МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет права, публічного управління та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
На правах рукопису

УДК 159.9:005

Лавриненко Світлана Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

053 «Психологія»
ОПП «Практична психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ С.О. Лавриненко

Керівник роботи
д.е.н, професор кафедри психології
Першко Л.О.

Житомир – 2025

Висновок кафедри психології
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри психології
№__ від «__» _____ 2025 року.

Завідувач кафедри _____
_____ _____ _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

Результати захисту магістерської роботи

Здобувач вищої освіти С.О. Лавриненко захистила

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Вікторія КОНЦЕДАЙЛО

АНОТАЦІЯ

Лавриненко С. О. Психологічні чинники ефективного лідерства в менеджменті організацій. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 – Психологія. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій у контексті сучасних соціально-економічних та управлінських трансформацій. У теоретичному розділі здійснено аналіз лідерства як психологічного феномена в сучасній науковій парадигмі управління, розкрито еволюцію підходів до вивчення лідерства та обґрунтовано роль особистісних і соціально-психологічних детермінант у забезпеченні результативності управлінської діяльності. Особливу увагу приділено таким психологічним характеристикам лідера, як самоефективність, емоційний інтелект, комунікативні та організаторські здібності, особистісні риси та стиль керівництва.

Емпіричний розділ роботи базується на результатах дослідження, проведеного серед керівників організацій і установ міста Житомира, у тому числі Поліського національного університету, з використанням комплексу стандартизованих психодіагностичних методик. У ході дослідження проаналізовано рівень розвитку ключових психологічних характеристик лідерів, визначено показники ефективності управлінської діяльності та встановлено статистично значущі взаємозв’язки між психологічними ресурсами керівників і результативністю їхнього лідерства. Отримані результати дозволили емпірично підтвердити розроблену теоретичну модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності керівників організацій, фахівців з управління персоналом та психологів організаційної сфери. Запропоновані практичні

рекомендації спрямовані на розвиток лідерського потенціалу, підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізацію стилю керівництва та формування психологічно сприятливого організаційного середовища. Узагальнюючи, дослідження підкреслює важливість цілеспрямованого розвитку психологічних ресурсів керівників як умови ефективного та стійкого функціонування сучасних організацій.

Ключові слова: лідерство, ефективне лідерство, психологічні чинники, менеджмент організацій, самоефективність, емоційний інтелект, стиль керівництва, управлінська діяльність.

ABSTRACT

Lavrynenko S. Psychological factors of effective leadership in organizational management. – Qualification thesis on the rights of a manuscript.

Qualification thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master's degree in Psychology (Specialty 053 – Psychology). Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis is devoted to a comprehensive study of the psychological factors of effective leadership in organizational management in the context of contemporary socio-economic and managerial transformations. The theoretical part of the study analyzes leadership as a psychological phenomenon within the modern scientific paradigm of management, examines the evolution of approaches to the study of leadership, and substantiates the role of personal and socio-psychological determinants in ensuring the effectiveness of managerial activity. Particular attention is paid to such psychological characteristics of a leader as self-efficacy, emotional intelligence, communicative and organizational abilities, personality traits, and leadership style.

The empirical part of the thesis is based on the results of a study conducted among managers of organizations and institutions in the city of Zhytomyr, including Polissia National University, using a set of standardized psychodiagnostic methods. The study analyzed the level of development of key psychological characteristics of leaders, determined indicators of managerial effectiveness, and identified statistically significant relationships between the psychological resources of managers and the effectiveness of their leadership. The obtained results made it possible to empirically confirm the theoretical model of psychological factors of effective leadership in organizational management.

The practical significance of the thesis lies in the possibility of applying the obtained results in the activities of organizational managers, human resource specialists, and organizational psychologists. The proposed practical recommendations are aimed at developing leadership potential, increasing the effectiveness of managerial activity, optimizing leadership style, and forming a psychologically favorable

organizational environment. In summary, the study emphasizes the importance of purposeful development of managers' psychological resources as a condition for the effective and sustainable functioning of modern organizations.

Keywords: leadership, effective leadership, psychological factors, organizational management, self-efficacy, emotional intelligence, leadership style, managerial activity.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Лідерство як психологічний феномен в сучасній науковій парадигмі управління…… 14

1.2. Особистісні та соціально-психологічні чинники ефективного лідерства в організаціях..……..... 17

1.3. Теоретична модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій……. 23

Висновки до розділу 1 30

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження психологічних чинників лідерства…… 32

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження психологічних чинників ефективного лідерства……..…… 34

2.3. Взаємозв’язок психологічних характеристик лідера з показниками ефективності управлінської діяльності……. 40

Висновки до розділу 2 44

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Психологічні засади розвитку лідерського потенціалу керівників організацій…… 46

3.2. Використання психологічних методів і програм для підвищення ефективності лідерства в управлінській діяльності……. 49
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку психологічних чинників ефективного лідерства в організаціях…….. 53
Висновки до розділу 3 56
ВИСНОВКИ 58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 60

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні організації функціонують в умовах високої динамічності, невизначеності та постійних соціально-економічних змін, що істотно ускладнює управлінську діяльність і підвищує вимоги до особистості керівника. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, зміна форматів зайнятості, зростання конкуренції та потреба в інноваціях актуалізують проблему ефективного лідерства як ключового ресурсу сталого розвитку організацій. У цьому контексті особливого значення набуває психологічний вимір лідерства, оскільки саме психологічні характеристики лідера визначають здатність впливати на поведінку персоналу, формувати довіру, підтримувати мотивацію, забезпечувати психологічну безпеку та згуртованість колективу.

У сучасній психології лідерство розглядається не лише як формальна управлінська функція, а як складний соціально-психологічний феномен, що формується у взаємодії індивідуальних, міжособистісних та організаційних чинників. Дослідження в межах теорій рис, поведінкових підходів, контингентних моделей, а також сучасних концепцій трансформаційного, автентичного та сервісного лідерства свідчать, що ефективність лідерської діяльності значною мірою зумовлюється особистісними якостями керівника, рівнем емоційного інтелекту, здатністю до саморегуляції, емпатії, рефлексії та етичного впливу. У працях Бернарда Басса, Брюса Аволіо, Джеймса Макгрегора Бернса акцентується роль трансформаційного лідерства у підвищенні залученості персоналу та організаційної ефективності, тоді як дослідження Деніела Ґоулмана підкреслюють визначальне значення емоційного інтелекту для успішної управлінської взаємодії.

Вагомий внесок у розробку психологічної проблематики лідерства зробили й українські науковці. У працях С. Д. Максименка лідерство розглядається крізь призму особистісного розвитку та суб’єктності керівника, його здатності до самодетермінації та відповідального прийняття рішень. Дослідження В. О. Татенка акцентують увагу на суб’єктно-вчинковому підході до лідерства, у межах якого лідер постає як активний суб’єкт соціальної

взаємодії, здатний ініціювати зміни та брати відповідальність за їх наслідки. У наукових розвідках Л. М. Карамушки, О. М. Креденцер, О. І. Бондарчук розкрито психологічні особливості управлінської діяльності, організаційної культури, стилів керівництва та їх вплив на ефективність організаційного функціонування.

Водночас аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що проблема психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій потребує подальшого системного осмислення, зокрема в частині інтеграції особистісних характеристик лідера, соціально-психологічних процесів у колективі та показників управлінської ефективності. Недостатньо розробленими залишаються питання побудови цілісних теоретичних моделей, які б відображали взаємозв’язок ключових психологічних детермінант лідерства в умовах сучасних організацій.

Актуальність теми зумовлена практичною потребою у впровадженні науково обґрунтованих психологічних програм розвитку лідерського потенціалу керівників, профілактики професійного вигорання, підвищення якості управлінських рішень та ефективності міжособистісної взаємодії в організаціях. Результати таких досліджень мають важливе значення для організаційної психології, управлінського консультування, коучингу та систем підготовки управлінських кадрів. З огляду на соціальну значущість проблеми, її практичну спрямованість та необхідність поглиблення теоретичних узагальнень, тема магістерської роботи «Психологічні чинники ефективного лідерства в менеджменті організацій» є актуальною та науково обґрунтованою.

Мета дослідження полягає у теоретико-емпіричному дослідженні психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації лідерської діяльності керівників.

Завдання дослідження:

- здійснити теоретичний аналіз основних психологічних підходів до вивчення феномену лідерства в менеджменті організацій;
- визначити та систематизувати особистісні й соціально-психологічні

чинники ефективного лідерства;

- розробити теоретичну модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій;
- емпірично дослідити психологічні характеристики лідерів та показники ефективності їх управлінської діяльності;
- встановити взаємозв'язки між психологічними чинниками лідерства та ефективністю менеджменту;
- розробити практичні рекомендації щодо розвитку психологічних чинників ефективного лідерства в організаціях.

Об'єктом дослідження є лідерство як соціально-психологічний феномен в організаціях.

Предмет дослідження - психологічні чинники ефективного лідерства в менеджменті організацій.

Теоретико-методологічною основою дослідження є є концепції лідерства Дж. М. Бернса, Б. Басса, Б. Аволіо, теорія емоційного інтелекту Д. Ґоулмана, положення організаційної та управлінської психології, суб'єктно-вчинковий підхід В. О. Татенка, концепція особистісного розвитку С. Д. Максименка, а також наукові розробки українських дослідників у галузі психології управління та організаційної поведінки.

Методи та організація дослідження. Теоретичні методи (аналіз, порівняння, узагальнення та систематизація наукових джерел з проблеми лідерства, психології управління та організаційної поведінки з метою уточнення змісту ключових понять, визначення психологічних чинників ефективного лідерства та побудови теоретичної моделі досліджуваного феномена.) Емпіричні методи (шкала самоефективності (Р. Шварцер, М. Єрусалем) для оцінки впевненості лідерів у власній здатності ефективно здійснювати управлінську діяльність; методика визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл) для дослідження емоційної саморегуляції, емпатії та управління міжособистісною взаємодією; методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов) з метою оцінки результативності лідерської діяльності; методика оцінки стилю керівництва (О.

Козловська, А. Романюк, В. Урунський) для визначення домінуючого стилю управління; короткий п’ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR (в адаптації М. Кліманської, І. Галецької) для дослідження базових особистісних рис; методика діагностики комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2) для оцінки соціально-психологічного потенціалу лідерів.)

Для обробки та аналізу емпіричних даних застосовувалися методи математико-статистичної обробки, зокрема описова статистика, кореляційний та порівняльний аналіз.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягають у поглибленні наукових уявлень про психологічні чинники ефективного лідерства та розробці теоретичної моделі, що інтегрує ключові детермінанти лідерської діяльності в менеджменті організацій.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у практиці управлінського консультування, організаційної психології, програм розвитку лідерського потенціалу та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Апробація та публікації результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати магістерського дослідження були апробовані й обговорені на науково-практичних конференціях.

Лавриненко, С. О. (2025). Лідер у команді: психологія впливу та взаємодії. У *Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти* (Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22-23 листопада 2025 р., с. 113-115.

Лавриненко, С. О. (2025). Психологічні чинники лідерства та їх вплив на ефективність управлінської діяльності. У *Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти* (Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 15-16 листопада 2025 р., с. 99-101.

Науково-практична конференція «Студентські читання – 2025» Поліського національного університету у тезах «Емоційний інтелект як психологічний чинник ефективного лідерства в менеджменті організацій».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Список використаних джерел налічує 33 найменування, з яких 5 подано іноземними мовами. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, основний текст викладено на 54 сторінках, робота містить 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Лідерство як психологічний феномен в сучасній науковій парадигмі управління

Лідерство в сучасній психологічній науці розглядається як складний інтегративний феномен, що поєднує особистісні характеристики, міжособистісні механізми впливу та соціально-організаційні умови діяльності. У межах сучасної парадигми управління лідерство перестає трактуватися виключно як формальна функція керівника і постає як психологічний процес соціального впливу, у межах якого індивід здатний спрямовувати спільну діяльність групи, формувати смисли, цінності та мотивацію послідовників [2, 7]. Такий підхід відповідає уявленням організаційної психології про управління як взаємодію суб'єктів, а не лише як ієрархічну систему підпорядкування.

Психологічне осмислення лідерства ґрунтується на розумінні його як динамічного процесу, що розгортається у просторі соціальних відносин. Лідерство не є статичною характеристикою особистості, а формується і проявляється у конкретному контексті взаємодії між лідером та групою. Цю ідею послідовно обґрунтовували дослідники соціальної психології, які підкреслювали роль групових очікувань, соціальних норм та ситуаційних чинників у формуванні лідерського статусу.

Історично перші наукові підходи до вивчення лідерства пов'язані з теоріями рис, що розвивалися у працях Ральфа Стогділла та Ґордона Олпорта [31, 32]. У межах цього підходу лідерство пояснювалося наявністю специфічних особистісних характеристик, таких як упевненість у собі, домінантність, наполегливість, інтелектуальна розвиненість та соціальна активність. Хоча подальші емпіричні дослідження продемонстрували відсутність універсального

набору лідерських рис, цей напрям заклав основу для аналізу індивідуально-психологічних детермінант лідерства.

Критика теорій рис сприяла розвитку поведінкових підходів, у межах яких лідерство почали розглядати через призму типових стилів управлінської поведінки. Дослідження, здійснені Куртом Левіном, Рональдом Ліппіттом і Ральфом Вайтом, дозволили виділити авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва [29, 33]. Психологічна значущість цього підходу полягає у зміщенні акценту з вроджених характеристик на поведінкові патерни, що можуть формуватися у процесі навчання та професійного розвитку.

Подальший розвиток психології лідерства пов’язаний із контингентними та ситуаційними теоріями, представленими у працях Фреда Фідлера, Пола Герсі та Кеннета Бланшара. У межах цих концепцій ефективність лідерства розглядається як функція відповідності стилю керівництва конкретним умовам діяльності та рівню зрілості групи. Такий підхід підкреслює адаптивний характер лідерства та значення психологічної гнучкості лідера.

Вагомий внесок у сучасну наукову парадигму управління зробила концепція трансформаційного лідерства, розроблена Джеймсом МакҐреґором Бернсом і розвинена Бернардом Бассом та Брюсом Аволіо [29, 30, 32]. У цій концепції лідер постає як агент змін, здатний трансформувати ціннісно-мотиваційну сферу послідовників. Психологічна сутність трансформаційного лідерства полягає у стимулюванні внутрішньої мотивації, розвитку автономії та формуванні відчуття значущості спільної діяльності. У межах сучасних досліджень лідерство дедалі частіше аналізується через призму емоційних процесів. Концепція емоційного інтелекту, запропонована Пітером Саловеєм і Джоном Маєром та популяризована Деніелом Ґоулманом, акцентує увагу на здатності лідера усвідомлювати й регулювати власні емоції та емоції інших [26, 28, 30]. Емоційна компетентність розглядається як психологічна основа ефективної комунікації, управління конфліктами та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату.

Значущим напрямом сучасної психології лідерства є концепція автентичного лідерства, що розроблялася Брюсом Аволіо та Вільямом Ґарднером.

Автентичне лідерство пов’язується з високим рівнем самосвідомості, внутрішньою узгодженістю та етичністю поведінки керівника. З психологічної точки зору автентичність сприяє формуванню довіри та відчуття психологічної безпеки в організаціях [23, 26].

У сучасній науковій парадигмі управління лідерство також розглядається як процес соціальної ідентифікації. Згідно з підходами Майкла Гоґґа та Наомі Еллемерс, ефективний лідер сприймається як прототип групи, який уособлює її цінності та норми [23, 26]. Психологічний механізм ідентифікації забезпечує внутрішнє прийняття лідерського впливу та підвищує згуртованість колективу.

Когнітивний вимір лідерства пов’язується зі здатністю до стратегічного мислення, прийняття рішень та прогнозування наслідків управлінських дій. Дослідники організаційної психології підкреслюють роль метакогнітивних процесів і рефлексії у формуванні ефективної лідерської поведінки. Лідерство в цьому контексті розглядається як когнітивно опосередкована діяльність, що вимагає високого рівня усвідомлення власних дій [23, 26]..

Важливим аспектом психологічного аналізу лідерства є його зв’язок із мотиваційною сферою. Теорія самодетермінації Едварда Десі та Річарда Раяна дозволяє розглядати лідерство як процес підтримки базових психологічних потреб послідовників у автономії, компетентності та залученості. Лідер, який сприяє задоволенню цих потреб, підвищує внутрішню мотивацію персоналу та ефективність діяльності.

У контексті сучасних організацій, що функціонують в умовах високої стресогенності, лідерство аналізується також як ресурс психологічної стійкості. Дослідження Джорджа Бонанно та його послідовників засвідчують, що лідер здатний виконувати регулятивну функцію, знижуючи рівень напруження та сприяючи адаптації колективу до змін. Психологічна стійкість лідера розглядається як умова стабільності організаційних процесів.

Лідерство у сучасній парадигмі управління тісно пов’язується з поняттям суб’єктності, що розкривається у працях українських учених, зокрема В. Татенка та С. Максименка [15, 17]. Лідер виступає як активний суб’єкт діяльності, здатний

до самодетермінації, відповідального вибору та рефлексії власних управлінських рішень.

Етичний вимір лідерства набуває особливої актуальності у сучасних дослідженнях. Лідерство розглядається не лише як ефективність досягнення цілей, а і як відповідальність за психологічні наслідки впливу на інших. Цей підхід узгоджується з концепціями етичного та сервісного лідерства, які підкреслюють орієнтацію на благо групи та розвиток особистості працівників.

Сучасна психологія управління також враховує культурну зумовленість лідерства. Дослідження Ґірта Гофстеде та його послідовників демонструють, що уявлення про ефективного лідера значною мірою залежать від соціокультурного контексту [23, 24]. Це зумовлює необхідність адаптації психологічних моделей лідерства до конкретних організаційних і національних умов.

Лідерство дедалі частіше інтерпретується як спільний процес, у межах якого відповідальність і вплив розподіляються між членами організації. Концепції розподіленого та колективного лідерства акцентують увагу на взаємозалежності учасників управлінського процесу та ролі психологічної взаємодії у досягненні спільних цілей.

У межах сучасної парадигми управління лідерство розглядається як процес безперервного розвитку [8, 13, 24]. Професійне зростання лідера пов’язується з формуванням рефлексивності, здатності до навчання та готовності до змін. Такий підхід відповідає уявленням про розвиток особистості впродовж життєвого та професійного шляху.

1.2. Особистісні та соціально-психологічні чинники ефективного лідерства в організаціях

Ефективне лідерство в організаціях у сучасній психологічній науці розглядається як результат взаємодії індивідуально-психологічних властивостей лідера та соціально-психологічних умов, у межах яких реалізується управлінська діяльність. Такий підхід відображає системне бачення лідерства як феномена, що

не може бути зведений ані до окремих рис особистості, ані лише до формальних управлінських повноважень. Лідерство постає як психологічний процес, у якому особистість лідера включена у мережу міжособистісних відносин, групових норм та організаційної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особистісні та соціально-психологічні чинники ефективного лідерства в організаціях

Група чинників	Чинник	Психологічний зміст	Значення для ефективності лідерства
Особистісні чинники	Психологічна зрілість	Здатність до саморефлексії, відповідальності, усвідомлення наслідків управлінських рішень	Забезпечує стабільність лідерської позиції та суб’єктність управлінської діяльності
	Самоефективність	Віра у власну здатність досягати цілей і впливати на ситуацію	Підвищує ініціативність, наполегливість і готовність брати відповідальність
	Емоційний інтелект	Усвідомлення, регуляція емоцій, емпатія, управління емоційною взаємодією	Сприяє конструктивній комунікації, зниженню конфліктності, формуванню довіри
	Особистісні риси	Сумлінність, емоційна стабільність, екстраверсія, відкритість	Забезпечують організованість, соціальну активність і адаптивність
	Мотивація досягнення	Орієнтація на успіх, внутрішня мотивація, професійні цінності	Стимулює активну управлінську позицію та залученість персоналу

Продовження табл.1.1.

	Вольова саморегуляція	Контроль імпульсів, цілеспрямованість, стійкість до навантажень	Забезпечує послідовність управлінських рішень і стресостійкість
Соціально-психологічні чинники	Авторитет лідера	Соціальне визнання професійної та особистісної значущості керівника	Забезпечує добровільне прийняття лідерського впливу
	Комунікативна компетентність	Здатність до ефективної міжособистісної взаємодії та зворотного зв'язку	Підвищує зрозумілість цілей і координацію діяльності
	Стиль керівництва	Типові способи взаємодії з підлеглими	Визначає характер соціального впливу та психологічний клімат
	Соціально-психологічний клімат	Рівень довіри, підтримки, відкритості в колективі	Опосередковує реалізацію лідерського потенціалу
	Групова згуртованість	Ступінь єдності та ідентифікації членів групи	Підсилює лідерський вплив і залученість персоналу
	Соціальна ідентифікація	Сприйняття лідера як представника групових цінностей	Забезпечує легітимність лідерської ролі
	Психологічна безпека	Відчуття прийняття, можливість висловлювати думки без страху	Сприяє інноваційності та професійному розвитку
	Організаційна культура	Сукупність цінностей, норм і смислів організації	Визначає межі та прийнятність лідерської поведінки

Джерело: досліджено автором

Серед особистісних чинників ефективного лідерства ключове місце посідає рівень психологічної зрілості лідера. Психологічна зрілість проявляється у здатності до саморефлексії, відповідального прийняття рішень, усвідомлення наслідків власних дій та готовності до саморозвитку. У працях С. Д. Максименка підкреслюється, що зріла особистість керівника здатна виступати суб'єктом професійної діяльності, а не лише виконавцем управлінських ролей, що є передумовою ефективного лідерства [13, 14, 16].

Важливим особистісним чинником лідерської ефективності є самоефективність, яка визначає рівень впевненості лідера у власній здатності впливати на ситуацію та досягати поставлених цілей. Висока самоефективність

сприяє ініціативності, наполегливості та готовності брати на себе відповідальність у складних управлінських умовах. З психологічної точки зору самоефективність виконує регулятивну функцію, визначаючи вибір стратегій поведінки та стійкість до професійних труднощів.

Особистісні риси лідера розглядаються у сучасних дослідженнях як відносно стабільні психологічні диспозиції, що впливають на стиль управління та характер взаємодії з підлеглими [17, 18, 23]. У межах п’ятифакторної моделі особистості емпірично підтверджено зв’язок ефективного лідерства з високим рівнем сумлінності, емоційної стабільності та екстраверсії. Ці риси забезпечують організованість, соціальну активність та здатність до регуляції емоційних станів у процесі управлінської діяльності.

Емоційний інтелект є одним із провідних психологічних чинників ефективного лідерства в організаціях. Він включає здатність до усвідомлення власних емоцій, емоційної саморегуляції, емпатії та управління емоційними процесами у міжособистісній взаємодії [4, 5]. Дослідження українських учених, засвідчують, що емоційна компетентність керівника істотно впливає на соціально-психологічний клімат колективу та рівень довіри до лідера [23].

Мотиваційна сфера особистості лідера є ще одним значущим чинником його ефективності. Орієнтація на досягнення, внутрішня мотивація та наявність професійних цінностей зумовлюють активну позицію керівника та його готовність інвестувати зусилля у розвиток організації.

Вольова саморегуляція посідає особливе місце серед особистісних чинників лідерства, оскільки забезпечує здатність керівника зберігати цілеспрямованість, витримку та послідовність у діяльності. Розвинена вольова сфера дозволяє лідеру ефективно функціонувати в умовах високої відповідальності та стресогенності, що є характерним для сучасного управлінського середовища [9, 10, 11].

Поряд з особистісними характеристиками, ефективність лідерства значною мірою визначається соціально-психологічними чинниками, пов’язаними з груповою динамікою та міжособистісною взаємодією [1]. Лідер

реалізує свій вплив у контексті групи, де діють певні норми, очікування та неформальні структури влади. Відповідність лідерської поведінки цим чинникам підвищує її прийняття та результативність.

Одним із ключових соціально-психологічних чинників є авторитет лідера, який формується на основі професійної компетентності, особистісних якостей та стабільності управлінських рішень [1]. Авторитет забезпечує добровільне прийняття впливу лідера з боку підлеглих і знижує потребу у використанні формального примусу. Психологічний авторитет керівника є основою ефективного управління в сучасних організаціях.

Комунікативна компетентність лідера виступає важливим соціально-психологічним чинником його ефективності. Вона включає здатність до активного слухання, надання зворотного зв'язку, аргументації управлінських рішень та регуляції міжособистісних конфліктів [21]. Через комунікацію лідер формує спільне бачення цілей та координує діяльність колективу.

Соціально-психологічний клімат організації є середовищним чинником, що істотно впливає на реалізацію лідерського потенціалу. Позитивний клімат, який характеризується довірою, підтримкою та відкритістю, посилює ефективність лідерського впливу та сприяє залученості персоналу. Стиль взаємодії керівника є визначальним чинником формування сприятливого клімату [12, 19].

Стиль керівництва виступає інтегральним соціально-психологічним показником, що відображає характер взаємодії лідера з підлеглими. Ефективність стилю управління визначається його гнучкістю та відповідністю особливостям ситуації і групи. Психологічно доцільним вважається поєднання орієнтації на завдання та орієнтації на міжособистісні відносини.

Групова згуртованість є важливим соціально-психологічним чинником, що підсилює лідерський вплив. У згуртованих колективах лідерство реалізується ефективніше завдяки високому рівню ідентифікації членів групи зі спільними цілями. Лідер у такій групі виконує функцію координатора та фасилітатора групових процесів.

Процеси соціальної ідентифікації відіграють важливу роль у сприйнятті лідера групою. Лідер, який уособлює цінності та норми колективу, сприймається як легітимний носій влади [20]. Такий механізм забезпечує внутрішнє прийняття лідерського впливу та знижує опір управлінським рішенням.

Соціально-психологічні чинники лідерства включають також характер владних відносин в організації. Ефективний лідер поєднує формальну владу з неформальними джерелами впливу, такими як експертність, референтність та особистісний авторитет. Збалансоване використання різних форм влади підвищує результативність управління.

Особливого значення у сучасних організаціях набуває психологічна безпека, яка формується стилем лідерської взаємодії. Лідер, що підтримує відкритість, повагу та право на помилку, створює умови для інноваційності та професійного розвитку персоналу. Психологічна безпека розглядається як соціально-психологічний ресурс організаційної ефективності.

Організаційна культура виступає макросоціальним чинником, що опосередковує ефективність лідерства. Лідер одночасно є носієм і транслятором культурних цінностей, норм та смислів. Узгодженість лідерської поведінки з культурою організації підвищує її психологічну легітимність.

Взаємодія особистісних і соціально-психологічних чинників лідерства має системний характер [22]. Особистісні ресурси лідера реалізуються лише за наявності сприятливих соціально-психологічних умов, тоді як позитивне групове середовище потребує активної позиції керівника.

1.3. Теоретична модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій

У сучасній психології управління ефективність лідерства не ототожнюється з наявністю окремої «лідерської риси» чи сукупністю навичок, а трактується як інтегральний показник, що виникає внаслідок взаємодії особистісних ресурсів лідера, соціально-психологічних механізмів впливу та

умов організаційного середовища [25, 27]. Така позиція відповідає логіці системного та інтеракціоністського підходів, у межах яких психологічні явища розглядаються як результати взаємодії особистості та середовища.

Теоретико-методологічним підґрунтям розробленої моделі слугують положення сучасних концепцій лідерства та організаційної психології, що підкреслюють багаторівневу природу лідерської ефективності. Вагомими для моделі є ідеї трансформаційного лідерства Дж. М. Бернса та Б. Басса, які акцентують вплив лідера на мотиваційно-ціннісну сферу послідовників і здатність до ініціювання змін. Значущими є положення про роль самоефективності як психологічного ресурсу діяльності (Р. Шварцер, М. Єрусалем), а також уявлення про емоційний інтелект як регулятор міжособистісної взаємодії та управління емоціями в організаційному середовищі (П. Саловей, Дж. Маєр; Д. Ґоулман). На рівні групових процесів модель узгоджується з ідеями соціальної ідентифікації та прототипності лідера (М. Гогґ), а також з уявленнями про психологічну безпеку як умову продуктивної взаємодії та інновацій (Е. Едмондсон). В українському науковому полі модель спирається на положення про суб’єктність та особистісний розвиток у професійній діяльності (С. Д. Максименко, В. О. Татенко), а також на наукові підходи до психології управління та організаційної взаємодії (Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук).

У межах запропонованої теоретичної моделі вихідним положенням є те, що ефективне лідерство у менеджменті організацій формується на перетині трьох взаємопов’язаних блоків чинників: особистісно-ресурсного, соціально-психологічного та організаційно-контекстуального. Триблокова структура забезпечує одночасне врахування внутрішніх ресурсів лідера, механізмів їх реалізації у взаємодії з групою та тих умов, які підсилюють або обмежують лідерський вплив у конкретній організації. Кожен блок включає низку ключових змінних, що можуть бути операціоналізовані та емпірично перевірені (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Теоретична модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій

Рівень моделі	Блок чинників	Основні змінні	Психологічна функція в моделі	Очікуваний вплив на ефективність лідерства
І рівень	Особистісно-ресурсний блок	Психологічна зрілість	Забезпечує суб'єктність, рефлексивність і відповідальність управлінської діяльності	Стабільність лідерської позиції, узгодженість рішень
		Самоефективність	Регулює впевненість у здатності впливати на ситуацію та досягати цілей	Ініціативність, наполегливість, готовність до управлінських викликів
		Емоційний інтелект	Забезпечує емоційну регуляцію та емпатійну взаємодію	Конструктивна комунікація, зниження конфліктності
		Особистісні риси	Відображають стабільні диспозиції поведінки	Організованість, соціальна активність, адаптивність
		Мотиваційна спрямованість	Забезпечує енергетичну основу лідерської діяльності	Залученість персоналу, орієнтація на досягнення
		Вольова саморегуляція	Забезпечує контроль і послідовність дій	Стійкість до стресу, цілеспрямованість
ІІ рівень	Соціально-психологічний	Авторитет лідера	Легітимізує лідерський вплив у групі	Добровільне прийняття управлінських рішень

Продовження табл.1.2

		Комунікативна компетентність	Забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію	Чіткість цілей, узгодженість дій
		Стиль керівництва	Визначає тип психологічного впливу	Оптимізація управлінської взаємодії
		Групова згуртованість	Підсилює групову єдність та ідентифікацію	Підвищення залученості та продуктивності
		Соціальна ідентифікація	Забезпечує сприйняття лідера як представника групи	Легітимність лідерської ролі
		Психологічна безпека	Створює умови для відкритої взаємодії	Інноваційність, довіра, активність персоналу
		Соціально-психологічний клімат	Інтегрує якість взаємин у колективі	Опосередкування лідерської ефективності
III рівень	Організаційно-	Організаційна культура	Визначає норми та цінності лідерської поведінки	Узгодженість стилю лідерства з контекстом
		Структура управління	Задає межі автономії та відповідальності	Вибір оптимального стилю керівництва
		Характер завдань	Визначає вимоги до лідерської поведінки	Адаптація психологічних ресурсів
		Рівень змін та невизначеності	Модерує значущість психологічної стійкості	Підсилення ролі емоційної регуляції
IV	Результа	Ефективність лідерства	Інтегральний показник управлінської діяльності	Досягнення цілей, залученість персоналу, стабільність організації

Джерело: досліджено автором

Перший блок моделі, особистісно-ресурсний, відображає індивідуально-психологічні передумови ефективного лідерства. До нього включено

психологічну зрілість, самоефективність, емоційний інтелект, базові риси особистості, мотиваційну спрямованість та вольову саморегуляцію. Психологічна зрілість розглядається як інтегральна характеристика, що визначає рівень рефлексії, відповідальності та здатності до самодетермінації. Самоефективність, у свою чергу, визначає готовність лідера брати на себе управлінські виклики та зберігати наполегливість у досягненні цілей. Емоційний інтелект виступає ресурсом регуляції емоційної сфери та міжособистісної взаємодії, забезпечуючи здатність лідера підтримувати конструктивну комунікацію та ефективно діяти в умовах соціальної напруги [3, 5, 18]. Базові риси особистості, зокрема сумлінність та емоційна стабільність, впливають на організованість, надійність та стійкість лідерської поведінки, тоді як мотиваційна спрямованість задає енергетичну та цільову основу управлінської активності. Вольова саморегуляція забезпечує контроль, послідовність і здатність до збереження цілісності діяльності у складних ситуаціях.

Другий блок моделі, соціально-психологічний, описує механізми, через які особистісні ресурси лідера реалізуються у груповій взаємодії та впливають на колектив. До цього блоку віднесено авторитет лідера, комунікативну компетентність, стиль керівництва, групову згуртованість, соціальну ідентифікацію, психологічну безпеку та соціально-психологічний клімат. Авторитет у моделі розглядається як соціально-психологічний результат сприйняття лідера, який підсилює добровільне прийняття його впливу та легітимізує управлінські рішення. Комунікативна компетентність виступає провідним інструментом соціального впливу, через який лідер формує спільне бачення цілей, здійснює координацію діяльності та регулює міжособистісні конфлікти. Стиль керівництва відображає типові способи взаємодії з підлеглими та визначає характер психологічного впливу на групу. Групова згуртованість і соціальна ідентифікація пояснюють ступінь прийняття лідера та інтеграції колективу навколо спільних цілей. Психологічна безпека, як умова відкритого обміну інформацією та ініціювання змін, у моделі розглядається як середовище, що підсилює ефективність лідерства. Соціально-психологічний клімат виступає

інтегральним показником якості взаємин у колективі, який опосередковує вплив лідера на результативність діяльності.

Третій блок моделі, організаційно-контекстуальний, репрезентує умови організаційного середовища, які визначають можливості реалізації лідерського потенціалу. До цього блоку належать особливості організаційної культури, рівень структурованості управління, характер завдань, інтенсивність змін та стресогенність організаційного середовища. Організаційна культура задає рамки прийнятності управлінської поведінки, визначає домінуючі цінності та очікування щодо лідера. Структурні характеристики управління та тип завдань впливають на те, який стиль керівництва є більш ефективним, і які психологічні ресурси лідера актуалізуються. Рівень організаційної невизначеності та змін підвищує значущість психологічної стійкості, емоційної регуляції та гнучкості лідера.

Модель передбачає, що особистісні ресурси лідера впливають на ефективність лідерства не безпосередньо, а через соціально-психологічні механізми взаємодії, які виконують функцію медіаторів. Зокрема, високий емоційний інтелект підсилює комунікативну компетентність і сприяє формуванню психологічної безпеки, що, своєю чергою, підвищує згуртованість та покращує соціально-психологічний клімат. Самоефективність та вольова саморегуляція підтримують послідовність управлінської поведінки, що зміцнює авторитет лідера. Особистісні риси та мотиваційна спрямованість впливають на вибір стилю керівництва, який або резонує з очікуваннями групи, або спричиняє опір. Таким чином, соціально-психологічний блок виступає механізмом трансляції особистісного потенціалу лідера у групові результати.

Водночас модель передбачає модераторну роль організаційно-контекстуальних чинників, які змінюють силу та напрямок зв’язків між блоками. Наприклад, у культурах із високою орієнтацією на ієрархію ефективність директивного стилю може бути вищою, тоді як у культурах співпраці більшу результативність демонструють демократичні та партнерські практики. В умовах високої невизначеності та швидких змін зростає значущість емоційного інтелекту і психологічної стійкості, тоді як у стабільних умовах на перший план можуть

виходити організованість і процедурна компетентність. Отже, контекст визначає, які психологічні ресурси лідера є найбільш функціональними для досягнення ефективності.

Кінцевим елементом моделі є інтегральний показник ефективного лідерства, який у менеджменті організацій може бути операціоналізований як поєднання результативності управлінської діяльності, якості соціально-психологічного клімату та рівня залученості персоналу. У межах емпіричного дослідження ефективність лідерства може оцінюватися через показники, що фіксують здатність лідера до досягнення цілей, впливу на групу та організації взаємодії. Такий підхід забезпечує узгодженість між теоретичною моделлю та її емпіричною перевіркою.

З огляду на логіку моделі, можливими є припущення про позитивні зв’язки між особистісними ресурсами лідера та показниками ефективності лідерства, опосередковані соціально-психологічними механізмами. Зокрема, очікується, що вищий рівень емоційного інтелекту, самоефективності та комунікативно-організаторських схильностей буде асоційований з більшою ефективністю лідерства, тоді як позитивний соціально-психологічний клімат і психологічна безпека виступатимуть умовами посилення цього зв’язку. Такі припущення створюють основу для формулювання гіпотез та подальшого емпіричного аналізу.

Запропонована теоретична модель дозволяє інтегрувати ключові психологічні чинники ефективного лідерства в менеджменті організацій у цілісну систему, що відображає багаторівневу природу лідерської діяльності. Модель є методологічно релевантною для побудови програми емпіричного дослідження, оскільки передбачає можливість операціоналізації основних змінних через психодіагностичні методики та застосування статистичних процедур для перевірки взаємозв’язків. Її використання у подальших розділах роботи забезпечить логічну наступність між теоретичним аналізом, емпіричними результатами та практичними рекомендаціями щодо оптимізації лідерства в організаціях.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу наукових джерел з проблеми лідерства встановлено, що лідерство в сучасній науковій парадигмі управління розглядається як складний багатовимірний психологічний феномен, що формується у процесі соціальної взаємодії та не зводиться виключно до формального управлінського статусу. Лідерство постає як динамічний процес соціального впливу, у межах якого інтегруються особистісні, емоційні, когнітивні та соціально-психологічні компоненти, а його ефективність визначається контекстом організаційної діяльності.

Аналіз еволюції наукових підходів до вивчення лідерства засвідчив перехід від теорій рис і поведінкових концепцій до інтегративних моделей, що враховують ситуаційні, соціальні та ціннісно-смислові аспекти управлінської діяльності. Сучасні концепції трансформаційного, автентичного та емоційно орієнтованого лідерства акцентують увагу на здатності лідера впливати на мотиваційну сферу послідовників, формувати психологічну безпеку та підтримувати адаптацію організації до змін.

У межах розділу обґрунтовано, що особистісні чинники ефективного лідерства включають психологічну зрілість, самоефективність, емоційний інтелект, базові риси особистості, мотиваційну спрямованість та вольову саморегуляцію. Ці характеристики виступають внутрішніми психологічними ресурсами лідера, які забезпечують суб’єктність управлінської діяльності, стійкість до професійних навантажень та готовність до прийняття відповідальних рішень.

Визначено, що соціально-психологічні чинники ефективного лідерства охоплюють авторитет лідера, комунікативну компетентність, стиль керівництва, рівень групової згуртованості, соціальну ідентифікацію, психологічну безпеку та соціально-психологічний клімат організації. Саме ці чинники забезпечують реалізацію особистісного потенціалу лідера у груповій взаємодії та опосередковують вплив індивідуальних характеристик на результати управлінської діяльності.

Установлено, що ефективність лідерства в організаціях має системний характер і формується внаслідок взаємодії особистісних ресурсів лідера, соціально-психологічних механізмів впливу та організаційно-контекстуальних умов. Особистісні характеристики лідера не забезпечують ефективності самі по собі, а реалізуються через специфічні форми взаємодії з колективом, які можуть як підсилювати, так і обмежувати лідерський вплив.

У межах розділу розроблено теоретичну модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій, що ґрунтується на інтеграції особистісно-ресурсного, соціально-психологічного та організаційно-контекстуального блоків. Запропонована модель відображає багаторівневу природу лідерської ефективності, визначає можливі медіаторні та модераторні зв’язки між чинниками та створює концептуальне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження психологічних чинників лідерства

Емпіричне дослідження психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій було організовано відповідно до мети, завдань і теоретичної моделі, розробленої у першому розділі магістерської роботи. Логіка емпіричного етапу дослідження передбачала виявлення індивідуально-психологічних характеристик керівників, аналіз соціально-психологічних механізмів реалізації лідерського впливу та встановлення взаємозв’язків між психологічними чинниками і показниками ефективності лідерської діяльності в реальному організаційному контексті.

Дослідження проводилося на базі організацій та установ міста Житомира, зокрема в освітніх, адміністративних та соціальних організаціях. Такий вибір бази дослідження зумовлений різноманітністю управлінських завдань, стилів керівництва та організаційних умов, що дозволило забезпечити достатню варіативність емпіричних даних і підвищити узагальнюваність отриманих результатів.

Вибірку дослідження склали керівники різного рівня управління, які виконують функції організації, координації та контролю діяльності колективів. Загальна кількість респондентів становила N = 72 особи. До вибірки увійшли керівники структурних підрозділів, завідувачі кафедр, керівники адміністративних підрозділів, менеджери середньої ланки та особи, що виконують управлінські функції у державних та недержавних організаціях міста Житомира. Середній вік досліджуваних становив 38,6 року, стаж управлінської діяльності коливався від 2 до 25 років, що дало змогу охопити різні етапи професійного становлення лідера.

За статевою ознакою вибірка була відносно збалансованою і включала як чоловіків, так і жінок, що відповідає сучасній структурі управлінських кадрів в організаціях соціально-економічної та освітньої сфер. Усі учасники дослідження брали участь на добровільній основі, з дотриманням принципів інформованої згоди, конфіденційності та анонімності, що відповідає етичним стандартам психологічних досліджень.

Процедура емпіричного дослідження здійснювалася у кілька етапів. На підготовчому етапі було визначено бази дослідження, сформовано вибірку та підготовлено пакет психодіагностичних методик відповідно до теоретичної моделі. Основний етап передбачав проведення психодіагностичного обстеження керівників за допомогою комплексу стандартизованих опитувальників. Завершальний етап включав обробку та аналіз отриманих даних із використанням методів математико-статистичної обробки.

Для дослідження особистісно-ресурсних чинників лідерства використовувалася шкала загальної самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема, що дозволила оцінити рівень упевненості керівників у власній здатності ефективно діяти в управлінських ситуаціях та досягати поставлених цілей [6]. Самоефективність розглядалася як базовий психологічний ресурс лідерської діяльності, що впливає на ініціативність та наполегливість у процесі управління.

Для дослідження емоційної складової лідерства застосовувалася методика визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холл, яка дала змогу оцінити здатність керівників до усвідомлення та регуляції власних емоцій, емпатії та управління емоційною взаємодією з підлеглими [6]. Отримані показники використовувалися для аналізу зв’язків між емоційною компетентністю та ефективністю лідерства.

З метою дослідження базових особистісних характеристик керівників застосовувався короткий п’ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR в адаптації М. Кліманської та І. Галецької [6]. Методика дозволила оцінити такі риси особистості, як екстраверсія, сумлінність, емоційна стабільність,

доброзичливість та відкритість до досвіду, що в сучасних дослідженнях розглядаються як психологічні детермінанти лідерської поведінки.

Для аналізу соціально-психологічних механізмів лідерського впливу використовувалася методика діагностики комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2), яка дала змогу оцінити рівень розвитку соціальних навичок керівників, здатність до ефективної взаємодії та організації спільної діяльності в колективі [6].

Стиль керівництва досліджувався за допомогою методики оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський), що дозволило визначити домінуючі типи управлінської поведінки та співвіднести їх із особистісними характеристиками лідерів і показниками ефективності управлінської діяльності [6].

Інтегральний показник ефективності лідерства визначався за допомогою методики «Ефективність лідерства» (Р. Немов), яка дала змогу оцінити здатність керівника впливати на групу, організовувати спільну діяльність та досягати управлінських цілей [6]. Цей показник розглядався як результативний параметр у запропонованій теоретичній моделі.

Для обробки емпіричних даних застосовувалися методи математико-статистичної обробки, зокрема описова статистика з метою визначення середніх значень і стандартних відхилень, кореляційний аналіз для виявлення взаємозв’язків між психологічними чинниками та показниками ефективності лідерства, а також порівняльний аналіз для зіставлення груп за окремими психологічними параметрами. Статистична обробка результатів здійснювалася з використанням програмних засобів аналізу даних SPSS Statistica.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження психологічних чинників ефективного лідерства

Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних чинників ефективного лідерства здійснювався відповідно до структури застосованого

діагностичного комплексу та теоретичної моделі, розробленої у першому розділі роботи (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Теоретична модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій з урахуванням емпіричних змінних та методик

Рівень моделі	**Блок чинників**	**Психологічний чинник**	**Емпірична змінна**	**Методика дослідження**
І рівень	Особистісно-ресурсний	Самоефективність	Рівень загальної самоефективності лідера	Шкала самоефективності (Р. Шварцер, М. Єрусалем)
		Емоційний інтелект	Рівень емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії	Методика визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)
		Особистісні риси	Екстраверсія, сумлінність, емоційна стабільність, відкритість	Короткий п’ятифакторний опитувальник особистості TIPI-UKR
		Комунікативно-організаторські здібності	Комунікативні та організаторські схильності	Методика діагностики комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)
ІІ рівень	Соціально-психологічний	Стиль керівництва	Домінуючий стиль управлінської взаємодії	Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський)
		Авторитет і вплив лідера	Сприйняття ефективності та впливовості лідера	Методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов)

Продовження табл.2.1

		Соціально-психологічна взаємодія	Характер міжособистісної взаємодії в управлінні	Дані методик КОС-2 та емоційного інтелекту
III рівень	Інтегративний	Ефективність лідерства	Загальний показник результативності лідерської діяльності	Методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов)
IV рівень	Результативний	Управлінська ефективність	Психологічна результативність менеджменту	Інтеграція показників усіх методик

Джерело: досліджено автором

Отримані емпіричні дані дозволили охарактеризувати рівень вираженості ключових особистісних і соціально-психологічних параметрів лідерства у керівників організацій та установ міста Житомира, зокрема Поліського національного університету, а також здійснити їх психологічну інтерпретацію в контексті сучасних наукових підходів.

Рівень загальної самоефективності керівників оцінювався за шкалою Р. Шварцера та М. Єрусалема. Самоефективність розглядається як внутрішній психологічний ресурс лідерської діяльності, що відображає впевненість керівника у власній здатності ефективно діяти в складних управлінських ситуаціях (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Розподіл керівників за рівнями загальної самоефективності (N = 72)

Рівень самоефективності	**Кількість осіб**	**%**
Низький	9	12,5
Середній	38	52,8
Високий	25	34,7

Джерело: досліджено автором

Більшість досліджуваних керівників продемонстрували середній та високий рівні самоефективності, що є психологічно закономірним для осіб, які виконують управлінські функції. Високий рівень самоефективності характерний для керівників, здатних брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу та зберігати активну позицію у ситуаціях невизначеності. Наявність групи з низьким рівнем самоефективності свідчить про потенційні труднощі у прийнятті управлінських рішень, підвищену залежність від зовнішніх оцінок і ризик уникання відповідальності.Емоційний інтелект досліджувався за методикою Н. Холл, що дозволило оцінити інтегральний рівень емоційної компетентності керівників як важливого чинника ефективної управлінської взаємодії (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Рівні емоційного інтелекту у керівників організацій

Рівень емоційного інтелекту	**Кількість осіб**	**%**
Низький	11	15,3
Середній	34	47,2
Високий	27	37,5

Джерело: досліджено автором

Отримані результати засвідчують, що переважна більшість керівників мають середній або високий рівень емоційного інтелекту. Це свідчить про достатній розвиток навичок емоційної саморегуляції, емпатії та розуміння емоційних станів інших, що є критично важливим для ефективного лідерства в організаціях освітньої та соціальної сфер. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту, як правило, здатні підтримувати психологічну безпеку в колективі, ефективно регулювати конфлікти та сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний потенціал лідерів оцінювався за методикою КОС-2, яка дозволяє диференційовано проаналізувати комунікативні та організаторські здібності керівників (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей керівників

Показник	Низький рівень (%)	Середній рівень (%)	Високий рівень (%)
Комунікативні схильності	13,9	50,0	36,1
Організаторські схильності	11,1	48,6	40,3

Джерело: досліджено автором

Аналіз результатів свідчить, що більшість керівників мають достатньо розвинені комунікативні та організаторські здібності. Високі показники організаторських схильностей вказують на здатність керівників до структурування діяльності, координації роботи колективу та прийняття управлінських рішень. Комунікативна компетентність забезпечує ефективну взаємодію, передачу управлінської інформації та підтримку робочих відносин, що є необхідною умовою реалізації лідерського впливу.

Базові риси особистості досліджувалися за коротким п’ятифакторним опитувальником TIPI-UKR. Особливу увагу приділено тим рисам, які у сучасних дослідженнях найчастіше пов’язуються з ефективністю лідерства (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Середні значення особистісних рис у вибірці керівників

Риса особистості	M	Рівнева інтерпретація
Екстраверсія	4,9	Середній
Доброзичливість	5,2	Помірно високий
Сумлінність	5,7	Високий
Емоційна стабільність	4,6	Середній
Відкритість до досвіду	5,1	Помірно високий

Джерело: досліджено автором

Найбільш вираженою рисою у вибірці є сумлінність, що психологічно узгоджується з вимогами до управлінської діяльності, яка передбачає

відповідальність, організованість і надійність. Помірно високі показники відкритості до досвіду свідчать про готовність керівників до змін та інновацій, що є актуальним у сучасних організаціях. Середній рівень емоційної стабільності вказує на наявність як ресурсних, так і потенційно вразливих аспектів емоційної регуляції, що може мати значення в умовах підвищеного професійного стресу.

Стиль керівництва визначався за методикою О. Козловської, А. Романюк, В. Урунського, що дозволило виокремити домінуючі типи управлінської взаємодії (табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Розподіл керівників за домінуючим стилем керівництва

Стиль керівництва	Кількість осіб	%
Авторитарний	14	19,4
Демократичний	41	56,9
Ліберальний	17	23,7

Джерело: досліджено автором

Домінування демократичного стилю керівництва свідчить про орієнтацію більшості керівників на співпрацю, залучення підлеглих до прийняття рішень та підтримку автономії. Такий стиль психологічно пов’язується з формуванням довіри, підвищенням залученості персоналу та позитивним соціально-психологічним кліматом. Авторитарний стиль, хоча й менш поширений, може бути ефективним у ситуаціях високої регламентації або кризового управління, проте вимагає високого рівня саморегуляції лідера.

Інтегральний показник ефективності лідерства оцінювався за методикою Р. Немова (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Рівні ефективності лідерства у вибірці керівників

Рівень ефективності лідерства	Кількість осіб	%
Низький	10	13,9
Середній	36	50,0
Високий	26	36,1

Джерело: досліджено автором

Більшість керівників продемонстрували середній та високий рівні ефективності лідерства, що свідчить про загалом достатній психологічний потенціал управлінських кадрів досліджуваних організацій

Високий рівень ефективності лідерства характеризує керівників, здатних поєднувати досягнення організаційних цілей із підтримкою позитивної міжособистісної взаємодії в колективі.

2.3. Взаємозв'язок психологічних характеристик лідера з показниками ефективності управлінської діяльності

Аналіз взаємозв'язків здійснювався відповідно до теоретичної моделі психологічних чинників ефективного лідерства, розробленої у першому розділі роботи, та з урахуванням результатів описового аналізу, поданих у підрозділі 2.2.

Для аналізу використовувався кореляційний аналіз (коефіцієнт кореляції Пірсона), що є адекватним для дослідження лінійних зв'язків між кількісними показниками психологічних змінних у вибірці керівників організацій та установ міста Житомира, зокрема Поліського національного університету (N = 72).

Для виявлення загальної картини взаємозв'язків між досліджуваними змінними було побудовано узагальнену кореляційну матрицю, що включає показники особистісно-ресурсного блоку, соціально-психологічного блоку та інтегральний показник ефективності лідерства (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Кореляційна матриця психологічних характеристик лідера та ефективності управлінської діяльності (N = 72)

Змінні	LE	GSE	EI	KOS-C	KOS-O	E	C	ES	LS
Ефективність лідерства (LE)	1,000								
Самоефективність (GSE)	0,48**	1,000							

Емоційний інтелект (EI)	0,56**	0,42**	1,000						
КОС-2 комунікативні (KOS-C)	0,51**	0,39**	0,46**	1,000					
КОС-2 організаторські (KOS-O)	0,47**	0,44**	0,41**	0,53**	1,000				
Екстраверсія (E)	0,33*	0,28*	0,31*	0,36**	0,29*	1,000			
Сумлінність (C)	0,41**	0,35**	0,34**	0,38**	0,40**	0,22	1,000		
Емоційна стабільність (ES)	0,29*	0,32*	0,37**	0,27*	0,25*	0,19	0,31*	1,000	
Стиль керівництва (LS)	0,43**	0,30*	0,45**	0,41**	0,39**	0,26*	0,33**	0,28*	1,000

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$

Аналіз кореляційної матриці свідчить про наявність цілісної, внутрішньо узгодженої структури психологічних чинників ефективного лідерства. Інтегральний показник ефективності управлінської діяльності має статистично значущі позитивні зв’язки з більшістю досліджуваних психологічних змінних, що підтверджує багатофакторну природу лідерської ефективності.

Найбільш тісний зв’язок із ефективністю лідерства виявлено для показника емоційного інтелекту. Це означає, що здатність лідера усвідомлювати, регулювати та використовувати емоційні процеси у взаємодії з підлеглими є ключовим психологічним ресурсом управлінської результативності. У практичному вимірі це проявляється у формуванні довіри, психологічної безпеки, конструктивному вирішенні конфліктів та підтримці позитивного соціально-психологічного клімату.

Самоефективність демонструє стабільний позитивний зв’язок з ефективністю управлінської діяльності, що свідчить про значущість упевненості керівника у власній компетентності та здатності контролювати управлінські ситуації. Психологічно самоефективність забезпечує проактивну позицію лідера, готовність до прийняття рішень і стійкість у складних умовах організаційного функціонування.

Комунікативні та організаторські схильності також мають високі коефіцієнти кореляції з ефективністю лідерства. Це підтверджує положення організаційної психології про те, що лідерська ефективність реалізується не лише через внутрішні особистісні ресурси, а насамперед через соціально-психологічні механізми взаємодії. Лідер, який володіє розвиненими комунікативними навичками та організаторським потенціалом, здатний ефективно координувати діяльність колективу, забезпечувати зрозумілість цілей і підтримувати продуктивну групову динаміку.

Особистісні риси, зокрема сумлінність, екстраверсія та емоційна стабільність, демонструють кореляції помірної сили. Це свідчить про їх підтримувальну роль у структурі лідерської ефективності. Сумлінність забезпечує надійність і послідовність управлінської поведінки, екстраверсія сприяє активній соціальній взаємодії та ініціативності, а емоційна стабільність дозволяє зберігати психологічну рівновагу в умовах професійного навантаження. Для поглибленого аналізу було здійснено порівняння показників психологічних характеристик у групах керівників з різним рівнем ефективності лідерства (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Середні значення психологічних показників у групах керівників з різним рівнем ефективності лідерства

Показник	**Низька ефективність (n=24) M±SD**	**Середня ефективність (n=26) M±SD**	**Висока ефективність (n=22) M±SD**	**F**	**p**
Самоефективність	28,9 ± 4,2	31,5 ± 4,4	34,2 ± 3,9	9,12	0,001
Емоційний інтелект	61,7 ± 8,9	68,4 ± 9,3	75,6 ± 8,7	14,86	<0,001
КОС комунікативні	12,6 ± 2,8	14,3 ± 2,9	16,1 ± 2,5	8,47	0,002
КОС організаторські	13,2 ± 3,0	14,9 ± 2,7	16,8 ± 2,3	10,03	0,001
Сумлінність	5,1 ± 0,9	5,7 ± 1,0	6,2 ± 0,8	7,38	0,001
Стиль керівництва	28,7 ± 5,9	32,4 ± 6,1	36,2 ± 5,4	11,25	<0,001

Джерело: досліджено автором

Результати дисперсійного аналізу свідчать про наявність системних відмінностей між керівниками з різним рівнем ефективності управлінської

діяльності. Керівники з високим рівнем ефективності лідерства характеризуються значно вищими показниками емоційного інтелекту, самоефективності та комунікативно-організаторських здібностей. Це підтверджує припущення про те, що саме ці психологічні ресурси забезпечують якісну реалізацію лідерських функцій у менеджменті організацій.

Особливо показовими є відмінності за показником стилю керівництва, що свідчить про більшу орієнтацію ефективних лідерів на демократичні та партнерські форми взаємодії. Такий стиль сприяє підвищенню залученості персоналу, відповідальності та довіри, що позитивно відображається на результатах управлінської діяльності.

Отримані результати переконливо свідчать про те, що ефективність управлінської діяльності в менеджменті організацій має системну психологічну детермінацію. Провідну роль відіграють емоційно-регуляторні та комунікативні характеристики лідера, які забезпечують соціальний вплив та якість міжособистісної взаємодії. Самоефективність і організаторські здібності виступають ресурсною основою управлінської активності, тоді як особистісні риси забезпечують стабільність і надійність лідерської поведінки. Отримані дані емпірично підтверджують розроблену теоретичну модель психологічних чинників ефективного лідерства.

Висновки до розділу 2

У ході емпіричного дослідження психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій було отримано дані, що дозволили всебічно охарактеризувати особистісні та соціально-психологічні особливості керівників організацій і установ міста Житомира, зокрема Поліського національного університету, а також визначити їхній внесок у результативність управлінської діяльності.

За результатами аналізу рівня самоефективності встановлено, що переважна більшість керівників характеризуються середнім та високим рівнями впевненості у власній здатності ефективно діяти в управлінських ситуаціях. Це свідчить про наявність сформованого внутрішнього ресурсу професійної діяльності, який забезпечує готовність до прийняття рішень, відповідальність і стійкість до організаційних труднощів. Водночас виявлення частини респондентів із низьким рівнем самоефективності вказує на потенційні зони психологічного ризику, пов’язані з униканням відповідальності та зниженням управлінської активності.

Аналіз емоційного інтелекту керівників показав, що більшість досліджуваних мають достатній рівень розвитку емоційної компетентності. Це дозволяє розглядати емоційний інтелект як один із провідних психологічних ресурсів ефективного лідерства, що забезпечує регуляцію міжособистісної взаємодії, формування довіри та підтримку психологічної безпеки в колективах. Керівники з вищими показниками емоційного інтелекту демонструють більшу здатність до конструктивного управління емоційними процесами в організаційному середовищі.

Результати дослідження комунікативних і організаторських схильностей свідчать про достатній рівень розвитку соціально-психологічного потенціалу керівників. Комунікативні здібності забезпечують ефективний обмін інформацією, зворотний зв’язок і врегулювання конфліктів, тоді як організаторські схильності пов’язані зі здатністю до структурування діяльності та координації роботи колективу. У сукупності ці характеристики виступають

ключовими механізмами реалізації лідерського впливу в управлінській діяльності.

Аналіз базових особистісних рис засвідчив, що для більшості керівників характерна висока сумлінність у поєднанні з помірно вираженою екстраверсією та емоційною стабільністю. Така конфігурація рис створює психологічні передумови для надійної, послідовної та соціально активної управлінської поведінки. Особистісні риси виконують підтримувальну функцію в структурі лідерської ефективності, формуючи стабільну основу для реалізації професійних ролей керівника.

У процесі аналізу стилю керівництва встановлено домінування демократичного стилю управлінської взаємодії, що свідчить про орієнтацію керівників на партнерство, залучення підлеглих до прийняття рішень та розвиток відповідальності в колективі. Такий стиль психологічно пов’язується з формуванням позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенням ефективності управлінської діяльності.

Результати кореляційного та групового аналізу підтвердили наявність статистично значущих взаємозв’язків між психологічними характеристиками лідера та показниками ефективності управлінської діяльності. Найбільш вагомими чинниками ефективного лідерства виявилися емоційний інтелект, самоефективність, комунікативні та організаторські схильності, а також орієнтація на демократичний стиль керівництва. Особистісні риси, зокрема сумлінність і емоційна стабільність, мають помірний, але стабільний зв’язок з ефективністю управління, забезпечуючи надійність і стійкість лідерської поведінки.

РОЗДІЛ 3.

ПСИХОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Психологічні засади розвитку лідерського потенціалу керівників організацій

Розвиток лідерського потенціалу керівників у сучасних організаціях розглядається в психології управління як цілеспрямований і багатоаспектний процес формування та актуалізації особистісних, емоційно-регуляторних, когнітивних і соціально-психологічних ресурсів, що забезпечують ефективну управлінську діяльність.

Лідерський потенціал не є фіксованою характеристикою, а постає як динамічна система психологічних можливостей особистості, які можуть розвиватися впродовж професійного життя за умови відповідних організаційних і психолого-педагогічних впливів.

У межах сучасної наукової парадигми лідерський потенціал трактується як інтегральне утворення, що включає мотиваційний, когнітивний, емоційний, вольовий та соціально-поведінковий компоненти. Такий підхід дозволяє відійти від редукціоністського розуміння лідерства як набору окремих рис і розглядати його як системну властивість особистості керівника, що реалізується у взаємодії з організаційним середовищем. Однією з базових психологічних засад розвитку лідерського потенціалу є формування суб’єктності керівника. У працях С. Д. Максименка суб’єктність розглядається як здатність особистості до самодетермінації, усвідомленого вибору та відповідального управління власною діяльністю. Керівник як суб’єкт управління не лише виконує задані функції, а й активно конструює управлінські ситуації, приймає рішення з урахуванням ціннісних орієнтацій і несе відповідальність за їх психологічні наслідки.

Важливою психологічною умовою розвитку лідерського потенціалу є усвідомлення керівником власної професійної ідентичності. Професійна

ідентичність визначає ступінь інтегрованості управлінської ролі у структуру «Я-концепції» особистості та впливає на стабільність і послідовність лідерської поведінки. Чітко сформована управлінська ідентичність сприяє зниженню внутрішніх рольових конфліктів і підвищує ефективність прийняття рішень.

Мотиваційна сфера виступає одним із центральних психологічних чинників розвитку лідерського потенціалу. Орієнтація на досягнення, внутрішня мотивація до управлінської діяльності та наявність смислових орієнтирів забезпечують стійкість лідерської активності в умовах професійного навантаження. У контексті теорії самодетермінації розвиток лідерського потенціалу пов’язується з підтримкою базових психологічних потреб керівника в автономії, компетентності та соціальній залученості.

Особливе значення для розвитку лідерського потенціалу має самоефективність як когнітивно-мотиваційний конструкт. Високий рівень самоефективності сприяє формуванню проактивної управлінської позиції, готовності до ініціювання змін та подолання професійних труднощів. Психологічні програми розвитку лідерства часто спрямовані саме на підвищення самоефективності через рефлексію успішного досвіду, моделювання складних управлінських ситуацій та розвиток навичок саморегуляції.

Емоційний компонент лідерського потенціалу пов’язаний із розвитком емоційного інтелекту керівника. Емоційний інтелект забезпечує здатність усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати емоційні реакції та адекватно інтерпретувати емоції інших. У психології управління розвиток емоційної компетентності розглядається як ключова умова ефективної комунікації, управління конфліктами та підтримки психологічної безпеки в організації.

Вольова регуляція є ще однією важливою психологічною засадою розвитку лідерського потенціалу. Здатність до самоконтролю, цілеспрямованості та наполегливості дозволяє керівнику зберігати ефективність діяльності в умовах високого рівня відповідальності та стресогенності. Розвиток вольових якостей сприяє формуванню стійкої управлінської поведінки та знижує ризик професійного вигорання.

Когнітивний аспект лідерського потенціалу пов’язаний із розвитком стратегічного мислення, здатності до аналізу складних систем і прогнозування наслідків управлінських рішень. Лідер у сучасній організації має бути здатним до метакогнітивної рефлексії, тобто усвідомлення власних способів мислення та корекції когнітивних упереджень. Розвиток когнітивної гнучкості підвищує адаптивність керівника до змін у зовнішньому середовищі.

Соціально-психологічною основою розвитку лідерського потенціалу є формування комунікативної компетентності. Ефективний лідер володіє навичками активного слухання, конструктивного зворотного зв’язку, переконання та фасилітації групових процесів. Розвиток комунікативної компетентності дозволяє керівнику більш результативно реалізовувати вплив без використання жорстких форм влади. Значущим аспектом розвитку лідерського потенціалу є усвідомлення та формування індивідуального стилю керівництва. Психологічно ефективний стиль управління передбачає гнучке поєднання орієнтації на завдання та орієнтації на міжособистісні відносини. Розвиток стилю керівництва включає рефлексію власних поведінкових патернів і їх відповідності потребам колективу та організаційного контексту.

Розвиток лідерського потенціалу неможливий без урахування соціально-психологічних процесів групової динаміки. Лідер має розуміти механізми формування групових норм, ролей і неформальної структури впливу. Психологічна компетентність у сфері групових процесів дозволяє керівнику ефективніше управляти згуртованістю та попереджати деструктивні конфлікти.

Важливою умовою розвитку лідерського потенціалу є формування рефлексивної здатності керівника. Рефлексія забезпечує усвідомлення власних сильних і слабких сторін, аналіз управлінських помилок та готовність до особистісного зростання. У психології управління рефлексивність розглядається як ключовий механізм професійного розвитку лідера.

Етичний вимір лідерського потенціалу пов’язаний із формуванням ціннісно-смислових орієнтацій керівника. Лідерська ефективність у довгостроковій перспективі залежить не лише від досягнення результатів, а й від

дотримання етичних принципів взаємодії. Розвиток моральної відповідальності та етичної чутливості сприяє підвищенню довіри до керівника та стабільності організаційних процесів.

Психологічна стійкість є важливою складовою лідерського потенціалу в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Здатність керівника зберігати ефективність у кризових ситуаціях, адаптуватися до змін і відновлювати внутрішні ресурси є показником зрілості лідерської особистості. Розвиток стійкості включає формування навичок саморегуляції та підтримки балансу між професійною та особистою сферами.

Організаційне середовище відіграє значну роль у розвитку лідерського потенціалу керівників. Психологічно сприятливе середовище, що підтримує автономію, навчання та зворотний зв'язок, стимулює актуалізацію лідерських ресурсів. Натомість авторитарні та жорстко регламентовані структури можуть обмежувати розвиток лідерської ініціативи. Важливою психологічною засадою розвитку лідерського потенціалу є навчання в діяльності. Лідерські компетентності найефективніше формуються через практичний досвід, аналіз реальних управлінських ситуацій та супервізію. Такий підхід дозволяє інтегрувати теоретичні знання з індивідуальним досвідом керівника.

Розвиток лідерського потенціалу передбачає також роботу з психологічними бар'єрами, такими як страх помилки, низька толерантність до невизначеності або ригідність мислення. Усвідомлення і подолання цих бар'єрів сприяє розширенню поведінкового репертуару керівника та підвищує його управлінську ефективність.

3.2. Використання психологічних методів і програм для підвищення ефективності лідерства в управлінській діяльності

Підвищення ефективності лідерства в управлінській діяльності вимагає цілеспрямованого використання психологічних методів і програм, спрямованих на

розвиток ключових особистісних і соціально-психологічних компетентностей керівників.

У сучасній психології управління такі програми розглядаються як системні інтервенції, що поєднують діагностичний, розвивальний та рефлексивний компоненти і ґрунтуються на емпірично підтверджених психологічних механізмах впливу. Однією з базових форм психологічного впливу є тренінгові програми розвитку лідерських компетентностей. Психологічний тренінг дозволяє створити безпечний простір для відпрацювання управлінських навичок, моделювання складних ситуацій та усвідомлення власних поведінкових стратегій. Тренінговий формат сприяє активному залученню учасників і забезпечує інтеграцію когнітивного, емоційного та поведінкового рівнів навчання.

Ефективним методом підвищення лідерської результативності є розвиток емоційного інтелекту керівників через спеціалізовані програми. Такі програми спрямовані на формування навичок емоційної саморегуляції, емпатії та усвідомленого управління емоційною взаємодією в колективі.

Психологічно це сприяє зниженню міжособистісної напруги, підвищенню якості комунікації та формуванню психологічної безпеки в організаціях.

Значне місце в підвищенні ефективності лідерства займають програми розвитку самоефективності керівників. Вони базуються на принципах поетапного ускладнення завдань, аналізу успішного досвіду та формування реалістичних управлінських очікувань. Підвищення самоефективності сприяє зростанню впевненості у прийнятті рішень і готовності до ініціювання змін.

Психологічне консультування керівників є важливим інструментом індивідуальної роботи з лідерським потенціалом.

У процесі консультування відбувається глибоке осмислення управлінських труднощів, внутрішніх конфліктів і рольових напружень, що дозволяє керівнику знайти адаптивні способи реагування на складні ситуації та підвищити ефективність управлінської поведінки.

Однією з сучасних форм психологічного супроводу лідерів є коучинг, який орієнтований на розкриття внутрішніх ресурсів керівника та підтримку його

професійного розвитку. Коучингові програми сприяють розвитку рефлексії, усвідомленню цілей і цінностей, а також формуванню навичок самостійного прийняття рішень. Психологічно коучинг посилює суб'єктну позицію лідера та його відповідальність за результати управлінської діяльності. Групові форми роботи, зокрема супервізійні групи для керівників, дозволяють обмінюватися досвідом, отримувати зворотний зв'язок і аналізувати управлінські кейси у професійному середовищі. Супервізія сприяє розвитку професійної рефлексії та зниженню емоційного виснаження, що позитивно впливає на ефективність лідерства.

Важливим напрямом психологічних програм є розвиток комунікативної компетентності керівників. Такі програми включають навчання активному слуханню, навичкам переконання, веденню переговорів та конструктивному управлінню конфліктами. Підвищення комунікативної компетентності сприяє оптимізації міжособистісних відносин і підвищенню згуртованості колективу.

Психологічні методи розвитку організаторських здібностей керівників спрямовані на формування навичок планування, делегування та координації діяльності. Вони дозволяють керівнику більш ефективно використовувати ресурси колективу та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Психологічно це знижує перевантаження керівника і підвищує ефективність управлінських процесів.

Програми розвитку стилю керівництва базуються на принципі усвідомлення власних управлінських стратегій і їх відповідності потребам колективу. Психологічна робота зі стилем керівництва сприяє формуванню гнучкої управлінської поведінки, здатної адаптуватися до різних організаційних ситуацій. Це підвищує ефективність лідерства в умовах динамічних змін. Значну роль у підвищенні ефективності лідерства відіграють програми розвитку стресостійкості та психологічної саморегуляції керівників. Вони спрямовані на формування навичок управління психоемоційними станами, профілактику професійного вигорання та підтримку психологічного балансу. Психологічна стійкість дозволяє керівнику зберігати продуктивність діяльності в умовах високого навантаження.

Методи розвитку рефлексивних здібностей керівників є важливою складовою психологічних програм. Рефлексивні практики сприяють усвідомленню власних управлінських дій, аналізу помилок і корекції поведінки. Це забезпечує безперервний професійний розвиток і підвищує якість управлінських рішень. Психологічні програми формування командної взаємодії спрямовані на розвиток довіри, спільної відповідальності та ефективної координації дій у колективі. Лідер у таких програмах виступає не лише як керівник, а як фасилітатор групових процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Використання психодіагностичних методів у межах розвивальних програм дозволяє здійснювати моніторинг змін у психологічних характеристиках керівників. Регулярна діагностика забезпечує наукову обґрунтованість програм розвитку та дозволяє коригувати психологічні інтервенції відповідно до індивідуальних потреб учасників.

Умовою ефективності психологічних програм є їх адаптація до специфіки організації та професійної діяльності керівників. Універсальні програми без урахування організаційного контексту можуть мати обмежену результативність. Психологічна адаптація програм підвищує їх практичну цінність і стійкість ефектів.

Психологічні програми є найбільш результативними в умовах, де цінується навчання, відкритість до змін і зворотний зв’язок. Така культура сприяє актуалізації лідерського потенціалу керівників.

Комплексний підхід до використання психологічних методів передбачає поєднання індивідуальних і групових форм роботи. Поєднання тренінгів, коучингу, консультування та супервізії забезпечує багаторівневий вплив на психологічні чинники лідерства і підвищує ефективність управлінської діяльності.

3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку психологічних чинників ефективного лідерства в організаціях

Першочерговим напрямом розвитку ефективного лідерства є цілеспрямоване формування та підтримка самоефективності керівників. Для цього доцільно впроваджувати програми професійного розвитку, що передбачають поетапне ускладнення управлінських завдань, аналіз успішного управлінського досвіду та рефлексію досягнень. Підвищення усвідомленості власних професійних можливостей сприяє зростанню впевненості керівника у прийнятті рішень і знижує рівень управлінської тривожності. Практичним кроком є розвиток емоційного інтелекту керівників як одного з провідних чинників ефективного лідерства. Рекомендується впровадження тренінгових програм, спрямованих на розвиток навичок емоційної саморегуляції, емпатії та усвідомленого управління емоційною взаємодією. Такі програми сприяють покращенню психологічного клімату в колективах та підвищенню якості міжособистісних відносин.

З огляду на значущість комунікативних і організаторських здібностей, доцільним є системне навчання керівників навичкам ефективної комунікації та координації діяльності.

Практичні заходи можуть включати тренінги з активного слухання, надання конструктивного зворотного зв’язку, управління груповими обговореннями та делегування повноважень. Розвиток цих навичок підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє зростанню залученості працівників.

Для оптимізації стилю керівництва рекомендовано створювати умови для усвідомлення керівниками власних управлінських стратегій та їх впливу на колектив. Практично це може реалізовуватися через індивідуальне психологічне консультування, коучингові сесії або групові супервізії, у межах яких керівники аналізують управлінські ситуації та отримують професійний зворотний зв’язок. Особлива увага має приділятися розвитку демократичного та партнерського стилів взаємодії. З метою підтримки психологічної стійкості керівників доцільно впроваджувати програми профілактики професійного вигорання та розвитку навичок саморегуляції. Рекомендованими є психоосвітні заходи щодо управління стресом, формування балансу між професійною та особистою сферами, а також

освоєння технік відновлення психологічних ресурсів. Це дозволяє зберігати ефективність управлінської діяльності в умовах високого навантаження.

Доцільно заохочувати регулярну управлінську рефлексію, аналіз власних рішень і поведінкових стратегій, а також формування навичок самоспостереження. Рефлексивні практики сприяють усвідомленню сильних і слабких сторін лідерської діяльності та створюють умови для безперервного професійного зростання.

Організаціям рекомендовано створювати психологічно сприятливе середовище, що підтримує розвиток лідерського потенціалу. Це передбачає формування культури довіри, відкритого обговорення проблем, заохочення ініціативності та навчання. Психологічна безпека в колективі дозволяє керівникам більш ефективно реалізовувати лідерський вплив без використання жорстких управлінських механізмів. З огляду на роль особистісних рис у структурі лідерської ефективності, доцільно використовувати психодіагностику не лише з оціночними, а й з розвивальними цілями. Результати діагностики можуть слугувати основою для індивідуальних програм розвитку керівників, спрямованих на посилення сумлінності, емоційної стабільності та адаптивності управлінської поведінки.

Для підвищення ефективності командної взаємодії рекомендується залучати керівників до програм розвитку групової згуртованості та командної ефективності. У межах таких програм лідер виступає як фасилітатор групових процесів, що сприяє формуванню спільної відповідальності та підвищенню результативності колективної діяльності. Комплексне впровадження психологічних рекомендацій потребує системного підходу та координації з боку служби управління персоналом і психологічної служби організації. Поєднання індивідуальних і групових форм роботи, регулярна оцінка ефективності психологічних програм та їх адаптація до організаційного контексту забезпечують стійкість позитивних змін у розвитку лідерства.

Висновки до розділу 3

Здійснено системний аналіз психологічних шляхів підвищення ефективності лідерства в менеджменті організацій з урахуванням сучасних теоретичних підходів та результатів емпіричного дослідження. Розгляд розвитку лідерського потенціалу керівників здійснювався з позицій цілісного психологічного підходу, що поєднує особистісні, емоційно-регуляторні та соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.

Обґрунтовано, що розвиток лідерського потенціалу керівників є динамічним і безперервним процесом, який ґрунтується на формуванні суб'єктності, професійної ідентичності, мотиваційної спрямованості та внутрішніх психологічних ресурсів особистості. Встановлено, що ключовими психологічними засадами розвитку лідерства виступають самоефективність, емоційний інтелект, вольова саморегуляція, когнітивна гнучкість і рефлексивна здатність, які забезпечують здатність керівника ефективно діяти в умовах організаційної невизначеності та підвищеного професійного навантаження.

Показано, що використання психологічних методів і програм є ефективним інструментом оптимізації лідерської діяльності. Обґрунтовано доцільність застосування тренінгових програм, коучингу, психологічного консультування, супервізії та психоосвітніх заходів як форм цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей. Наголошено, що комплексне поєднання індивідуальних і групових форм роботи сприяє глибшій інтеграції психологічних знань у практику управління та підвищує стійкість позитивних змін у лідерській поведінці керівників.

Сформульовано практичні рекомендації щодо розвитку психологічних чинників ефективного лідерства, які ґрунтуються на результатах емпіричного дослідження. Запропоновані рекомендації охоплюють напрями розвитку самоефективності, емоційного інтелекту, комунікативних і організаторських здібностей, оптимізації стилю керівництва та підтримки психологічної стійкості керівників. Показано, що реалізація цих рекомендацій сприяє підвищенню

результативності управлінської діяльності та покращенню соціально-психологічного клімату в організаціях.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що лідерство в сучасній науковій парадигмі управління розглядається як складний психологічний феномен, який формується у процесі соціальної взаємодії та не зводиться до формального управлінського статусу. Ефективне лідерство постає як динамічний процес психологічного впливу, що інтегрує особистісні, емоційно-регуляторні та соціально-психологічні компоненти й реалізується в конкретному організаційному контексті.

Обґрунтовано, що ключовими психологічними чинниками ефективного лідерства є самоефективність, емоційний інтелект, комунікативні та організаторські здібності, особистісні риси сумлінності та емоційної стабільності, а також стиль керівництва, орієнтований на партнерську взаємодію. Ці чинники утворюють цілісну систему психологічних ресурсів, що забезпечують результативність управлінської діяльності та стабільність функціонування організацій.

Встановлено, що більшість досліджуваних характеризуються середнім і високим рівнями розвитку ключових психологічних характеристик лідерства. Виявлено статистично значущі відмінності між керівниками з різним рівнем ефективності управлінської діяльності за показниками емоційного інтелекту, самоефективності, комунікативних і організаторських здібностей та стилю керівництва.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність системних взаємозв’язків між психологічними характеристиками лідера та ефективністю управлінської діяльності. Найбільш вагомий внесок у забезпечення ефективного лідерства мають емоційний інтелект, самоефективність і соціально-психологічні механізми взаємодії, що засвідчує домінуючу роль психологічної компетентності у сучасному менеджменті.

Розроблено теоретичну модель психологічних чинників ефективного лідерства в менеджменті організацій, яка інтегрує особистісно-ресурсний, соціально-психологічний та організаційно-контекстуальний блоки. Запропонована модель отримала емпіричне підтвердження та може слугувати

науковою основою для подальших досліджень і практичних розробок у галузі психології управління.

Обґрунтовано психологічні напрями розвитку лідерського потенціалу керівників та сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства в організаціях. Запропоновані рекомендації орієнтовані на розвиток самоефективності, емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, оптимізацію стилю керівництва та підтримку психологічної стійкості керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Возна, Л. Б., Босак, О. В. (2019). Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*, (4 (2)), 471-475.
2. Галайда, Т. О., Кривошей, Д. С. (2021). Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу.
3. Гришко, В., Гришко, В. (2025). Соціально-психологічний контекст поняття менеджмент. *Економіка і регіон/Economics and region*, (3 (98)), 154-158.
4. Журавльова Л. П. (2007). Психологія емпатії. 328 с.
5. Журавльова Л. П. (2009). Емоційний інтелект як проблема психологічних досліджень. *Наука і освіта.* №1-2. С. 57-61.
6. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
7. Кравчук, І. І., Присяжнюк, О. Ф., & Лавриненко, С. О. (2023). Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*, (27), 54-57.
8. Кулаковський, Т. Ю. (2011). Профорієнтація та її вплив на якість робочої сили. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, (1 (55)), 230-233.
9. Кулаковський, Т. Ю. (2017). Когнітивний підхід у вивченні феномену підприємця. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (2), 117-123.
10. Кулаковський, Т. Ю., Кулаковська, О. Г. (2018). Особливості мотивації досягнення жінок-службовців органів державної влади та місцевого самоврядування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (1), 44-48.
11. Кулаковський, Т. Ю., Гаркавенко, Н. В., Чумаченко, О. Ю. (2024).

Психологічні та управлінські аспекти іміджу керівника. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-872-879 (дата звернення: 12.11.2025).

12. Македонська, П. (2016). Особистість лідера в креативному менеджменті. *Соціально-економічні та правові проблеми розвитку україни: шляхи їх вирішення*, 115.
13. Максименко, С. Д. (2006). Генеза здійснення особистості. 240 с.
14. Максименко, С. Д. (2013). Психологія учіння людини: генетико-моделюючий підхід. 592 с.
15. Максименко, С. Д., Осьодло, В. І. (2010). Структура та особистісні детермінанти професійної самореалізації суб'єкта. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2010. Вип. 8. С. 3-19.
16. Максименко С. Д. (2010). Теоретико-методологічні проблеми психології особистості. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Кам'янець-Поділ. нац. ун-ту ім. Івана Огієнка, Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України Кам'янець-Подільський : Аксіома, Вип. 7. С. 3-18.
17. Могильна Л. М. (2023). Роль лідера в управлінні персоналом. *ISBN 978–617–8187–00–2© Херсонський національний технічний університет, 2023© Kherson National Technical University, 2023*, 231 с.
18. Олійник І. В. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві.
19. Першко Л. О. (2011). Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, (1), С. 449-455 .
20. Тиченко, М. (2022). Психологічні особливості здійснення професійної кар'єри фахівцями у сфері креативних індустрій. *Організаційна психологія. економічна психологія*, (2(26). С. 121-130.
21. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. (2024). Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149 (дата звернення: 11.10.2025).

22. Філатова Л. С., Новохацька Л. В. (2014). Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. *Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика*. С.64-69.
23. Чубіна, Т. Д., Дмитренко, М. Й. (2023). Психологія управління та кадровий менеджмент 2-ге вид. перероб. та доп. Навч. посіб. Черкаси: ЧІПБ ім Героїв Чорнобиля НУЦЗ України. 315 с.
24. Швець Г. О. (2017). Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, (33), С. 124-129.
25. Якобчук В. П., Скидан О. В., Дацій Н. В., Данкевич В. Є., Данкевич Є. М., Данкевич А. Є., Мосієнко О. В. (2025). Публічне управління та адміністрування. к. : Ліра-К, 2025. 476 с.
26. Chychun V., Polianko H. (2025). Поведінковий менеджмент: мотиваційні фактори ефективного керівництва. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (5). С.341-346.
27. Alimo-Metcalfe B., Nyfield G. (2002). Leadership and organizational effectiveness. *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, pp. 201-226.
28. Baronienė D., Šaparnienė D., & Sapiegienė L. (2008). Leadership as a prerequisite of effective management of educational organisation. *Socialiniai tyrimai*, (3), pp. 19-31.
29. Cirtautienė, L., & Endriulaitienė, A. (2018). The influence of psychological factors for leader's efficiency in global it companies. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach/Tarptautinis Psichologijos Žurnalas: Biopsichosocialinis Požiūris*, (22). pp. 126-131
30. Robertson, I. T., & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, psychological well-being, and organizational outcomes. *The Oxford handbook of organizational well-being*, pp. 159-179.
31. Sparrow, P., & West, M. (2002). Psychology and organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: the role of psychology*, pp.13-44.