських цілей і соціальних наслідків.

Теоретичну основу дослідження становлять положення теорії соціальної та управлінської комунікації, концепції психологічного впливу, а також сучасні підходи до організаційного управління й лідерства. Ключовим поняттям у межах дослідження є маніпуляція у спілкуванні, яку доцільно трактувати як прихований



цілеспрямований вплив на свідомість і поведінку суб'єкта з метою досягнення вигідних для ініціатора результатів. У межах організаційно-управлінського підходу маніпуляція розглядається як специфічний різновид управлінського впливу, що реалізується через мовні, невербальні, емоційні та когнітивні механізми. До таких механізмів належать апеляція до авторитету, створення ілюзії вибору, використання страху втрати, соціального порівняння, а також нав'язування певних інтерпретацій ситуації. Важливим теоретичним положенням є розмежування відкритого переконання та маніпуляції. Якщо переконання ґрунтується на аргументації та апелює до свідомого вибору адресата, то маніпуляція передбачає приховування справжніх намірів і використання вразливих зон особистості. У контексті управління це розмежування має принципове значення для оцінки етичної допустимості впливу. Теоретичні засади дослідження також спираються на концепцію соціальних наслідків управлінських рішень, згідно з якою будь-який комунікативний вплив у організації має не лише безпосередній функціональний результат, а й віддалений ефект, що проявляється у рівні довіри, лояльності персоналу та стабільності організаційної культури.

Отже, обрані теоретичні підходи дозволяють розглядати техніки маніпуляції у спілкуванні як багатовимірне явище, що потребує зваженого аналізу з урахуванням управлінських, психологічних і соціальних чинників.

Метою статті є теоретичний аналіз організаційно-управлінського контексту використання технік маніпуляції у спілкуванні, визначення не вирішених остаточно проблем, механізмів їх реалізації, цілей застосування та соціальних наслідків для учасників управлінської взаємодії й функціонування організації загалом. Показати значимість застосування практико-орієнтованих завдань, що дозволяє усвідомити механізми маніпулятивного впливу, навчити здобувачів освіти їх ідентифікувати та критично оцінювати соціальні наслідки.



Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до трактування поняття маніпуляції у спілкуванні та її місця в системі управлінської комунікації;
- охарактеризувати основні техніки маніпулятивного впливу, що застосовуються в організаційно-управлінському середовищі; розкрити психологічні та комунікативні механізми реалізації маніпуляції у процесі управлінського спілкування;
- визначити цілі використання маніпулятивних технік у діяльності керівників і управлінських команд; проаналізувати соціальні, психологічні та організаційні наслідки застосування маніпуляції для персоналу та корпоративної культури;
- окреслити межі доцільності та етичної прийнятності використання технік маніпуляції у сучасному управлінні.

Виклад основного матеріалу. У сучасному організаційно-управлінському середовищі спілкування виконує функцію не лише координації діяльності, а й цілеспрямованого впливу на поведінку та прийняття рішень учасниками взаємодії. У цьому контексті техніки маніпуляції постають як приховані комунікативні інструменти, що використовуються для досягнення управлінських цілей за умов обмеженого часу, ресурсів або підвищеного рівня відповідальності. Реалізація маніпулятивного впливу в управлінському спілкуванні ґрунтується на використанні психологічних та комунікативних механізмів, які апелюють до емоційної, когнітивної та соціальної сфер особистості. Найпоширенішими серед них є механізми авторитету, соціального тиску, дефіциту часу та невизначеності інформації.

Механізм апеляції до авторитету полягає у використанні посадового статусу або експертного іміджу керівника для нав'язування певної позиції без відкритого обговорення альтернатив. У таких ситуаціях підлеглі схильні



погоджуватися з рішеннями не через їх раціональну обґрунтованість, а через страх негативних наслідків або бажання зберегти позитивні відносини з керівництвом.

Іншим поширеним механізмом є створення ситуації штучного дефіциту часу, коли працівники змушені приймати рішення поспіхом, без можливості критичного аналізу інформації. Така техніка знижує рівень рефлексії та підвищує ймовірність підкорення управлінському впливу.

Цілі використання маніпулятивних технік у діяльності керівника.

Застосування технік маніпуляції в управлінській практиці зумовлюється прагненням керівника досягти конкретних організаційних цілей. До них належать підвищення продуктивності праці, забезпечення дисципліни, мінімізація опору змінам, а також підтримання контролю над виконанням управлінських рішень. У короткостроковій перспективі маніпулятивні техніки можуть сприяти швидкому досягненню поставлених завдань, однак у довгостроковому вимірі вони часто призводять до зниження внутрішньої мотивації персоналу та формування формального, а не усвідомленого виконання професійних обов'язків.

Соціальні та організаційні наслідки маніпулятивного впливу. Соціальні наслідки використання маніпуляції у спілкуванні проявляються у трансформації міжособистісних відносин у колективі, зниженні рівня довіри та погіршенні соціально-психологічного клімату. Постійне застосування прихованого впливу формує атмосферу напруженості, недовіри та психологічної нестабільності, що негативно позначається на ефективності командної роботи. З організаційної точки зору маніпулятивні практики можуть призводити до професійного вигорання працівників, зростання плинності кадрів і зниження лояльності до організації. Особливо небезпечним є системне використання маніпуляції, яке поступово підміняє конструктивний діалог і партнерську взаємодію.



Межі доцільності та етичні аспекти використання маніпуляції. Аналіз управлінської практики свідчить, що ключовим питанням є не лише ефективність маніпулятивних технік, а й визначення меж їх етичної допустимості. У сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває ціннісно орієнтоване управління, яке передбачає відкритість, довіру та повагу до особистості. У цьому контексті доцільним є перехід від маніпулятивних форм впливу до стратегій відкритого переконання, діалогу та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення до професійної діяльності та забезпечує сталі соціальні результати.

У процесі формування управлінської та комунікативної компетентності доцільним є не лише теоретичне осмислення технік маніпуляції у спілкуванні, а й залучення здобувачів освіти до активної аналітичної та проєктної діяльності. Застосування практико-орієнтованих завдань дозволяє усвідомити механізми маніпулятивного впливу, навчитися їх ідентифікувати та критично оцінювати соціальні наслідки.

Пропонуємо приклади ситуацій, завдань для студентів при вивченні варіативних курсів: «Психологія маніпулятивних впливів», «Професійна етика та імідж викладача», «Методика педагогічної взаємодії як засіб розв'язання професійних конфліктів».

Ситуаційні завдання (кейс-аналіз)

Ситуація 1. «Термінове рішення»

Керівник повідомляє колективу про необхідність негайного виконання додаткового завдання, аргументуючи це «наказом згори», не надаючи письмових підтверджень і не пояснюючи можливих альтернатив.

Завдання для аналізу: визначити використану техніку маніпуляції; проаналізувати механізм впливу на підлеглих; оцінити можливі коротко- та



довгострокові наслідки для колективу; запропонувати альтернативну, неманіпулятивну модель управлінської комунікації.

Ситуація 2. «Ілюзія вибору». Керівник пропонує працівникові «обрати» один із двох варіантів виконання завдання, які фактично однаково невігідні для підлеглого, але зручні для управлінця.

Завдання: виявити прихований характер управлінського впливу; визначити психологічні чинники, на які спрямована маніпуляція; обґрунтувати, як така практика впливає на мотивацію персоналу.

Аналітичні задачі. Задача 1. Проаналізуйте фрагмент управлінського діалогу та визначте: мовні маркери маніпуляції; невербальні елементи впливу; рівень усвідомленості адресата комунікації.

Задача 2. Складіть перелік управлінських висловлювань, які формально виглядають нейтральними, але мають маніпулятивний потенціал. Запропонуйте варіанти їх етичної трансформації.

Проектні завдання. Мініпроект 1. «Маніпуляція в управлінській практиці». Мета — дослідити поширені техніки маніпуляції в реальних організаціях.

Етапи виконання:

1. аналіз наукових джерел з проблеми маніпуляції;
2. збір прикладів управлінського спілкування (інтерв'ю, спостереження, кейси);
3. класифікація технік маніпуляції;
4. розробка рекомендацій щодо етичного управлінського спілкування.

Мініпроект 2. «Антиманіпулятивна комунікація». Завдання — розробити модель управлінського спілкування, що мінімізує використання маніпулятивних технік.

Очікувані результати:

- пам'ятка для керівника;



- алгоритм відкритого переконання;
- критерії етичної управлінської взаємодії.

Навчальні дискусії та рефлексивні завдання. Для поглиблення усвідомлення проблеми доцільно використовувати дискусійні запитання:

- Чи може маніпуляція бути виправданою в управлінні?
- Де проходить межа між переконанням і маніпуляцією?
- Які соціальні ризики виникають у разі системного застосування маніпулятивних технік?

Рефлексивні завдання сприяють формуванню критичного мислення та професійної відповідальності майбутніх управлінців.

Дослідження проводилося у процесі вивчення вибіркового освітніх компонентів бакалаврського рівня вищої освіти, а саме: «Психологія маніпулятивних впливів», «Професійна етика та імідж викладача», «Методика педагогічної взаємодії як засіб розв'язання професійних конфліктів». У дослідженні взяли участь здобувачі вищої освіти бакалаврського рівня різних спеціальностей педагогічного спрямування, які добровільно погодилися на участь в анкетуванні. Емпіричне дослідження здійснювалося в аудиторних умовах у межах освітнього процесу, з дотриманням принципів анонімності, добровільності участі та етичних норм наукового дослідження. Основним методом збору емпіричних даних було анкетування, спрямоване на виявлення рівня емоційної саморегуляції та психологічної стійкості здобувачів освіти як важливих чинників управлінського та професійного спілкування.

Аналіз відповідей респондентів засвідчив неоднорідність сформованості зазначених особистісно-професійних характеристик. Отримані результати є концептуально значущими для дослідження, оскільки недостатній рівень емоційного самоконтролю та психологічної стійкості підвищує вразливість особистості до маніпулятивних впливів і водночас створює передумови для

використання маніпулятивних технік у процесі управлінської та педагогічної взаємодії.

Таблиця 1.

Показник емоційної саморегуляції та стійкості протидія маніпуляції

Показник емоційної саморегуляції та стійкості	Частка респондентів, %	Управлінсько-комунікативний зміст	Ризик / протидія маніпуляції
Здатність контролювати власні емоції у професійному спілкуванні	26,7	Сприяє усвідомленому управлінському спілкуванню та зниженню імпульсивних рішень	Зниження вразливості до маніпулятивного впливу та відмова від маніпулятивних практик
Володіння методами подолання стресу та емоційного вигорання	13,3	Забезпечує стабільність поведінки в умовах організаційного тиску	Зменшення ймовірності використання маніпуляції як компенсаторного механізму
Уміння зберігати спокій у конфліктних ситуаціях	13,3	Підвищує ефективність управлінської взаємодії у кризових умовах	Формування антиманіпулятивної поведінки у конфліктному спілкуванні



Усвідомлення значення позитивного емоційного стану для професійного іміджу	26,7	Сприяє формуванню довіри та відкритої комунікації	Запобігання використанню емоцій як інструменту прихованого впливу
Уміння працювати над розвитком психологічної стійкості	20,0	Підтримує довгострокову ефективність управлінської діяльності	Зміцнення здатності розпізнавати та нейтралізувати маніпулятивні техніки

Аналіз таблиці засвідчує наявність суттєвого взаємозв'язку між рівнем емоційної саморегуляції, психологічної стійкості та схильністю до використання або сприйняття маніпулятивних технологій у професійному спілкуванні. Отримані результати підтверджують, що недостатня сформованість навичок емоційного контролю та самопідтримки створює сприятливе підґрунтя для застосування прихованого психологічного впливу в організаційно-управлінському середовищі. Зокрема, порівняно високий показник здатності контролювати власні емоції (26,7 %) свідчить про потенційну готовність частини респондентів до усвідомленої, неманіпулятивної комунікації. Такий рівень емоційної саморегуляції знижує ймовірність використання маніпулятивних технологій як інструменту швидкого досягнення управлінських цілей та водночас підвищує здатність розпізнавати маніпуляцію з боку інших учасників спілкування. Натомість низькі показники володіння методами подолання стресу та вміння зберігати емоційну рівновагу в конфліктних ситуаціях (по 13,3 %) свідчать про підвищену вразливість більшості респондентів до маніпулятивних впливів, зокрема до таких технологій, як тиск авторитетом, емоційне навіювання та маніпуляція почуттям провини. У стресових або конфліктних умовах



маніпулятивні прийоми набувають особливої ефективності, оскільки знижується рівень критичного осмислення управлінських повідомлень. Показник усвідомлення ролі позитивного емоційного стану у формуванні професійного іміджу (26,7 %) має подвійне значення. З одного боку, він свідчить про розуміння емоційного фону як ресурсу конструктивної взаємодії, а з іншого — вказує на потенційний ризик використання емоцій як інструменту прихованого впливу, зокрема в технологіях емоційної привабливості та соціального схвалення. Відносно невисокий відсоток респондентів, які зазначили вміння працювати над розвитком власної психологічної стійкості (20 %), підтверджує необхідність цілеспрямованого формування антиманіпулятивної комунікативної компетентності. Розвиток психологічної стійкості виступає ключовим чинником протидії маніпулятивним технологіям, оскільки забезпечує здатність до рефлексії, самоконтролю та етичного вибору комунікативних стратегій.

Таким чином, дані таблиці підтверджують, що ефективна протидія маніпулятивним технологіям у професійному та управлінському спілкуванні можлива лише за умови системного розвитку емоційної саморегуляції, психологічної стійкості та усвідомленого ставлення до комунікативного впливу.

Висновки. У процесі дослідження організаційно-управлінського контексту використання технік маніпуляції у спілкуванні встановлено, що маніпулятивний вплив є поширеним, але суперечливим інструментом управлінської комунікації. Його застосування зумовлене специфікою управлінської діяльності, зокрема ієрархічною структурою організацій, асиметрією владних повноважень та необхідністю оперативного прийняття рішень. З'ясовано, що техніки маніпуляції реалізуються через систему психологічних і комунікативних механізмів, серед яких провідне місце посідають апеляція до авторитету, створення ілюзії вибору, тиск часу, емоційне навіювання та інформаційна вибірковість. Застосування цих механізмів дає змогу досягати короткострокових управлінських цілей, проте супроводжується



ризиками негативних соціальних та організаційних наслідків. Доведено, що системне використання маніпулятивних технік у спілкуванні призводить до зниження рівня довіри в колективі, формування психологічної напруженості, ослаблення внутрішньої мотивації персоналу та деформації організаційної культури. Особливої уваги потребує вплив маніпуляції на соціально-психологічний клімат, оскільки він безпосередньо пов'язаний із продуктивністю праці та професійним благополуччям працівників.

Обґрунтовано доцільність упровадження в освітній і управлінський простір практико-орієнтованих завдань, кейсів, ситуаційних задач і проєктної діяльності, спрямованих на формування вміння ідентифікувати маніпулятивні техніки та протидіяти їм у професійному спілкуванні. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення, комунікативної рефлексії та етичної відповідальності майбутніх фахівців.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні методик формування антиманіпулятивної комунікативної компетентності в системі професійної підготовки, а також у емпіричному вивченні впливу різних стилів управлінського спілкування на ефективність організаційної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Артеменкова О. М., Даценко А. В. Маніпуляція у діловому спілкуванні як інструмент управлінської діяльності. *Інформація та соціум*. 2024. Жовтень. С. 7–8.
2. Волошина О. В., Малогорова О. О. Психологічний зміст маніпулятивного впливу в системі керівництва персоналом правоохоронних органів. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e9709a9c-6cac-4126-94ec-98e03992ed88>
3. Голота Д., Варгата О. Особливості комунікативних маніпуляцій: теоретичний аспект. *Psychology Travelogs*. 2024. № 2. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-2-15>
4. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
5. Кремень В. Г. Філософія управління освітою. Київ : Грамота, 2016. 416 с.



6. Маніпулювання в діловому спілкуванні. Suntimes. URL: <https://suntimes.com.ua/timeline/suspilstvo/manipulyuvannya-v-dilovomu>
7. Мінцберг Г. Менеджмент: природа та структура управлінської праці / пер. з англ. Київ : Основи, 2017. 392 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2015. 544 с.
9. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки. Київ : Академвидав, 2016. 320 с.
10. Філоненко М. М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 224 с.
11. Чалдіні Р. Психологія впливу / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 384 с.
12. Чередник Л. Маніпуляції в діловій комунікації та їх нейтралізація. *Мова та культура у просторі новітніх технологій: проблеми сучасної комунікації : матеріали VI Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 23 березня 2023 р.* Київ : Талком, 2023. С. 120–121. URL: <https://er.kai.edu.ua/items/ed1c5cc5-f2cd-4046-8079-64797587>
13. Шостром Е. Анти-Карнегі, або Людина-маніпулятор : психологія маніпуляцій у повсякденному житті. Київ : Психологія, 2018. 256 с.
14. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 10. Art. e20421. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
15. Herasimenka A., Wang X., Schroeder R. A systematic review of effective measures to resist manipulative information about climate change on social media. *Climate*. 2025. Vol. 13, № 2. Art. 32. DOI: <https://doi.org/10.3390/cli13020032>
16. Salameh-Ayanian M., Tamer N., Jabbour Al Maalouf N. The importance of emotional intelligence in managers and its impact on employee performance amid turbulent times. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 8. Art. 300. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15080300>
17. Zhang W., Adegbola O. Emotional intelligence and public relations: an empirical review. *Public Relations Review*. 2022. № 3. Art. 102199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102199>