


Максимюк Тетяна

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри вікової та педагогічної психології
Рівненського державного гуманітарного університету
 <https://orcid.org/0000-0002-6864-9055>

DOI https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi25.461

МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДОВІРИ В УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД

Анотація. У статті здійснено теоретико-аналітичний огляд сучасних моделей психології довіри в управлінні, що дозволяє виділити ключові когнітивні, емоційні та соціально-структурні детермінанти цього феномену. Проаналізовано класичні та сучасні підходи до формування довіри на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях, виявлено їхні сильні сторони та обмеження, зокрема недостатню інтеграцію всіх важливих чинників для практичного управлінського застосування. Встановлено, що ефективність управлінської взаємодії, формування корпоративної культури, підвищення мотивації та залученості персоналу значною мірою залежить від компетентності та доброзичливості керівників, афективних зв'язків у колективах, прозорості правил і політик, а також забезпечення психологічної безпеки та підтримки інновацій. Підкреслено, що сучасні цифрові та гібридні формати роботи висувають нові вимоги до управлінської практики, зокрема до адаптації механізмів формування довіри в умовах динамічних змін, дистанційної взаємодії та багаторівневих організаційних структур.

На основі аналізу теоретичних моделей сформульовано практичні рекомендації для менеджерів та команд, що спрямовані на інтеграцію когнітивних, емоційних і соціальних компонентів довіри, підвищення ефективності командної взаємодії та стійкості організації. Висновки дослідження обґрунтовують необхідність розробки комплексної авторської моделі психології довіри, яка забезпечить цілісне уявлення про взаємодію ключових детермінант, стане інструментом для стратегічного управління персоналом та підвищення результативності організаційної діяльності в сучасних умовах.

Ключові слова: довіра в управлінні, ефективність управління, когнітивна компетентність, емоційні зв'язки, механізми довіри, психологічна безпека, корпоративна культура.

Постановка проблеми. У сучасних організаціях та управлінських структурах довіра постає як ключовий психологічний ресурс. Вона визначає ефективність взаємодії між керівниками та підлеглими, формує організаційну культуру, впливає на мотивацію персоналу та загальну результативність діяльності (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Довіра сприяє налагодженню конструктивної комунікації, зміцненню соціально-психологічного клімату колективу, підтримці залученості працівників і стабільності організаційних процесів.

Класичні підходи до вивчення довіри виділяють її когнітивні та емоційні детермінанти. Так, за інтегративною моделлю Mayer, Davis і Schoorman (1995), ключовими факторами довіри є компетентність, доброзичливість і доброчесність керівника – довіра формується на основі раціональних оцінок поведінки та передбачуваності. У дослідженнях (McAllister, 1995) підкреслюється, що довіра має також афективну складову, де важливу роль відіграють міжособистісні емоційні зв'язки та емоційна близькість, що забезпечують стабільну співпрацю та підтримку членів команди. Науковці (Lewicki, Bunker, 1996)

трактують довіру як динамічний процес, яка може еволюціонувати від розрахункової довіри, заснованої на вигодах і ризиках, до ідентифікаційної, що ґрунтується на ціннісній, емоційній та рольовій згуртованості.

Разом із тим, класичні моделі мають певні обмеження, адже вони переважно оцінюють довіру на рівні індивідуальних відносин або міжособистісної взаємодії, водночас недостатньо враховуючи групові, соціально-структурні та контекстуальні фактори, що особливо важливо для організацій із дистанційними, гібридними та багаторівневими форматами роботи.

Сучасні умови глобалізації, цифровізації управлінських процесів та трансформації робочих середовищ підвищують актуальність дослідження психології довіри. Вони вимагають від керівників не лише професійної компетентності, а й розвитку психологічних навичок для підтримки довіри в командах, що функціонують у нестабільних умовах (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Аналіз останніх досліджень з проблеми. Наукові підходи до аналізу довіри в управлінні містять низку концептуальних моделей, що відображають багатовимірність цього феномену та різні механізми його функціонування. Інтегративна модель довіри визначає три базові характеристики: компетентність, доброзичливість і чесність керівника. Довіра виникає на основі раціональних оцінок поведінки лідера й актуалізується через досвід взаємодії в організаційному середовищі (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Когнітивну та афективну складові довіри окремо розмежовують для кращого розуміння міжособистісних взаємозв'язків, де раціональні судження поєднуються з емоційною взаємодією (McAllister, 1995). Динамічний підхід до розвитку довіри показує поступове формування від розрахункової до ідентифікаційної довіри, що базується на глибокому емоційному та ціннісному взаєморозумінні (Lewicki & Bunker, 1996). Психологічна безпека в команді є важливим фактором, що сприяє відкритості, ініціативності та взаємній підтримці членів групи (Edmondson, 1999). Соціально-структурний вимір довіри проявляється у взаємності зобов'язань та обміні ресурсами в організаціях (Blau, 1986). Мета-аналіз свідчить, що довіра до лідера позитивно корелює з ефективністю діяльності, залученістю працівників і їхньою лояльністю, проте існують обмеження у застосуванні інтегрованих моделей для практичної управлінської діагностики (Dirks & Ferrin, 2001).

Сучасні міждисциплінарні підходи наголошують на необхідності інтегрувати когнітивні, емоційні та соціально-культурні компоненти, оскільки кризові умови сьогодення та змішані формати роботи трансформують механізми формування довіри в організаціях (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Vaquero, 2023; Jin, H. & Peng, Y., 2024).

В українському науковому просторі довіра досліджується як чинник формування соціально-психологічного клімату та репутації організацій. Дослідження показують, що довіра співробітників до організації є ключовим фактором ефективності її діяльності, хоча емоційний рівень взаємодії може залишатися відносно холодним, що вимагає спеціальних заходів для підтримки позитивного психологічного клімату (Круглов, 2020). Інші автори підкреслюють, що поняття «довіра» та «репутація» взаємопов'язані: зміни репутації організації впливають на рівень довіри стейкхолдерів, а підтримка довіри сприяє формуванню стійкої позитивної репутації, що є важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень у будь-яких організаціях, включно з комерційними та некомерційними (Братусь & Сидоров, 2024).

Узагальнення наявних досліджень свідчить, що довіра в управлінні формується на основі взаємодії когнітивних суджень, емоційних зв'язків, соціально-структурних умов і динаміки міжособистісної взаємодії. Незважаючи на значну кількість наукових розробок, відсутня інтегрована аналітична модель, яка систематизувала б ключові компоненти довіри саме в контексті управлінської діяльності. Це підкреслює необхідність поглибленого теоретико-аналітичного узагальнення та створення нової моделі, що відобразитиме

специфіку управлінської взаємодії, сучасні зміни у форматах роботи та соціокультурні особливості організацій.

Отже, дослідження питань довіри в управлінні є актуальним, перспективним і практично значущим напрямом, спрямованим на підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію командної роботи та формування здорового психологічного клімату в організаціях.

Мета статті. Теоретико-аналітичне узагальнення сучасних підходів до психології довіри в управлінні та виокремлення ключових когнітивних, емоційних і соціально-структурних компонентів цього феномену, що створює основу для розробки цілісної концептуальної моделі довіри в організаційних командах та її практичного застосування в менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження Довіра в організаційних контекстах виступає ключовим психологічним ресурсом, що визначає ефективність взаємодії між керівниками та підлеглими, формує корпоративну культуру, впливає на мотивацію персоналу та загальні результати діяльності (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Вона забезпечує стабільність організаційних процесів, сприяє налагодженню конструктивної комунікації, зміцнює соціально-психологічний клімат і підтримує залученість працівників у робочі процеси. У практичному вимірі довіра визначає якість лідерства, ефективність управлінських рішень, готовність працівників до інновацій та адаптації до змін (Dirks & Ferrin, 2001).

Класичні підходи до вивчення довіри виділяють когнітивні та емоційні детермінанти. Так, інтегративна модель Mayer, Davis і Schoorman (1995) визначає довіру як функцію трьох характеристик того, кому довіряють: компетентності (competence), доброзичливості (benevolence) і доброчесності (integrity). При цьому оцінюються ризики та рівень залежності від іншої особи, що робить модель особливо цінною для управлінського аналізу. А саме, керівники можуть оцінювати, наскільки персонал готовий приймати рішення і покладатися на керівництво, а HR-фахівці – формувати програми розвитку довіри в колективі. McAllister (1995) розширює цю перспективу, акцентуючи на афективному вимірі довіри, де емоційні зв'язки та міжособистісна близькість забезпечують стабільну підтримку в команді. Інакше кажучи, у колективах із високою афективною довірою швидше формується спільна культура відповідальності та підтримки, що підвищує продуктивність групи.

Lewicki і Bunker (1996) розглядають довіру як динамічний процес, який розвивається від розрахункової (calculative trust) через знаннєву (knowledge-based) до ідентифікаційної (identification-based) форми. Це дозволяє керівникам і тренерам команд бачити поступове накопичення довіри в колективі та адаптувати стиль управління відповідно до рівня зрілості відносин. Наприклад, на етапі розрахункової довіри ключовим є контроль і прозорість процедур, тоді як на етапі ідентифікаційної довіри – лідер може делегувати більше автономії, спираючись на ціннісну відповідність.

Соціально-структурний та контекстуальний аспекти довіри підкреслюються в міждисциплінарному підході Rousseau, Sitkin, Burt і Camerer (1998), де довіра визначається як очікування передбачуваної та чесної поведінки інших, інтегруючи індивідуальні, соціальні та організаційні виміри. Практичне значення полягає в тому, що організації можуть аналізувати структури стимулів, норм та формальних правил, які формують очікування довіри, а також прогнозувати ризики конфліктів у змішаних та міжсистемних взаємодіях.

Мета-аналіз Dirks і Ferrin (2001) підтверджує практичну цінність довіри в управлінських системах: високий рівень довіри до керівника або організації сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на стратегію мотивації та планування людських ресурсів. У цифрових та гібридних командах довіра виступає основою ефективного делегування та забезпечення безперервності бізнес-процесів (Вацего, 2023).

Моделі соціального обміну та соціального капіталу (Blau, 1986) визначають довіру як елемент взаємності, норм і репутації. В організаційному менеджменті це означає, що розвиток довіри між колегами та командами може бути стимульований через систему визнання, винагород та спільні проєкти, а не лише формальні контракти.

Концепція психологічної безпеки (Edmondson, 1999) та її інтеграція з довірою в командах вказує на значення відкритого обговорення помилок, підтримки інновацій та емоційної підтримки. Практично це реалізується через структуру регулярних зворотних зв'язків, фасилітацію групових нарад та коучингові програми, що підвищують ефективність командної взаємодії у гнучких та цифрових робочих середовищах (Jin & Peng, 2024).

У межах дослідження для систематизації підходів до вивчення довіри представлено порівняльний огляд ключових моделей, що дозволяє узагальнити теоретичний зміст, контексти застосування, практичні наслідки для управлінської діяльності та побудови ефективних команд.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз ключових моделей довіри

Модель / підхід (автори, рік)	Рівні / об'єкт довіри	Основні компоненти / детермінанти довіри	Основний контекст / застосування	Обмеження / зауваження
An integrative model of organizational trust (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)	Індивід – до керівника / до організації.	Competence. Benevolence. Integrity. Vulnerability.	Організаційне управління, взаємини «керівник–підлеглий».	Не враховує динаміку, зміни, групові структури; більше фокус на «довіру як до особи/тяжіє до трастової поведінки».
Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations (McAllister, 1995).	Міжособистісні стосунки, команда	Cognition based trust. Affect based trust.	Робочі групи, команди, міжособистісні співробітництва.	Суб'єктивність афективної складової; важко формалізувати в формальних організаціях.
Developing and maintaining trust in work relationships (Lewicki & Bunker, 1996)	Відносини (робочі, ділові)	Calculus based. Knowledge based. Identification based trust.	Ділові відносини, довготривале партнерство	Менш застосовна до організаційних структур та культур; фокус на процесі, а не на системі управління.
Not so different after all: a cross-discipline view of trust (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)	Особа – інститут / організація / система/	Очікування передбачуваності, чесності, ризику, репутація.	Широкі інституції, організації, міжсистемні відносини	Абстрактність, потребує адаптації для конкретного управлінського контексту; високий рівень узагальнення
Модель довіри в організаціях та її зв'язок з ефективністю керівництва (Dirks & Ferrin, 2001;	«Керівник-підлеглий». «Керівник-організація»	Довіра до лідера / системи. Зв'язок з ефективністю	Управлінські системи, бізнес-організації, команди	Контекст-специфічність, залежність від змінних середовища, обмежена теоретична глибина.

подальші дослідження)				
Підходи соціального обміну / соціального капіталу (Blau, 1986; емпіричні адаптації)	Група, колектив, організація	Взаємність, репутація, соціальні ресурси, норми	Команди, колективи, організаційна структура	Потребують додаткових психологічних компонентів довіри (емоції, індивідуальні різниці), обмежена увага до когнітивних механізмів
Підходи психологічної безпеки та довіра (Edmondson, 1999; Vaquero, 2023; Jin, H. & Peng, Y., 2024)	Команда / група / організація.	Емоційна підтримка, відкритість, безпечний клімат, довіра	Командна робота, гнучкі структури, освіта, ЗВО, гібридні та цифрові формати	Менш теоретизовані, часто емпіричні, потребують подальшої систематизації; контекстно-специфічні

Аналіз ключових моделей свідчить, що вони охоплюють широкий спектр: від індивідуальних і міжособистісних відносин до групових і організаційних структур, виділяючи когнітивні, емоційні та соціально-структурні механізми, що безпосередньо застосовуються для проектування систем мотивації, формування корпоративної культури та розвитку лідерства. Проте жодна модель не поєднує всі виміри довіри: динаміку змін, багаторівневі структури, різні контексти управління та кризові умови, що обмежує їхню універсальність.

В українському науковому контексті дослідження довіри підкреслюють її ключову роль у формуванні соціально-психологічного клімату та репутації організації. Емпіричні дані свідчать, що довіра співробітників до учасників структури визначає результативність групової діяльності, хоча на емоційному рівні можуть спостерігатися холодність, відчуженість і недостатня доброзичливість, що потребує спеціальних заходів підтримки довіри (Круглов, 2020). Інші дослідження показують, що покращення репутації організації підвищує рівень довіри стейкхолдерів, а підтримка довіри сприяє формуванню стійкої позитивної репутації, що є ключовим фактором у прийнятті стратегічних управлінських рішень та плануванні організаційного розвитку (Братусь & Сидоров, 2024). Таким чином, інтеграція знань про взаємозв'язок довіри та репутації дозволяє точніше прогнозувати наслідки управлінських рішень, визначати пріоритети у формуванні корпоративної культури та планувати заходи щодо підвищення залученості персоналу.

На основі аналізу цих моделей можна сформулювати практичні рекомендації для управлінської практики. Вони передбачають систематичну оцінку компетентності та доброзичливості керівників, підтримку афективних зв'язків і міжособистісної співпраці у командах, поступове делегування відповідальності співробітників, створення прозорих правил, політик та систем винагород, забезпечення психологічної безпеки, відкритості до помилок і підтримки інновацій. У цифрових та гібридних структурах це включає використання комунікаційних платформ, забезпечення доступу до ресурсів для всіх членів команди та моніторинг психологічного клімату. Інтеграція когнітивних, емоційних та соціальних механізмів дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати стійкість організації в умовах змін і криз (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Edmondson, 1999; Dirks & Ferrin, 2001; Vaquero, 2023; Jin, H. & Peng, Y., 2024).

Таким чином, систематизація теоретичних моделей довіри безпосередньо трансформується у практичні управлінські інструменти, що підвищують ефективність командної роботи та стратегічне управління персоналом, забезпечуючи інтеграцію наукового знання та управлінської практики.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Аналіз сучасних наукових підходів і моделей довіри в менеджменті показує, що психологія довіри має розвинуті концептуальні основи, які охоплюють ключові компоненти. Водночас існуючі моделі частково обмежені: більшість з них фокусуються на міжособистісному рівні або окремих детермінантах, що не дозволяє повністю інтегрувати всі критично важливі фактори для управлінської практики.

Виходячи з проведеного аналізу, можна констатувати необхідність створення комплексної моделі психології довіри, яка враховує когнітивні оцінки компетентності, емоційну підтримку, соціальні та організаційні структури взаємодії, а також адаптована до сучасних цифрових і гібридних форматів роботи. Подальші наукові розвідки повинні бути спрямовані на розробку аналітичної моделі довіри, придатної для використання менеджерами, лідерами команд та установами, що дозволить підвищити ефективність управління, зміцнити корпоративні цінності та підвищити здатність організацій ефективно функціонувати.

Таким чином, сучасний стан психології довіри в управлінні обґрунтовує подальше поєднання наявних теоретичних підходів у практично орієнтовану концептуальну модель, яка стане надійним інструментом для стратегічного управління персоналом та розвитку командної ефективності.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Братусь, Я. С., & Сидоров, М. В.-С. (2024). Довіра та репутація організацій : співвідношення понять, підходи до аналізу. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 2(62), 6-15. Взято з [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.2\(62\).310925](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.2(62).310925).
- Круглов, К. О. (2020). Довіра як чинник соціально-психологічного клімату виробничого колективу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*, 1, 139-145. Взято з <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-19>.
- Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403-1424. Retrieved from <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>.
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance: a study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS ONE*, 19(10). Retrieved from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations : frontiers of theory and research*, 114-139. Retrieved from <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.

- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/256727>.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>.

REFERENCES

- Bratus, Ya. S., & Sydorov, M. V.-S. (2024). Dovira ta reputatsiia orhanizatsii : spivvidnoshennia poniat, pidkhody do analizu [Trust and organizational reputation: Correlation of concepts and analytical approaches]. *Visnyk NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, 2(62), 6-15. Vziato z [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.2\(62\).310925](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.2(62).310925). [in Ukrainian].
- Kruhlov, K. O. (2020). Dovira yak chynnyk sotsialno-psykholohichnoho klimatu vyrobnychoho kolektyvu [Trust as a factor of the socio-psychological climate of a production team]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Psykholohichni nauky*, 1, 139-145. Vziato z <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-19>. [in Ukrainian].
- Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: a moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403-1424. Retrieved from <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>. [in English].
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9780203792643>. [in English].
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>. [in English].
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2666999>. [in English].
- Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance : a study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS ONE*, 19(10). Retrieved from <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>. [in English].
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations : frontiers of theory and research*, 114-139. Retrieved from <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>. [in English].
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>. [in English].
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/256727>. [in English].
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all : A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>. [in English].

**MODELS OF PSYCHOLOGICAL TRUST IN MANAGEMENT: A
THEORETICAL AND ANALYTICAL REVIEW****Tetiana Maksymiuk**Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor at the Department of
Developmental and Pedagogical Psychology
Rivne State University of Humanities <https://orcid.org/0000-0002-6864-9055>DOI https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi25.461

Abstract. *The article presents a theoretical and analytical review of contemporary models of psychological trust in management, enabling the identification of key cognitive, emotional, and socio-structural determinants of this phenomenon. Classical and modern approaches to trust formation at the individual, interpersonal, and group levels are analyzed, and their strengths and limitations are outlined, particularly with regard to the insufficient integration of all relevant factors for practical managerial application. It is established that the effectiveness of managerial interaction, the development of corporate culture, and the enhancement of employee motivation and engagement depend significantly on leaders' competence, benevolence, and integrity, as well as on affective ties within teams, transparency of organizational rules and policies, and the provision of psychological safety and support for innovation.*

The article emphasizes that contemporary digital and hybrid work formats introduce new demands for managerial practice, requiring the adaptation of trust-building mechanisms within conditions of rapid change, remote collaboration, and multilayered organizational structures. The growing complexity of communication channels, the diversification of teams, and the rise of algorithmic decision-making challenge traditional assumptions about trust and necessitate the inclusion of new variables such as perceived technological reliability, digital communication literacy, and employees' readiness for autonomy in distributed workplaces.

Based on the analysis of theoretical models, practical recommendations are formulated for managers and teams aimed at integrating cognitive, emotional, and social components of trust, strengthening team interaction, and increasing organizational resilience. Particular emphasis is placed on the development of leadership practices that promote psychological safety, constructive feedback, transparent decision-making, and fair distribution of responsibilities, which are essential for sustaining trust in conditions of uncertainty.

Additionally, the review highlights the growing relevance of trust in the context of global instability, organizational transformations, and socio-economic turbulence. These factors increase the importance of developing diagnostic and evaluative tools that allow managers to monitor trust dynamics in distributed, hybrid, and multicultural teams, identifying potential psychological risks at early stages. The findings justify the need to design a comprehensive authorial model of psychological trust that offers an integrative understanding of determinant interaction and can serve as a strategic instrument for human resource management, leadership development, and the enhancement of organizational effectiveness in contemporary conditions.

Key words: *trust in management, managerial effectiveness, cognitive competence, emotional bonds, trust mechanisms, psychological safety, corporate culture.*

Стаття надійшла до редакції 01.10.2025