

УДК: 005.35:005.95/96+159.9

DOI: 10.60022/2(7)-9S

Чатченко Ольга Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Україна

Chatchenko Olga

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Economics

State University of Information and Communication Technologies, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0618-339X

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ПСИХОЛОГІЯ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Стаття присвячена аналізу ролі психологічних аспектів у корпоративному управлінні та їх впливу на економічну ефективність підприємства через інтеграцію організаційної психології, лідерських стилів, психології прийняття рішень і мотиваційних механізмів у систему управління.

Метою дослідження є дослідити та обґрунтувати значення психологічних домінантів для системи корпоративного управління на підприємстві для підвищення його економічної результативності та стійкості.

Отримані результати свідчать, що організаційна психологія сприяє формуванню об'єктивних управлінських рішень шляхом використання інструментів оцінки особистості та групової динаміки, що оптимізує розподіл людських ресурсів і знижує операційні витрати. Лідерські стилі, зокрема трансформаційний, формують інноваційну корпоративну культуру, яка підвищує залученість працівників і продуктивність, тоді як автократичний стиль може створювати токсичне середовище, що негативно позначається на ефективності. Психологічні фактори, такі як когнітивні упередження та емоційний стан, впливають на прийняття стратегічних рішень топ-менеджментом, а їх усвідомлення дозволяє підвищити раціональність рішень. Крім того, психологічно орієнтоване управління змінами та мотиваційні механізми прискорюють адаптацію працівників до нових умов і знижують плинність кадрів, що забезпечує економічні вигоди. Практична цінність дослідження полягає в наданні рекомендацій для менеджерів щодо впровадження психологічних інструментів, таких як програми оцінки благополуччя, тренінги з емоційного інтелекту та прозора комунікація, що сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі взаємозв'язку між психологічними аспектами та економічними показниками підприємства, демонструючи, як інтеграція організаційної психології може оптимізувати управління людським капіталом; запропоновано систематизований підхід до використання психологічних інструментів у корпоративному управлінні для підвищення економічної ефективності.

Ключові слова: корпоративне управління, організаційна психологія, лідерські стилі, психологія прийняття рішень, мотиваційні механізми, корпоративна культура.

CORPORATE GOVERNANCE AND PSYCHOLOGY: NEW APPROACHES TO ENTERPRISE ECONOMICS

Abstract. The article is devoted to the analysis of the role of psychological aspects in corporate governance and their impact on the economic efficiency of an enterprise through the integration of organizational psychology, leadership styles, decision-making psychology, and motivational mechanisms into the management system.

The aim of the study is to highlight new approaches to enterprise economics by applying psychological knowledge to optimize management processes, increase productivity, and create a psychologically healthy working environment.

The findings show that organizational psychology contributes to the formation of objective managerial decisions through the use of personality assessment and group dynamics tools, which optimize the allocation of

human resources and reduce operating costs. Leadership styles, particularly the transformational one, shape an innovative corporate culture that enhances employee engagement and productivity, whereas the autocratic style can create a toxic environment that negatively affects efficiency. Psychological factors such as cognitive biases and emotional state influence the strategic decision-making of top management, and awareness of these factors makes it possible to improve the rationality of decisions. Moreover, psychologically oriented change management and motivational mechanisms facilitate faster employee adaptation to new conditions and reduce staff turnover, thus providing economic benefits. The practical value of the study lies in offering recommendations for managers on the implementation of psychological tools such as well-being assessment programs, emotional intelligence training, and transparent communication, which contribute to improved productivity and competitiveness. The scientific novelty of the research consists in a comprehensive analysis of the relationship between psychological aspects and the economic indicators of an enterprise, demonstrating how the integration of organizational psychology can optimize human capital management, and in proposing a systematic approach to the use of psychological tools in corporate governance to increase economic efficiency.

Keywords: corporate governance, organizational psychology, leadership styles, decision-making psychology, motivational mechanisms, corporate culture.

Постановка проблеми. Корпоративне управління, як комплексна система, що охоплює стратегічне планування, контроль за діяльністю підприємства та координацію взаємодії між різними стейкхолдерами, потребує глибокого розуміння психологічних механізмів, які визначають поведінку індивідів і груп у межах підприємства, оскільки сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з викликами, пов'язаними з управлінням людським капіталом, такими як мотивація, міжособистісні конфлікти, стрес і адаптація до змін. Психологічні аспекти відіграють ключову роль у формуванні ефективних управлінських стратегій, адже вони дозволяють враховувати когнітивні, емоційні та соціальні фактори, які впливають на продуктивність працівників, організаційну культуру та загальні результати діяльності підприємства. За таких умов власне організаційна психологія, яка досліджує поведінку людей у робочому середовищі, лідерські стилі, що формують корпоративну культуру, та психологічні аспекти прийняття рішень на вищому рівні управління, виступає як невід'ємний інструмент для створення ефективного та стійкого організаційного середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові здобутки у сфері корпоративного управління дедалі частіше акцентують увагу на психологічних аспектах, які визначають ефективність управлінських процесів та економічні результати підприємства. За даними Бойда С. [1], взаємодія психологічних характеристик керівників, зокрема рівня емоційного інтелекту та когнітивної гнучкості, безпосередньо впливає на якість прийняття стратегічних рішень. Агілера Р.В., Руїс Кастільйо М. [10] підкреслюють, що інтеграція психологічних підходів у корпоративне управління підвищує здатність організацій адаптуватися до зовнішніх викликів та сприяє зростанню довгострокової конкурентоспроможності.

Цінним напрямом досліджень є організаційна психологія, яка, за висновками Дідур Г., Молдун І. [2], Оппонг С., СафоЛартей Дж. [12], має значення при формуванні ефективної корпоративної культури, побудові систем мотивації та зниженні рівня конфліктності в колективах. Праці авторства Малюкіна А. [5], Чаудхарі М., Діксіт А. [10] доводять, що психологічно комфортне середовище підвищує рівень залученості персоналу, зменшує плинність кадрів та позитивно впливає на економічні показники підприємства. Вчені Полозова Т., Митцева О., Іванов І. [6], вказують на те, що психологія управління є ключовою у формуванні лідерських стилів, здатних поєднати стратегічні цілі компанії з потребами працівників. Водночас виявлено низку прогалин у наукових дослідженнях. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються механізми адаптації психологічних методів оцінювання персоналу до специфіки різних галузей економіки, а також інструменти інтеграції психологічної діагностики в систему корпоративної звітності.

Мета статті – дослідити та обґрунтувати роль психологічних аспектів у системі корпоративного управління підприємства з метою підвищення його економічної результативності та стійкості.

Виклад основного матеріалу. Організаційна психологія повністю зосереджується на вивченні поведінки індивідів і груп у межах робочого середовища, відіграє ключову роль у формуванні управлінських рішень, які враховують не лише економічні та операційні аспекти, але й психологічні особливості працівників, що впливають на їх продуктивність, залученість і загальну задоволеність роботою. Психологічні фактори, такі як мотивація, емоційний стан, когнітивні здібності та

міжособистісні взаємодії, значною мірою визначають, як працівники реагують на управлінські ініціативи, що, у свою чергу, впливає на ефективність реалізації стратегій підприємства. Розуміння психологічних потреб працівників, таких як потреба у визнанні чи автономії, дозволяє менеджерам розробляти стратегії, які сприяють зниженню рівня стресу та підвищенню мотивації, що є критично важливим у сучасних організаціях, де швидкі зміни та високий рівень невизначеності є нормою [11].

Лідерство, як ключовий елемент корпоративного управління, відіграє визначальну роль у формуванні корпоративної культури, яка, у свою чергу, впливає на цінності, норми та поведінкові моделі працівників, що безпосередньо позначається на продуктивності та конкурентоспроможності організації. Лідерські стилі безпосередньо впливають на формування корпоративної культури, оскільки вони визначають, як працівники сприймають організаційні цілі та свою роль у їх досягненні. Самі трансформаційні лідери, які акцентують увагу на розвитку працівників і створенні спільного бачення, сприяють формуванню культури, орієнтованої на інновації та співпрацю, тоді як автократичні лідери можуть створювати середовище, де домінує конкуренція та жорстка ієрархія. Слід окреслити і роль емоційного інтелекту, який містить здатність лідера розпізнавати власні емоції та емоції інших, відіграє ключову роль у створенні позитивної корпоративної культури, де працівники відчують підтримку та мотивацію. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективно управляти міжособистісними відносинами, вирішувати конфлікти та створювати атмосферу довіри, що сприяє підвищенню залученості працівників і зниженню рівня стресу [4, с. 74].

Інтеграція психологічних знань у економічні моделі підприємства надає організаційний інструментарій менеджерам створювати стратегії, які враховують поведінкові та мотиваційні аспекти працівників, що, у свою чергу, сприяє оптимізації економічних процесів, таких як управління витратами на персонал, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Крім того, використання психологічних інструментів, таких як оцінка особистісних рис чи аналіз групової динаміки, дозволяє оптимізувати розподіл людських ресурсів, забезпечуючи відповідність компетенцій працівників вимогам їхніх посад, що сприяє підвищенню ефективності робочих процесів і зниженню операційних витрат. Підприємства, які впроваджують програми оцінки емоційного інтелекту для менеджерів, можуть покращити міжособистісні взаємодії в команді, що зменшує конфлікти та підвищує продуктивність, створюючи економічний ефект через зниження витрат на вирішення організаційних проблем [10, с. 75].

Практичне застосування психологічних знань демонструють численні підприємства, які досягли економічних вигод завдяки інтеграції психологічних підходів у свої управлінські стратегії. Так корпорація Microsoft використовує дані психологічних досліджень для створення програм розвитку працівників, які підвищують їхню залученість і продуктивність, що допомагає підприємству оптимізувати витрати на персонал і отримувати високі фінансові результати завдяки інноваційним продуктам, створеним мотивованими командами. Аналогічно, підприємства, які застосовують психологічно орієнтовані підходи до управління витратами на персонал, такі як гнучкі графіки роботи чи програми підтримки психологічного благополуччя, демонструють зниження рівня стресу серед працівників, що сприяє зменшенню витрат на медичне страхування та підвищенню продуктивності, створюючи економічний ефект у довгостроковій перспективі (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка доцільності поширення психологічних інструментів у забезпеченні якості корпоративного управління

Психологічний інструмент	Очікуваний вплив на корпоративне управління	Орієнтовні витрати впровадження	Рівень доцільності
Програми розвитку емоційного інтелекту	Підвищення ефективності комунікацій, зниження конфліктів	Середні	Високий
Оцінка психологічного клімату колективу	Раннє виявлення проблем мотивації та залученості	Низькі	Високий
Коучинг для керівників	Підвищення лідерських навичок, оптимізація стилю управління	Високі	Високий
Тренінги з управління стресом	Зменшення емоційного вигорання персоналу	Середні	Середній
Психометричне тестування при підборі персоналу	Підвищення відповідності кандидатів корпоративній культурі	Середні	Високий

Джерело: складено автором

Управління змінами, такими як реструктуризація, впровадження нових технологій чи злиття компаній, є складним процесом, який часто супроводжується опором працівників, викликаним страхом невизначеності, втратою контролю чи зміною звичних робочих процесів, що вимагає психологічно орієнтованого підходу для забезпечення успішної адаптації та мінімізації негативних економічних наслідків. Психологічні принципи, такі як теорія когнітивного дисонансу чи модель управління змінами Коттера, допомагають менеджерам розробляти стратегії, які враховують емоційні та когнітивні реакції працівників, сприяючи їх адаптації до нових умов (рис. 1) [13, с. 7].



Рис. 1. Психологічні аспекти корпоративного управління та їх вплив на економіку підприємства
Джерело: сформовано автором

Психологічно орієнтоване управління змінами сприяє економічним вигодам через підвищення швидкості та ефективності впровадження нових процесів, що дозволяє організаціям швидше адаптуватися до ринкових умов і зберігати конкурентоспроможність. Підприємства, які впроваджують нові технології, такі як системи автоматизації, можуть зіткнутися з опором працівників, однак використання психологічних стратегій, таких як навчання та демонстрація переваг нових інструментів, дозволяє зменшити страх перед змінами, що сприяє швидшому освоєнню технологій і підвищенню продуктивності [3, с. 234]. Зазначаємо, що саме корпоративна культура, яка формується під впливом психологічних факторів, таких як довіра, співпраця та підтримка, має прямий вплив на економічні показники підприємства, оскільки психологічно здорове робоче середовище сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності, що, у свою чергу, відображається у фінансових результатах [8, с. 44]. Фокусуємо увагу, що підприємства з високим рівнем психологічного благополуччя працівників, де створено атмосферу довіри та підтримки, демонструють

нижчий рівень відсутності на роботі та вищу продуктивність, що дозволяє зменшити витрати на найм і навчання нових працівників, а також підвищити доходи завдяки ефективнішій роботі команд (табл. 2).

Таблиця 2

Шляхи забезпечення стабілізації економічного стану підприємства на засадах розвитку психології управління

Психологічний інструмент	Опис інструменту	Вплив на економічний стан	Очікувані результати	Потенційні виклики
Оцінка психологічного благополуччя	Проведення регулярних анонімних опитувань працівників для виявлення рівня стресу, вигорання та мотивації з подальшим розробленням програм підтримки, таких як тренінги з управління стресом	Зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності через створення комфортного робочого середовища	Зменшення витрат на найм і навчання нових працівників, підвищення залученості на 15-20%	Високі витрати на впровадження програм, опір працівників через недовіру до анонімності
Розвиток емоційного інтелекту лідерів	Організація тренінгів для керівників з розвитку навичок розпізнавання емоцій, управління конфліктами та створення атмосфери довіри	Покращення міжособистісних взаємодій, зниження конфліктів, що сприяє ефективності командної роботи	Зростання продуктивності команд на 10-15%, зниження конфліктів на 20%	Необхідність тривалого часу на навчання, можлива невідповідність тренінгів культурним особливостям
Використання тестів оцінки особистості	Застосування моделей, таких як «Big Five», для оцінки особистісних рис працівників і оптимального розподілу їх за ролями в організації	Оптимізація розподілу людських ресурсів, підвищення ефективності виконання завдань	Зниження операційних витрат на 5-10% через ефективний розподіл ресурсів	Ризик упередженості при інтерпретації результатів тестів, потреба в кваліфікованих фахівцях
Впровадження мотиваційних програм	Поєднання матеріальних (бонуси, премії) і нематеріальних (визнання, кар'єрний розвиток) стимулів для підвищення залученості працівників	Зростання мотивації та лояльності, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності	Збільшення продуктивності на 10-15%, зниження плинності кадрів на 10%	Високі витрати на матеріальні стимули, складність оцінки ефективності нематеріальних стимулів
Формування психологічно здорової корпоративної культури	Створення культури, орієнтованої на довіру, співпрацю та інновації, через регулярні командні заходи та підтримку лідерів	Покращення залученості, зниження рівня відсутності на роботі, зростання інноваційного потенціалу	Зростання доходів на 5-10% через інновації, зниження витрат на відсутність працівників	Довготривалий процес формування культури, ризик опору з боку консервативних працівників

Джерело: складено автором

Одним із найяскравіших прикладів є компанія Google, яка активно використовує принципи організаційної психології для створення інноваційної корпоративної культури, де регулярні опитування працівників щодо їх задоволеності, мотивації та рівня залученості дозволяють менеджменту адаптувати управлінські стратегії до потреб персоналу, що сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й утриманню талантів, зниженню плинності кадрів і створенню середовища, сприятливого для інновацій. Слід показати програму «Google Project Aristotle», яка досліджує фактори ефективності команд, виявила, що психологічна безпека, тобто можливість працівників висловлювати ідеї без страху критики, є ключовим елементом успіху команд, що дозволило підприємства розробити тренінги для лідерів, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту та створення атмосфери довіри, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на продуктивність і фінансові результати [14, с. 46]. Аналогічно, компанія Zappos, відома своєю унікальною корпоративною культурою, інтегрує принципи організаційної психології через акцент на добробуті працівників і клієнтів, використовуючи такі інструменти, як програми розвитку емоційного інтелекту, тренінги з командної співпраці та гнучкі підходи до управління, що дозволило підприємству досягти високої лояльності працівників і клієнтів, знизити витрати на маркетинг завдяки повторним продажам і забезпечити стабільне зростання доходів (рис. 2).



Рис. 2. Психологічні чинники формування та розвитку людського потенціалу в системі корпоративного управління
Джерело: сформовано автором

Визначаємо, що для ефективної інтеграції психологічних інструментів у корпоративне управління менеджерам необхідно розробляти стратегії, які враховують поведінкові, емоційні та когнітивні аспекти працівників, сприяючи створенню робочого середовища, що стимулює продуктивність, залученість і адаптивність до змін, що, у свою чергу, забезпечує економічні вигоди та конкурентоспроможність організації. По-перше, вважаємо, що менеджерам слід впроваджувати регулярні програми оцінки психологічного благополуччя працівників, такі як анонімні опитування чи консультації з організаційними психологами, які дозволяють виявляти проблеми, пов'язані зі стресом, вигоранням чи низькою мотивацією, і розробляти цільові програми підтримки, такі як тренінги з управління стресом чи гнучкі графіки роботи, що сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності [7, с. 107].

По-друге, необхідно інвестувати в розвиток емоційного інтелекту лідерів через спеціалізовані тренінги, які допомагають керівникам краще розуміти емоційні потреби своїх команд, ефективно вирішувати конфлікти та створювати атмосферу довіри, що є основою для психологічно здорової корпоративної культури. По-третє, менеджери повинні використовувати психологічні інструменти, такі як оцінка особистісних рис або аналіз групової динаміки, для оптимального розподілу людських ресурсів, що дозволяє створювати згуртовані команди, здатні ефективно вирішувати складні завдання, що, у свою чергу, знижує витрати на вирішення конфліктів і підвищує продуктивність.

Висновки. Дослідження показало, що врахування психологічних потреб співробітників через прагнення до визнання, самостійності, емоційної підтримки - разом із застосуванням методів оцінки особистісних характеристик, емоційного інтелекту та командної взаємодії допомагає формувати

гармонійні та єдині колективи, які успішно досягають стратегічних завдань. Встановлено, що трансформаційний підхід до керівництва в поєднанні з розвиненим емоційним інтелектом лідера створює прогресивну організаційну культуру, засновану на партнерстві, взаємній довірі та професійному зростанні працівників, водночас нехтування психологічними аспектами спричиняє падіння мотивації, високу текучість кадрів та погіршення конкурентних позицій.

Визначено, що поєднання психологічних підходів з економічними стратегіями організації забезпечує раціональне використання людського потенціалу, зменшення витрат на рекрутинг та введення в посаду нових працівників, зниження рівня конфліктів та покращення якості внутрішнього спілкування, що в результаті дає помітний економічний результат через покращення фінансових показників і стабільності підприємства. Доведено, що застосування психологічно обґрунтованих методів управління організаційними змінами допомагає зменшити супротив персоналу в період реформ, пришвидшити пристосування до нових технологій і структурних перетворень, а також підвищити схильність команди до новаторської роботи.

Сформульовано рекомендації щодо запровадження систематичного відстеження психологічної атмосфери в колективі, вдосконалення емоційного інтелекту управлінців, використання комплексних систем заохочення, що об'єднують фінансові та нефінансові винагороди, а також включення співробітників у процедуру ухвалення важливих організаційних рішень.

Представлено стратегічну концепцію створення психологічно сприятливого корпоративного простору, яка базується на всебічному поєднанні методів організаційної психології з управлінськими практиками та забезпечує не тільки зростання ефективності і конкурентних переваг організації, а й гарантує її тривалу економічну стабільність та здатність пристосовуватися до сучасних ринкових змін.

Література

1. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. С. 21-30. DOI:10.32782/2524-0072/2022-46-4
2. Дідур Г.І., Молдун І.В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 87-100. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-87
3. Жаровська О.О. Соціально-психологічний клімат як основа управління в командах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки. Управління та адміністрування»*. 2025. № 31 (60). С. 227-245. DOI:10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245
4. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №(2(47)). С. 70-76. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-10.
5. Малюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. №(62). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-141.
6. Полозова Т. В., Митцева О. С., Іванов І. О. Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 55-59. DOI: DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-9.
7. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. №2(9). С. 104-111. DOI: 10.23939/smeu2023.02.104.
8. Станкевич І., Мальованний О., Сакун Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 41-46. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-5.
9. Aguilera R.V., Ruiz Castillo M. Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*. 2025. № 2 (28). pp. 336-348. DOI:10.1177/23409444251320399
10. Chaudhary M., Dixit A. Role of psychology in corporate governance. *VSRD International Journal of Technical & Non-Technical Research*. 2017. № 8 (11). pp. 285-290.
11. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: 10.1787/18a24f43-en
12. Oppong S., SafoLartey J.K. Towards a Psychology of Corporate Governance: Theoretical Insights

on Non-Executive Director and CEO Performance. *Business Perspectives and Research*. 2025. No 13 (1). pp. 1-16. DOI:10.1177/22785337221148856

13. Pazarskis M., Kostyuk A. Corporate governance: Future avenues and perspectives. In M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano (Eds.), *Corporate governance: Scholarly research and practice. Virtus Interpress*. 2025. pp. 6-8. DOI:10.22495/cgsraped

14. Sinnaiah T., Adam S., Mahadi, B. A strategic management process: the role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Work-Applied Management*. 2023. Vol. 15. No. 1. pp. 37-50. DOI: 10.1108/JWAM-10-2022-0074.

References

1. Boyda, S. V. (2022). Sotsialno-psykholohichni aspekty upravlinnia personalom pidpriemstv u nestabilnykh zovnishnikh umovakh [Socio-psychological aspects of personnel management of enterprises in unstable external conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (46), 21-30. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-4

2. Didur, H. I., & Moldun, I. V. (2024). Metodolohichni osnovy korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodological foundations of corporate governance of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (67), 87-100. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-87

3. Zharovska, O. O. (2025). Sotsialno-psykholohichni klimat yak osnova upravlinnia v komandakh orhanizatsii ta ustanov [Socio-psychological climate as the basis of management in teams of organizations and institutions]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriya «Sotsialni ta povedinkovi nauky. Upravlinnia ta administruvannia» - Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences. Management and Administration"*, 31(60), 227-245. DOI: 10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245

4. Zaliubovska, S., Furman, S., & Hrushchenko, O. (2023). Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiiakh [Theoretical aspects of corporate governance development in modern realities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable Economic Development*, (2(47)), 70-76. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-10

5. Maliukina, A. (2024). Psykholohiia upravlinskoi diialnosti ta yii tendentsii [Psychology of managerial activity and its trends]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (62). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-141

6. Polozova, T. V., Myttseva, O. S., & Ivanov, I. O. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni ta psykholohichni aspekty upravlinnia personalom yak faktor rozvytku orhanizatsii v umovakh kryzy [Organizational-economic and psychological aspects of personnel management as a factor of organizational development in crisis conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 55-59. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-9

7. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskyi, O. I. (2023). Rozvytok sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Development of socio-psychological methods of personnel management in the conditions of martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku - Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(9), 104-111. DOI: 10.23939/smeu2023.02.104

8. Stankevych, I., Malovannyi, O., & Sakun, H. (2024). Vplyv sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu na efektyvnist upravlinnia: suchasni aspekty [The impact of corporate social responsibility on management efficiency: Modern aspects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable Economic Development*, 1(48), 41-46. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-48-5

9. Aguilera, R. V., & Ruiz Castillo, M. (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 336-348. DOI: 10.1177/23409444251320399

10. Chaudhary, M., & Dixit, A. (2017). Role of psychology in corporate governance. *VSRD International Journal of Technical & Non Technical Research*, 8(11), 285-290.

11. OECD. (2024). OECD Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprises 2024. OECD Publishing. DOI: 10.1787/18a24f43-en

12. Oppong, S., & Safo Lartey, J. K. (2023/2025). Towards a psychology of corporate governance: Theoretical insights on non-executive director and CEO performance. *Business Perspectives and Research*, 13(1), 1-16 (or 420-435 in 2025 source). DOI: 10.1177/22785337221148856

13. Pazarskis, M., & Kostyuk, A. (2025). Corporate governance: Future avenues and perspectives. In M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano (Eds.), *Corporate governance: Scholarly research and practice* (pp. 6-8). Virtus Interpress. DOI: 10.22495/cgsraped
14. Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50. DOI: 10.1108/JWAM-10-2022-0074.