

УДК 32.019.5:316.3:005:159.98

DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v057.2025.37>**Д. В. Яковлев**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2828-4669>

доктор політичних наук, професор,

професор кафедри політичних теорій

Національного університету «Одеська юридична академія»

**Л. І. Яковлева**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0942-485X>

доктор політичних наук, професор,

професор кафедри соціології

Національного університету «Одеська юридична академія»

## ГРОМАДСЬКА ДУМКА В УПРАВЛІННІ: ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ

**Постановка проблеми.** Сутність феномену громадської думки, її роль та динаміка у демократичному суспільстві вже тривалий час знаходиться у фокусі наукових досліджень. На даному етапі теоретичне обґрунтування громадської думки потребує міждисциплінарного підходу. Це обумовлено важливістю соціальних, політичних та культурних факторів у процесі формування громадської думки. У даній статті автори зосереджують увагу на двох аспектах проблеми взаємодії громадської думки та управлінського процесу. По-перше, йдеться про переважуючі фактори формування громадської думки у залежності від масштабу управлінського процесу. Хоча, безумовно, це лише один із аспектів. Натомість, він дозволяє виокремити психологічні фактори взаємного впливу громадської думки та управління. Громадська думка визначає не лише ціннісні орієнтири управління, межі прийнятних управлінських рішень, а й встановлює відповідність критеріям раціонального вибору. Вже доводилось відзначати, «...щодо раціонального вибору індивіда слід відзначити дихотомію вибору «автоматизована дія в. реакція на екстремальну ситуацію». Для громадян демократичних країн вибори є рутинною справою; навпаки, для перехідних країн – це завжди екстремальна ситуація, виклик усталеному порядку речей» [7, с. 25].

По-друге, перехід до мережевого суспільства трансформує фактори впливу політики, влади та управління на громадську думку. Мережева організація, яка стає ознакою не лише віртуальних інтернет-спільнот, а й реальних підприємств (фірм, асоціацій, консорціумов та корпорацій) суттєво змінює формування громадської думки. На відміну від принципу ієрархії, відповідно до якого громадська думка формувалась шляхом конфлікту між владою та опозицією, у мережевому суспільстві громадська думка формується через динамічні взаємодії багатьох акторів у циф-

ровому просторі. На перший план виходять нові медіа, соціальні мережі та платформи, де раціональні аргументи, емоційні настрої та вольові прагнення трансформуються в колективні уявлення, впливаючи на рішення організації та її сприйняття поза її межами.

Громадська думка відіграє важливу роль у процесі управління, на різних його рівнях – від масштабного публічного адміністрування на національному рівні до локальних проблем урядування. Громадська думка впливає на управлінський процес окремого регіону, підприємства, організації. І якщо на національному та регіональному рівнях переважають політичні та економічні фактори, то виокремлення структурного рівня підприємств та їх об'єднань у якості проблеми дозволяє зосередитися на психологічних факторах впливу.

Погодимось: «Для ефективного впливу на громадську думку та поведінку, політичні технології використовують різноманітні психологічні прийоми, такі як маніпуляція емоцій, формування стереотипів, залучення авторитетних осіб та інших» [2, с. 27].

Проблема визначення, розуміння та урахування громадської думки безпосередньо пов'язана із важливими науковими та практичними завданнями та є традиційним предметом дослідження для політичної науки та психології, економічної теорії та соціології. Легітимність влади, взаємодія громадян та влади, конструювання спільного простору соціальної та політичної взаємодії на основі суспільних норм та цінностей неможливі без урахування громадської думки. Водночас, на рівні підприємств та їх об'єднань роль громадської думки також зростає – від довіри з боку громад безпосередньо залежить прибуток багатьох корпорацій. Взаємодія між управлінською ланкою та співробітниками у межах підприємства відбувається у межах цін-

нісних орієнтирів та норм, визначених громадською думкою, особливо в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед досліджень взаємного впливу громадської думки та управління переважають праці, спрямовані на визначення впливу влади та опозиції, політики та управління, комунікативних технологій та соціальних мереж на формування громадської думки. Слід відзначити таких українських авторів, як О. Висоцька, Є. Головаха, Г. Почепцов, В. Полтораки, І. Попова, Т. Марусяк, О. Морщакова, Б. Калініченко, Л. Кюссе, О. Романенко, О. Стефанчук, ін. Водночас, інститут громадської думки безпосередньо впливає на процес управління. Слід погодитись із Л. Руженко, яка відзначає наступні аспекти впливу громадської думки на суспільство: «У сучасних політичних візіях відсутня єдність відносно розуміння поняття та сутності громадської думки. Так, вона інтерпретується як «форма елементарної колективної поведінки» та «засіб суспільного контролю»... «перевага громадян» у взаємодії із владою «вірування, настанови та переваги окремої спільноти»... відповідні «картини світу», які об'єднують людей... «судження громадян» з політичних питань... «згода між представниками однієї людської спільноти у вигляді компромісу в публічній поведінці»... «беспримусове раціональне узгодження відкрито конкуруючих думок» [4, с. 297].

Окремий напрямок дослідження громадської думки пов'язується із психологією мас. Відзначимо таких дослідників, як В. Васютинський, М. Слюсаревський, Л. Карамушка, ін. Щодо візій зарубіжних авторів відносно, то погодимось: «Загальновідомо, що поведінка людини в складі соціальних груп має суттєві відмінності від її індивідуальної поведінки. Вчені по-різному тлумачать чинники колективної поведінки людей. Так, згідно з концепцією зараження Г. Лебона, саме в натовпі формується ірраціональна поведінка. Він визначав три способи впливу на натовп: ствердження, повторення, зараження. Саме завдяки повторенню ідея здатна входити у свідомість настільки міцно, що сприймається вже як доведена істина. З. Фройд стверджував, що психологія мас має особливий характер, виступаючи стародавньою психологією людства. Ф. Ніцше аналізував витoki стадного інстинкту, вважаючи, що схильність до нього обумовлена страхом самотності. Теорія конвергенції Г. Олпорта стверджує, що учасники збираються та діють відповідно до чинних схильностей. Великого значення надають наявності певних норм і оцінок, які включаються в регулювання колективною поведінкою. Вагомим чинником поведінки людей також є політичний протест, коли

учасники висловлюють невдоволення політичним і соціальним устроєм» [3, с. 42].

Дослідженню взаємного впливу громадської думки та управління у мережевому суспільстві присвячено ґрунтовні праці українських авторів О. Гудзенко, Б. Калініченка, Г. Марчук, В. Окоркової, В. Пуграшик, Т. Плеханова, М. Соболевської, У. Стефанчук, Д. Шпортун, А. Штельмащенко, ін. Аргументовано відзначається феномен «віртуалізації» громадської думки у мережевому суспільстві.

Погодимось із наступним: «Розвиток інформаційних цифрових технологій в сучасному суспільстві не лише змінює способи взаємодії, але й віртуалізує саму природу соціальних зв'язків. Соціальні мережі, месенджери та відеоконференції стали новими «віртуальними агорами» – просторами, де обговорюються суспільно важливі питання. Ці платформи дозволяють людям географічно віддаленим взаємодіяти в реальному часі, створюючи нові можливості для суспільного дискурсу. Віртуальний простір, створений цифровими технологіями, стає місцем формування та функціонування громадської думки. Віртуальність може розглядатися як характеристика об'єктів та явищ, які є штучно сконструйовані за допомогою цифрових технологій. Саме «штучний» характер формування громадської думки підкреслює її віртуалізацію» [1, с. 484].

Відзначимо, що недостатньо уваги приділяється визначенню взаємного впливу громадської думки та процесу управління.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є визначення ролі громадської думки в управлінні та відокремлення психологічних факторів взаємного впливу управлінського процесу та громадської думки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Громадська думка в мережевій організації є складним, динамічним явищем, що вимагає гнучких підходів до комунікації, управління інформаційними потоками та взаємодії з учасниками. На відміну від «громадської думки» епохи модернізації, яка сприймалась як позиція управлінської еліти суспільства у формуванні громадської думки мережевого суспільства бере участь більшість населення. У цьому сенсі громадська думка стала більш демократичною, але менш раціональною.

Соідаризуємось із наступною думкою: «Історичний аспект тлумачення поняття «громадська думка» апелює до основної її характеристики – змінного (у часі), динамічного характеру, і в широкому розумінні це визначення можна сформулювати так: це соціальна колективна свідомість тієї чи іншої епохи в її сумарному вигляді, яке у той самий час поєднує в собі

буденну свідомість (позиції, масові настрої, моду, актуальні проблеми та події, характерні для певної епохи та відображені в свідомості), та теоретичні знання (наукові досягнення, теорії, рівень освіти тощо)... Структуру громадської думки можна також представити раціональним (пізнавальноінтелектуальний), емоційним та волевим (феномен суспільної, колективної волі) компонентами» [6].

Громадська думка інтерпретується як стан масової свідомості, що виражається певними уявленнями про світ, емоційний сприйняттям та раціональними оцінками поточних суспільно важливих проблем. Переважно громадська думка у процесі управління виконує важливі функції: інформаційну та нормативну. Перша полягає у формуванні та публічній презентації ставлення громадян до феноменів колективного життя. Друга функція відноситься до ціннісної сфери та полягає у співвідношенні реальних подій управлінського процесу із суспільними ідеалами справедливості, свободи особистості, моральності тощо.

До основних характеристики взаємного впливу громадської думки та процесу управління у мережевому суспільстві відносяться:

1) множинність комунікативних зв'язків та каналів комунікації. Формування громадської думки відбувається не лише за посередництвом офіційних каналів та традиційних медіа (цей «тренд» є визначальним хіба що для авторитарних країн, які штучно обмежують вплив інтернет-комунікації), а й за допомогою груп, чатів та каналів у соціальних мережах. Громадяни отримали потужний ресурс впливу на громадську думку через коментарі, репости та повідомлення у соціальних мережах. Інша справа, що рівень громадської активності у соціальних мережах залишається не високим: коментарі організовано залишають «боти» («шкарпеткові ляльки»), а переважна більшість громадян воліє залишатись пасивними споживачами інформації та спостерігачами за комунікацією у соціальних мережах. На зміну контролю з боку авторитарної держави йде вплив «центрів» управління комунікацією у соціальних мережах, які формують громадську думку відповідно власних вузькокорпоративних інтересів;

2) відсутність ієрархії у процесі комунікації чи, принаймні, послаблення впливу вертикально організованих комунікацій. Ієрархічна структура управління майже не впливає на формування громадської думки, вирішальною є влада горизонтальних комунікацій. Відсутність жорсткої ієрархії користувачів у соціальних мережах сприяє швидкому розповсюдженню інформації та ідей («вірусний ефект»), але, водночас, ускладнює виявлення фейкових повідомлень. Дилема вибору

між вертикальними та горизонтальними комунікаціями у процесі взаємного впливу громадської думки та управління у мережевому суспільстві однозначно вирішується на користь останніх;

3) однією із центральних характеристик процесу управління є раціональність ухвалення рішень. Раціональність означає не лише логічність та послідовність управлінських дій, а й відповідність поточній управлінській ситуації із урахуванням широкого економічного, політичного, соціокультурного контексту. У мережевому суспільстві такі характеристики управління, як ієрархія, когерентність, інструментальність мають бути доповнені увагою до психологічних факторів впливу на формування громадської думки з боку керівництва підприємств (відділів реклами і зв'язків із громадськістю). І навпаки – психологія впливу громадської думки на управлінський процес є важливою складовою ухвалення рішень на усіх рівнях – від підприємства до інститутів публічної влади;

4) у мережевому суспільстві суттєво зменшується вплив традиційних медіа та журналістів на формування громадської думки. Натомість, громадська думка формується під впливом нових медіа та блогерів (інфлюенсерів). Блогери та лідери думок («лідери громадської думки») відіграють ключову роль у процесі формування громадської думки, надаючи інформацію та інтерпретуючи події, що впливає на сприйняття організації. Також блогери отримують «символьну владу», тобто право говорити від імені більшості громадян, бути голосом громадської думки.

Відтак, у процесі управління мережевого суспільства акцент у формуванні громадської думки змістився від раціональної аргументації до інформаційно-психологічного впливу. Відзначаючи інформаційно-психологічний вплив як «...спрямованість інформаційно-психологічних способів на суспільну свідомість, внаслідок якої думки, погляди, уподобання, ціннісні орієнтації, а також поведінка об'єкта впливу змінюються відповідно до цілей суб'єкта впливу», слід погодитись із тим, що «Поняття «інформаційно-психологічний вплив» є у науковій психологічній та соціологічній літературі досить затребуваним. У той самий час слід зазначити, що у науковій літературі використовується велика кількість синонімічних понять. Назвемо деякі з них: психологічний вплив, соціальний вплив, комунікативний вплив, інформаційний вплив, маніпулятивний вплив, маніпулювання свідомістю, приховане керування та ін. Психологічний вплив це вплив на психіку, емоції, почуття, думки людей за допомогою психологічних засобів: вербальних (словесних) чи невербальних (несловесних)» [5, с. 66].



Саме із інформаційно-психологічним впливом пов'язуються основні виклики у процесі формування громадської думки та її взаємодії із менеджментом організації у процесі управління. По-перше, це виклик маніпуляції інформацією, зокрема – дезінформація (фейкова інформація). У мережевому суспільстві відкриваються нові можливості цілеспрямованого короткотермінового впливу через фейки та маніпулятивні методи на визначений сегмент масової аудиторії. Солідаризуємось із тим, що «...використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для поширення політичної інформації може викликати значний вплив на громадську думку. Ці платформи можуть бути використані для сприяння політичній кампанії, але також можуть викликати психологічні стреси у користувачів, які намагаються розібратися в тому, що є правдою та що ні. Емоції відіграють важливу роль у політичному процесі. Дослідження показують, що політичні реклами та інші форми політичної комунікації, які спрямовані на підвищення емоційної залученості, можуть бути особливо ефективними. Однак, вони також можуть бути використані для підсилення негативних емоцій, таких як страх та гнів, що можуть призвести до погіршення психологічного стану громадян» [2, с. 28].

По-друге, поляризація думок. Йдеться про формування «інформаційних бульбашек», «ехо-камер», де люди чують лише односторонню думку як у межах окремого підприємства так і більш масштабних систем управління.

По-третє, спроби встановити контроль над інформацією у межах певної структури спричиняють занепад культури діалогу, раціональної аргументації та пошуку кращого аргументу.

**Висновки.** Взаємний вплив громадської думки та процесу управління обумовлений інформаційно-психологічними факторами. Психологія впливу на формування громадської думки досліджує три складові: 1) соціально-психологічні фактори (вплив соціального середовища, лідерів громадської думки та блогерів); 2) когнітивні процеси, як фактор формування громадської думки, включають установки, раціональний аналіз та емоційний вплив; 3) соціокультурні норми, які поширюються у сучасному суспільстві через соціальні мережі. Серед основних факторів взаємного впливу громадської думки та процесу управління відзначено інформацію (яка поширюється за допомогою горизонтальних комунікацій) та вплив лідерів думок (менеджери, експерти, блогери тощо). Стріми, пости, коментарі у процесі управління створюють ефект «живої» громадської думки, але, водночас, сприяють поширенню дезінформації (фейків). Не можна недооцінювати

тенденцію до конформізму у процесі формування громадської думки, прагнення громадян ідентифікувати себе із відповідною соціальною групою. Зокрема, йдеться про професійну ідентифікацію, належність до певної організації. У мережевому суспільстві відбувається спрощення інформації при суттєвому збільшенні її кількості, що допомагає швидко формувати відповідну думку. Емоції (страх, обурення, радість) можуть переважати раціональний аналіз. Ці фактори взаємодіють, роблячи формування громадської думки складним, багатограним процесом, де важливу роль відіграє не лише зміст інформації, а й способи її подачі та психологічні особливості впливу на аудиторію.

### Література

1. Гудзенко О. З. Реальність громадської думки в цифровому суспільстві: симуляція чи автентичність? *Українське суспільство в умовах цифрових трансформацій: виклики, тенденції, можливості*: монографія / В. А. Бойко, О. Ю. Висоцький, Ю. Д. Германова та ін. Дніпро: Інновація, 2024. Розділ 18. С. 480–503. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/1243/1675>
2. Жигайло Н., Цимбалюк М. Психологічні особливості сучасних політичних процесів. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2023. Вип. 15. С. 27–34. URL: [http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/15\\_2023/4.pdf](http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/15_2023/4.pdf)
3. Романенко О. Чинники формування громадської думки в системі політичних PR. *Юридична психологія*. 2019. № 1(24). С. 39–45. URL: <https://psychped.navs.edu.ua/index.php/psychped/article/view/1107/1112>
4. Руженко Л. М. Демократичні механізми формування громадської думки як складова політичного розвитку. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 48. С. 295–301. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7e2d94f-5d60-4cc1-8073-88a2cf517bfd/content>
5. Сіленко А. О., Пасхіна О. Є. Інформаційно-психологічний вплив на громадську думку. *Ментальне здоров'я*. 2024. № 2. С. 64–69. URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/24>
6. Стефанчук У. Зміст поняття «громадська думка»: основні підходи до визначення та розуміння. *Українська національна ідея: реальність та перспективи розвитку*: Збірник наукових праць. Львів, 2007. Вип. 19. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Stefanchuk\\_Ustyna/Zmist\\_poniattia\\_hromadska\\_dumka\\_osnovni\\_pidkhody\\_do\\_vyznachennia\\_ta\\_rozuminnia.pdf?PHPSESSID=chf1dockohep6ona03bpk3i0q5](https://shron1.chtyvo.org.ua/Stefanchuk_Ustyna/Zmist_poniattia_hromadska_dumka_osnovni_pidkhody_do_vyznachennia_ta_rozuminnia.pdf?PHPSESSID=chf1dockohep6ona03bpk3i0q5)
7. Яковлев Д. Раціональний вибір у сучасному політичному процесі: соціально-психологічні дихотомії. *Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м.Одеса, 30 листопада 2023 р.) / за заг. ред. С.В. Ківалова. Одеса, 2023. С. 23–27. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2fe9a6ee-6d77-4e8d-a9d0-cf266a83f8f1/content>

## Анотація

**Яковлев Д. В., Яковлева Л. І. Громадська думка в управлінні: психологія впливу. – Стаття.**

У статті визначено взаємний вплив громадської думки та процесу управління організацією. Відзначено необхідність міждисциплінарного підходу до дослідження проблеми взаємодії громадської думки та управлінського процесу. Увагу зосереджено на двох аспектах: 1) формуванні громадської думки у залежності від масштабу управлінського процесу, що дозволяє виокремити психологічні фактори взаємного впливу громадської думки та управління; 2) переходу до мережевого суспільства, яке трансформує фактори впливу політики, влади та управління на громадську думку. Мережева організація, яка стає ознакою не лише віртуальних інтернет-спільнот, а й реальних підприємств (фірм, асоціацій, консорціумів та корпорацій) суттєво змінює формування громадської думки. Метою статті є визначення ролі громадської думки в управлінні та відокремлення психологічних факторів взаємного впливу управлінського процесу та громадської думки.

До основних характеристики взаємного впливу громадської думки та процесу управління у мережевому суспільстві відносяться: 1) множинність комунікативних зв'язків та каналів комунікації; 2) зменшення впливу вертикально організованих комунікацій; 3) у мережевому суспільстві керівництво має враховувати психологічні фактори впливу на формування громадської думки; 4) зменшується вплив традиційних медіа та журналістів на формування громадської думки. Громадська думка формується під впливом нових медіа та блогерів (інфлюенсерів).

Психологія впливу на формування громадської думки досліджує три складові: 1) соціально-психологічні фактори; 2) когнітивні процеси; 3) соціокультурні норми. Серед основних факторів взаємного впливу громадської думки та процесу управління відзначено інформацію (яка поширюється за допомогою горизонтальних комунікацій) та вплив лідерів думок (менеджери, експерти, блогери тощо).

**Ключові слова:** політична психологія, громадська думка, управління, психологія організації, політика, влада, політичні комунікації, демократія, війна, цифрове суспільство.

## Summary

**Yakovlev D. V., Yakovleva L. I. Public opinion in management: psychology of influence. – Article.**

The article defines the mutual influence of public opinion and the process of managing an organization. The need for an interdisciplinary approach to studying the problem of the interaction of public opinion and the management process is noted. Attention is focused on two aspects: 1) the formation of public opinion depending on the scale of the management process, which allows us to isolate the psychological factors of the mutual influence of public opinion and management; 2) the transition to a network society, which transforms the factors of influence of politics, government and management on public opinion. The network organization, which becomes a feature not only of virtual Internet communities, but also of real enterprises (firms, associations, consortia and corporations), significantly changes the formation of public opinion. The purpose of the article is to determine the role of public opinion in management and to separate the psychological factors of the mutual influence of the management process and public opinion.

The main characteristics of the mutual influence of public opinion and the management process in a network society include: 1) the multiplicity of communicative connections and communication channels; 2) the reduction of the influence of vertically organized communications; 3) in a network society, management must take into account the psychological factors of influence on the formation of public opinion; 4) the influence of traditional media and journalists on the formation of public opinion is decreasing. Public opinion is formed under the influence of new media and bloggers (influencers).

The psychology of influence on the formation of public opinion explores three components: 1) socio-psychological factors; 2) cognitive processes; 3) socio-cultural norms. Among the main factors of the mutual influence of public opinion and the management process, information (which is distributed through horizontal communications) and the influence of opinion leaders (managers, experts, bloggers, etc.) are noted.

**Key words:** political psychology, public opinion, management, organizational psychology, politics, power, political communications, democracy, war, digital society.

Дата надходження статті: 29.10.2025

Дата прийняття статті: 10.11.2025

Опубліковано: 30.12.2025