ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології

Кафедра психології

Кремповська Інна Леонідівна

Кваліфікаційна робота

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

053 «Психологія»

«Екстремальна та кризова психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____І.Л.Кремповська

Науковий керівник (консультант) Апішева Амінет Шабанівна,
кандидат психологічних наук

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ …… 9
1.1. Психологічні особливості лідерства та керівництва в умовах кризи…….. 9
1.2. Соціально-психологічні стилі керівництва та лідерства в кризі ……..… 24
1.3. Психологічні виклики лідерства керівників в умовах війни… 34
Висновки до розділу 1 …… 37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ……..…. 39
2.1. Організація емпіричного дослідження…….. 39
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження ……. 45
Висновки до розділу 2 ……..… 66
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗИ …… 70
3.1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей керівника в умовах кризи……. 70
3.2. Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи..……..……. 83
Висновки до розділу 3 ...…… 95
ВИСНОВКИ …… 99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 104
ДОДАТКИ …… 120

ВСТУП

Актуальність дослідження. Особливостями лідерства у воєнний час є здатність швидко приймати стратегічні рішення в умовах обмежених ресурсів, створювати атмосферу підтримки та довіри, а також забезпечувати сприятливість психологічного клімату в організації. Війна ставить керівників перед низкою викликів: від управління в умовах невизначеності та стресу до потреби підтримувати моральний дух і продуктивність організації в складних психологічних умовах.

У працях зарубіжних і вітчизняних науковців лідерство та управління розглядаються як взаємопов'язані феномени, що залежать від організаційної культури, особистісних характеристик керівників і контексту сучасних змін. Так, B. Akanji, C. Mordi, A. Ituma, T. Adisa та H. Ajonbadi (2020) досліджують вплив організаційної культури на стиль лідерства**;** R. Collins, C. Algaze та B. Posner (2023) зосереджуються на розмежуванні управлінських і лідерських функцій; L. Guzmán, B. Muschard, M. Gerolamo, H. Kohl та P. Rozenfeld (2020), а також J. Porfírio, T. Carrilho, J. Felício та S. Jardim **(**2021) підкреслюють значущість адаптивності, цифрової компетентності та інноваційного мислення керівників. Вітчизняні автори А. Галузяк, О. Акімова та В. Громов (2019), О. Діяк і О. Волобуєв (2024), О. Сингаївська та Н. Апішева (2020) аналізують генезис лідерства, роль організаційної культури та психологічні засади управління персоналом. Психологічні аспекти ефективного керівництва, зокрема емоційний інтелект і прийняття управлінських рішень, висвітлюють Н. Гейко, Л. Горська та І. Радул (2022), О. Саннікова (2021), І. Бінерт, Л. Балаш і М. Лисюк (2019), В. Петруня та ін. (2020), тоді як Л. Карамушка (2023) акцентує увагу на психічному здоров'ї персоналу в умовах війни.

Дослідження цієї проблематики дозволяє визначити ключові психологічні риси та методи управління, які сприяють успішності організацій у кризових умовах, зокрема у воєнних. Такий аналіз допоможе удосконалити

програми підготовки керівників, спрямовані на розвиток їхніх лідерських якостей.

Успішне функціонування організацій залежить від здатності керівників поєднувати управлінські навички з лідерськими якостями для формування згуртованих команд, адаптації до викликів і забезпечення сталого розвитку. Дослідження феноменів лідерства та керівництва дозволяє глибше зрозуміти їхню роль у побудові ефективної організаційної культури та сприяє підвищенню якості управлінських процесів.

Складність теми полягає в тому, що багато підходів до лідерства і керівництва, які ефективно використовуються у мирний час, виявляються неадаптованими до кризових умов, особливо у воєнний період. Водночас, аналіз і визначення успішних управлінських стратегій можуть стати основою для підготовки керівників до подібних ситуацій у майбутньому.

Виходячи з важливості зазначених питань, їх недостатньої розробленості було обрано тему «Психологічні особливості лідерства та керівництва в організації в умовах війни».

Теоретичний розділ даної дипломної роботи частково базується на матеріалах курсового дослідження, виконаного автором раніше. У процесі емпіричного аналізу було виявлено нові акценти, що зумовили уточнення та поглиблення теоретичних положень. Це дозволило переосмислити окремі концепти, адаптувати класифікації та розширити джерельну базу відповідно до актуальних наукових підходів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості лідерства та керівництва в умовах війни та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей керівників у кризових ситуаціях.

Завдання роботи:

1. Теоретично проаналізувати психологічні особливості лідерства та керівництва в умовах кризи.

2. Визначити психологічні виклики лідерства керівників в умовах війни.

3. Емпірично дослідити психологічні особливості лідерства та керівництва в організації в умовах війни.

4. Розробити практичні рекомендації та комплексну програму розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи.

Об'єкт – лідерські якості керівника.

Предмет – психологічні особливості керівництва та лідерства в організації в умовах війни.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань роботи використано комплекс методів: *теоретичні* – аналіз і узагальнення наукових джерел з проблем лідерства, управління персоналом, що дозволило систематизувати наукові підходи до проблем лідерства та керівництва в організації, уточнити понятійний апарат та визначити теоретичні основи дослідження в умовах війни; *емпіричні* – анкетування, психодіагностичні методики: КОС-2, Діагностика схильності до певного стилю керівництва (Є.П. Ільїн), Загальний стиль прийняття рішень, Шкала сприйнятого стресу, Авторський опитувальник «Ефективність системи підтримки персоналу в умовах війни» (розробка автора дослідження); *математико-статистичні методи обробки даних* - кількісний і якісний аналіз отриманих даних, визначення середніх значень, відсоткових співвідношень порівняння, узагальнення результатів. Для перевірки статистичної значущості відмінностей між середніми значеннями двох вибірок застосовано t-критерій Стьюдента.

Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою пакета програм Microsoft Office 2010.

Наукова новизна дослідження.

уперше:

– здійснено спробу поглиблення наукових уявлень про психологічні особливості лідерства і керівництва в організації в умовах війни, які

проявляються у мотиваційних, емоційних і комунікативних аспектах діяльності керівника.

– розроблено авторську Комплексну програму розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи, яка поєднує діагностичний, рефлексивний та тренінговий компоненти, узгоджені з актуальними потребами управлінської практики в умовах війни.

вдосконалено:

– технологію застосування психодіагностичних і тренінгових методик у межах Програми розвитку лідерських якостей з урахуванням високого рівня стресу, дефіциту ресурсів та потреби в емоційній підтримці колективу організації.

дістали подальшого розвитку:

– уявлення про психологічні характеристики успішного керівника в умовах війни та кризових ситуацій (емоційна стабільність, гнучкість мислення, емпатія, комунікативна компетентність);

– розробка методичних рекомендацій щодо структурування психокорекційних програм, орієнтованих на розвиток лідерських якостей керівників в умовах війни за визначеними напрямами: розвиток комунікативних та організаційних здібностей; баланс демократичності та авторитарності; ситабілізація стилю прийняття рішень; зниження рівня стресу та розвиток саморегуляції; посилення внутнішньоорганізаційної підтримки.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані керівниками організацій різних рівнів**,** HR-фахівцями**,** організаційними психологами**,** бізнес-тренерами**,** фахівцями з управління персоналом, а також викладачами закладів вищої освіти та центрів післядипломної освіти у системі підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів; у розробці та впровадженні програм психологічної підтримки управлінців, які працюють у стресових та кризових умовах; для удосконалення корпоративних програм розвитку лідерського

потенціалу та формування психологічно безпечного організаційного середовища.

Вибірка дослідження: у дослідженні взяли участь 63 керівники українських організацій, серед яких 39 жінок та 24 чоловіки віком від 18 до 55 років і старше (найбільшу частку становлять респонденти 35–44 та 45–54 років). Більшість учасників мають повну вищу освіту, що відповідає їх управлінським ролям. За стажем роботи вибірка охоплює як керівників із досвідом менше року, так і управлінців зі стажем понад 5 років (найчисленніша група). За кількістю підлеглих респонденти здійснюють керівництво як невеликими колективами (до 5 осіб), так і середніми групами (11–30 осіб).

Емпірична база дослідження: дослідження проводилось на базі ТОВ "Тім Лінк", консалтинговий центр TL Consulting.

Апробація результатів дослідження.

Основні положення та результати дослідження були апробовані на науково-практичних конференціях, що підтверджується публікацією тез:

1. Кремповська І., Апішева А. Психологічні особливості керівництва в організації у воєнний період. *Удосконалення професійної майстерності майбутніх психологів: матеріали VIII Всеукраїнських психологічних читань* (27 березня 2025 р., м. Умань). Умань: Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 2025. С. 40–41.

2. Кремповська І. Л., Апішева А. Ш. Психологічні особливості лідерства в організації у період кризи. *Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи: зб. матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Кам’янське, 15–16 трав. 2025 р.). – Дніпровський державний технічний університет, 2025. – С. 100–103. – URL: https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/6552

3. Кремповська І. Л., Апішева А. Ш. Формування адаптивного лідерства в умовах війни: Комплексна програма психологічного розвитку

керівників. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей VII Міжнародної конференції* (Київ, 04 грудня 2025 р.) Київ, Університет «Крок», 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (125 найменувань) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 142 сторінки, основний обсяг – 101 сторінка. Робота містить 10 таблиць, 8 рисунків, 11 додатків (на 22 сторінках).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Теоретичні основи психології лідерства і керівництва

У кризових умовах лідерство та керівництво набувають особливої значущості як механізми мобілізації внутрішніх ресурсів організації, згуртування колективу та формування адаптивної поведінки. У таких ситуаціях управлінська діяльність виходить за межі формального адміністрування і проявляється через емоційний вплив, мотивацію, здатність надихати, підтримувати та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Лідер постає не лише як стратег, що визначає напрям дій, а також як психологічний стабілізатор, який забезпечує команді відчуття безпеки, довіри та спільної мети. Керівник, у свою чергу, виконує роль координатора та організатора, який адаптує управлінські процеси до змін зовнішнього середовища, забезпечує функціональність системи, підтримує комунікацію та приймає відповідальні рішення, враховуючи психоемоційний стан персоналу.

Психологічні особливості лідерства і керівництва завжди привертали увагу науковців, адже вони мають безпосередній вплив на ефективність функціонування груп, організацій та суспільств загалом. Історично вивчення лідерства почалося ще з античності, коли філософи розмірковували над природою влади, харизми та управління. У ХХ столітті тема стала об’єктом систематичних досліджень, що сприяло формуванню багатьох підходів і теорій [2]. Еволюція та розвиток психології лідерства, узагальнені на основі аналізу наукової літератури, наведені у Додатку А.

З розвитком управлінської думки психологічні аспекти лідерства почали розглядатися не ізольовано, а в контексті організаційної динаміки. Саме організація як середовище взаємодії стала ключовим простором, де проявляються лідерські якості, стилі та вплив. Таким чином, психологія

лідерства поступово інтегрувалася в ширші управлінські концепції, відображаючи зміну уявлень про ефективність, мотивацію, комунікацію та розвиток.

Еволюція уявлень про управління нерозривно пов'язана з трансформацією концепції організації як об'єкта і середовища управлінського впливу. На ранніх етапах вона сприймалася як механістична структура, що потребує жорсткого контролю та ієрархії. Відповідно, управлінські практики зводилися до раціоналізації процесів, а лідерство – до адміністративного домінування.

З розвитком соціально-психологічних підходів організація почала сприйматися як жива соціальна система, де ефективність залежить не лише від структури, а й від якості взаємодії. Це зумовило переосмислення ролі лідера – від носія влади до фасилітатора командної динаміки, мотиватора та носія цінностей.

Систематизація літературних джерел [1; 2; 4; 23; 26; 36; 37; 38; 41; 44; 46; 49; 51; 59; 62; 65; 67; 71; 75; 78; 90; 115] дозволила виокремити ключові підходи до розуміння організації, які узагальнено у таблиці 1.1

У контексті цієї дипломної роботи військова організація – зокрема особовий склад, підрозділ або командний склад – також розглядається як повноцінна організаційна система, в межах якої досліджуються психологічні особливості лідерства, стилі управлінського впливу, комунікація та ефективність взаємодії. Це обґрунтовано тим, що військові підрозділи мають чітку ієрархічну структуру, спільну мету, розподіл функцій і внутрішню регуляцію, що відповідає базовим ознакам організації.

Як зазначено в підручнику «Психологія управління військами» [74], військова організація за своєю сутністю та принципами функціонування не відрізняється від інших суспільних утворень, оскільки базується на процесах професійної діяльності, взаємодії та управління колективами. Це дозволяє розглядати командний склад як організацію, що функціонує за загальними законами управління та психології.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння поняття «організація»

№	Назва підходу / моделі	Ключові характеристики
1	Соціальна система	Спільна мета, правила, взаємодія, структурованість
2	Багатозначне поняття	Процес, результат, соціально-економічне утворення
3	Системний підхід	Взаємозв’язок внутрішніх і зовнішніх компонентів
4	Класична модель	Ієрархія, централізоване управління, формальні зв’язки
5	Бюрократична модель	Ієрархія, стандартизація, мінімізація суб’єктивності
6	Неокласична модель	Мотивація, довіра, участь у прийнятті рішень
7	Інституційна модель	Групові інтереси, партисипативне управління
8	Системна модель	Взаємозв’язки, адаптивність, міждисциплінарність
9	Системно-історичний підхід	Генетичний і прогностичний аналіз, етапність
10	Комплексний підхід	Міждисциплінарність, інтеграція знань
11	Функціональний підхід	Реалізація цілей, роль у суспільстві
12	Теорія організації	Пізнавальна, методологічна, прогностична функції
13	Соціальна організація	Цілі, мотивація, лідерство, ефективність
14	Соціально-економічна організація	Економічні й соціальні зв’язки, стимулювання
15	Формальна організація	Ієрархія, нормативність, стандарти поведінки
16	Неформальна організація	Міжособистісні зв’язки, довіра, саморегуляція

Управління в організації розглядається як інтегральне поняття, що поєднує формальні функції керівництва та психологічні аспекти лідерства. Керівництво забезпечує адміністративний порядок і виконання завдань, тоді як лідерство спрямоване на мотивацію та згуртування колективу. Саме їх поєднання створює основу ефективної управлінської діяльності [6].

У сучасних умовах організація постає як адаптивна, мережева система, що функціонує в умовах глобалізації, цифровізації та високої невизначеності. Управління набуває рис стратегічного партнерства, а лідерство – стає багатовимірним процесом, що поєднує емоційний інтелект, інноваційність і здатність до інтеграції інтересів. Таким чином, зміна уявлень про організацію зумовлює трансформацію управлінських моделей і лідерських концепцій, що відображено в етапах еволюції психології лідерства (див. Додаток А) та в класифікації дослідників цього феномену (див. Додаток Б).

Концепція лідерства у західній управлінській традиції бере початок з 1841 року, коли шотландський історик Томас Карлайл у праці «О Героях…» сформулював теорію «Великої людини». Згідно з нею, лідерські якості є вродженими, а їх розвиток чи виховання неможливі. Праця Томаса Карлайла стала підґрунтям для теорії «великої людини», яка стверджує, що лідерські якості є вродженими, а не набутими. Це дослідження заклало понятійну основу для подальших теорій, що аналізують природу лідерства та можливості його формування [102].

Лідерство і керівництво – це важливі соціально-психологічні процеси, які впливають на розвиток і згуртованість групи. Вони мають різну природу. Лідерство виникає всередині групи як результат ініціативи її учасників і базується на авторитеті, довірі та міжособистісних взаєминах. Керівництво, натомість, є формальним процесом управління, що здійснюється керівником через адміністративні повноваження, контроль і організацію діяльності [44].

На думку С. Калашнікової [26], професіоналізація управління приводить до формування управлінського професіоналізму, що відображає рівень компетентності управлінців, якість управлінської інфраструктури та суспільне ставлення до управлінської діяльності.

Професійний розвиток особистості проходить кілька етапів: вибір професії, становлення в ній та подальше зростання. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від якості професійної освіти, головна мета якої – підготувати спеціалістів до виконання професійних завдань.

Професійна підготовка – це безперервний і цілеспрямований процес, у межах якого людина набуває власного досвіду, що сприяє формуванню професійної компетентності. Цей процес реалізується через різні форми, методи, технології та засоби навчання [14].

Еволюція управління призвела до формування нового типу керівника – лідера. Традиційний керівник, якого зазвичай називають адміністратором, менеджером або просто керівником, сприймається як застарілий і такий, що має обмежені перспективи. Такий тип керівника поступово втрачає актуальність. Сучасні словники підтверджують цю тенденцію: слово лідер визначається як особа, що користується значним авторитетом і впливом у певному колективі, а його синонімами є «вождь» і «керманич» [22].

У сучасних дослідженнях з управління терміни «менеджмент» і «лідерство» нерідко вживаються як синоніми, що, за твердженням С. Калашнікової [22; 26], є хибним підходом. На думку автора, поняття слід чітко розрізняти, оскільки вони представляють різні рівні розвитку управлінської діяльності.

Згідно з цим, за Л. Кожушко та А. Щербаковою [49], менеджмент є механізмом підтримання порядку та контролю в наявних структурах, тоді як лідерство орієнтоване на ініціювання змін і трансформацію реальності. Управлінська еволюція проходить три етапи: адміністрування, менеджмент і лідерство. Вони відрізняються не лише за функціями, але й за вимогами до особистих якостей керівників.

Л. Колесник [53] вказує, що керівник – це особа, яка офіційно володіє владними повноваженнями стосовно підлеглих і відповідає за реалізацію управлінських функцій, особливо в умовах державної служби.

О. Гуторов, О. Гутурова та І. Шарко [19] виділяють три ключові підходи до розуміння феномену керівництва. Перший зосереджується на особистісних рисах керівника, зокрема природних якостях його характеру, а також взаємодії з підлеглими. При цьому акцент робиться на індивідуальних характеристиках, які визначають потенціал до ефективного управління.

Другий підхід, відомий як поведінковий, концентрується на аналізі стилю поведінки лідера. Його основою є вивчення попереднього досвіду керівника та оцінка успішності його дій у різних ситуаціях. Підхід допомагає визначити відповідність поведінкового стилю кандидата вимогам посади. Для чинних керівників передбачено методики, які сприяють вибору найбільш ефективної стратегії поведінки для підвищення продуктивності організаційних процесів. Теорія поведінки була сформульована в середині XX століття в університетах Огайо та Мічигану, що стало основою її подальшого розвитку [19].

Третій підхід, відомий як ситуаційний або теорія випадків, акцентує увагу на впливі зовнішніх обставин на ефективність керівництва. У рамках цього підходу стверджується, що успішність лідерства залежить від адаптації до конкретних умов. Наприклад, стиль управління, який ефективний для сезонних працівників, може виявитися непридатним у дослідницькому колективі. Даний підхід передбачає розробку моделей поведінки керівника, які враховують контекст і специфіку ситуації, що має високу практичну значущість для підвищення ефективності управління.

Згідно з дослідженнями М. Прищак та О. Лесько [82], особистісні якості керівника є найбільш стійкими характеристиками, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. Вони формуються під впливом рис характеру, спрямованості, досвіду, здібностей особистості та умов праці. Багатогранні феномени, прояви яких залежать як від структури особистості, так і від впливу різних зовнішніх чинників.

Професіоналізм керівника передбачає високий рівень психологічної готовності до управління, що є інтегральною характеристикою, яка формується у процесі діяльності та спілкування, і водночас є результатом цих процесів. Одним із ключових факторів розвитку професіоналізму є організаторський потенціал – особистісна властивість, що забезпечує здатність керівника ефективно змінювати соціальну реальність [55].

Організаторський потенціал залежить від організаторських здібностей – психологічної властивості, яка забезпечує успішність організації та реалізації колективної діяльності. Здатність до організаторської діяльності є системною якістю, що виникає у взаємодії між суспільством, колективом, особистістю та об'єктом діяльності [116].

За думкою Ю. Каменюк [27] лідер є ключовою фігурою будь-якої соціальної групи. Як тільки формується спільнота, у її структурі природно виділяється лідер. У міру того, як група розширює свої функції та сферу діяльності, виникає ієрархія лідерів, що включає як «формальних», так і «неформальних». Формальні лідери отримують повноваження на керівництво від офіційних інстанцій, тоді як неформальні здобувають визнання завдяки авторитету серед оточення. Справжнім лідером стає той, хто отримує загальне визнання та підтримку групи.

Сьогодні існують дві основні точки зору на формування лідерських якостей, запевняють А. Дєгтяр та М. Бублій [20]. Друга точка зору переконана, що лідерські якості можна розвинути, хоча це потребує певних психофізіологічних передумов, таких як зосередженість, гарна пам'ять, здатність до аналітичного мислення тощо.

На підтримку другої, американський психолог Ральф-Мелвін Стогділл, ще у 1948 році висунув гіпотезу, згідно з якою лідером стають не завдяки вродженим рисам, а через взаємодію особистості з конкретними умовами та вимогами ситуації [102].

Лідерські навички та майстерність формуються в процесі цілеспрямованої практики. Призначений або обраний на керівну посаду, молодий менеджер має засвоїти комплекс знань, необхідних для ефективного управління групою. Водночас універсального стилю лідерства не існує: обраний підхід повинен відповідати специфіці ситуації в організації [21].

Ключові відмінності між лідерством та керівництвом [119]:

1. Керівника офіційно призначають, а лідер формується стихійно.

2. Керівник має адміністративні права та обов’язки, лідер може їх не мати.

3. Керівник відповідає перед законом за діяльність групи, тоді як лідер має лише неформальний вплив.

4. Лідерство виникає переважно в малих групах, тоді як керівництво є частиною системи суспільних відносин.

5. Керівництво є стабільнішим явищем, порівняно з динамічним лідерством, яке залежить від настрою групи.

Поняття «лідерство» та «керівництво», на думку В. Коваленко [47], перебувають у взаємозв'язку**.** Вони є складними соціально-психологічними процесами групової динаміки, що формують та вдосконалюють структуру групи.

Водночас, В. Філіпов і О. Ворощук [99] акцентують увагу на тому, що лідер і керівник не завжди є однією особою. Лідер, на відміну від керівника, формується стихійно та не має офіційної відповідальності чи формальних повноважень, тоді як керівник, у свою чергу, наділений владою й несе відповідальність за справи колективу. Керівник, у свою чергу, наділений владою й несе відповідальність за справи колективу. Якщо ж керівник і лідер у групі – це різні люди, їхні взаємини можуть або покращувати ефективність діяльності та гармонізувати роботу колективу, або ж призводити до конфліктів, що залежить від рівня розвитку групи.

За Л. Валенкевич та І. Балагуровською [10], як лідери, так і керівники формують власний авторитет завдяки своїм особистісним якостям. Проте, на думку дослідників, керівник додатково отримує так званий «авторитет посади», який надається разом із призначенням на певну роль. Такий вид авторитету дозволяє керівнику використовувати довіру та вплив тих, хто його призначив.

С. Калашнікова [25], узагальнюючи підходи П. Друкера, Дж. Коттера, Дж. Максвелла і Г. Мінцберга, адміністрування спирається на владні

повноваження, менеджмент – на функціональну ефективність, а лідерство – на міжособистісну довіру, повагу, приклад і, власну відповідальність.

Як зазначають Г. Чорний, М. Ястреб та І. Міщенко [103], лідерські стосунки базуються на добровільному прийнятті впливу, що передбачає високий рівень довіри, емоційної залученості та спільної відповідальності. Натомість керівник, позбавлений лідерських якостей, реалізує управлінські функції переважно через адміністративну владу, контроль і формальні механізми, що часто супроводжується авторитаризмом, залежністю від стереотипів і низьким рівнем емпатії.

За умов довіри з боку підлеглих керівник тимчасово отримує додатковий ресурс впливу. Однак особистий авторитет формується виключно через власні дії новопризначеної особи, що може як зміцнити, так і послабити довіру до неї, а також вплинути на авторитет її безпосереднього керівника [111].

Таким чином, авторитет і лідера, і керівника не є постійною величиною. Він змінюється залежно від різноманітних чинників, які впливають на реалізацію професійного та морального потенціалу, і повністю залежить від самої особи [39].

Керівництво і лідерство сприяють ефективному використанню соціальних ресурсів, виконуючи роль суб’єкт-суб’єктної складової управлінських відносин.

Загалом, аналіз феноменів лідерства та керівництва базується на системному підході, згідно з яким [43; 94]:

1) соціальна система є сукупністю взаємопов’язаних компонентів, що функціонують як єдине ціле та включають управлінські підсистеми, які можна досліджувати окремо чи в сукупності;

2) система складається з керуючої та керованої підсистем, які перебувають у постійній взаємодії;

3) усі об’єкти управління мають потенціал суб'єктності в управлінських процесах.

Таким чином, лідерство та керівництво виступають як важливі соціальні ресурси в управлінні, що виконують регулятивні функції в організації. Їх значущість проявляється через динаміку реалізації в управлінських і організаційних взаємодіях.

За Г. Швець [104], поняття лідерства базується на двох основних критеріях:

1. Рівень врахування динаміки поведінки лідера. Критерій визначає підхід до аналізу лідера. Він може бути статичним (зосередженим на постійних особистісних якостях, які вважаються необхідними для лідера) або динамічним (орієнтованим на вивчення конкретних моделей поведінки та дій лідера).

2. Рівень врахування ситуаційних чинників. Критерій акцентує увагу на підходах до лідерства: або з точки зору універсальності (визначення одного оптимального методу впливу), або з точки зору ситуаційності (адаптація лідерської поведінки відповідно до змін у ситуації для досягнення максимальної ефективності).

Лідерство спрямоване на зміну середовища, а його специфіка визначається взаємодією трьох компонентів: особистісних рис лідера, доступних йому інструментів і характеру ситуації, у якій він діє. Тому важливо зрозуміти, які саме якості потрібні сучасному лідеру. Серед ідеальних характеристик процвітаючого лідера, описаних у літературі, зазвичай виділяють такі [116]:

1. Вміння акумулювати та відображати інтереси широких мас, служачи суспільству.

2. Інноваційність – здатність генерувати нові ідеї й успішно їх розвивати, формуючи мотиваційну програму.

3. Обізнаність – розуміння ситуації та інтересів різних соціальних груп, регіонів і суспільства загалом.

4. Чутливість до часу – здатність діяти вчасно. Передчасні чи запізнілі рішення можуть негативно вплинути на авторитет і ефективність лідера.

5. Здатність надихати суспільство майбутнім, переконуючи, що мета досяжна.

Однак дослідники зазначають, що однією з найбільших помилок лідерів є зосередження на засобах досягнення цілей замість самої мети.

За В. Песоцькою та Ю. Живоглядовим [77], цінності є визначальним фактором у формуванні як особистісної, так і професійної позиції керівника. Вони виступають внутрішнім механізмом, який впливає на ставлення до навколишнього світу та професійної діяльності. Завдяки усвідомленню власних цінностей керівник може обирати відповідний стиль поведінки або визначати власний стан.

Н. Левченко [59] вводить поняття «лідер лідерів» як гармонійну особистість, що є прикладом для інших. Такий лідер глибоко усвідомлює цінності, які визначають поведінку його команди, і розуміє мотиви людей, уникаючи поспішних суджень. Його головна місія – допомагати людям повірити у власні сили та відчути свою значущість. Він не просто керує, а будує відносини, надихаючи своїм прикладом. Лідер лідерів говорить правду так, щоб вона не завдавала шкоди гідності інших. Він створює атмосферу довіри, заохочуючи відкритий діалог, та не зводить бар'єри між собою і командою. Його присутність викликає позитивні емоції – люди радіють, коли він приходить, а не коли йде. Така людина вміє використовувати свою харизму в потрібний момент: іноді виступає як беззаперечний командир, а іноді – як мудрий наставник, що дає дружню пораду.

У психології існують різні класифікації лідерів [8]: за змістом діяльності; лідер-натхненник і лідер-виконавець; за характером діяльності; універсальний та ситуативний лідер; за спрямованістю діяльності; емоційний і діловий лідер тощо.

За Є. Гейко та ін. [17] зазначають про важливість розуміння вербального впливу керівників, що включає такі основні частини: мотиваційну (пояснення причин необхідності завдання), змістовну (опис

завдання) та зобов’язуючу (чітке визначення відповідальних за виконання). Вибір підходу залежить від ситуації та особливостей підлеглого.

Адміністративний вплив керівник застосовує свідомо, тоді як соціально-психологічний вплив часто реалізується несвідомо. Серед його форм [106]:

1. Ідентифікація – підлеглий ототожнює себе з керівником, переймаючи його цінності, ідеї та поведінкові моделі, що створює відчуття причетності й безпеки.

2. Наслідування – несвідоме копіювання авторитетних осіб або референтних об'єктів, включаючи навички та установки.

3. Навіювання – некритичне сприйняття ідей комунікатора, ефективність якого зростає за умови високого статусу комунікатора, довіри та емоційної розслабленості реципієнта.

4. Зараження – передача емоційного стану через спільність установок або ідентифікацію.

5. Емпатія – розуміння емоцій іншої людини через співпереживання, що знижує критичність мислення й підвищує відкритість до інших форм впливу.

Соціально-психологічні механізми діють і під час логічного переконання, яке є ефективним при низькій емоційній напруженості, спілкуванні з інтелектуально розвиненим партнером і виборі між рівними варіантами. До методів переконання належать [18]: аргументація, доказ, дискусія, обґрунтування та створення когнітивного дисонансу.

О. Бінерт, Л. Балаш та О. Лисюк [6] підкреслюють, що для ефективного функціонування організації ключовою є роль професійно підготовленого управлінця, який володіє цілим спектром необхідних якостей і навичок. Успішний керівник має бути здатним ефективно працювати з людьми: визначати амбітні цілі, знаходити індивідуальний підхід до підлеглих, сприяти їхньому професійному зростанню, налагоджувати відносини з

клієнтами та інвесторами, працювати з фінансовими даними та пояснювати працівникам їх внесок у розвиток організації.

В. Сук [97] зазначає, що в межах соціальної психології лідером організації вважається той член групи, який найкраще організовує її роботу, об'єднує учасників на основі спільних інтересів та забезпечує їх вірність спільним цінностям. Група довіряє йому право ухвалювати рішення та координувати спільну діяльність.

С. Сарбаш [89] акцентує увагу на тому, що в управлінській діяльності керівник формує індивідуальні методи, інструменти та механізми впливу на колектив, застосовуючи певний тип поведінки, який визначає стиль його керівництва.

Як зазначають О. Бінерт, Л. Балаш та О. Лисюк [7], лідерство підсилює управлінські функції керівника в ключових процесах, таких як визначення цілей, координація роботи підлеглих, оцінювання результатів їхньої діяльності, мотивація, забезпечення командної синергії, представлення інтересів групи назовні та розробка стратегій її подальшого розвитку.

Л. Карамушка та Ю. Снігур [42] підкреслюють взаємозв'язок між психологічним здоров'ям персоналу та використанням копінг-стратегій. Позитивно спрямовані копінг-стратегії сприяють зміцненню психологічного здоров'я працівників, тоді як здорова організація підтримує реалізацію цих стратегій, зберігаючи при цьому можливість для працівників використовувати індивідуальні копінг-стратегії відповідно до їхніх особистісних характеристик та конкретних професійних чи життєвих ситуацій.

О. Нестуля та колеги [71] виділяють три типи лідерства, що відповідають різним аспектам групової культури:

Відповідальний лідер – той, хто відкрито виконує керівну роль, займає офіційну позицію та представляє організацію.

Ефективний лідер – реальний ухвалювач рішень, який може не мати формального статусу, проте відіграє ключову роль у функціонуванні структури.

Психологічний лідер – людина з найбільшим впливом на внутрішню динаміку групи, яка формує уявлення членів колективу про лідерство [64].

О. Нестуля та ін. [71] також зауважують, що всі три типи можуть поєднуватися в одній особі або існувати у різних комбінаціях, що визначає специфіку взаємодії влади та впливу в процесі керівництва.

У контексті воєнної агресії Росії проти України яскравим прикладом лідерства є діяльність військових командирів, які стикаються з надзвичайно складними психологічними та організаційними викликами. Важливо пам’ятати, що психологія лідерства історично зародилася саме у військовій сфері, де вперше почали аналізувати поведінку командирів у бойових умовах. Ігнорування цих напрацювань означає втрату важливого пласту знань про лідерство в екстремальних ситуаціях.

Сьогодні лідерство досліджується як у військовому, так і в бізнесовому контексті – сферах, що не протиставляються, а навпаки, тісно переплітаються у спільному суспільному просторі. Війна актуалізує потребу в керівниках, здатних діяти ефективно в умовах невизначеності, мобілізувати ресурси, приймати відповідальні рішення та підтримувати команду. Ці компетенції є однаково важливими як для військових, так і для цивільних лідерів, адже обидві сфери вимагають адаптивності, стійкості та здатності до стратегічного мислення. Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє окреслити універсальні лідерські якості, що забезпечують ефективність управління в умовах кризи – незалежно від галузі.

За висновками В. Стасюка та Ю. Федоренко [95], військове лідерство – це не лише управління, а й психологічна підтримка, емоційна стабільність, здатність бути прикладом для підлеглих. Автори наголошують, що командир у бойових умовах виконує не лише функцію організатора, а й роль носія цінностей, гаранта безпеки та джерела мотивації. Саме лідерська поведінка

командира визначає атмосферу довіри, згуртованості та психологічної стійкості в підрозділі.

О. Руденко [118] наголошує, що управління в період кризи має включати систему дій, спрямованих на подолання кризи, стабілізацію та розвиток організації, де вирішальна роль належить лідеру: саме він має швидко оцінювати ситуацію, адаптувати стратегію, ефективно комунікувати з командою та підтримувати її психологічну стійкість.

І. Сингаївська і Г. Гура [92] стверджують, що в умовах невизначеності (зокрема війни) ефективне лідерство керівників бізнесу залежить не лише від когнітивного аналізу, а й від особистісних рис, стилів мислення та емоційної стійкості. Вони виявили, що адаптивні лідери переважно використовують раціональний, інтуїтивний і спонтанний стилі ухвалення рішень, уникаючи захисних реакцій (прокрастинації, перекладання відповідальності, уникнення). Успішна адаптація керівника в кризових умовах пов’язана з готовністю діяти швидко, гнучко та відповідально, навіть за відсутності повної інформації.

У бойових умовах психологічна компетентність керівника є критично важливою складовою професійної ефективності. Як зазначає Л. Музичко [70], вона охоплює здатність до емоційно-вольової стійкості, саморегуляції, прийняття рішень в умовах стресу, а також конструктивної взаємодії з підлеглими.

Війна змінює не лише життя людей, а й саму суть керівництва. У таких умовах потрібні лідери, які здатні діяти швидко, відповідально і з розумінням того, що за їхніми рішеннями – не просто ефективність, а долі. Це змушує переосмислити підготовку управлінців: важливо не лише знати теорію, а й мати внутрішню силу, щоб підтримати команду, адаптуватися до змін і зберегти людяність. Саме тому дослідження стилів керівництва – особливо тих, що впливають на згуртованість, мотивацію і витривалість – набуває нового значення.

1.2. Соціально-психологічні стилі керівництва та лідерства в кризі

У умовах війни та соціальної нестабільності особливої актуальності набуває дослідження соціально-психологічних стилів керівництва, які забезпечують адаптацію, згуртованість та ефективність команд. Від стилю управління залежить не тільки продуктивність колективу, а й рівень психологічного благополуччя працівників, а в багатьох випадках "виживання", що в кінцевому підсумку визначає здатність організації ефективно функціонувати в умовах нестабільності та зберігати життєздатність.

У сучасній психології поняття «стиль», згідно з поглядами О. Саннікової [88], визначається переважно як сукупність прийомів, методів і підходів, які особистість обирає відповідно до своїх індивідуальних особливостей. Індивідуально-унікальні способи постановки та вирішення завдань, зокрема управління людьми, формуються на основі психологічних характеристик лідера. Іншими словами, стильові особливості особистості визначають схильність лідера до конкретної моделі поведінки, способу діяльності чи типу емоційного реагування. Саме такі характеристики часто використовуються як критерії для класифікації типів лідерства.

М. Шушкевич [105] в своїй роботі пише, що серед найбільш поширених типів лідерства виділяють три основні: автократичний, демократичний та потуральний.

Автократичний стиль (від грец. autokrateia – самовладдя) передбачає управління через жорсткий контроль і нав'язування власної волі підлеглим, часто агресивними методами. Такий стиль включає тоталітарний, авторитарний і командний підходи [111]. Однією з переваг автократичного стилю є його здатність надавати чіткий напрямок, що робить його корисним в малих групах, де відсутнє лідерство [92].

Демократичний стиль базується на колегіальності, спокої та дотриманні встановлених норм, правил і процедур, що регулюються законами [111]. Демократичне керівництво часто вважається найбільш

ефективним. Лідери цього типу надають керівництво, одночасно залучаючи групу до прийняття рішень, що підвищує мотивацію та креативність учасників. Демократичний підхід стимулює відчуття важливості членів команди, що сприяє відданості спільним цілям. Заохочення до обміну думками дозволяє знаходити більш креативні ідеї та розв'язувати проблеми ефективніше [92].

Ліберальний (потуральний) стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність організації, пасивністю, емоційною відстороненістю та байдужістю до робочих процесів. Управлінські рішення залишаються на розсуд підлеглих, що часто призводить до хаотичності. Керівник надає працівникам максимальну свободу дій, обмежуючись рекомендаціями замість чітких доручень і не здійснюючи контролю. Заохоченням виступає можливість реалізувати власні потреби. Такий стиль також називають стилем невтручання або мінімального впливу [93; 102].

Як зазначає О. Руденко [118] в кризових умовах стиль керівництва має вирішальне значення. Найефективнішим є трансформаційне лідерство – воно поєднує швидкі рішення з підтримкою команди та відкритою комунікацією. Демократичний стиль, орієнтований на залучення працівників, більше підходить у стабільні часи, натомість, у кризовий період на перший план виходить саме авторитарний; ліберальний стиль у кризі, взагалі втрачає ефективність через слабку координацію та відсутність рішучості.

В бойових умовах керівник вимушений діяти швидко та рішуче, що відповідає авторитарному стилю, природному для кризових ситуацій. Водночас у психологічному супроводі важливими стають елементи демократичного стилю – відкритість, підтримка, тренінги, реабілітація. Ліберальний стиль у військовому контексті не працює, адже тут потрібні чітка структура, відповідальність і готовність до дій. [70].

Окрім класичних стилів керівництва, у сучасному менеджменті виділяють й інші класифікації, наприклад, орієнтовані на завдання, індивідуальний підхід або нейтральний стиль діяльності керівника [85; 108].

Делегативний стиль лідерства може призвести до неясності в планах та зниження ефективності роботи, але для висококваліфікованих та мотивованих членів команди це може бути корисним, адже дає їм більше свободи дій і задоволення від роботи [105].

Транзакційний стиль керівництва ґрунтується на обміні: підлеглі виконують завдання в обмін на матеріальне заохочення. Основною перевагою цього стилю є чітко визначені ролі і завдання. Однак його недоліком є те, що він обмежує креативність і новаторство [76].

Дослідники наголошують, що кожен стиль лідерства має власний емоційний компонент, який відіграє важливу роль у формуванні стосунків у колективі. До таких компонентів відносять: емоційну стабільність чи нестабільність, агресивність чи спокій, здатність до прийняття чи неприйняття інших. Такі особливості, у свою чергу, залежать від рис особистості, які переважають у конкретного лідера [111].

Наприклад, харизматичний лідер демонструє такі якості, як відкритість до нового, екстраверсія, емоційна стабільність і високий рівень свідомості. У цьому контексті часто згадують модель «Великої п’ятірки» У. Нормана, яка враховує такі біполярні риси, як екстраверсія-інтроверсія, емоційна стійкість-нестабільність, імпульсивність-самоконтроль тощо [123].

Окрім цього, Н. Момрик [66] виокремлює основні чинники, що визначають особливості управлінського стилю, серед яких: специфіка організаційної структури, рівень ієрархічного підпорядкування, соціально-психологічні характеристики персоналу, а також управлінський стиль керівників вищої ланки. Усі зазначені чинники в сукупності формують основу ефективного керівництва та оптимізації взаємодії в колективі, що безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат організації. На

підставі проведеного аналізу наукової літератури ключові чинники узагальнено та систематизовано у Додатку Г.

За А. Черкаським [100], на відміну від традиційних моделей лідерства, сучасний підхід акцентує увагу на командній взаємодії, що передбачає делегування відповідальності. Роль командного лідера полягає не лише в керівництві, а й у створенні умов, за яких команда сама бере на себе відповідальність за досягнення спільних цілей. Він сприяє формуванню соціальної ідентичності членів групи, підвищенню їх самоповаги та згуртованості.

У цьому контексті варто згадати і позицію К. Ковальчук [48], яка наголошує, що в умовах воєнного стану психологічна стійкість персоналу стає критично важливою для ефективного управління. Авторка підкреслює, що керівник має не лише координувати дії, а й підтримувати моральний клімат, формувати довіру, забезпечувати комунікацію та створювати умови для внутрішньої мобілізації. Це вимагає переосмислення управлінських стилів на користь тих, що поєднують рішучість із людяністю, а також здатність адаптуватися до стресових умов і підтримувати команду в кризових ситуаціях.

О. Никоненко та І. Лимарева [72] зазначають, що в умовах війни професійна мотивація та психологічний стан працівників зазнають суттєвих змін, зокрема зростає емоційне напруження та ризик деструктивних проявів у колективі, що посилює відповідальність керівника за підтримання мотиваційного клімату та стабільності організації. З позицій наведеного аналізу авторка підкреслює доцільність адаптивних і ситуаційно зумовлених управлінських рішень, які враховують нестабільність середовища та обмеженість інформації, що створює підґрунтя для використання керівниками як раціональних, так і інтуїтивних способів реагування на управлінські виклики.

Формування управлінського стилю є тривалим і складним процесом, що залежить як від особистісних характеристик керівника, так і від

особливостей підлеглих та колективу загалом. Впливовими чинниками також є ситуаційні зміни та специфіка робочого середовища. Деякі менеджери можуть демонструвати надмірну або, навпаки, недостатню залученість у керівний процес [57]. В окремих випадках їхні управлінські недоліки можуть призводити до неефективного використання часу, невдоволення колективу, затримок у вирішенні проблем та загальної неефективності роботи. Інша крайність – небажання делегувати повноваження, що змушує керівника брати на себе надмірне навантаження, самостійно приймати рішення та розв'язувати всі організаційні питання. Значна частина управлінців уникає відповідальності, що може негативно позначитися на функціонуванні організації в цілому [124].

У сучасних дослідженнях управління в кризових умовах, зокрема в межах концепції гуманного підприємництва, О. Петрунько [78] акцентує увагу на зміщенні фокусу від індивідуальних лідерських рис до соціально-психологічних характеристик організаційного середовища, яке формується керівництвом. Управлінські практики, засновані на емпатії, справедливості, залученні працівників та розширенні їхньої автономії, розглядаються як чинники створення ресурсного середовища, що знижує рівень стресу і тривоги під час ухвалення управлінських рішень. У кризових умовах такий стиль керівництва сприяє зменшенню неадаптивних захисних реакцій і підтримує гнучкість та ефективність організаційної взаємодії.

За Є. Масляк та Л. Коноваловою [65], стилі керівництва можна розглядати як різні способи взаємодії людини з групами, зокрема в аспектах управління, мотивації, направлення та контролю. Існує численні варіанти стилів керівництва. На думку авторів, автократичне керівництво включає три основні типи: строгий, вседозвільний і гнучкий патерналістський стиль, який поєднує суворість із турботою і балансом.

І. Сингаївська та С. Федорець [93] зазначають, що авторитарний стиль керівництва ефективний у критичних, екстремальних та складних умовах, коли необхідне швидке реагування. Він добре зарекомендував себе в

ситуаціях, що вимагають оперативних і чітких дій, наприклад, у роботі пожежних бригад чи правоохоронних органів. Його ключова перевага – чіткість постановки завдань і наявність конкретних інструкцій.

Дослідження підтверджують, що директивний підхід доцільний при керівництві низько кваліфікованим персоналом або працівниками з низьким рівнем соціально-психологічного розвитку [114]. Встановлено, що чим вищий рівень розвитку працівників, тим менш ефективним стає авторитарний стиль. Водночас деякі підлеглі самі надають перевагу жорсткому керівництву через особливості своєї особистості [65].

О. Пшик-Ковальська та О. Ковальський [84] наголошують на важливості поєднання директивних і соціально-психологічних методів управління, що забезпечує керованість у кризових умовах без втрати людяності. Ефективне лідерство потребує балансу між жорсткістю та підтримкою, а також розвитку психологічних ресурсів у керівників і підлеглих.

Згідно з дослідженням Д. Оспіщева [73], в умовах війни та повоєнного відновлення відбувається трансформація організаційної культури, стилів управління та психологічних механізмів впливу. Традиційні моделі керівництва втрачають стабільність, натомість актуалізуються адаптивність, емоційна чутливість і здатність до швидкого реагування. Лідерство зміщується від ієрархічного до гнучкого, ситуативного, з урахуванням стресових чинників і потреби в психологічній підтримці.

А. Краєвська та І. Пустільник [56] визначають мотиваційний стиль управління як підхід, що орієнтований на розвиток потенціалу людей та стимулювання їх до виконання завдань на найвищому рівні. Менеджери, які практикують цей стиль, особливо акцентують увагу на створенні безпечного та стабільного робочого середовища. Основними принципами мотиваційного управління є етичність лідера, наявність чітких ідей, підтримка командної роботи та сприяння позитивній атмосфері.

Змішаний стиль включає створення емоційного зв'язку між керівником і командою, формуючи у працівників почуття приналежності до організації [122]. У загальних рисах цей стиль можна описати як такий, де пріоритет надається людині. Він є ефективним, коли команді необхідно відновити довіру після інциденту або кризи. Однак використання цього стилю в одиничному варіанті може призвести до зниження ефективності та відсутності належного керівництва [49].

І. Перерва [76] зазначає, що створення ідеального стилю управління є неможливим, оскільки на поведінку менеджера впливають численні чинники. Нестабільна економічна ситуація та повномасштабна війна призвели до виникнення нового напрямку в управлінні, відомого як «хаос-менеджмент». Такий стиль характеризується набором прийомів, що демонструють невміння керівника планувати, організовувати ресурси та час, ефективно взаємодіяти з командою і координувати діяльність. В таких умовах ухвалення рішень часто бере на себе неформальний лідер або інші члени команди.

В. Мороз [68] визначає, що трьохрівнева модель лідерських якостей базується на ідеї, що лідерство розвивається через послідовне освоєння трьох рівнів компетентностей:

1. Особистісні якості лідера. Такий рівень зосереджений на саморефлексії та розвитку внутрішніх рис, таких як емоційний інтелект, стресостійкість, відповідальність та етичність. Лідер повинен розуміти власні сильні та слабкі сторони, мати мотивацію до саморозвитку і здатність управляти своїми емоціями.

2. Командні компетентності. На цьому рівні увага приділяється вмінню працювати з людьми. Лідер розвиває навички комунікації, управління конфліктами, мотивації членів команди та створення сприятливого клімату для співпраці. Ефективність команди залежить від того, наскільки лідер здатний координувати зусилля та досягати спільних цілей.

3. Організаційний рівень. Найвищий рівень охоплює стратегічне мислення, прийняття рішень у складних умовах та орієнтацію на досягнення

довгострокових цілей організації. Лідер повинен бути здатним передбачати ризики, адаптуватися до змін і розробляти стратегії, що відповідають потребам організації та суспільства.

Кожен рівень взаємопов'язаний з іншими, і розвиток ефективного лідера потребує поступового удосконалення всіх трьох компонентів [67].

В. Лагодзінський [58] зазначає, що емоційне лідерство не замінює авторитарний чи демократичний стиль, а доповнює їх, підвищуючи ефективність управління в умовах стресу, ризику та бойових завдань. Емоційна чутливість керівника сприяє згуртованості, мотивації та психологічній витривалості підлеглих.

Інші дослідники, зокрема О. Пшик-Ковальська та О. Ковальський [84], акцентують на необхідності поєднання директивних і соціально-психологічних методів управління, що дозволяє зберігати керованість у критичних ситуаціях, не втрачаючи при цьому людяності. Вони зазначають, що ефективне лідерство в умовах війни потребує балансу між жорсткістю та підтримкою, а також розвитку психологічних ресурсів у керівників і підлеглих.

Щодо стилів прийняття управлінських рішень, то можна відзначити, що існує п'ять основних типів управлінських рішень залежно від співвідношення зусиль на етапах генерації альтернатив (А) та їх аналізу і контролю (АОК) [117]:

1. Інертний (А << АОК) – нові ідеї одразу піддаються критиці, процес пошуку альтернатив млявий. Притаманний людям з низькою впевненістю в собі.

2. Обережний (А < АОК) – менеджер ретельно аналізує альтернативи, але водночас виявляє більше творчої активності.

3. Урівноважений (А = АОК) – рівномірний розподіл уваги між генерацією ідей та їх критичним аналізом.

4. Ризикований (А > АОК) – швидке продукування ідей з мінімальним аналізом, що підвищує ризики, але може давати ефективні рішення.

5. Імпульсивний (А >> АОК) – менеджер генерує ідеї без критичного аналізу, що характерно для людей з високою самооцінкою, але слабкими аналітичними навичками.

Класифікація Д. Макгрегора виділяє два підходи до стилів керівництва[113]:

1. Теорія «Х» – люди пасивні, уникають відповідальності, тому ефективним є авторитарний стиль управління з жорстким контролем.

2. Теорія «Y» – люди творчі, прагнуть самореалізації, що передбачає демократичний стиль керівництва з активною участю працівників у прийнятті рішень.

К. Мазур [62], простежив взаємозв'язок між стилем керівництва, особистісними характеристиками лідера, ефективністю групової діяльності та управлінською культурою колективу й дійшов до висновків, що містять кілька ключових аспектів:

1. Стиль керівництва відображає психологічні риси та особливості особистості керівника.

2. Він формується безпосередньо в процесі діяльності, може змінюватися та набувати нових характеристик.

3. Опис та класифікація стилів керування певною мірою відображають зміст спільної діяльності.

4. Керівний стиль значною мірою визначається культурними цінностями, традиціями та нормами групи.

5. Чинники зовнішнього середовища також впливають на особливості становлення керівного стилю.

Характер галузі та рівень компетентності співробітників відіграють важливу роль у формуванні керівного стилю. Значна кількість досліджень була присвячена аналізу взаємозв'язку між типом управління та продуктивністю праці. Підтверджується, що особливості персоналу суттєво впливають на результати роботи, однак не менш важливим фактором є управлінський досвід та стиль лідерства, який практикує керівник [6].

Згідно з теоретичним узагальненням О. Васильченко [11], у кризових умовах (зокрема під час війни) суто раціонально-аналітичні моделі управлінського рішення обмежуються дефіцитом часу та інформації, тому зростає поширеність інтуїтивно-спонтанного стилю як способу швидкого реагування в ситуації невизначеності. Авторка підкреслює значущість психологічних чинників, що підтримують ефективність керівника в нестабільному середовищі, зокрема емоційної саморегуляції, толерантності до невизначеності та поведінкової гнучкості.

І. Сингаївська та Г. Гура [92] у своєму дослідженні показали, що стиль прийняття рішень у бізнесі в умовах невизначеності змінюється залежно від того, як керівник справляється зі стресом і наскільки він гнучкий у мисленні. Вони виявили, що найкраще працює такий стиль, який поєднує логіку з емоційною врівноваженістю – коли керівник не лише аналізує ситуацію, а й враховує свій стан і стан команди. Це допомагає приймати зважені рішення навіть у складних умовах.

При дослідженні стилів прийняття управлінських рішень трапляються випадки, коли відповіді респондентів не можуть бути чітко віднесені до певного стилю.

Як зазначає Степура Є. В. [96], невизначені стилі прийняття рішень можуть бути пов’язані саме з браком досвіду, який не дозволяє індивіду діяти у межах сформованого стилю. Автор підкреслює, що не всі стратегії можна чітко віднести до класичних п’яти стилів, описуючи існування нейтральних та невизначених стратегій, які виникають за відсутності стабільної домінанти. Причиною цього є обмеженість когнітивних моделей та складність реальних управлінських ситуацій, коли людина діє ситуативно, комбінуючи різні підходи. Таким чином, невизначеність постає як природна характеристика процесу прийняття рішень, що узгоджується з виявленим у нашому дослідженні недиференційованим профілем.

О. Санніков [87] пропонує інше пояснення цього явища: особистість рідко діє в межах одного «чистого» стилю, натомість комбінує кілька

стратегій, утворюючи змішані профілі без чіткої домінанти. У цьому випадку невизначеність не є ознакою браку досвіду, а радше проявом багатовимірності та гнучкості, що відображає складність поведінки та адаптивність індивіда до різних умов.

Загалом, кожен стиль лідерства має свій унікальний емоційний вплив на підлеглих, визначаючи атмосферу в колективі та ефективність діяльності організації.

Таким чином, ефективне керівництво вимагає не просто дотримання управлінських моделей, а й їхнього осмисленого застосування в контексті сучасних реалій. Лідер майбутнього – це не просто менеджер, а особистість, яка здатна гармонійно поєднувати вимоги бізнесу, соціальну відповідальність і психологічний комфорт співробітників.

1.3. Психологічні виклики лідерства керівників в умовах війни

Війна як екстремальний соціальний контекст радикально змінює умови функціонування організацій, зокрема – управлінських систем. У таких обставинах лідерство перестає бути лише інструментом стратегічного управління і набуває значення психологічного ресурсу, здатного забезпечити стійкість, згуртованість і адаптивність колективу. Керівник в умовах війни стикається не лише з управлінськими викликами, а й з глибокими психологічними навантаженнями, що впливають на його стиль керівництва, прийняття рішень, емоційну регуляцію та здатність підтримувати інших.

Сучасні дослідження українських науковців підтверджують, що психологічна безпека, стресостійкість, емоційна компетентність та адаптивність є ключовими характеристиками ефективного лідера в умовах війни.

Зокрема, О. Мосій, Г. Никитюк та В. Горбатюк [69] зазначають, що в умовах війни лідерство набуває ключового значення як психологічний ресурс стабільності організації. Воєнна нестабільність висуває до керівників підвищені вимоги щодо психологічної стійкості, етичної відповідальності,

гнучкості та здатності поєднувати результативність діяльності з турботою про емоційний стан команди. За позицією авторів, ефективне керівництво в кризових умовах ґрунтується на відкритості управлінських рішень, навичках кризового управління та впровадженні практик підтримки психологічного добробуту персоналу.

А. Лойшин, І. Ткач, Г. Єфименко та А. Зборчий [61] аналізують виклики стратегічного військового лідерства, вказуючи на перевантаження керівників, дефіцит часу для прийняття рішень, емоційне виснаження та потребу в розвитку лідерських компетентностей, зокрема емоційної стійкості та здатності до командної взаємодії. Зазначається, що ефективне лідерство в умовах війни – це не лише управління процесами, а й турбота про людей, їхню безпеку, мотивацію та психологічну стабільність.

І. Сингаївська та А. Апішева [91] у своїх дослідженнях показують, що ефективність діяльності організацій залежить від здатності керівника забезпечувати розвиток організаційної культури, психологічну безпеку колективу та ефективну комунікацію в умовах змін. Такі характеристики є релевантними для організацій, що функціонують у складних соціально-економічних умовах.

І. Бурлакова та співавт. [9] у навчальному посібнику «Психологія військового лідерства» підкреслюють, що лідер у бойових умовах має не лише координувати дії, а й забезпечувати психологічну підтримку, зберігати емоційну стабільність і формувати атмосферу довіри.

Таким чином, психологічні виклики лідерства в умовах війни охоплюють кілька ключових аспектів:

- необхідність збереження когнітивного контролю в умовах стресу;
- потребу в емоційній саморегуляції та підтримці інших;
- здатність до адаптації стилю керівництва залежно від ситуації;
- формування атмосфери психологічної безпеки в колективі;
- подолання стилістичної невизначеності у прийнятті рішень.

Ці аспекти є основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських якостей керівника, які будуть розглянуті у наступних підрозділах.

Узагальнення виявлених психологічних викликів дозволяє систематизувати ключові проблемні зони, що потребують цілеспрямованого втручання. Для подальшого формування практичних рекомендацій доцільно представити ці виклики у структурованому вигляді – із зазначенням їхніх можливих проявів у поведінці керівника та відповідних управлінських реакцій (див. Таблицю 1.2).

Представлена структура дозволяє чітко окреслити зв'язок між виявленими психологічними викликами та управлінськими діями, які можуть бути реалізовані в межах організаційної практики. У третьому розділі буде розглянуто конкретні програми та технології вдосконалення лідерських якостей керівника, адаптовані до умов війни та засновані на результатах емпіричного дослідження.

Таблиця 1.2.

Психологічні виклики лідерства в умовах війни: прояви та управлінські реакції

Психологічний виклик	**Прояв у поведінці керівника**	**Управлінська реакція / напрям розвитку**
Когнітивне навантаження	Ускладнене прийняття рішень, перевантаження	Розвиток когнітивної гнучкості, структуроване планування
Емоційна нестабільність	Тривожність, імпульсивність, емоційне вигорання	Техніки саморегуляції, емоційна підтримка, коучинг
Стилістична невизначеність	Непослідовність у прийнятті рішень	Формування стилістичної визначеності, рефлексивні практики
Відсутність психологічної безпеки	Зниження мотивації, напруга в команді	Підтримуюча комунікація, прозорість, довіра
Ситуативна гнучкість	Адаптація або дезорієнтація	Ситуаційне лідерство, моделювання кризових сценаріїв

У третьому розділі буде розглянуто конкретні програми та технології вдосконалення лідерських якостей керівника, адаптовані до умов війни та засновані на результатах емпіричного дослідження.

Висновки до розділу 1

1. Теоретичний аналіз психологічних особливостей лідерства та керівництва показав, що організація функціонує завдяки своїм учасникам, які є її ключовою складовою. Вона формується навколо людських ресурсів, адже без людей неможливі виробничі, управлінські чи комунікативні процеси. Поведінка, компетенції, цінності та установки членів організації визначають її ефективність. У межах організаційної взаємодії використовуються як формальні (службові розпорядження, офіційні зустрічі), так і неформальні (спонтанні розмови, внутрішня культура) канали комунікації. Чітко визначена структура, розподіл ролей і відповідальності забезпечують узгодженість дій та стабільність функціонування.

З’ясовано, що лідерство та керівництво є ключовими складовими ефективного управління організацією, що ґрунтується на складних психологічних механізмах. Лідерство передбачає вплив на групу для досягнення спільних цілей через авторитет, мотивацію та емоційну підтримку, тоді як керівництво реалізується через формальні повноваження, контроль і організацію процесів. У сучасних дослідженнях акцент зроблено на взаємозв’язку між особистісними якостями лідера, стилем керівництва та ефективністю організаційної діяльності.

2. Визначення психологічних викликів лідерства керівників в умовах кризи, зокрема, війни, показало, що лідерство набуває надзвичайно важливого значення як психологічний ресурс, що забезпечує згуртованість, стійкість і адаптивність колективу. Доцільним стало залучення положень військової психології лідерства, яка акцентує на рішучості, стресостійкості, здатності до координації та підтримки морального клімату в екстремальних

умовах. Військова організація – зокрема особовий склад, підрозділ або командний склад – розглядається як повноцінна організаційна система, в межах якої проявляються стилі управлінського впливу, комунікація та ефективність взаємодії.

Особливу увагу було приділено теоретичним джерелам, що стали підґрунтям для емпіричного дослідження стилів лідерської поведінки та компетентностей керівників. Це дозволило сформувати логічну основу для аналізу психологічних викликів лідерства в умовах війни. Основні психологічні аспекти лідерства включають мотивацію, когнітивні особливості, стиль комунікації, емоційну компетентність та здатність до адаптації, які будуть розглянуті в емпіричному дослідженні.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Організація та методики емпіричного дослідження

Для проведення емпіричного дослідження психологічних особливостей лідерства і керівництва в організації в умовах війни було складено план емпіричного дослідження, підібрано методики для оцінки психічного стану досліджуваних, сформовано вибірку.

Вибірка дослідження:

У дослідженні взяли участь 63 керівники українських організацій, серед яких 39 жінок та 24 чоловіки віком від 18 до 55 років і старше (найбільшу частку становлять респонденти 35–44 та 45–54 років). Більшість учасників мають повну вищу освіту, що відповідає їх управлінським ролям. За стажем роботи вибірка охоплює як керівників із досвідом менше року, так і управлінців зі стажем понад 5 років (найчисленніша група). За кількістю підлеглих респонденти здійснюють керівництво як невеликими колективами (до 5 осіб), так і середніми групами (11–30 осіб). Опитані представляють різні сектори діяльності – бізнес і торгівлю, промисловість, сферу послуг, освіту, охорону здоров'я, IT та громадський сектор – і працюють у приватних компаніях, організаціях зі змішаною формою власності та інших структурах**.** Важливо підкреслити, що всі компанії функціонували ще до 24 лютого 2022 року, а після початку повномасштабної війни продовжили діяльність в умовах воєнного стану. Це створює специфічний контекст для аналізу психологічних особливостей лідерства, зокрема в ситуації підвищеного стресу та невизначеності.

Етапи дослідження:

- Ознайомлення респондентів з метою дослідження;
- Проведення дослідження;
- Аналіз та інтерпретація даних.

Для емпіричного дослідження психологічних особливостей лідерства та керівництва в умовах війни представникам вибірки було запропоновано пройти п’ять психодіагностичних інструментів: опитувальник діагностики комунікативних та організаторських схильностей (КОС-2); опитувальник схильностей до стилю керівництва / *Є. П. Ільїн, представлений у* Збірнику методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу (Кокун та ін., 2012); опитувальник загального стилю прийняття рішень (GDMS); шкала сприйманого стресу; Авторський опитувальник «Оцінка системи підтримки співробітників в умовах війни»

Обрані методики дали змогу комплексно дослідити такі показники, як рівень розвитку комунікативних і організаторських здібностей, індивідуальні відмінності у стилях керівництва та прийняття рішень, рівень сприйнятого стресу, а також особливості системи підтримки персоналу в умовах воєнного стану.

Методика діагностики комунікативних та організаторських схильностей (КОС-2) [52] призначена для виявлення рівня розвитку соціально значущих якостей, що мають важливе значення для професійної діяльності, лідерства та управління. Вона дозволяє оцінити дві групи схильностей – «комунікативні» та «організаторські» – як потенціал до ефективної взаємодії та керівництва.

Опитувальник складається з 40 тверджень, які розділені на два блоки по 20 пунктів. Респондент має відповісти «так» або «ні» на кожне твердження, оцінюючи власну поведінку та схильності. Кожна позитивна відповідь оцінюється в 1 бал, негативна – в 0 балів. Таким чином, максимальний бал за кожну шкалу становить 20 балів.

Рівень вираженості схильностей визначається за такими критеріями:

- 15–20 балів – високий рівень (сильна вираженість);
- 8–14 балів – середній рівень (помірна вираженість);
- 0–7 балів – низький рівень (нехарактерність).

Методика є інформативним засобом первинної психодіагностики, широко використовується в освітніх, кадрових, військових та управлінських контекстах. Вона дозволяє виявити потенціал до лідерства, здатність до організації групової діяльності та рівень соціальної активності.

Опитувальник схильності до певного стилю керівництва / Є. П. Ільїн [52], дозволяє визначити індивідуальні переваги щодо стилю управління**:** авторитарного**,** демократичного або ліберального. Методика базується на концепції стилів керівництва, що впливають на ефективність взаємодії керівника з підлеглими, прийняття рішень та організацію діяльності.

Опитувальник включає 30 тверджень, які респондент оцінює за шкалою від 1 до 5, де 1 – повне заперечення, а 5 – повне погодження з твердженням. Після заповнення формується індивідуальний профіль стилів керівництва, що дозволяє визначити домінуючий стиль, а також оцінити вираженість інших стилів.

Результати інтерпретуються за ключем, який передбачає підсумовування балів за відповідними шкалами. Найвищий бал серед трьох шкал свідчить про домінуючий стиль, а інші – про супровідні або нехарактерні стилі.

Методика активно використовується в дослідженнях організаційної психології, менеджменту, педагогіки та кадрової роботи. Вона дозволяє оцінити управлінську гнучкість, схильність до делегування, рівень контролю та стиль взаємодії з колективом.

Опитувальник «Загальний стиль прийняття рішень» (General Decision-Making Style, GDMS) / С. Скотт, Р. Брюс (1995) [120], є стандартизованим інструментом для оцінки індивідуальних стилів прийняття рішень. Методика базується на концепції п’яти основних стилів: раціонального**,** інтуїтивного**,** залежного**,** спонтанного **та** уникаючого**.**

Опитувальник складається з 25 тверджень, які респондент оцінює за п’ятибальною шкалою Лікерта, де 1 – «ніколи», а 5 – «завжди». Кожен стиль

представлений окремою шкалою, що включає по 5 тверджень. Після заповнення формується індивідуальний стильовий профіль, який відображає переважні способи прийняття рішень.

Інтерпретація результатів здійснюється шляхом підсумовування балів за кожною шкалою. Високі показники свідчать про сильну вираженість стилю, середні – про супровідну функцію, а низькі – про нехарактерність відповідного стилю.

GDMS є інформативним засобом для дослідження управлінських стратегій, поведінки в умовах невизначеності, особистісної саморегуляції та стилів мислення. Методика широко використовується в організаційній, військовій, освітній та клінічній психології.

Шкала сприйнятого стресу (Perceived Stress Scale, PSS-10) / Ш. Коен; адаптація – О. О. Вельдбрехт, Н. І. Тавровецька (2022) [12] є одним із найпоширеніших інструментів для оцінки суб'єктивного рівня стресу, який переживає людина протягом останнього місяця. В українському контексті використовується адаптована версія, створена О. Вельдбрехт та Н. Тавровецькою у 2022 році, яка зберігає психометричні властивості оригіналу та враховує культурні особливості української вибірки.

Шкала складається з 10 тверджень, що описують загальні емоційні реакції на життєві обставини, зокрема почуття напруженості, втрати контролю, перевантаження та неспроможності впоратися з труднощами. Респондент оцінює кожне твердження за п'ятибальною шкалою, де 0 – «ніколи», а 4 – «дуже часто».

Шкала PSS-10 є інформативним засобом самооцінки психологічного стану, що дозволяє виявити загальний рівень напруженості, емоційного навантаження та суб'єктивного сприйняття життєвих труднощів. Вона широко використовується в клінічній, соціальній, військовій та освітній психології, особливо в умовах підвищеного стресового навантаження, таких як війна, кризи або професійне вигорання.

Опитувальник «Оцінка системи підтримки співробітників в умовах війни» (див. додаток М) є авторським діагностичним інструментом, розробленим для дослідження суб'єктивного сприйняття ефективності внутрішньоорганізаційної підтримки персоналу в умовах воєнного стану. Методика дозволяє оцінити наявність і якість чотирьох ключових напрямів підтримки: інформаційної, психологічної, соціальної та організаційної гнучкості.

Опитувальник містить 16 тверджень, згрупованих у чотири тематичні блоки:

- Блок 1. Інформаційна підтримка – оцінює доступність достовірної інформації про безпекові загрози, наявність каналів комунікації, роз'яснення прав і можливостей працівників, а також інформування про джерела допомоги.
- Блок 2. Психологічна підтримка – досліджує наявність програм психологічної допомоги, рівень стигматизації, заходи з профілактики емоційного вигорання та розвитку стресостійкості.
- Блок 3. Соціальна підтримка – охоплює соціальні гарантії, підтримку сімей, ініціативи взаємодопомоги та заходи, спрямовані на зміцнення командного духу.
- Блок 4. Організаційна гнучкість та адаптація – оцінює можливість дистанційної роботи, адаптацію організаційних процесів до змін безпекової ситуації, врахування психоемоційного стану працівників та наявність можливостей для перекваліфікації.

Опитувальник є практичним інструментом для внутрішнього моніторингу організаційної стійкості, профілактики вигорання та формування стратегій підтримки персоналу в умовах надзвичайних ситуацій.

У межах емпіричного дослідження було використано електронну форму опитування, яка містила кілька послідовних розділів, кожен з яких відповідав окремому психодіагностичному інструменту. Для забезпечення структурованості та зручності заповнення, на початку кожного розділу було

розміщено коротку інструкцію, а всі запитання були налаштовані як обов’язкові для відповіді, що дозволило забезпечити повноту даних та об’єктивність подальшого аналізу.

Першим розділом електронної форми виступав реквізитний блок, який мав на меті зібрати соціально-демографічні та професійні характеристики респондентів. Цей блок включав запитання щодо статі, віку, рівня освіти, ролі в організації, стажу на керівній посаді, кількості підлеглих, типу організації, форми керівництва (дистанційно чи безпосередньо), сфери діяльності, загальної чисельності персоналу, географічного розташування основної діяльності, а також форми власності та управлінської участі респондента.

Окремий підрозділ реквізитного блоку був присвячений особистісному самосприйняттю керівника, де учасники мали змогу охарактеризувати свій стиль керівництва, частоту переживання стресу на роботі, джерела психологічної стійкості, зміни у стилі управління після початку війни, а також визначити найважливіші лідерські якості в умовах воєнного стану. Крім того, було включено запитання щодо проходження навчання з кризового менеджменту, психології або лідерства в умовах війни.

Для зниження впливу соціальної бажаності та уникнення похибки на людський фактор, назви методик у заголовках розділів не вказувались. У вступних інструкціях до кожного розділу було зазначено, що відповіді мають бути швидкими, спонтанними та максимально чесними. Це дозволило зменшити ризик свідомого коригування відповідей учасниками з метою «покращення» результатів.

Після отримання дозволу на проведення дослідження від керівника дипломної роботи електронну форму опитувальника було розіслано цільовій аудиторії через професійні канали комунікації. Зокрема, вона була спрямована керівникам організацій різного рівня – від менеджерів середньої ланки до CEO.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження психологічних особливостей лідерства і керівництва в умовах війни

Для наочності показників та зручності результати підрахунків всіх п’яти опитувальників було внесено до Таблиці Д (Див. Додаток Д) з позначенням кольором у відповідності до виражених показників, де блакитні та зелені – сильновиражені та високі показники (у відповідності зі шкалами розподілу результатів дослідженнь), жовті – середні чи помірно виражені показники, сірі – нехарактерні чи слабко проявлені показники, червоні – критичний рівень проявів.

У таблиці представлено результати дослідження психодіагностичного оцінювання респондентів за комплексом методик. Таблиця включає 12 стовпчиків з інформацією по дослідженню та 4 додаткові стовпчики, що розмежовують показники для зручності оцінки результатів. Стовпчики значень результатів дослідження також позначені кольором, що відповідає значенню результатів. Стовпчики під номером 2 і 3 – представляють результати оцінювання рівня комунікативних і організаторських здібностей за методикою КОС-2; стовпчики 4, 5 та 6 – представляють результати оцінювання рівня схильності до певного стилю керівництва за опитувальником Є. П. Ільїна; стовпчики 7, 8, 9, 10, 11 – представляють результати оцінювання рівня схильності до певного стилю прийняття рішень (GDMS); стовпчики з позначкою № 12 – представляє результати оцінювання рівня сприйнятого стресу за методикою PSS-10; стовпчик 13 – представляє результати АО «Оцінка системи підтримки співробітників в умовах війни».

У зв’язку з тим, що опитування керівників організацій відбувалося із зазначенням обов’язкового забезпечення анонімності оприлюднених результатів, у цій роботі піддослідні позначаються як «респондент №…», задля збереження конфіденційності всіх учасників дослідження. З метою компактного розміщення результатів у таблицях, позначення «респондент №…» скорочено до формату «Р-1», «Р-2», «Р-3» тощо. Відповідне пояснення подано у примітках під таблицями для зручності інтерпретації.

Кольорове виділення результатів застосовано для покращення візуального сприйняття даних на початковому етапі їх обробки. У стовпчиках 2 та 3, що містять оцінку комунікативних та організаторських здібностей, воно використано відповідно до шкали інтерпретації методики КОС-2. «Жовті» показники відображають середній рівень вираженості характеристики, «зелені» – високий, а «блакитні» – найвищий рівень комунікативних чи організаторських здібностей. Такий підхід забезпечує наочність первинного аналізу та сприяє швидкій ідентифікації рівнів у межах вибірки.

У стовпчиках 4–6, що відображають результати оцінювання стилю керівництва за методикою Є. Ільїна, кольори позначають інтерпретацію стилістичних переваг. «Блакитний» – чітко виражений демократичний стиль; «зелений» – комбінований, де демократичний поєднується з ліберальним чи авторитарним; «жовтий» – змішаний стиль без домінування, з приблизно рівними балами. Незафарбовані клітинки містять допоміжні числові значення для уточнення структури стилю.

У стовпчиках 7, 8, 9, 10, 11, що містять результати оцінювання стилів прийняття рішень за методикою GDMS, кольорове розмежування було застосоване відповідно до ступеня прояву кожного стилю. «Зелені» показники свідчать про сильно виражений стиль; «жовті» показники – про помірно виражений стиль; «сірі» показники – про нехарактерний стиль, тобто низький ступінь представленості або відсутність схильності до відповідного типу прийняття рішень.

У стовпчику 12, що містить результати за шкалою сприйнятого стресу (PSS-10), кольорове маркування було застосоване відповідно до сили прояву показника. «Зелені» показники свідчать про низький рівень стресу (0–13 балів); «жовті» показники – про помірний рівень стресу (14–26 балів); «червоні» показники – про високий рівень стресу (27–40 балів). Така візуалізація дозволяє швидко ідентифікувати рівень психоемоційного навантаження респондентів.

У стовпчику 13 результати авторського опитувальника «Оцінка системи підтримки співробітників в умовах війни» подані з кольоровим розмежуванням: «блакитний» – добре розвинена система, готова до адаптації; «зелений» – функціонує, але потребує посилення; «жовтий» – середній рівень із ризиками для благополуччя; «червоний» – високий ризик вигорання та втрати персоналу.

З метою побудови довірчих інтервалів та аналізу лінійного взаємозв’язку між показниками було здійснено розрахунок середніх арифметичних значень та стандартних відхилень. Обробка даних проводилася відповідно до інструкцій авторів методик із дотриманням рекомендованих алгоритмів підрахунку та інтерпретації. Узагальнені статистичні характеристики наведено у таблиці Е.1 та на рисунку Е.1 (див. додаток Е). Дані отримано в результаті обробки відповідей керівників організацій, які брали участь у дослідженні.

Для візуалізації результатів дослідження побудовано діаграми, які відображають співвідношення рівнів прояву показників, отриманих за різними психодіагностичними методиками. Зокрема, на Рис. 2.1 представлено дані опитувальника КОС-2, що відображають рівень комунікативних та організаторських здібностей.

Рис. 2.2 демонструє результати методики «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (за Ільїним).

На Рис. 2.3 подано розподіл стилів прийняття рішень за та на Рис. 2.4 аналіз типології стилістичних профілів загального стилю прийняття рішень методикою GDMS.

Рис. 2.5 ілюструє рівень сприйнятого стресу за шкалою PSS-10, а Рис. 2.6 відображає результати авторського опитувальника щодо оцінки системи підтримки співробітників в умовах війни.

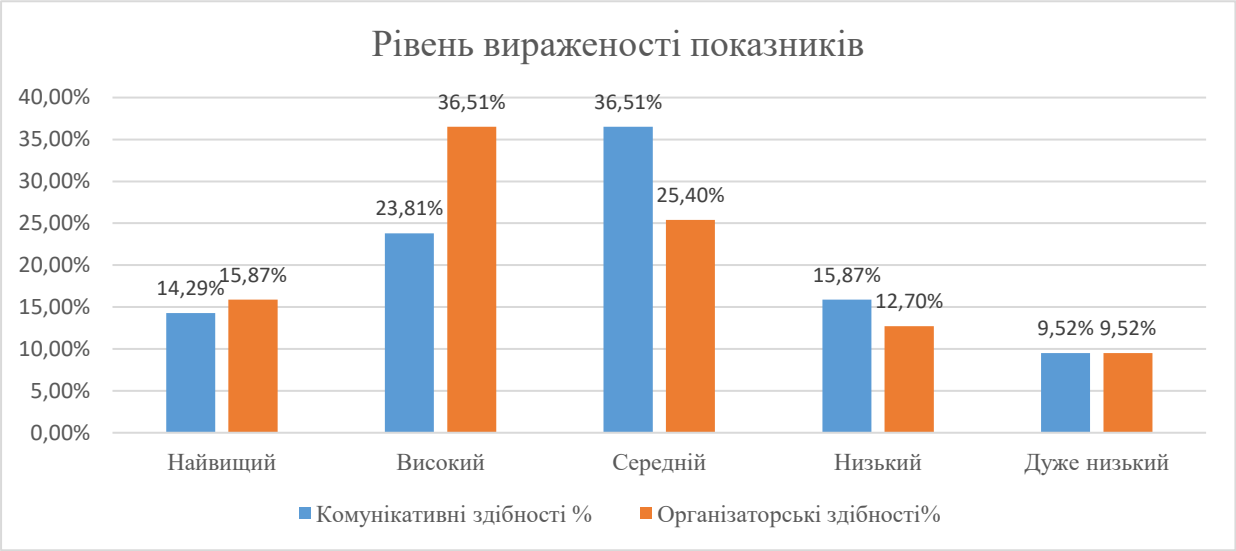


Рис. 2.1 Рівень вираженості комунікативних та організаторських здібностей за результатами опитувальника КОС-2

За результатами дослідження, представленими у рисунку 2.2, було проаналізовано відсоткове співвідношення рівнів інтенсивності прояву комунікативних та організаторських здібностей керівників за даними опитувальника КОС-2. Діаграма побудована на основі розподілу респондентів за п’ятьма рівнями: найвищий, високий, середній, низький та дуже низький.

У групі досліджуваних керівників 36,51% респондентів продемонстрували середній рівень комунікативних здібностей, тоді як 23,81% – високий рівень, і лише 14,29% – найвищий. Водночас 15,87% респондентів мають низький рівень, а 9,52% – дуже низький, що свідчить про помірну варіативність показника (розподіл охоплює всі рівні без домінування крайніх значень) та наявність сформованих навичок міжособистісної взаємодії у більшості учасників (понад 74% мають середній або вищий рівень комунікативних здібностей).

Щодо організаторських здібностей, найбільша частка респондентів (36,51%) продемонструвала високий рівень, 25,40% – середній, а 15,87% – найвищий, що свідчить про виражену схильність до управлінської ефективності. Низький рівень організаторських здібностей виявлено у

12,70% респондентів, а дуже низький – у 9,52%, що підтверджує загальну тенденцію до сформованості управлінських навичок.

Для поглибленого аналізу базових управлінських ресурсів керівників було здійснено перехресне зіставлення рівнів комунікативних та організаторських здібностей. На основі цього побудовано таблицю частотних поєднань (див. табл. 2.1), яка дає змогу виявити типові конфігурації у межах вибірки. Такий підхід дозволяє уточнити загальний розподіл та сформувати узагальнений управлінський профіль керівника, що є важливим етапом реалізації мети дослідження.

Таблиця 2.1

Частотні поєднання рівнів прояву комунікативних та організаторських здібностей

Комунікативні здібності	Здібності	Організаторські здібності				
	Рівні	Найвищий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
	Найвищий	4	4	1	1	1
	Високий	2	6	3	4	1
	Середній	3	11	4	2	3
	Низький	0	1	5	1	1
	Дуже низький	1	1	2	1	0

Аналіз поєднань рівнів комунікативних та організаторських здібностей (за даними опитувальника КОС-2) дозволив виокремити домінуючі управлінські профілі серед досліджуваних керівників. Найчастіше зустрічається поєднання середнього рівня комунікативних здібностей із високим рівнем організаторських (n = 11), що свідчить про те, що більшість керівників здатні адаптувати стиль комунікації до особливостей співрозмовника, ситуації та контексту, зберігаючи ефективність взаємодії.

Також поширеними є комбінації, де обидва показники мають середній або високий рівень, що підтверджує загальну тенденцію до сформованості управлінських ресурсів. Крайні поєднання (дуже низький рівень обох здібностей) трапляються в поодиноких випадках, що свідчить про стабільність вибірки та відносну однорідність у межах базових лідерських характеристик.

Особливістю отриманих результатів є висока частота прояву демократичного стилю керівництва, який демонструється більшістю респондентів незалежно від загального профілю. Це пояснюється як соціальною бажаністю даного стилю, так і його адаптивністю в умовах колективної взаємодії.

Водночас ключовим є не просто факт наявності демократичного стилю, а його домінантність – тобто переважання над іншими стилями у структурі відповідей. Саме тому в подальшому аналізі було враховано поєднання стилів та рівень прояву кожного з них, що дозволяє сформувати більш точний управлінський портрет керівника (див. рис. 2.2).

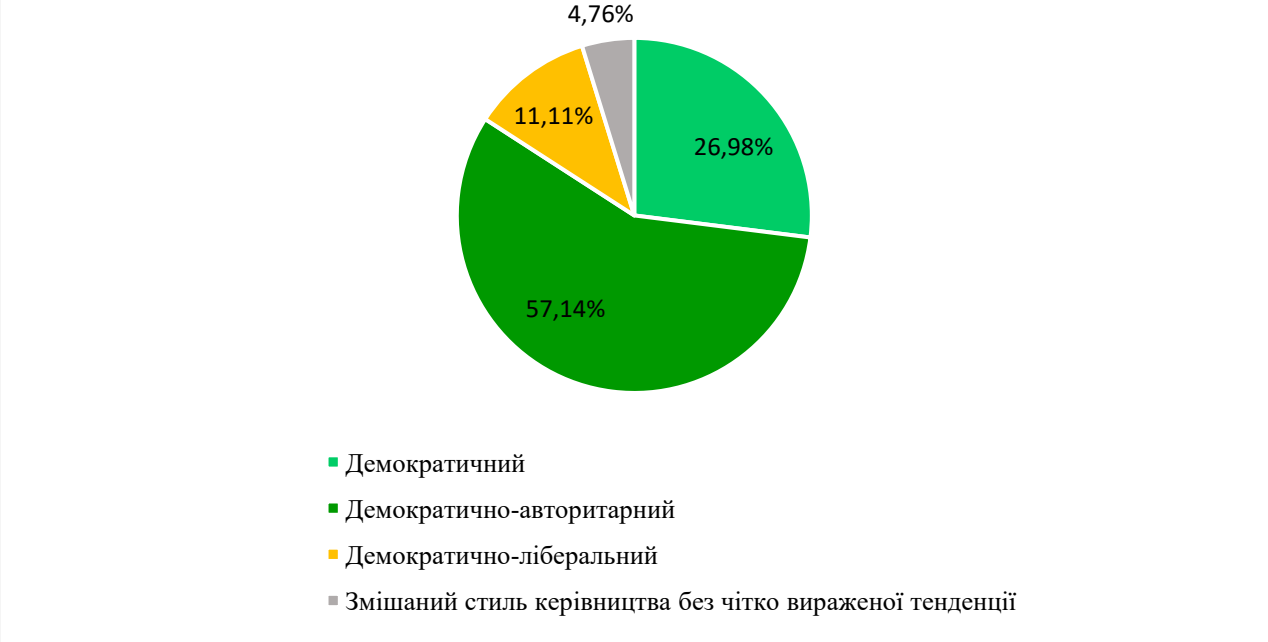


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за типом стилю керівництва (за методикою Ільїна)

Загалом, демократичний стиль проявляється у 84,23% респондентів (сума трьох перших категорій), що підтверджує його функціональну ефективність в умовах командної роботи. Найпоширенішим серед досліджуваних керівників виявився демократично-авторитарний стиль (57,14%), що поєднує відкритість до зворотного зв’язку з жорсткістю управлінських рішень у критичних ситуаціях. Така комбінація дозволяє інтерпретувати стиль як прояв ситуативної гнучкості – здатності адаптувати

поведінку залежно від контексту. Зіставлення з контингентною моделлю лідерства Ф. Фідлера [100], яка розрізняє орієнтацію на завдання та орієнтацію на відносини, дозволяє припустити, що демократичний компонент відповідає міжособистісній орієнтації, а авторитарний – моделі, що орієнтована на завдання. Таким чином, поєднання цих елементів може розглядатися як адаптивна управлінська стратегія, що узгоджується з теоретичними уявленнями про ефективність стилю в залежності від ситуації. Демократично-ліберальний стиль (11,11%) демонструє схильність до делегування та автономії, що може бути ефективним у стабільних умовах, але менш адаптивним у кризових. Натомість недиференційований стиль (4,76%) вказує на відсутність чіткої управлінської орієнтації, що потенційно пов’язано з недостатнім досвідом або невизначеністю ролі керівника.

Отримані результати свідчать про те, що демократичний стиль є базовим управлінським ресурсом, який проявляється як самостійно, так і в комбінації з іншими стилями. Найбільш поширеним є демократично-авторитарний стиль, що дозволяє керівникам адаптуватися до змінних умов, зберігаючи баланс між гнучкістю та контролем. Така стилістична структура створює основу для формування узагальненого психологічного портрету керівника, здатного ефективно функціонувати в умовах нестабільності та підвищеної відповідальності.

Окремо було виділено категорію «Змішаний стиль без чіткої домінанти», яка відповідає ситуації, коли жоден із трьох стилів керівництва не набирає порогового значення (≥12 балів), а різниця між ними не перевищує 3 бали. Такий результат є валідним у межах методики Ільїна і свідчить про відсутність чітко вираженої управлінської орієнтації, що може бути пов’язано з ситуативною адаптацією або невизначеністю ролі керівника. Незважаючи на малу кількість таких випадків (4,76%), їх окреме представлення дозволяє виявити потенційні відхилення від загальної стилістичної структури та зберегти повноту аналітичної картини.

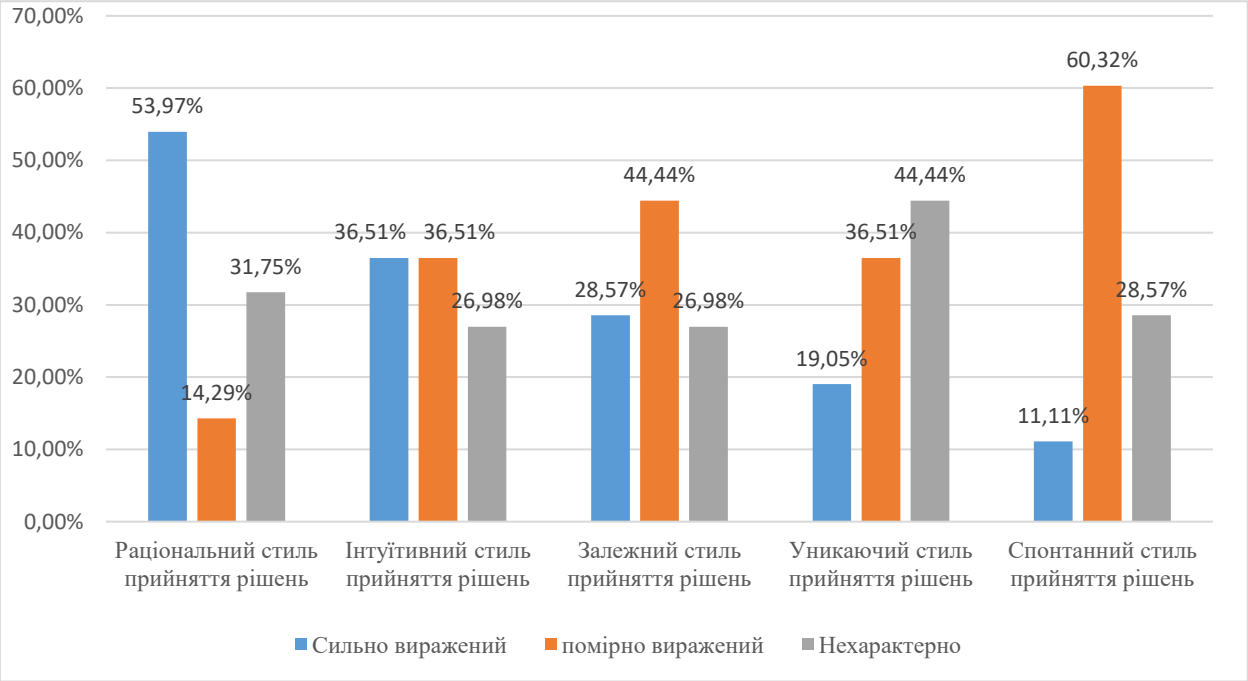


Рис. 2.3. Розподіл стилів прийняття рішень за рівнем вираженості (за методикою GDMS, Scott & Bruce, 1995)

Для подальшої інтерпретації результатів використано адаптовану українську версію опитувальника General Decision-Making Style (GDMS), розробленого Scott & Bruce (1995) [120], що дозволяє оцінити п’ять когнітивних стратегій керівника: раціональну, інтуїтивну, залежну, уникаючу та спонтанну.

Інтуїтивний стиль демонструє збалансований розподіл між сильно (36,51%) та помірно (36,51%) вираженими рівнями, що свідчить про активне використання суб’єктивного сприйняття, накопиченого досвіду та емоційної оцінки у процесі прийняття рішень. Нехарактерний рівень (26,98%) також є значним, що вказує на індивідуальні відмінності у довірі до інтуїції.

Залежний стиль має найбільшу частку на рівні помірного прояву (44,44%), що може свідчити про тенденцію до врахування думки інших, потребу в підтримці або схваленні, особливо в умовах невизначеності. Сильно виражений рівень – 28,57%, а нехарактерний – 26,98%, що вказує на помірну стабільність цього стилю.

Уникаючий стиль найчастіше виявляється як нехарактерний (44,44%), що свідчить про низьку схильність до уникнення рішень серед керівників. рівень помірного прояву – 36,51%, а сильно – лише 19,05%, що підтверджує переважну орієнтацію на активне прийняття рішень.

Найбільш поширеним серед рівнів прояву спонтанного стилю є помірний (60,32%), що свідчить про часткову схильність до імпульсивних рішень у нестандартних ситуаціях. Водночас сильно виражений рівень – лише 11,11%, а нехарактерний – 28,57%, що вказує на загальну стриманість у використанні цього стилю.

Загальна картина свідчить про домінування раціонального стилю як основного механізму прийняття рішень серед керівників. Інтуїтивний стиль має збалансоване представлення, що відображає поєднання емоційного досвіду з логічним аналізом. Залежний стиль найчастіше проявляється на помірному рівні, вказуючи на потребу соціального підтвердження рішень. Низька частка уникального та спонтанного стилів свідчить про стратегічну обережність і відповідальність управлінців.

На додаток до цього проведено типологічне узагальнення, яке дозволяє виявити стійкі поєднання стилів та сформувати управлінські профілі. Такий підхід поглиблює розуміння індивідуальних стратегій, забезпечує класифікацію респондентів за домінантними орієнтаціями та виявляє нейтральні профілі без чіткої домінанти типологічних профілів, сформованих на основі поєднання домінантних стилів за методикою GDMS. У межах типологічного аналізу здійснено класифікацію респондентів (n = 63) за конфігураціями стилів, які досягли порогового рівня інтенсивності. Загальний стиль прийняття рішень представлено у вигляді Кожен профіль інтерпретується як окремий тип управлінської орієнтації, що відображає переважну стратегію прийняття рішень. Кільцева діаграма ілюструє частотну структуру цих профілів, дозволяючи оцінити їхню поширеність у вибірці та виокремити як типові, так і рідкісні варіанти.

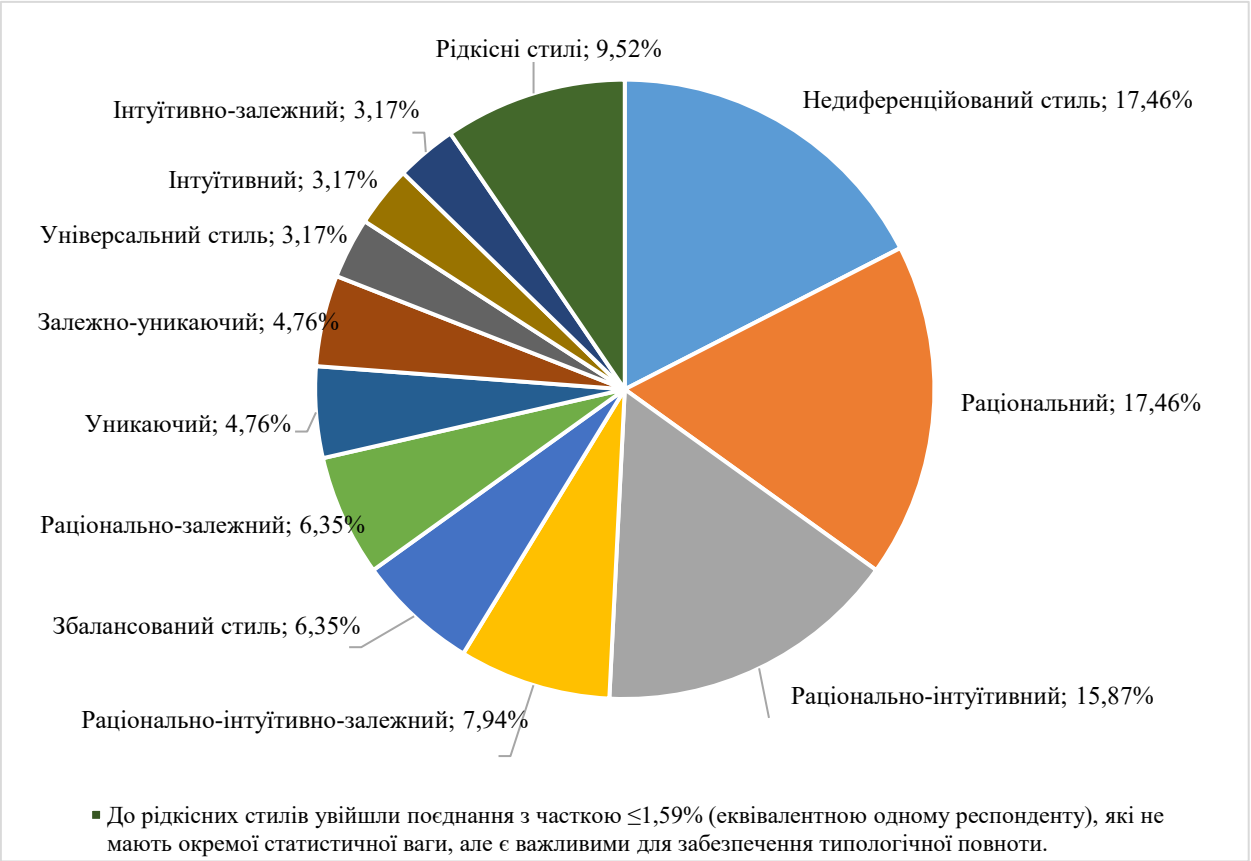


Рис. 2.4 Аналіз типології стилістичних профілів загального стилю прийняття рішень (за методикою GDMS, Scott & Bruce, 1995)

Отримані дані за методикою GDMS можна інтерпретувати у світлі класифікації [117]: раціональний стиль частково відповідає урівноваженому, інтуїтивний має спільні риси з ризикованим, залежний співвідноситься з обережним, уникаючий нагадує інертний, а спонтанний – імпульсивний. Це показує, що різні підходи до опису стилів прийняття рішень мають певні паралелі, хоча й акцентують різні аспекти процесу.

У процесі типологізації було виявлено комбінації стилів, що не мають усталеного позначення й не завжди вкладаються у класичні п’ять профілів. Тому в нашому дослідженні введено три узагальнені типи – недиференційований, збалансований та універсальний, які описують стійкі управлінські профілі поза межами традиційної класифікації.

1. Недиференційований стиль позначає ситуацію, коли жоден зі стилів не досягає граничного рівня інтенсивності, що свідчить про

відсутність чіткої стилістичної домінанти. Такий профіль може вказувати на ситуативну мінливість стратегій, низький рівень рефлексії або нестійкість поведінкових моделей поведінки.

2. Збалансований стиль характеризує поєднання кількох стилів із приблизно однаковою, помірною інтенсивністю без вираженого домінування.

3. Універсальний стиль формується у випадках, коли всі п’ять стилів мають високі показники інтенсивності, що свідчить про гнучкість і здатність адаптуватися до різних ситуацій прийняття рішень.

Найбільшу частку у вибірці становлять раціональний стиль та недиференційований стиль (по 17,46%, відповідно до 11 респондентів кожен). Раціональний стиль відображає орієнтацію на логічне, обґрунтоване прийняття рішень, засноване на аналізі фактів і послідовності дій. Недиференційований стиль, попри відсутність чіткої домінанти, є статистично значущим і заслуговує на окрему увагу як показник стилістичної невизначеності, що має потенційне значення для аналізу управлінської гнучкості або нестабільності.

Третю позицію займає раціонально-інтуїтивний стиль (15,87%), який поєднує аналітичні та емоційно-інтуїтивні компоненти. Далі йдуть складніші конфігурації: раціонально-інтуїтивно-залежний стиль (7,94%), збалансований стиль (6,35%) та раціонально-залежний стиль (6,35%), які демонструють прагнення до гармонізації логіки, інтуїції та соціальної орієнтації.

Менш поширеними є стилі з домінуванням уникаючого компонента (4,76%) та його поєднання із залежним стилем (4,76%), що свідчить про схильність до уникнення відповідальності або делегування рішень.

Стилі з часткою 3,17% – універсальний**,** інтуїтивний та інтуїтивно-залежний – мають обмежену статистичну вагу, але зберігаються як окремі категорії через їхню методичну значущість.

Для забезпечення структурної цілісності візуалізації стилі з мінімальною часткою (≤1,59%) об’єднано в окрему категорію «рідкісні стилі», представлену узагальненим сегментом діаграми. Такий підхід

дозволяє уникнути перевантаження графічного матеріалу малозначущими категоріями, зберігаючи при цьому аналітичну повноту. До рідкісних стилів увійшли індивідуальні конфігурації, представлені лише одним респондентом, зокрема:

- домінування спонтанного стилю;
- комбінація залежного, уникаючого та спонтанного стилів;
- поєднання інтуїтивного, уникаючого та спонтанного стилів;
- комбінація раціонального, інтуїтивного, залежного та уникаючого стилів;
- поєднання раціонального та спонтанного стилів;
- поєднання уникаючого та спонтанного стилів.

Хоча ці стилі не мають статистичної ваги в загальній структурі вибірки, їх наявність підтверджує варіативність стилістичних орієнтацій і доцільність типологічного підходу.

Для забезпечення кількісної прозорості типологічного аналізу було побудовано таблицю частотного розподілу стилів, виявлених за методикою GDMS (див. табл. 2.2). Вона дозволяє:

- чітко зафіксувати кількість респондентів у кожній типологічній категорії;
- зіставити частки стилів у відсотковому та абсолютному вираженні;
- виявити домінантні, помірно поширені та рідкісні конфігурації;
- забезпечити аналітичну повноту при інтерпретації кільцевої діаграми;
- підкріпити типологічну класифікацію емпіричними даними для подальших порівнянь та узагальнень.

Таблиця функціонує як числове доповнення до візуального матеріалу, дозволяючи оцінити не лише поширеність окремих стилів, але й складність їх поєднань, рівень стилістичної визначеності та наявність унікальних варіантів. Таке подання даних сприяє більш глибокому аналізу структури лідерських стилів і забезпечує обґрунтованість подальших узагальнень та інтерпретацій результатів дослідження.

Таблиця 2.2

Частотний розподіл типологічних стилів загального стилю прийняття рішень (за методикою GDMS)

Назва стилю	Частка (%)	Кількість респондентів
Недиференційований стиль	**17,46%**	11
Раціональний стиль	**17,46%**	11
Раціонально-інтуїтивний стиль	**15,87%**	10
Раціонально-інтуїтивно-залежний стиль	**7,94%**	5
Збалансований стиль	**6,35%**	4
Раціонально-залежний стиль	**6,35%**	4
Уникаючий стиль	**4,76%**	3
Залежно-уникаючий стиль	**4,76%**	3
Універсальний стиль	**3,17%**	2
Інтуїтивний стиль	**3,17%**	2
Інтуїтивно-залежний стиль	**3,17%**	2
**Рідкісні стилі (поєднання з часткою 1,59%)		
– Спонтанний стиль	**1,59%**	1
– Залежно-уникаюче-спонтанний стиль	**1,59%**	1
– Інтуїтивно-уникаюче-спонтанний стиль	**1,59%**	1
– Раціонально-інтуїтивно-залежно-уникаючий стиль	**1,59%**	1
– Раціонально-спонтанний стиль	**1,59%**	1
– Уникаюче-спонтанний стиль	**1,59%**	1

Оскільки будь-яка керівна посада, особливо в умовах воєнного часу, супроводжується підвищеним рівнем емоційного напруження, з метою вивчення частоти переживання стресу серед респондентів було проведено дослідження із застосуванням стандартизованої психодіагностичної методики – «Шкала сприйнятого стресу» (PSS-10; адаптація: О. О. Вельдбрехт, Н. І. Тавровецька, 2022). Результати розподілу респондентів за рівнями стресу представлено на рисунку 2.5 та в таблиці 2.3.

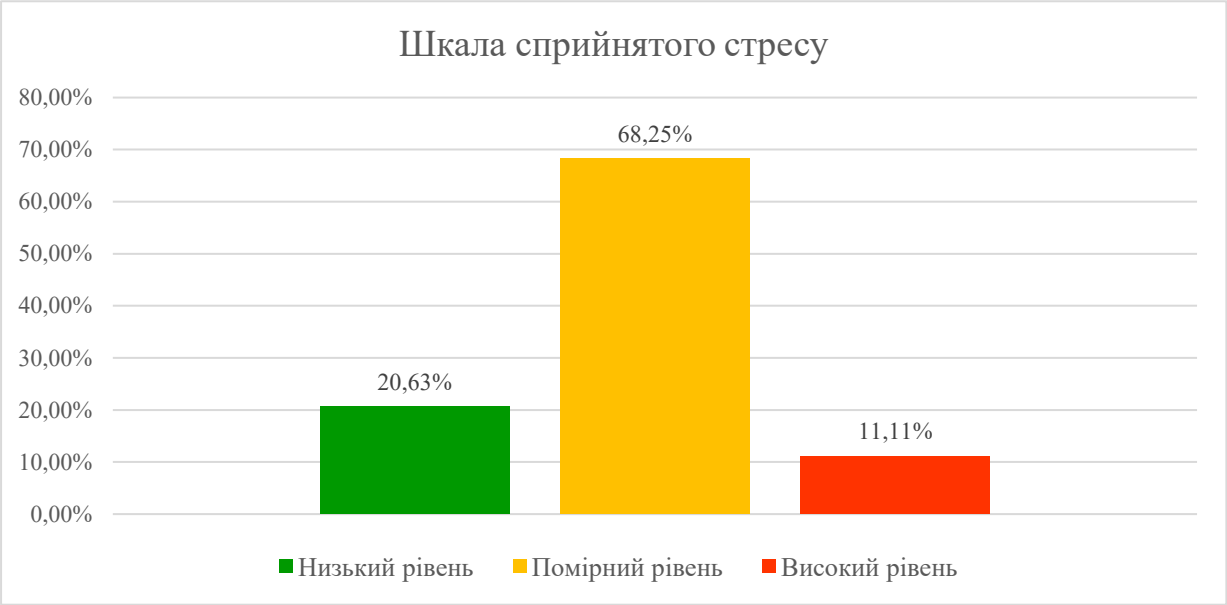


Рис. 2.5 Розподіл рівнів сприйнятого стресу за методикою PSS-10 (Ш. Коен; адаптація: О. О. Вельдбрехт, Н. І. Тавровецька, 2022)

У таблиці представлено розподіл респондентів за рівнями сприйнятого стресу відповідно до методики PSS-10 (Ш. Коен; адаптація: О. О. Вельдбрехт, Н. І. Тавровецька, 2022). Методика дозволяє кількісно оцінити суб'єктивне сприйняття стресових ситуацій, класифікуючи результати за трьома рівнями: низький, помірний та високий.

Таблиця 2.3

Частотний розподіл рівнів сприйнятого стресу (за шкалою PSS-10)

Шкала сприйнятого стресу	**Частка (%)**	**Кількість респондентів**
Високий рівень	11,11 %	7
Помірний рівень	68,25 %	43
Низький рівень	20,63 %	13

Найбільшу частку вибірки становлять респонденти з середнім рівнем стресу – 68,25% (n = 43), що свідчить про регулярне емоційне напруження, яке не досягає критичних показників, але може впливати на загальне самопочуття та ефективність діяльності. Низький рівень стресу зафіксовано у 20,63% учасників (n = 13), що може свідчити про стабільну емоційну

регуляцію, адаптивність до навантажень або низьку суб’єктивну чутливість до стресових факторів. Високий рівень стресу виявлено у 11,11% респондентів (n = 7), що дозволяє виокремити групу з потенційно підвищеним ризиком хронічного напруження, емоційного виснаження або психосоматичних проявів.

Загальна структура розподілу демонструє переважання середнього рівня сприйнятого стресу, що є типовим для популяційних вибірок у періоди підвищеного соціального або академічного навантаження. Водночас наявність крайніх значень підтверджує індивідуальну варіативність реакцій на стресові чинники та обґрунтовує доцільність подальшого аналізу в контексті особистісних, ситуаційних або професійних змінних.

З огляду на це, високі показники за шкалою PSS можуть свідчити про хронічне емоційне напруження, емоційне виснаження або підвищений ризик психосоматичних проявів [12]. У межах цієї вибірки такі результати можуть вказувати на групу, яка потенційно потребує додаткової уваги з боку організаційної підтримки або профілактичних програм. Варто зазначити, що шкала PSS не є діагностичним інструментом, однак її результати можуть бути використані як індикатор загального рівня стресового навантаження.

В умовах війни система підтримки співробітників перестає бути другорядним елементом організаційної культури – вона стає критичним ресурсом виживання, стабільності та збереження професійного потенціалу. Забезпечення такої підтримки є прямою управлінською відповідальністю керівника, який має не лише реагувати на запити персоналу, а й проактивно формувати умови для психосоціальної безпеки.

Для оцінки стану системи підтримки персоналу було використано Авторську методику «Оцінка системи підтримки співробітників в умовах війни». Результати представлені на рисунку 2.6 та в таблиці 2.4.

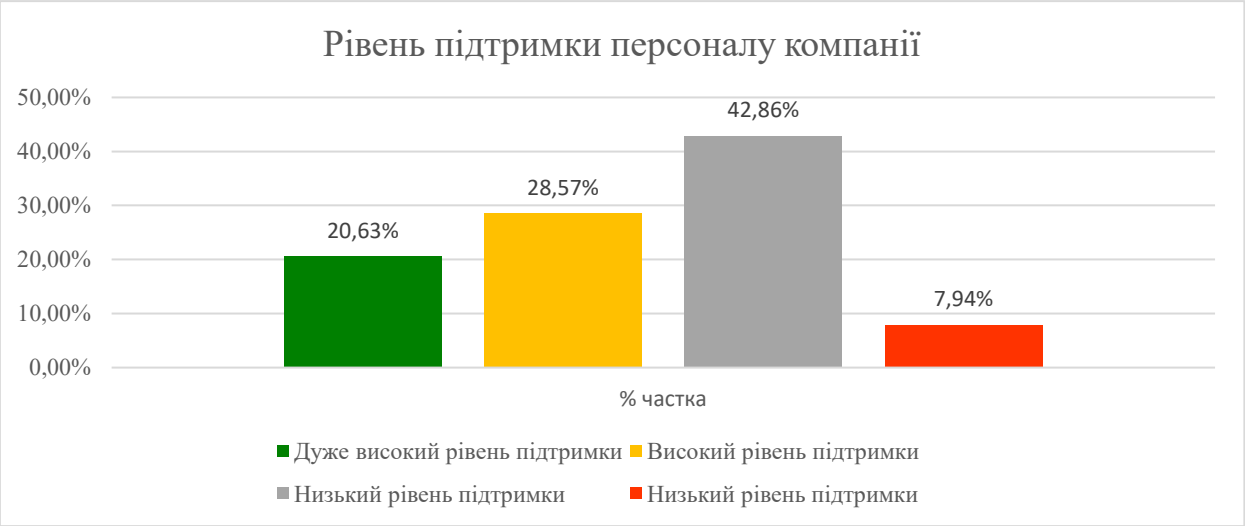


Рис. 2.6 Структура оцінки ефективності системи підтримки співробітників

Результати опитування демонструють неоднорідне сприйняття ефективності системи підтримки співробітників в умовах війни. Лише 20,63% респондентів (n = 13) оцінили її як добре розвинену та готову до адаптації – тобто як «дуже високий рівень підтримки». Ще 28,57% (n = 18) вказали на «високий рівень підтримки», що свідчить про наявність функціональних механізмів, які потребують точкового посилення.

Таблиця 2.4

Частотний розподіл рівнів підтримки співробітників за результатами опитування

Рівень підтримки персоналу компанії	**% частка**	**n**
Дуже високий рівень підтримки	20,63%	13
Високий рівень підтримки	28,57%	18
Середній рівень підтримки	42,86%	27
Низький рівень підтримки	7,94%	5

Примітки:

[1]Рівні підтримки згруповано відповідно до змістовних характеристик: функціональність, адаптивність, наявність ризиків, критичні загрози. Таблиця містить частки (%) та абсолютні значення респондентів, які надали відповідні оцінки.

[2] n – кількість респондентів, які обрали відповідний варіант відповіді

Найбільша частка – 42,86% респондентів (n = 27) – зафіксувала «середній рівень підтримки», що вказує на наявність ризиків для психосоціального благополуччя персоналу. Водночас 7,94% (n = 5) повідомили про «низький рівень підтримки», що може бути маркером критичних загроз, зокрема ризику професійного вигорання, втрати мотивації та зниження ефективності.

Загальна структура відповідей свідчить про потребу в системному управлінському підході до підтримки – не лише як реакції на кризу, а як частини стратегічного забезпечення стабільності персоналу в умовах невизначеності.

У процесі дослідження постала необхідність з’ясувати, чи впливає управлінський стаж на стилі керівництва, схильність до різних стилів прийняття рішень та рівень сприйнятого стресу. Для цього порівняно дві групи керівників – зі стажем до 5 років та понад 5 років. Такий підхід дозволяє виявити відмінності між менш і більш досвідченими управлінцями, що має теоретичне й практичне значення для розуміння розвитку управлінських компетенцій.

З метою забезпечення наукової обґрунтованості аналізу було використано методи математичної статистики. Основним інструментом став t-критерій Стьюдента для незалежних вибірок, який дозволяє визначити, чи є різниця між середніми значеннями двох груп статистично значущою. Для кожного показника було розраховано: середнє значення (M) – для характеристики загального рівня показника в групі; стандартне відхилення (SD) – для оцінки варіативності даних; t-статистику та p-значення – для перевірки статистичної значущості відмінностей.

Такий підхід дозволив не лише кількісно описати результати, а й зробити висновки щодо наявності або відсутності суттєвих відмінностей між групами керівників. Результати наведено в таблиці 2.5, а для їх наочного представлення побудовано стовпчикову діаграму (див. рис. 2.7), яка демонструє середні значення показників із урахуванням стандартного

відхилення та підтверджує статистичні висновки, отримані за допомогою t-критерія Стьюдента.

Таблиця 2.5

Результати перевірки відмінностей між групами керівників за допомогою t-критерія Стьюдента

Опитувальник / Показник	Група <5 років (n, M, SD)	Група >5 років (n, M, SD)	t-статистика	p-значення	Висновок
Комунікативні здібності	n=33, M≈12,06, SD≈3,7	n=30, M≈11,53, SD≈3,6	0,19	0,85	ns
Організаторські схильності	n=33, M≈11,0, SD≈4,3	n=30, M≈13,0, SD≈4,2	−1,91	0,061	ns
Демократичний стиль керівництва	n=33, M≈9,18, SD≈3,6	n=30, M≈8,87, SD≈3,0	0,38	0,71	ns
Авторитарний стиль керівництва	n=33, M≈5,64, SD≈3,9	n=30, M≈6,47, S D≈3,7	−0,87	0,39	ns
Ліберальний стиль керівництва	n=33, M≈3,15, SD≈2,6	n=30, M≈1,87, SD≈1,8	2,38	0,021	*
Раціональний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=33, M≈15,5, SD≈6,3	n=30, M≈16,7, SD≈7,2	−0,74	0,46	ns
Інтуїтивний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=33, M≈16,3, SD≈4,9	n=30, M≈15,3, SD≈5,7	0,77	0,44	ns
Залежний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=33, M≈14,6, SD≈4,9	n=30, M≈14,8, SD≈5,1	−0,17	0,87	ns
Уникаючий стиль прийняття рішень (GDMS)	n=33, M≈13,0, SD≈4,6	n=30, M≈12,1, SD≈7,2	0,61	0,54	ns
Спонтанний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=33, M≈13,0, SD≈3,6	n=30, M≈13,6, SD≈4,6	−0,59	0,56	ns
Рівень сприйнятого стресу (PSS-10)	n=33, M≈21,0, SD≈6,6	n=30, M≈17,3, SD≈7,3	2,16	0,035	*
Система підтримки співробітників (в умовах війни)	n=33, M≈20,0, SD≈5,5	n=30, M≈22,0, SD≈6,5	−1,34	0,19	ns

Аналіз результатів за допомогою t-критерій Стьюдента показав, що більшість досліджуваних показників не мають статистично значущих відмінностей між групами керівників зі стажем до 5 років та понад 5 років. Зокрема, відсутні значущі різниці у системі підтримки співробітників (як у звичайних умовах, так і в умовах війни), комунікативних здібностях, організаторських схильностях, демократичному та авторитарному стилях керівництва, а також у схильності до різних стилів прийняття рішень (раціонального, інтуїтивного, залежного, уникаючого та спонтанного).

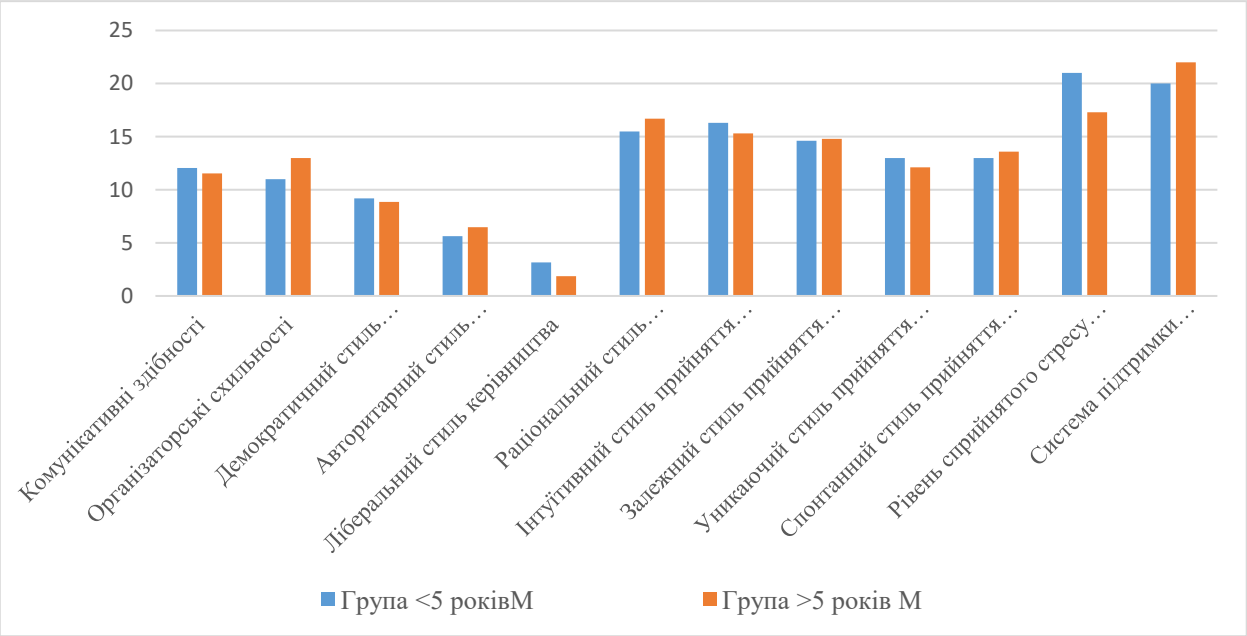


Рис.2.7 Порівняння серед середніх значень між групами керівників

Водночас було виявлено два показники, які демонструють статистично значущі відмінності між групами:

Ліберальний стиль керівництва (за Ільїним): керівники зі стажем до 5 років мають вищі значення порівняно з більш досвідченими колегами ($t = 2,38$; $p = 0,021$).

Рівень сприйнятого стресу (PSS-10): керівники зі стажем до 5 років характеризуються вищим рівнем сприйнятого стресу ($t = 2,16$; $p = 0,035$).

Таким чином, узагальнені результати статистичного аналізу свідчать, що більшість досліджуваних показників не демонструють значущих

відмінностей між керівниками зі стажем до 5 років та понад 5 років. Лише два показники – ліберальний стиль керівництва та рівень сприйнятого стресу – виявили статистично значущі відмінності. Це дозволяє зробити висновок, що управлінський стаж не має суттєвого впливу на більшість досліджуваних характеристик, проте може бути пов’язаний із схильністю до ліберального стилю керівництва та рівнем сприйнятого стресу.

З метою поглиблення емпіричного дослідження було проведено другий міжгруповий аналіз із застосуванням t-критерію Стьюдента для незалежних вибірок. Цього разу порівнювались показники чоловіків та жінок за додатковими психологічними та поведінковими характеристиками, що не були охоплені у попередньому етапі. Результати наведено в таблиці 2.6, а для їх наочного представлення побудовано стовпчикову діаграму (див. рис. 2.8)

До вибірки увійшли чоловіки (n = 24) та жінки (n = 39). Для кожного показника було розраховано середнє значення (M), стандартне відхилення (SD), t-статистику та p-значення.

Аналіз результатів за допомогою t-критерію Стьюдента показав, що більшість досліджуваних показників не мають статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками. Зокрема, відсутні значущі різниці у комунікативних здібностях, організаторських схильностях, раціональному, інтуїтивному, залежному, уникальному та спонтанному стилях прийняття рішень, а також у рівні та системі підтримки.

Разом з тим було виявлено три показники за опитувальником Ільїна, які демонструють статистично значущі відмінності між групами:

- Демократичний стиль керівництва ($t = –4,59$; $p = 0,004$),
- Авторитарний стиль керівництва ($t = 2,65$; $p = 0,085$),
- Ліберальний стиль керівництва ($t = 3,19$; $p = 0,029$).

Узагальнені результати статистичного аналізу свідчать, що більшість досліджуваних характеристик не демонструють значущих відмінностей між чоловіками та жінками. Лише стилі керівництва за опитувальником Ільїна – демократичний, авторитарний та ліберальний – виявили статистично значущі

відмінності. Це дозволяє зробити висновок, що гендерні особливості можуть бути пов’язані насамперед із перевагою певних стилів управління, тоді як інші досліджувані показники залишаються незалежними від статі.

Таблиця 2.6

Результати перевірки відмінностей між групами керівників за статтю за допомогою t-критерія Стьюдента

Опитувальник / Показник	Група Чоловіки (n, M, SD)	Група Жінки (n, M, SD)	t-статистика	p-значення	Висновок
Комунікативні здібності	n=24, M≈10,83, SD≈4,58	n=39, M≈11,83, SD≈3,61	-0,91	0,661	ns
Організаторські схильності	n=24, M≈11,46, SD≈4,42	n=39, M≈14,21 SD≈3,37	-2,61	0,459	ns
Демократичний стиль керівництва	n=24, M≈6,92, SD≈3,05	n=39, M≈10,63, SD≈3,21	-4,59	0,004	*
Авторитарний стиль керівництва	n=24, M≈6,88, SD≈3,58	n=39, M≈4,50, SD≈3,35	2,62	0,085	*
Ліберальний стиль керівництва	n=24, M≈3,25, SD≈2,67	n=39, M≈1,33, SD≈1,58	3,19	0,029	*
Раціональний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=24, M≈16,38, SD≈6,34	n=39, M≈16,21, SD≈8,04	0,09	0,724	ns
Інтуїтивний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=24, M≈15,50, SD≈5,95	n=39, M≈13,54, SD≈5,94	1,27	0,769	ns
Залежний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=24, M≈14,88, SD≈4.49	n=39, M≈13,29, SD≈5,25	1,27	0,555	ns
Уникаючий стиль прийняття рішень (GDMS)	n=24, M≈12,54, SD≈6,06	n=39, M≈10,75, SD≈6,50	1,11	0,872	ns
Спонтанний стиль прийняття рішень (GDMS)	n=24, M≈13,63, SD≈3,68	n=39, M≈11,79, SD≈4,68	1,73	0,293	ns
Рівень сприйнятого стресу (PSS-10)	n=24, M≈18,42, SD≈9,23	n=39, M≈17,21, SD≈5,59	0,58	0,607	ns
Система підтримки співробітників (в умовах війни)	n=24, M≈19,71, SD≈5,70	n=39, M≈22,79, SD≈7,03	-1,91	0,230	ns

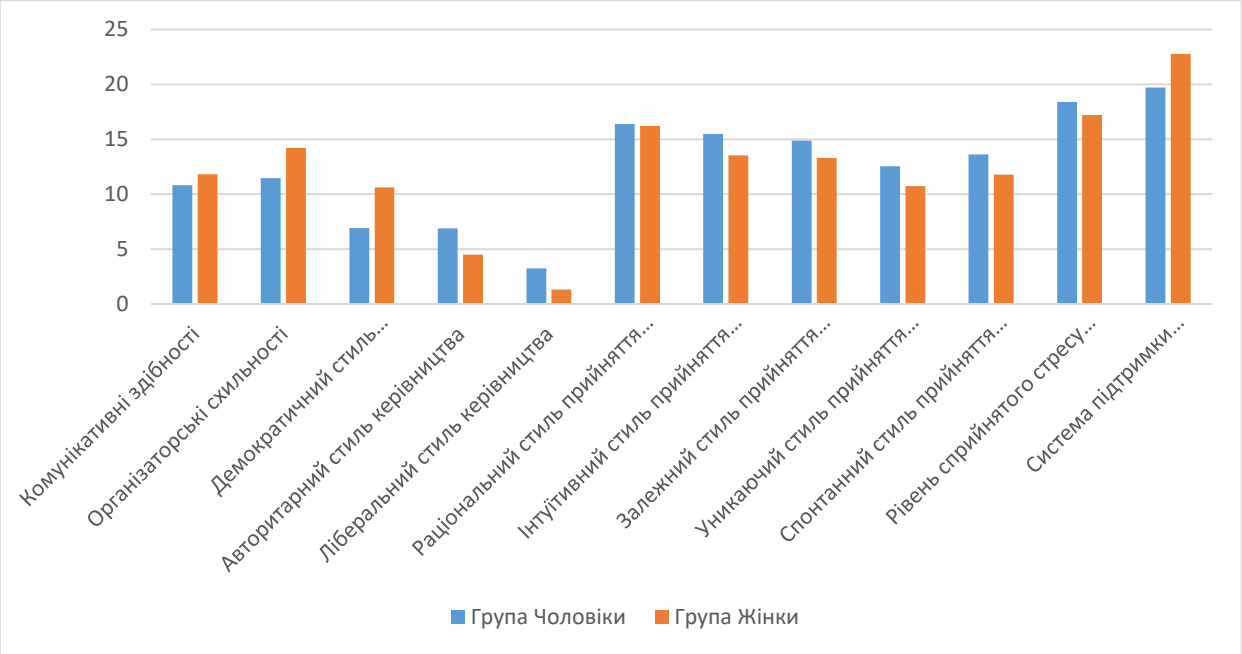


Рис.2.8 Порівняння серед середніх значень між групами за статтю

Інші показники, зокрема комунікативні здібності, організаторські схильності, стилі прийняття рішень, рівень та система підтримки, не виявили статистично значущих відмінностей ($p > 0,05$), що дозволяє трактувати їх як незалежні від статі у межах досліджуваної вибірки.

Висновки до розділу 2

У межах емпіричного дослідження було здійснено комплексну оцінку психологічних особливостей лідерства та керівництва в умовах війни. Сформовано вибірку з 63 керівників українських організацій, що продовжують функціонування в умовах воєнного стану. Вибірка охоплює представників різних сфер діяльності, вікових категорій, типів організацій та управлінських ролей, що забезпечує репрезентативність і варіативність отриманих результатів.

Для дослідження використано п’ять психодіагностичних інструментів, які дозволили оцінити ключові управлінські характеристики: комунікативні та організаторські схильності (КОС-2), стилі керівництва (Є. П. Ільїн), стилі прийняття рішень (GDMS), рівень сприйнятого стресу (PSS-10) та

ефективність системи підтримки персоналу в умовах війни (авторський опитувальник). Усі методики адаптовані до українського контексту та мають чіткі критерії інтерпретації.

Опитування було реалізовано в електронному форматі з обов'язковим проходженням усіх блоків, що забезпечило повноту даних. Для зниження впливу соціальної бажаності назви методик не вказувались, а інструкції містили заклик до спонтанності та чесності відповідей. Це дозволило зменшити ризик свідомого коригування результатів.

Результати дослідження систематизовано у Таблиці А, де кожен респондент позначений кодом (Р-1, Р-2 тощо) задля збереження конфіденційності. Для покращення візуального сприйняття даних застосовано кольорове маркування відповідно до рівнів вираженості показників: від високих (блакитні, зелені) до критичних (червоні). Такий підхід дозволив швидко ідентифікувати управлінські профілі, рівень стресу, стильові переваги та потенційні ризики.

Отримані дані свідчать про наявність значної індивідуальної варіативності серед керівників щодо стилю управління, способів прийняття рішень, рівня емоційного напруження та ефективності внутрішньоорганізаційної підтримки. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язків між цими показниками та формування практичних рекомендацій щодо розвитку лідерських компетенцій в умовах невизначеності.

Опрацьовано та виведено середнє арифметичне значення та стандартне відхилення отриманих показників, що мають значення:

- Комунікативні схильності (КОС-2): середнє арифметичне: 11,14; стандартне відхилення: 4,34;
- Організаторські схильності (КОС-2): середнє арифметичне**:** 11,98; стандартне відхилення: 4,38;

- Домінуючий стиль керівництва (Ільїн): переважно демократично-авторитарний. Цей стиль був присутній у конфігурації стилів у 100% респондентів, а домінував у 57,14% випадків;
- Стиль прийняття рішень (GDMS): найвищі середні значення зафіксовано для раціонального стилю: середнє арифметичне: 15,98; стандартне відхилення: 6,80; та інтуїтивного стилю: середнє арифметичне: 15,22; стандартне відхилення: 5,81;
- Рівень сприйнятого стресу (PSS-10): середнє арифметичне: 19,05, стандартне відхилення: 7,54, що відповідає помірному рівню стресу;
- Оцінка системи підтримки співробітників: середнє арифметичне: 20,90, стандартне відхилення: 6,16. Коефіцієнт варіації становить близько 29%, що свідчить про помірну варіативність результатів. Це означає, що система підтримки загалом функціонує, проте існують окремі напрями, які потребують посилення для забезпечення більшої узгодженості та ефективності.

Отримані статистичні показники свідчать про загальну тенденцію до збереження управлінської ефективності в умовах війни, попри емоційне навантаження та ризики. Високі значення комунікативних і організаторських схильностей, переважання демократично-авторитарного стилю керівництва та раціонального стилю прийняття рішень підтверджують адаптивність керівників до кризових умов. Виявлення недиференційованого стилю прийняття рішень у 17,46% респондентів поряд із раціональним свідчить про стилістичну гнучкість, релевантну для оцінки управлінських стратегій. Помірний рівень стресу та середня оцінка системи підтримки персоналу вказують на потребу в цілеспрямованих управлінських діях щодо стабілізації психосоціального клімату.

Статистичний аналіз за допомогою t-критерія Стьюдента за вибіркою керівників зі стажем до 5 років та понад 5 років показав, що більшість показників не мають значущих відмінностей між групами. Це стосується системи підтримки, комунікативних і організаторських схильностей, стилів

керівництва та прийняття рішень. Водночас значущі відмінності виявлено за двома показниками: ліберальний стиль керівництва (вираженіший у керівників зі стажем до 5 років) та рівень сприйнятого стресу (PSS-10), який є вищим у менш досвідчених керівників. Таким чином, управлінський стаж не має суттєвого впливу на більшість досліджуваних характеристик, проте може бути пов’язаний із схильністю до ліберального стилю управління та підвищеним рівнем стресу, що має практичне значення для формування програм підтримки та розвитку управлінських кадрів.

Статистичний аналіз за допомогою t-критерія Стьюдента за гендерною ознакою (чоловіки та жінки) показав, що більшість показників не мають значущих відмінностей між групами. Це стосується комунікативних здібностей, організаторських схильностей, стилів прийняття рішень (раціонального, інтуїтивного, залежного, уникального та спонтанного), а також рівня та системи підтримки. Водночас значущі відмінності виявлено за трьома показниками опитувальника Ільїна: демократичний стиль керівництва (вираженіший у жінок), авторитарний стиль керівництва (більш характерний для чоловіків) та ліберальний стиль керівництва (також більш виражений у чоловіків). Таким чином, стать не має суттєвого впливу на більшість досліджуваних характеристик, проте може бути пов’язана із перевагою певних стилів керівництва, що має практичне значення для розуміння гендерних особливостей управлінської діяльності та формування програм розвитку лідерських компетенцій.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей керівника в умовах кризи

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дозволило виявити як сильні сторони управлінського потенціалу керівників, так і зони, що потребують цілеспрямованого розвитку. Зокрема, високі показники організаторських здібностей за методикою КОС-2) [52], середній рівень комунікативної гнучкості, а також переважання демократично-авторитарного стилю керівництва (за Ільїним) [52] свідчать про наявність адаптивного потенціалу. За результатами методики GDMS [120], у частини респондентів виявлено недиференційований стиль прийняття рішень, що включає елементи раціонального, інтуїтивного та залежного стилів. Це свідчить про потенційну гнучкість, але також вказує на потребу в стабілізації стилю для підвищення управлінської ефективності в умовах кризи. Водночас помірний рівень сприйнятого стресу [12] та середній рівень оцінки системи підтримки персоналу (Додаток М) вказують на необхідність інтервенцій, спрямованих на розвиток емоційної саморегуляції, посилення внутрішньоорганізаційної підтримки та формування більш узгодженого стилю прийняття рішень.

Формування практичних рекомендацій здійснюється з урахуванням сучасних психолого-організаційних технологій, описаних у працях Л. Карамушки [31], О. Кокуна [50; 51], Д. Оспіщева [73] та інших українських дослідників, які вивчають психологічні аспекти лідерства в умовах війни та кризових ситуацій. У цьому підрозділі подано систематизовані практичні рекомендації, згруповані за основними напрямами відповідно до виявлених у процесі дослідження психологічних параметрів, які потребують подальшого розвитку та вдосконалення.

Напрям 1. Розвиток комунікативних та організаторських здібностей керівника.

Розвиток комунікативних і організаторських якостей є основою ефективного лідерства, особливо в умовах кризи чи війни, коли від здатності керівника підтримувати злагоджену взаємодію та приймати чіткі рішення залежить стабільність роботи всієї команди.

За результатами дослідження, середні значення комунікативних (M = 11,14; SD = 4,34) та організаторських (M = 11,98; SD = 4,38) схильностей свідчать про наявність базових управлінських ресурсів, які можуть бути посилені через цілеспрямовану програму розвитку. У межах психолого-організаційних технологій, описаних Л. Карамушкою [31], рекомендовано впровадження тренінгових модулів, спрямованих на розвиток навичок активного слухання, стратегій делегування, рефлексії стилю керівництва та моделювання управлінських ситуацій з високим рівнем невизначеності.

Л. Карамушка в своїх працях [28; 30; 32] акцентує увагу на розвитку управлінських ресурсів через впровадження тренінгових модулів, спрямованих на активне слухання, делегування, рефлексію стилю керівництва та моделювання управлінських ситуацій з високим рівнем невизначеності.

Дослідження О. Брюховецької [29] доповнює ці положення, наголошуючи на значенні комунікативних та емоційно-рефлексивних навичок керівників для підтримки ефективності управління в кризових умовах, що підтверджує актуальність включення модулів з емоційного інтелекту та командної згуртованості у програми розвитку управлінських здібностей.

Додатково, Г. Дзяна та Р. Дзяний [21] наголошують на важливості розвитку комунікативної компетентності як складника професійної ефективності керівника в умовах нестабільності. Це підтверджує актуальність включення відповідних модулів у програму розвитку управлінських здібностей:

1. Посилення навичок ефективної комунікації – керівнику варто приділяти увагу розвитку відкритості, чіткості та конструктивності у спілкуванні. Важливо навчитися формулювати думки лаконічно, доносити завдання зрозуміло, з урахуванням емоційного стану підлеглих. Це сприяє запобіганню непорозумінь і зниженню напруги у колективі.

2. Формування навичок емоційного інтелекту – здатність розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції, а також враховувати емоційний стан співробітників є необхідною для збереження ефективної командної взаємодії. Керівнику доцільно розвивати емпатію, саморегуляцію та толерантність до емоційних реакцій інших.

3. Покращення організаторських умінь – рекомендовано вдосконалювати здатність планувати роботу, розподіляти обов'язки, координувати діяльність співробітників і контролювати виконання завдань. Важливим є розвиток стратегічного мислення, здатність прогнозувати ризики та гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов.

4. Оптимізація стилю керівництва – керівнику варто аналізувати власний стиль взаємодії та прийняття рішень, прагнучи до балансу між демократичністю й контролем. Гнучкість стилю дозволяє ефективніше реагувати на кризові ситуації, зберігаючи дисципліну та довіру в команді.

5. Підтримка внутрішньої згуртованості колективу – розвиток комунікативних здібностей має поєднуватися з формуванням командного духу, взаємопідтримки та спільної відповідальності. Для цього важливо заохочувати співпрацю, відкритість до обговорень і залучення працівників до прийняття рішень.

6. Системна робота над особистісною рефлексією – рекомендується регулярно аналізувати власну управлінську поведінку, оцінювати ефективність комунікаційних стратегій і рішень, визначати напрями для подальшого розвитку. Саморефлексія допомагає підвищити рівень усвідомленості та впевненості у власних управлінських діях.

Очікуваний ефект впровадження таких програм: підвищення ефективності комунікацій та психологічного клімату в колективі, розвиток здатності до організації командної роботи, формування збалансованого стилю керівництва, зміцнення довіри й взаємоповаги, а також зростання результативності управлінських рішень у кризових умовах.

Напрям 2. Баланс демократичності та авторитарності в стилі керівництва.

Збереження ефективності управління в умовах війни потребує від керівника поєднання демократичних та авторитарних стратегій. Демократичний стиль забезпечує відкритість комунікації й довіру, тоді як авторитарний дозволяє швидко приймати рішення та підтримувати дисципліну. Баланс цих підходів є ознакою гнучкого лідерства, здатного діяти в кризових ситуаціях.

У межах емпіричного дослідження було встановлено, що переважна частина респондентів (57,14%) демонструє демократично-авторитарний стиль керівництва. Така стилістична конфігурація є адаптивною відповіддю на виклики війни, адже поєднує демократичність – гнучку взаємодію та підтримку персоналу – й авторитарність, що забезпечує швидке прийняття рішень і контроль у кризових умовах. Баланс цих якостей дозволяє керівнику ефективно діяти в ситуаціях ризику, зберігаючи психологічну безпеку колективу та управлінську цілісність.

В умовах організаційної нестабільності ефективними є стилі керівництва, що поєднують емоційну відкритість із управлінською жорсткістю. Ефективний стиль має бути адаптивним – змінюватися залежно від рівня загрози, готовності колективу та типу завдання, поєднувати відкритість і контроль та забезпечувати психологічну безпеку. Баланс між емоційною відкритістю, прозорістю рішень і жорстким контролем виступає ключовим чинником ефективності управління в умовах війни, адже він гарантує результативність рішень і психологічну стійкість колективу та суспільства [32; 83].

На основі зазначеного, рекомендовано**:** впровадити психологічну програму розвитку ситуаційного лідерства; здійснити аналіз кейсів стилістичної поведінки керівника; організувати групову рефлексію щодо стилю керівництва; а також забезпечити розвиток навичок управління довірою та делегуванням. А саме:

1. Розвивати ситуаційну гнучкість у виборі стилю керівництва – керівнику доцільно усвідомлено обирати управлінські підходи залежно від рівня загрози, готовності команди та типу завдань. У ситуаціях високої невизначеності доцільно застосовувати більш директивний стиль, тоді як у стабільних умовах – демократичний, що підвищує командну залученість і відповідальність.

2. Підтримувати послідовність і передбачуваність управлінських дій – незважаючи на необхідність адаптивності, важливо уникати різких стилістичних коливань, які можуть дезорієнтувати підлеглих. Рекомендовано формувати чіткі принципи прийняття рішень і комунікації, що забезпечать стабільність та довіру до керівника.

3. Розвивати навички управління довірою – оптимальний баланс стилів можливий лише за наявності взаємної довіри між керівником і колективом. Доцільно підтримувати відкритість у комунікації, пояснювати логіку управлінських рішень, визнавати власні помилки та демонструвати готовність до діалогу.

4. Удосконалювати механізми делегування – збалансований лідер не уникає контролю, але делегує відповідальність, зберігаючи при цьому чіткість завдань і зворотний зв’язок. Це сприяє розвитку самостійності працівників, підвищує їх мотивацію та знижує емоційне навантаження на самого керівника.

5. Формувати емоційну стабільність і саморегуляцію – контроль над власним емоційним станом допомагає уникати надмірної жорсткості або, навпаки, зайвої поступливості у кризових ситуаціях. Керівнику доцільно

розвивати усвідомленість, толерантність до стресу та здатність підтримувати внутрішню рівновагу під тиском.

6. Сприяти розвитку культури відкритого обговорення в колективі – демократичність стилю реалізується через регулярні наради, групові обговорення, участь підлеглих у виробленні рішень. Це підвищує рівень психологічної залученості працівників та знижує ризик конфліктів.

Очікуваний ефект: досягнення оптимального балансу між демократичністю та авторитарністю в управлінні; підвищення стилістичної узгодженості та стабільності управлінських рішень; зміцнення довіри між керівником і колективом; покращення командної взаємодії та зниження рівня управлінської напруги; формування адаптивного, рефлексивного стилю лідерства, ефективного в умовах кризи та війни.

Напрям 3. Стабілізація стилю прийняття рішень керівника

За результатами дослідження, раціональний стиль прийняття рішень є домінуючим серед респондентів, що свідчить про здатність керівників до логічного аналізу та зваженого вибору. Водночас у 17,46% учасників виявлено «недиференційований стиль», який може свідчити про стилістичну невизначеність, ситуативну гнучкість або втрату стабільної управлінської орієнтації в умовах кризи.

Стабільність та послідовність управлінського стилю виступають ключовим чинником ефективності керівництва в умовах високої невизначеності. Водночас сучасні дослідження показують, що у ситуаціях війни та підвищеної соціально-психологічної напруги керівники часто стикаються з когнітивним перевантаженням, що призводить до нестабільності стилю прийняття рішень і внутрішніх сумнівів. Це підкреслює необхідність поєднання чіткості та послідовності управлінських дій із розвитком навичок саморегуляції та психологічної стійкості [36; 50]

Для зменшення цього ризику пропонується застосовувати програми самоспостереження, групової рефлексії та аналізу управлінських кейсів, які

допомагають знизити рівень емоційного тиску й підвищити усвідомленість у прийнятті рішень:

1. Організовувати психологічні програми з розвитку рефлексивних навичок керівників, спрямовані на аналіз власних рішень, помилок і стратегій поведінки в умовах невизначеності.

2. Запровадити кейс-метод для відпрацювання варіантів управлінських рішень у кризових ситуаціях (зокрема під час конфліктів, дефіциту ресурсів або моральної втоми команди).

3. Проводити індивідуальні консультації з організаційним психологом, спрямовані на стабілізацію емоційного стану та зміцнення управлінської впевненості.

4. Розвивати культуру самоспостереження, рекомендувавши керівникам вести «Щоденник управлінських рішень» для рефлексії над власними діями, реакціями та наслідками.

5. Організувати регулярні групові дискусії або супервізійні зустрічі, на яких керівники можуть аналізувати управлінські дилеми, ділитися досвідом і розвивати когнітивну стійкість.

Очікувані результати: підвищення стабільності стилю прийняття рішень та послідовності управлінських дій; зниження когнітивного та емоційного перевантаження в умовах стресу; розвиток усвідомленості, саморефлексії та відповідальності керівників; посилення управлінської впевненості та професійної стійкості; підвищення якості управлінських рішень і довіри до керівника з боку команди.

Напрям 4. Зниження рівня стресу та розвиток емоційної саморегуляції керівника.

Зараз в Україні в умовах війни та тривалої соціальної напруги керівники організацій стикаються з підвищеним рівнем психологічного навантаження, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, стиль взаємодії з підлеглими та загальну ефективність діяльності колективу. Результати емпіричного дослідження засвідчили, що значна частина

опитаних демонструє помірний рівень сприйнятого стресу, що може свідчити про збереження базових механізмів саморегуляції, але також вказує на потребу в цілеспрямованому розвитку навичок емоційної стабільності.

За результатами дослідження, середній рівень сприйнятого стресу (за шкалою PSS-10) становить M = 19,05; SD = 7,26, що відповідає помірному рівню емоційного навантаженням, що в контексті війни є очікуваним.

Керівник задає тон емоційній атмосфері колективу, а його стійкість визначає психосоціальний клімат організації. Для підтримки стабільності пропонується навчання базовим технікам саморегуляції (когнітивне переформулювання, дихальні практики, усвідомленість, управління тригерами) та застосування психолого-організаційних технологій: тренінгів з емоційної компетентності, групової підтримки, індивідуальних консультацій і моделей самоспостереження, адаптованих до умов війни [34; 50].

У зв’язку з цим доцільним є впровадження системи психологічної підтримки керівників, що поєднує індивідуальний психологічний супровід, супервізійні або менторські зустрічі та використання інструментів самоспостереження, зокрема щоденників емоційного стану, з метою підвищення емоційної стійкості й адаптивності в умовах підвищеного стресу.

Рекомендовано:

1. Впровадження програми з емоційної саморегуляції, що охоплюють базові техніки релаксації (дихальні вправи, тілесну усвідомленість, короткі медитативні практики).

2. Навчання керівників методам когнітивного перепереформулювання, які допомагають переосмислювати кризові ситуації та знижувати рівень тривоги через зміну способу мислення.

3. Організацію регулярних груп психологічної підтримки, зокрема у форматах супервізій, менторських зустрічей або «психологічних дебрифінгів» після складних управлінських періодів.

4. Забезпечення доступу до індивідуальних консультацій з організаційним психологом, спрямованих на зниження емоційного виснаження та розвиток внутрішніх ресурсів керівника.

5. Запровадження практики ведення щоденників емоційного стану, що сприятиме формуванню навичок самоспостереження, рефлексії та осмислення власних емоційних реакцій.

6. Підтримка корпоративної культури турботи про ментальне здоров'я, інтегруючи короткі відновлювальні практики (mindfulness-паузи, психологічні мікроперерви) у робочий процес.

Очікувані результати: зниження рівня емоційного та когнітивного навантаження керівників; розвиток стійких навичок саморегуляції та управління емоціями; підвищення психологічної стійкості та гнучкості у кризових ситуаціях; покращення якості управлінських рішень за рахунок збереження внутрішнього балансу; формування стабільної, підтримувальної емоційної атмосфери в організації; зменшення ризику емоційного вигорання як керівників, так і підлеглих.

Напрям 5. Посилення внутрішньоорганізаційної підтримки персоналу.

В умовах воєнного стану та постійної невизначеності внутрішньоорганізаційна підтримка стає ключовим чинником психологічної стійкості колективу та ефективності управління. Саме психологічна безпека, відкритість комунікації та довіра до керівництва є фундаментом стабільності організації в кризових умовах [45; 50; 83]

Результати дослідження вказують на середній рівень оцінки системи підтримки персоналу (M = 20,90; SD = 4,62), що свідчить про наявність базових механізмів допомоги, але також вказує на потребу в їх подальшому розвитку. В умовах війни, коли працівники стикаються з підвищеним рівнем тривожності, втратою стабільності та емоційним виснаженням, роль керівника як джерела підтримки набуває критичного значення. Його

здатність ініціювати, підтримувати та фасилітувати процеси психологічної безпеки безпосередньо впливає на емоційний стан колективу.

Ефективна система підтримки в умовах війни має включати не лише формальні HR-інструменти, а й створення психологічно безпечного середовища, розвиток менторських практик, групову підтримку та чіткі протоколи реагування на кризові ситуації. У цьому контексті керівник виконує роль координатора, який забезпечує сталість і доступність підтримуючих механізмів. Підтримуюче управління підвищує рівень залученості персоналу, знижує прояви стресу та формує відчуття спільної відповідальності за результат. Особливої актуальності набувають технології емпатійного лідерства, розвиток системи менторства та регулярний зворотний зв'язок, що дозволяють створити атмосферу взаємоповаги, турботи й довіри [31; 83]

Рекомендовано:

1. Впровадити психологічні програми з емпатійного лідерства, спрямовані на розвиток здатності керівників розуміти емоційні стани підлеглих, проявляти підтримку та гнучко реагувати на потреби команди.

2. Розвинути систему менторства та наставництва, що передбачає партнерську взаємодію між досвідченими та молодшими співробітниками для взаємного навчання, емоційної підтримки й передачі управлінського досвіду.

3. Інституціоналізувати культуру регулярного зворотного зв'язку, який має бути не лише оцінювальним, а й підтримувальним – орієнтованим на визнання зусиль, зміцнення довіри та корекцію дій без осуду.

4. Організовувати внутрішні командні зустрічі та рефлексивні сесії, під час яких обговорюються труднощі, досягнення та емоційні переживання колективу, що сприяє формуванню атмосфери спільності та психологічної безпеки.

5. Розвивати практики «турботливого менеджменту», які передбачають увагу до добробуту працівників, підтримку балансу між роботою і відпочинком, створення ресурсних зон у робочому середовищі.

6. Залучати HR-фахівців та організаційних психологів до розробки програм підтримки, профілактики вигорання й підвищення мотивації персоналу.

Очікувані результати: посилення психологічної безпеки та довіри у колективі; зниження емоційної напруги й стресу; підвищення згуртованості та командної взаємодії; зростання мотивації, ініціативності та залученості; формування системи менторської й емоційної підтримки; покращення іміджу керівника як лідера, орієнтованого на людей, що підсилює лояльність персоналу та стабільність організаційної культури (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Відповідність виявлених проблем, рекомендованих програм і очікуваних ефектів

Виявлена проблема	Рекомендовані програми / дії	Очікуваний ефект
Середній рівень комунікативних (M = 11,14) та організаторських (M = 11,98) схильностей	Тренінги з активного слухання, стратегій делегування, рефлексії стилю керівництва, моделювання управлінських ситуацій	Посилення базових управлінських ресурсів, розвиток адаптивного потенціалу
Переважання демократично-авторитарного стилю керівництва (57,14%)	Тренінги з ситуаційного лідерства, аналіз кейсів, групова рефлексія, розвиток довіри та делегування	Стабілізація стилю, зниження стилістичної напруги, підвищення ефективності управлінських рішень
Недиференційований стиль прийняття рішень (за GDMS)	Програми самоспостереження, кейс-метод, рефлексивний аналіз, консультації з психологом	Узгодження стилю прийняття рішень, зниження когнітивного перевантаження, підвищення управлінської стабільності
Середній рівень сприйнятого стресу (M = 19,05)	Тренінги з емоційної саморегуляції, групова підтримка, консультації, щоденники емоційного стану	Зниження емоційного навантаження, підвищення стресостійкості, покращення емоційної атмосфери
Середній рівень оцінки системи підтримки персоналу (M = 20,90)	Програми менторства, протоколи кризового реагування, емпатійне лідерство, відкриті канали комунікації	Зміцнення довіри, підвищення мотивації, формування психологічно безпечного середовища

Таблиця «Відповідності виявлених проблем, рекомендованих програм і очікуваних ефектів» узагальнює результати емпіричного дослідження управлінського потенціалу, рекомендовані програми розвитку (на основі наукових джерел) та очікувані ефекти їх впровадження. Вона є підґрунтям для практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських якостей керівника в умовах війни (див.таблицю 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями вдосконалення лідерських якостей керівника в умовах війни

Напрям	Основні заходи	Очікуваний ефект
1. Розвиток комунікативних та організаторських здібностей	Тренінги з активного слухання, делегування, емоційного інтелекту, командної згуртованості	Підвищення ефективності комунікацій, розвиток командного духу, покращення організації роботи
2. Баланс демократичності та авторитарності	Програми ситуаційного лідерства, групова рефлексія, розвиток навичок довіри та делегування	Оптимальний баланс стилів, стабільність управлінських рішень, зміцнення довіри в колективі
3. Стабілізація стилю прийняття рішень	Кейс-метод, самоспостереження, групові дискусії, консультації з психологом	Послідовність управлінських дій, зниження когнітивного перевантаження, підвищення усвідомленості
4. Зниження рівня стресу та розвиток саморегуляції	Дихальні практики, когнітивне переформулювання, mindfulness-паузи, групи підтримки	Зменшення емоційного навантаження, профілактика вигорання, формування психологічної стійкості
5. Посилення внутрішньоорганізаційної підтримки	Менторські програми, групова підтримка, протоколи кризового реагування, корпоративна культура турботи	Зміцнення психологічної безпеки, підвищення стійкості організації, зниження ризику втрати персоналу

Для забезпечення результативності програм розвитку лідерських якостей управлінців у кризових умовах необхідно дотримуватись низки організаційних, психологічних та методичних умов:

Індивідуалізація змісту програми – адаптація навчальних і рефлексивних компонентів до стилістичних особливостей керівника, його рівня емоційної саморегуляції та управлінського досвіду;

1. Попередня психодіагностика – використання валідних інструментів для оцінки стилю керівництва, рівня стресу, типу прийняття рішень та запиту на підтримку;

2. Безпечне освітнє середовище – створення умов для відкритої рефлексії, обміну досвідом та емоційної підтримки без ризику оцінювання чи дискредитації;

3. Фасилітаційна роль тренера/психолога – забезпечення процесу супроводу, модерації групової динаміки та індивідуального консультування;

4. Гнучкість формату реалізації – можливість поєднання очних і дистанційних модулів, індивідуальних та групових форм роботи, з урахуванням обмежень воєнного часу;

5. Інтеграція в управлінську практику – забезпечення зв’язку між навчальними компонентами програми та реальними управлінськими ситуаціями, що потребують адаптивного реагування.

Запропоновані практичні рекомендації базуються на результатах емпіричного дослідження та сучасних психолого-організаційних технологіях, адаптованих до умов війни. Вони охоплюють п’ять ключових напрямів вдосконалення лідерських якостей: розвиток комунікативних та організаторських здібностей, стабілізацію стилю прийняття рішень, баланс демократичності та авторитарності, зниження рівня стресу та посилення внутрішньоорганізаційної підтримки. Кожен із напрямів пов’язаний із конкретними психологічними викликами, виявленими у дослідженні, та має наукове обґрунтування, що спирається на поєднання трьох академічно значущих компонентів**:** емпіричні результати дослідження; використання валідованих психодіагностичних методик; актуальні психолого-організаційні технології.

Рекомендації можуть бути використані як основа для розробки цільових програм-тренінгів, інтервенцій у межах HR-практик або індивідуального розвитку керівників. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню психологічної безпеки в колективі та формуванню адаптивного лідерства в умовах кризи.

3.2. Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи

У межах проведеного теоретичного та емпіричного дослідження нами була створена Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи, спрямована на підвищення ефективності управлінської діяльності в ситуаціях невизначеності та підвищеного стресу. Зміст і структура Програми ґрунтуються на положеннях сучасної психології управління, кризового менеджменту та організаційної поведінки, а також на результатах емпіричного вивчення психологічних особливостей лідерства в умовах війни, що дозволило визначити найбільш значущі напрями розвитку особистісно-професійного потенціалу керівників.

Отримані дані дослідження засвідчили, що ключовими психологічними чинниками ефективного лідерства в кризових умовах є: саморефлексія та емоційна усвідомленість, комунікативна компетентність, здатність до організаційного впливу, стресостійкість і гнучкість мислення, а також мотиваційна готовність до саморозвитку. Саме ці компоненти стали основою побудови п’ятиетапної Програми розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи.

Програма розрахована на: керівників середньої та вищої ланки, які здійснюють управління персоналом в організаціях різних форм власності; лідерів команд, які працюють у сфері бізнесу, державного управління, громадського сектору, освіти чи соціальної роботи; фахівців із персоналу та HR-директорів, які займаються розвитком управлінських компетентностей;

психологів і бізнес-тренерів, що здійснюють психологічний супровід управлінців у кризових умовах.

Програма може бути реалізована у форматі групових тренінгів, фасилітованих модулів, індивідуального коучингу, онлайн-супроводу керівників та модульного навчання в системі корпоративного розвитку персоналу.

Метою Програми є розвиток і вдосконалення ключових лідерських якостей керівників, необхідних для ефективного управління організацією в умовах кризи чи війни, а також формування у них психологічної стійкості, адаптивності, комунікативної гнучкості та стратегічного мислення.

Зокрема, Програма покликана: сприяти усвідомленню власного стилю лідерства та зон розвитку; розвинути здатність до емоційної саморегуляції, управління стресом і напруженням; зміцнити навички кризової комунікації та підтримки колективу; підвищити організаторську ефективність і гнучкість прийняття рішень; сформувати внутрішню мотивацію до саморозвитку та рефлексію власної управлінської поведінки.

Таким чином, Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи є практичною моделлю психологічного супроводу керівників, яка поєднує діагностичний, рефлексивно-аналітичний і навчально-тренінговий компоненти. Її реалізація сприяє не лише зростанню ефективності управління в кризових умовах, а й забезпечує психологічне благополуччя та професійну стійкість керівників і їхніх команд.

Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи може реалізовуватись у декількох форматах залежно від цілей організації, часу та ресурсів. А саме:

1. Тренінговий формат. Форма проведення: групові тренінги, фасилітаційні та інтерактивні заняття. Тривалість: від 2 до 5 днів (інтенсивний формат) або серія щотижневих зустрічей. Мета: розвиток практичних навичок комунікації, стресостійкості, адаптивного мислення.

Особливості: висока динаміка, використання рольових ігор, кейсів, групової рефлексії.

2. Коучинговий формат. Форма проведення: індивідуальні або міні-групові сесії з керівниками. Тривалість: 5–10 зустрічей по 60–90 хвилин. Мета: глибока робота над особистими лідерськими стратегіями, розвиток усвідомленості, пошук рішень у кризових ситуаціях. Особливості: персоналізація процесу, довіра, підтримка мотивації до саморозвитку.

3. Модульний формат навчання. Форма проведення: структуроване навчання у вигляді 4–5 навчальних модулів (поетапне проходження програми). Тривалість: 1–3 місяці (залежно від обсягу). Мета: системне формування компетентностей – від самопізнання до практичного управління кризою. Особливості: поєднання теорії, практичних занять і самостійних завдань між модулями.

4. Онлайн-формат (дистанційний). Форма проведення: вебінари, інтерактивні платформи, групи підтримки у форматі Zoom/Teams. Тривалість: 4– 6 тижнів. Мета: забезпечення доступності програми для керівників у різних регіонах, зокрема під час воєнного стану. Особливості: гнучкість графіка, поєднання відеосесій, домашніх завдань і онлайн-щоденників самоспостереження.

5. Змішаний формат. Форма проведення: комбінація офлайн- та онлайн-форм роботи. Мета: поєднання особистої взаємодії з дистанційними інструментами саморозвитку. Особливості: ефективний баланс між теорією, практикою та індивідуальною роботою над собою.

Таким чином, Програма має адаптивну структуру та може бути впроваджена як у системі корпоративного навчання, так і в межах програм підвищення кваліфікації, коучингових проектів або психологічного супроводу керівників.

Методологія Програми. Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи побудована на засадах психології

лідерства, кризової психології, когнітивно-поведінкових підходів та позитивної психології. Її методологічну основу становлять такі принципи:

1. Принцип цілісності – розвиток лідерських якостей розглядається як єдність когнітивних, емоційних, вольових і поведінкових компонентів.

2. Принцип активності суб'єкта – керівник виступає активним учасником власного розвитку, бере відповідальність за зміни у професійній поведінці.

3. Принцип розвитку та саморефлексії – особистісне зростання відбувається через усвідомлення власних реакцій, переконань, емоцій та рішень у кризових умовах.

4. Принцип гуманістичної орієнтації – у центрі програми – особистість керівника, його потенціал, цінності, потреби та здатність до самореалізації.

5. Принцип адаптивності – програма враховує специфіку діяльності керівників в умовах воєнного часу, невизначеності, підвищеної стресогенності середовища.

6. Принцип інтеграції теорії і практики – поєднання діагностичних, навчально-тренінгових, рефлексивних і коучингових методів.

Методологічну базу Програми також складають: теорія трансформаційного та сервісного лідерства; концепції емоційного інтелекту; когнітивно-поведінковий підхід до розвитку саморегуляції; сучасні підходи до кризового менеджменту та стрес-менеджменту.

Основні методи, що застосовуються у Програмі: психодіагностичні методики (тести, самооцінки, анкетування); інтерактивні тренінгові техніки (рольові ігри, моделювання кризових ситуацій, групова дискусія); коучингові інструменти (SMART-цілі, GROW-модель, план розвитку компетентностей); методи рефлексії (щоденник лідера, групова рефлексія, самоаналіз управлінських рішень); техніки емоційної саморегуляції (дихальні практики, майндфулнес, когнітивна реструктуризація).

Програма складається з п’яти взаємопов’язаних етапів, кожен з яких спрямований на послідовне формування та закріплення лідерських якостей у кризових умовах.

ЕТАП 1. ДІАГНОСТИКА ТА САМОСПОСТЕРЕЖЕННЯ.

Мета: визначити вихідний рівень розвитку лідерських компетентностей, стиль керівництва, рівень емоційної стабільності та стресостійкості, підвищити рівень саморефлексії керівників, визначити зони подальшого розвитку.

Завдання: провести психодіагностику лідерського потенціалу; сформувати усвідомлення власного стилю взаємодії та керівництва; сформувати усвідомлення власних сильних і слабких сторін; підвищити рівень саморефлексії; актуалізувати внутрішню мотивацію до особистісних змін.

Методи, завдання та вправи:

1. Опитувальник КОС-2 – визначення вихідного рівня розвитку комунікативних та організаторських схильностей.
2. Вправа «Мій стиль взаємодії» – самоаналіз типових реакцій у професійних ситуаціях, пов’язаних із комунікацією та організацією.
3. Міні-дискусія «Що означає бути організованим і комунікабельним керівником?» – групове формування уявлень про ефективне лідерство.
4. Письмова рефлексія – фіксація індивідуальних зон розвитку, актуалізація внутрішнього запиту на зміну.

Очікувані результати: учасники усвідомлюють власні сильні та слабкі сторони; з’являється готовність до внутрішньої трансформації; учасники усвідомлюють особисті ресурси та бар’єри розвитку; формується запит на розвиток нових компетентностей.

ЕТАП 2. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ.

Мета: навчити керівників ефективній взаємодії з командою, розвитку емпатійного слухання, асертивності та конструктивної комунікації в умовах кризи.

Завдання етапу: вдосконалити навички активного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку; сформувати стратегії поведінки в конфліктних і стресових ситуаціях; навчитися підтримувати психологічний контакт із командою.

Методи, завдання та вправи:

1. Тренінг активного слухання – розвиток емпатії та уваги до співрозмовника.

2. Рольова гра «Активне слухання в управлінській ситуації» – моделювання типових сценаріїв непорозуміння між керівником і підлеглими, пошук ефективних стратегій реагування.

3. Міні-лекція «Бар'єри в управлінській комунікації» – короткий теоретичний блок із прикладами типових труднощів, що виникають у керівників із низьким рівнем комунікативної гнучкості.

4. Рольова вправа «Складна розмова» – моделювання критичних діалогів;

5. Комунікативна гра «Зворотний зв'язок 360°» – формування конструктивного зворотного зв'язку.

6. Вправа «Діалог під тиском» – тренування емоційного самоконтролю;

7. Міні-лекція «Психологічні бар'єри у спілкуванні під час війни» – підвищення усвідомленості щодо впливу стресу.

8. Вправа «Я-повідомлення» – тренування навички чіткого вираження позиції без конфліктогенів, з урахуванням стилістичних особливостей, виявлених у КОС-2.

9. Групова рефлексія – фіксація змін у власному стилі, усвідомлення нових комунікативних стратегій, співвіднесення з результатами діагностики.

Очікувані результати: підвищення рівня довіри та якості командної взаємодії; зниження рівня конфліктності у колективах; розвиток культури відкритої комунікації; зростання авторитету керівника.

ЕТАП 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАТОРСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.

Мета: формування здатності до стратегічного мислення, ефективного планування та делегування, прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Завдання: вдосконалити навички управління ресурсами; навчитися приймати рішення в умовах невизначеності; розвинути вміння координувати дії команди; сформувати адаптивність до нових викликів; розвинути стратегічне мислення та навички управління змінами; удосконалити вміння делегувати та мотивувати команду.

Методи, завдання та вправи:

1. Кейс-аналіз «Кризова ситуація в команді» – пошук варіантів рішень і оцінка наслідків.

2. Вправа «Матриця делегування» – виявлення оптимальних підходів до розподілу завдань.

3. Кейс-гра «Делегування в умовах тиску» – моделювання ситуацій розподілу повноважень у парах, з урахуванням обмежених ресурсів, термінів та компетенцій команди.

4. Вправа «Пріоритети та ресурси в умовах дефіциту часу» – практикування тайм-менеджменту, командне планування в умовах дефіциту часу, інформації або персоналу; визначення ключових дій та логіки розподілу.

5. Вправа «Структура дня керівника» – побудова ефективного управлінського графіка з урахуванням типових організаційних викликів, виявлених у КОС-2.

6. Інтерактивна вправа «Командна координація» – розвиток навичок синхронізації дій.

7. Розробка індивідуального плану розвитку організаторських компетенцій.

8. Групова рефлексія «Що я беру з собою як організатор?» – усвідомлення змін, фіксація інсайтів, формування індивідуального плану розвитку організаторських стратегій.

Очікувані результати: підвищення рівня управлінської ефективності; оптимізація процесів прийняття рішень; гнучкість у кризових умовах, розвиток стратегічної ініціативи; покращення командної взаємодії та відповідальності.

ЕТАП 4. РОЗВИТОК СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ.

Мета: сприяти формуванню навичок саморегуляції, відновлення психологічної рівноваги та гнучкого реагування на зміни.

Завдання: підвищити рівень усвідомлення власних емоційних реакцій; навчити технік психологічного відновлення; розвинути здатність адаптуватися до нових умов.

Методи, завдання та вправи:

1. Психоедукаційна сесія «Стрес як ресурс» – осмислення конструктивного потенціалу стресу.

2. Практики майндфулнес і дихальні техніки – зниження рівня тривоги та напруги.

3. Вправа «Колесо балансу керівника» – оцінка балансу життєвих сфер.

4. Модуль «Психологічна гнучкість» – тренування прийняття змін.

5. Рефлексивний щоденник «Мої реакції в кризових ситуаціях».

Очікувані результати: підвищення стресостійкості керівників; розвиток навичок емоційного самоконтролю; зменшення проявів професійного вигорання.

ЕТАП 5. ІНТЕГРАЦІЯ ТА ПОДАЛЬШИЙ РОЗВИТОК.

Мета: закріпити набуті навички, сформувати стратегію подальшого професійного саморозвитку та підтримати культуру лідерства в організації.

Завдання: осмислити особисті зміни й результати програми; інтегрувати отримані знання у щоденну управлінську практику; скласти індивідуальний план подальшого професійного розвитку; сформувати

внутрішню систему підтримки між учасниками. сформувати внутрішню мотивацію до самовдосконалення.

Методи, завдання та вправи:

1. Вправа «Мій особистий лідерський кодекс» – формулювання власних принципів управління.

2. Групова супервізія – обмін досвідом та аналіз реальних кейсів.

3. План розвитку лідерських компетентностей на 6 місяців – постановка конкретних цілей.

4. Вправа «Менторство у дії» – взаємна підтримка учасників.

5. Підсумкова рефлексія «Що я змінив у собі як керівник?» – усвідомлення особистих трансформацій.

Очікувані результати: підвищення рівня професійної зрілості керівників; стійка інтеграція нових лідерських моделей у поведінку; розвиток корпоративної культури підтримуючого лідерства.

Як ми бачимо, розроблена Програма поєднує психодіагностичні, когнітивно-поведінкові, тренінгові, коучингові та рефлексивні методи, забезпечуючи системний вплив на когнітивний, емоційний і поведінковий рівні особистості керівника. Реалізація всіх п’яти етапів програми сприяє підвищенню психологічної стійкості, розвитку емоційного інтелекту, формуванню адаптивного лідерства та підвищенню ефективності управлінської діяльності в умовах війни.

Реалізація Програми передбачає досягнення комплексних результатів на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

1. Індивідуальний рівень (особистісний розвиток керівника): зростання рівня саморефлексії, усвідомлення власних сильних і слабких сторін як лідера; розвиток комунікативної гнучкості, вміння ефективно слухати, переконувати й підтримувати відкритий діалог у стресових ситуаціях; підвищення організаторської ефективності – здатності приймати рішення, планувати, делегувати, координувати команду; формування стресостійкості, психологічної гнучкості та навичок саморегуляції; зниження проявів

емоційного вигорання та підвищення загальної психологічної стійкості; формування власної моделі ефективного лідерства, заснованої на цінностях довіри, відповідальності та підтримки.

2. Командний рівень (взаємодія у колективі): підвищення рівня згуртованості та взаємної підтримки у командах; формування психологічно безпечного середовища для обміну думками та ініціативності; зниження кількості конфліктів у колективах, підвищення рівня співпраці; покращення комунікації між керівником і підлеглими, зростання взаємної довіри; активізація командної мотивації, підвищення залученості до спільних цілей.

3. Організаційний рівень (розвиток управлінської культури): формування системи підтримуючого лідерства, орієнтованої на розвиток людей, а не лише на контроль; підвищення ефективності управлінських процесів у кризових умовах; розвиток корпоративної культури стійкості, співпраці та гнучкості; зростання адаптивності організації до викликів воєнного та поствоєнного часу; формування лідерського кадрового резерву, здатного забезпечити стабільне функціонування організації навіть у стресових умовах.

4. Узагальнений результат: учасники програми демонструють зростання рівня емоційного інтелекту, стресостійкості та ефективного впливу, а організація в цілому набуває більшої стабільності, гнучкості та внутрішньої згуртованості.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПСИХОЛОГА.

1. Провести індивідуальне анкетування перед початком Програми. З’ясувати очікування учасників, їхнє розуміння теми ефективної комунікації та організації, виявити особисті запити та можливі труднощі у взаємодії з колегами. Це дозволить адаптувати вправи та дискусії під специфіку групи.

2. Створити безпечну, підтримувальну атмосферу. На початку роботи встановити правила взаємодії в групі (конфіденційність, повага, право на власну думку, добровільність участі). Психолог має уникати оцінних суджень і порівнянь між учасниками, підтримуючи довіру та відкритість.

3. Враховувати індивідуальні особливості керівників. Бути готовим до проявів опору, скепсису або уникання активної участі, особливо серед учасників із низьким рівнем комунікативної гнучкості чи високим рівнем контролю. У таких випадках застосовувати м'яке фасилітування, індивідуальні звернення, техніки активного слухання.

4. Проводити регулярну рефлексію після кожного етапу. Рекомендується коротке усне обговорення або письмова рефлексія (у формі щоденника спостережень). Акцент – на усвідомленні власних змін, порівнянні результатів із попередніми очікуваннями, співвіднесенні з даними діагностики (КОС-2).

5. Забезпечити індивідуальний супровід учасників за потреби. Якщо у процесі роботи виявляються виражені труднощі в організації діяльності, управлінні емоціями або комунікації – запропонувати індивідуальні консультації чи коучингові сесії для глибшого опрацювання.

6. Використовувати активні методи та гнучку фасилітацію. Поєднувати міні-лекції з практичними вправами, дискусіями, рольовими іграми. Забезпечити баланс між теоретичною частиною та реальним досвідом учасників, підтримуючи їхню мотивацію через практичну цінність матеріалу.

7. Підсумкова зустріч – інтеграція результатів. На завершення програми організувати групове обговорення зворотного зв'язку: що змінилося у стилі взаємодії, які навички вдалося розвинути, що планують учасники запровадити у своїй роботі. Це сприятиме закріпленню позитивних змін і формуванню внутрішньої мотивації до подальшого розвитку.

ПЕРЕВАГИ ПРОГРАМИ.

1. Комплексність підходу: Програма поєднує діагностику (КОС-2), тренінгові вправи, дискусії, самоаналіз і рефлексію, що дозволяє учасникам не лише отримати знання, а й усвідомити власні поведінкові стратегії та зони розвитку.

2. Орієнтація на практичний результат: усі вправи спрямовані на формування реальних управлінських і комунікативних навичок, які безпосередньо можна застосувати у професійній діяльності керівників.

3. Індивідуалізація навчання: передбачена діагностика вихідного рівня розвитку компетентностей і подальший аналіз змін, що дозволяє адаптувати матеріал під потреби конкретних учасників.

4. Безпечне навчальне середовище: завдяки психологічно комфортній атмосфері та фасилітації тренера учасники мають можливість відкрито досліджувати власні труднощі у спілкуванні та організації без страху осуду.

5. Розвиток самоусвідомлення: через рефлексивні техніки та індивідуальні завдання учасники отримують можливість усвідомити власні сильні сторони та зони росту, що підвищує їхню ефективність у керівній ролі.

6. Гнучкість у форматі проведення: програму можна реалізовувати як у груповому, так і в індивідуальному форматі, в офлайн або онлайн середовищі, що робить її зручною для корпоративного навчання.

7. Відповідність сучасним тенденціям управління: програма ґрунтується на принципах емоційного інтелекту, фасилітації, командної взаємодії та розвитку лідерства – ключових компетенціях сучасного менеджера.

МОЖЛИВІ СКЛАДНОЩІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ.

1. Залежність ефективності від мотивації учасників: якщо керівники не мають внутрішнього запиту на саморозвиток або сприймають участь формально, результати можуть бути поверховими.

2. Високі вимоги до компетентності психолога-тренера: для ефективної реалізації програми потрібен фахівець, який володіє не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками групової динаміки, фасилітації та роботи з опором.

3. Тривалість процесу змін: формування нових комунікативних і організаційних стратегій потребує часу, тому короткострокове навчання може дати лише початкові результати без подальшого супроводу.

4. Необхідність додаткових ресурсів: для якісного проведення програми потрібні матеріали для діагностики, простір для роботи в групах, технічне забезпечення (при онлайн форматі), що може створювати організаційні труднощі.

5. Можливість групових дисбалансів: у групах із великою різницею в управлінському досвіді чи рівні комунікативних навичок можуть виникати домінування окремих учасників або зниження активності інших.

Запропонована Комплексна програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи має високу практичну значущість, оскільки спрямована на розвиток ключових управлінських компетентностей – комунікативності, організованості та саморефлексії, що безпосередньо впливають на ефективність професійної діяльності керівників. Її комплексний характер поєднує діагностику, навчання та психологічну підтримку, що забезпечує стійкі результати й сприяє особистісному зростанню учасників. Незважаючи на певні обмеження, пов’язані з мотиваційними та організаційними чинниками, Програма довела свою ефективність як інструмент підвищення управлінської культури, покращення командної взаємодії та формування зрілого стилю лідерства в умовах кризи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було здійснено узагальнення теоретичних положень і практичних підходів до вдосконалення лідерських якостей керівників в умовах війни, а також представлено авторську комплексну Програму розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи. Розділ має інтегративний характер, поєднуючи результати теоретико-методологічного аналізу, емпіричних даних та розроблених практичних рекомендацій.

Проведене дослідження показало, що в умовах воєнної нестабільності особливої актуальності набувають такі психологічні якості керівника, як емоційна стійкість, комунікативна гнучкість, організаторська ефективність, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та вміння підтримувати психологічний баланс у колективі. Саме ці характеристики визначають ефективність управління персоналом, згуртованість команди та стійкість організації до кризових впливів.

Запропоновані нами практичні рекомендації базуються на результатах емпіричного дослідження та сучасних психолого-організаційних технологіях, адаптованих до умов війни. Вони охоплюють п’ять ключових напрямів вдосконалення лідерських якостей**:**

1. Розвиток комунікативних та організаторських здібностей керівника.
2. Баланс демократичності та авторитарності в стилі керівництва.
3. Стабілізація стилю прийняття рішень керівника.
4. Зниження рівня стресу та розвиток емоційної саморегуляції керівника.
5. Посилення внутрішньоорганізаційної підтримки персоналу.

Кожен із цих напрямів пов’язаний із конкретними психологічними викликами, виявленими у дослідженні, та має наукове обґрунтування, що спирається на поєднання трьох академічно значущих компонентів: емпіричні результати дослідження, використання валідованих психодіагностичних методик і впровадження сучасних психолого-організаційних технологій. Надані рекомендації можуть бути застосовані для створення цільових програм-тренінгів, HR-інтервенцій або індивідуального розвитку управлінців. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню психологічної безпеки в колективах і формуванню адаптивного лідерства в умовах кризових викликів.

На основі узагальнення наукових підходів і результатів емпіричного дослідження було розроблено п’ятиетапну Програму розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи, що включає:

Етап 1. Діагностика та самоспостереження, спрямований на усвідомлення власних сильних сторін, стилю керівництва і зон розвитку.

Етап 2. Розвиток комунікативної гнучкості, що забезпечує ефективну взаємодію в команді, зниження конфліктності та підвищення довіри.

Етап 3. Розвиток організаторської ефективності, який формує навички стратегічного мислення, делегування та управління ресурсами.

Етап 4. Розвиток стресостійкості та адаптивності, спрямований на опанування технік саморегуляції, зменшення емоційного виснаження та підвищення психологічної гнучкості.

Етап 5. Інтеграція та подальший розвиток, який допомагає закріпити набуті компетентності, створити систему безперервного професійного зростання та взаємної підтримки в організації.

Розроблена Програма поєднує групові тренінги, рефлексивні практики, індивідуальні консультації, кейс-аналіз управлінських ситуацій, техніки майндфулнес і самоспостереження, що дозволяє комплексно впливати на когнітивну, емоційну та поведінкову сфери керівників. Такий підхід відповідає сучасним принципам психологічної підтримки управлінців у кризових умовах і сприяє формуванню системного бачення лідерства як процесу, заснованого на усвідомленості, відповідальності та емоційній зрілості.

Практична реалізація Програми сприятиме зміцненню управлінської стабільності, підвищенню здатності керівників ухвалювати зважені рішення в умовах невизначеності, покращенню командної взаємодії, профілактиці емоційного вигорання, а також створенню психологічно безпечного середовища в організаціях.

Отже, результати третього розділу підтверджують, що системний розвиток лідерських якостей у кризових умовах є не лише особистісним ресурсом керівника, а й стратегічним чинником організаційної стійкості. Запропонована Програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи може бути використана у практиці організаційних психологів, бізнес-

тренерів, HR-фахівців та управлінських освітніх програм як ефективний інструмент підтримки керівників у період соціальної нестабільності, трансформацій і післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. Теоретичний аналіз психологічних особливостей лідерства та керівництва показав, що організація функціонує завдяки своїм учасникам, які є її ключовою складовою. Узагальнено основні теоретичні положення щодо лідерства і керівництва та розкрито історичні аспекти феномену лідерства. Встановлено, що сучасні наукові підходи розглядають лідерство як динамічний процес, зумовлений взаємодією особистісних характеристик керівника та умов організаційного середовища. Теоретичні підходи до вивчення лідерства поділяються на три основні групи: особистісні (характеристики успішних лідерів), поведінкові (стилі управлінської поведінки) та ситуаційні (вплив контексту на ефективність лідерства). Поведінка, компетенції, цінності та установки членів організації визначають її ефективність. У межах організаційної взаємодії використовуються як формальні (службові розпорядження, офіційні зустрічі), так і неформальні (спонтанні розмови, внутрішня культура) канали комунікації. Чітко визначена структура, розподіл ролей і відповідальності забезпечують узгодженість дій та стабільність функціонування. Узагальнено еволюцію наукових підходів до розуміння організації та обґрунтовано можливість дослідження лідерства і керівництва в межах організаційної психології в умовах війни.

З'ясовано, що лідерство та керівництво є ключовими складовими ефективного управління організацією, що ґрунтується на складних психологічних механізмах. Виявлено теоретичні відмінності між феноменами лідерства та керівництва, де лідерство постає як неформальний вплив, заснований на авторитеті та довірі, а керівництво – як формалізований управлінський процес. Систематизовано основні напрями їх теоретичного вивчення: особистісний, поведінковий і ситуаційний.

Лідерство передбачає вплив на групу для досягнення спільних цілей через авторитет, мотивацію та емоційну підтримку, тоді як керівництво реалізується через формальні повноваження, контроль і організацію процесів. У сучасних дослідженнях акцент зроблено на взаємозв'язку між особистісними якостями лідера, стилем керівництва та ефективністю організаційної діяльності. Підтверджено підвищену значущість лідерства і керівництва як психологічних чинників забезпечення стійкості колективу та функціонування організації в умовах кризи

2. Визначення психологічних викликів лідерства керівників в умовах кризи, зокрема, війни, показало, що лідерство набуває додаткового надзвичайно важливого значення як психологічний ресурс, що забезпечує згуртованість, стійкість і адаптивність колективу. Доцільним стало залучення положень військової психології лідерства, яка акцентує на рішучості, стресостійкості, здатності до координації та підтримки морального клімату в екстремальних умовах. Військова організація – зокрема особовий склад, підрозділ або командний склад – розглядається як повноцінна організаційна система, в межах якої проявляються стилі управлінського впливу, комунікація та ефективність взаємодії.

У ході дослідження визначено основні психологічні виклики лідерства керівників в умовах війни. Зафіксовано підвищене когнітивне навантаження, що проявлялося у складності прийняття рішень та дефіциті часу на їх обґрунтування, а також високий рівень емоційного навантаження, пов'язаний із тривожністю, імпульсивністю та ризиком емоційного виснаження. Виявлено значущість формування психологічної безпеки в колективі, підтримки довіри, згуртованості та мотивації персоналу. Виокремлено стилістичну невизначеність у прийнятті управлінських рішень, що проявилася у непослідовності дій та необхідності ситуативної адаптації стилю керівництва. Таким чином, підтверджено підвищену значущість лідерства та керівництва як психологічних чинників забезпечення стійкості колективу та функціонування організації в умовах невизначеності.

Узагальнення теоретичних положень дозволило визначити ситуативну гнучкість, емоційну саморегуляцію керівника та психологічну підтримку колективу як ключові напрями реагування на виявлені виклики.

3. У ході емпіричного дослідження встановлено, що керівники українських організацій, які функціонують в умовах війни, загалом зберігають управлінську ефективність попри підвищене емоційне та когнітивне навантаження. Управлінська діяльність відбувається в умовах помірного рівня сприйнятого стресу, що свідчить про наявність адаптаційних психологічних механізмів. З'ясовано, що для більшості керівників характерні достатньо розвинені комунікативні та організаторські схильності, які виступають базовим психологічним ресурсом ефективного управління в кризових умовах. Це дозволяє забезпечувати координацію діяльності, підтримувати взаємодію в колективах та зберігати функціональність організацій.

Виявлено домінування демократично-авторитарного стилю керівництва, який у більшості випадків поєднує елементи директивності з орієнтацією на взаємодію та підтримку персоналу. Така стильова конфігурація свідчить про прагнення керівників забезпечити контроль і оперативність управління без повної втрати гуманістичної складової лідерства.

Результати дослідження показали, що у процесі прийняття управлінських рішень керівники переважно орієнтуються на раціональний та інтуїтивний стилі, що вказує на поєднання аналітичного мислення з опорою на досвід і ситуативне бачення. Наявність недиференційованих стилів прийняття рішень у частини респондентів відображає стилістичну гнучкість, характерну для діяльності в умовах невизначеності.

Встановлено, що управлінський стаж не має суттєвого впливу на більшість досліджуваних психологічних характеристик керівників. Водночас менш досвідчені керівники демонструють вищий рівень сприйнятого стресу

та більшу схильність до ліберального стилю керівництва, що може підвищувати ризики управлінської дезорганізації в кризових ситуаціях.

Виявлено, що гендерна належність не є визначальним чинником для більшості психологічних характеристик лідерства та керівництва. Разом з тим зафіксовано відмінності у перевагах стилів керівництва: жінки частіше демонструють демократичний стиль, тоді як чоловіки – авторитарний та ліберальний, що має практичне значення для інтерпретації управлінської поведінки.

Отримані результати свідчать, що система підтримки персоналу в умовах війни загалом функціонує, однак характеризується нерівномірною ефективністю. Це вказує на необхідність її цілеспрямованого вдосконалення як складової психологічної безпеки та стабільності організації.

4. Узагальнення результатів теоретичного аналізу, емпіричного дослідження та практичних напрацювань стало основою для розроблення практичних рекомендацій і авторської комплексної Програму розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи, що має інтегративний характер.

Визначено ключові психологічні якості керівника, актуальні в умовах воєнної нестабільності, зокрема емоційну стійкість, комунікативну гнучкість, організаторську ефективність, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та підтримання психологічного балансу в колективі, які мають істотне значення для ефективності управлінської діяльності.

Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення лідерських якостей керівників, що охоплюють основні напрями розвитку управлінської діяльності: розвиток комунікативних і організаторських здібностей; баланс стилів керівництва; стабілізацію стилю прийняття рішень; зниження рівня стресу; посилення внутрішньоорганізаційної підтримки персоналу.

Обґрунтовано прикладну спрямованість розроблених рекомендацій, які базуються на результатах емпіричного дослідження та сучасних психолого-

організаційних технологіях і можуть бути використані в діяльності керівників, організаційних психологів та HR-фахівців.

Розроблено Програму розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи, що включає п'ять етапів: 1) діагностика та самоспостереження, спрямований на усвідомлення власних сильних сторін, стилю керівництва і зон розвитку; 2) розвиток комунікативної гнучкості, що забезпечує ефективну взаємодію в команді, зниження конфліктності та підвищення довіри; 3) розвиток організаторської ефективності, який формує навички стратегічного мислення, делегування та управління ресурсами; 4) розвиток стресостійкості та адаптивності, спрямований на опанування технік саморегуляції, зменшення емоційного виснаження та підвищення психологічної гнучкості; 5) інтеграція та подальший розвиток, який допомагає закріпити набуті компетентності, створити систему безперервного професійного зростання та взаємної підтримки в організації.

Показано практичну доцільність застосування Програми, реалізація якої спрямована на підвищення стабільності управлінських рішень, покращення командної взаємодії, профілактику емоційного вигорання та формування психологічно безпечного середовища в організаціях.

Обґрунтовано, що системний розвиток лідерських якостей у кризових умовах може розглядатися як важливий ресурс підвищення організаційної стійкості, а запропонована Програма – як інструмент підтримки керівників у період соціальної нестабільності, трансформацій і післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук Г. Формування позитивного іміджу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції.* Вінниця, 06 жовтня 2022. Ч. І. С. 18–25.
2. Алієва Ф. Особливості організації та оцінки ефективності роботи керівника. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції.* Вінниця, 06 жовтня 2022. Ч. І. С. 25–31.
3. Апішева А. Психологічні особливості планування розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу. *Правничий вісник Університету «КРОК»,* Вип. 23, 2016. С. 207–213.
4. Апішева А. Психологічні особливості розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. *Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»*, Київ, 2020. 261 с.
5. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління,* Вип. 1 (06), 2017. С. 24–31.
6. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт* №10, 2024. С. 40-44.
7. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. Лідерство та оцінка професійних якостей керівника. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, Випуск 2(19), 2019. С. 115–121.
8. Бондарчук О., Карамушка Л. Психологічне здоров’я особистості в умовах війни і повоєнний час (Україна–Польща–Ізраїль) для освітян та психологів: *Серія міжнародних вебінарів. Вісник Національної академії педагогічних наук України,* 5(1), 2023. С. 1–4

9. Бурлакова І. А., Остапенко І. С., Герасимчук О. А., Шевяков О. В., Чередніченко О. М. *Психологія військового лідерства : навчальний посібник [електронне видання]*. – Житомир : Житомирська політехніка, 2023. – 159 с.
10. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник Сумського державного університету*. *Серія Економіка,* 2018. № 4. С. 31–35.
11. Васильченко О.М. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи / О. М. Васильченко // Організаційна психологія. Економічна психологія. - 2024. - Т. 32. - № 2. - С. 7-15. - DOI https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1.
12. Вельдбрехт О. О., Тавровецька Н. І. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни // Проблеми політичної психології. – 2022. – № 2(20). – С. 45–56. – DOI: 10.26661/2310-4368/2022-2-2.
13. Винославська О., Кононець М. Теоретичні аспекти деструктивного лідерства в організації: аналіз зарубіжних досліджень. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* Том І: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.* Вип. 55, 2020. С. 10–14.
14. Галузяк В., Акімова О., Громов Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Суспільство*, 2019. № 1. С. 32–53.
15. Гарєєва Ф., Апішева А. Вплив кризової ситуації на психологічне благополуччя особистості. *IV міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку».* Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2022. С. 257–258.

16. Гейко Є., Горська Г., Радул І. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (1), 2022. С. 158–162.
17. Гейко Є., Горська Г., Радул І., Родченкова І. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*, 2021. № 3(56) Т.3. С. 57–73.
18. Гура Т., Кротінова К. Потенціал адміністративно-організаційного механізму управління в системі формування та розвитку іміджу керівника державного підприємства. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій: Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції* 26–27 вересня 2019 р. Х.: НТУ «ХПІ», 2019. С. 92–95.
19. Гуторов О., Гуторова О., Шарко І. Керівництво та лідерство в організації: теоретико методологічний аспект. *Економічні науки* № 7, 2014. С. 7.
20. Дєгтяр А, Бублій М. Співвідношення понять "керівництво" та "лідерство" в управлінні сучасною організацією. *Розвиток соціальних систем: публічне управління, менеджмент та адміністрування, Лідер. Еліта. Суспільство*, 1‘2020. С. 52–61.
21. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз // Проблеми публічного управління. – 2022. – № 2. – DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2.
22. Дияк В., Волобуєв В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. *Інноваційна педагогіка: наук. журн. Одеса*, Вип. 67, т. 1, 2024. С. 15–19.
23. Заброда Д., Корсунська В. Історичний погляд на феномен лідерство. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції*. ВНПЗ ДГУ, 2021. С. 89–93.

24. Зоря П. С., Шафранова К. В., Дивинська Ю. А. Теорія лідерства: опорний конспект лекцій. Київ: Університет «Україна», 2024. 55 с.
25. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
26. Калашнікова С. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінцев-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук. Київ, 2011. 462 с.
27. Каменюк Ю. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. *«Вісник Національного університету оборони України»,* 2024, 79(3). С. 40–50.
28. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати : Метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2022. 52 с.
29. Карамушка Л. М., Брюховецька О. В. Психічне здоров'я: сутність, основні детермінанти, стратегії та програми забезпечення *Психологічний часопис*. 2021. Т. 7, № 5. С. 26–37. DOI: 10.31108/1.2021.7.5.3.
30. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. [та ін.] *Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості : монографія* / за ред. Л. М. Карамушки. – Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. – 278 с. – ISBN 978-617-8116-00-2.
31. Карамушка Л.М. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації // *Психологія і особистість*. – 2022. – №1(25). – DOI: 10.31108/2.2022.1.25.6. – Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731364/1/document6_25.pdf

32. Карамушка Л.М., Клочко А.О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2019. – №4 (18). – С. 50–61. – DOI: 10.31108/2.2019.4.18.6.
33. Карамушка Л та ін. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури. Монографія: К.: *Педагогічна думка*, 2015. 288 с.
34. Карамушка Л. Психічне здоров’я персоналу організацій в умовах війни: навч.-методичний посібник. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.
35. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організації в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»* №3(67), 2022. С. 124–133.
36. Карамушка Л. Психологія управління. Психологія – менеджерам та персоналу організацій. Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
37. Карамушка Л. Технології роботи організаційних психологів. Навчальний посібник. К.: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
38. Карамушка Л., Баранова В. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв’язок зі стилем керівництва управлінського персоналу. *Організаційна психологія, Економічна психологія,* 2016. № 1(4). С. 28–37.
39. Карамушка Л., Дзюба Т. Феномен «здоров’я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологі,* 2019. № 1(16). С. 22–33.
40. Карамушка Л., Карамушка Т. Тренінгова програма «Професійна кар’єра та психологічне здоров’я освітнього персоналу». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2019. № 4(18). С. 36–45.
41. Карамушка Л., Креденцер О., Терещенко К., Лагодзінська В., Івкін В., Ковальчук О. Методики дослідження психічного здоров’я та

благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

42. Карамушка Л., Снігур Ю. Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. *Актуальні проблеми психології*: *зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України,* 2020. Том І: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Вип. 55. С. 23–30.
43. Карамушка Л., Фелькель Т. Сутність та роль лідерства в організації: аналіз основних підходів. 2016. С. 35–39. URL: http://appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i39/10.pdf
44. Каращук Л., Колеватова А., Крилова І. Організаційна культура. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куінна для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування»; 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 70 с.
45. Католик Г. В. Психологічна безпека персоналу як фактор ефективного управління в організаціях // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 1–12. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-12.
46. Кличковський С. Визначення соціально-психологічних чинників психологічного клімату на підприємстві у кризовий період. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* Том І: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.* Вип. 55, 2020. С. 38–43.
47. Коваленко В. Психологічні особливості лідерства та керівництва. *Нові челенджи економічних, правових і гуманітарних наук в умовах карантинних обмежень:* Студентська науково-практична конференція

(м. Ізмаїл, 04 грудня 2020р.): матеріали конференції. Ізмаїл: Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2020. С. 44–47.

48. Ковальчук К. В. Психологічна стійкість персоналу як чинник ефективного управління в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 35(74), ч. 2. С. 61–66. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_2/9.pdf (дата звернення: 13.11.2025
49. Кожушко Л., Щербакова А. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*, 2020. Вип. 4. С. 85–95.
50. Кокун О. М., Корніяка О. М., Гуменюк Г. В. [та ін.] *Психофізіологічне забезпечення життєстійкості фахівців соціономічних професій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення : практичний посібник* / за ред. О. М. Кокуна. – Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. – 203 с.
51. Кокун О.М. Чинники розвитку лідерських якостей курсантів // *Проблеми екстремальної та кризової психології*. – Харків: НУЦЗУ, 2013. – Вип. 14, ч. 1. – С. 146–152.
52. Кокун О., Пішко І., Лозінська Н., Копаниця О., Герасименко М., Ткаченко В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
53. Колесник Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(89), 2019. С. 174–177.
54. Костиря І., Петров М. Формування навичок тайм-менеджменту у майбутніх психологів-лідерів. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних*

технологій: Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції 26–27 вересня 2019 р. Х.: НТУ «ХПІ», 2019. С. 86–89.

55. Костюченко Н. Ефективність управлінських рішень в діяльності організації. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Ч. І. С. 402–408.
56. Краєвська А., Пустільник І. Стилі керівництва в управлінні персоналом. *Публічне мовлення: як стати успішним спікером*, 2022. С. 11–12.
57. Кудіярова М. Формування соціально-психологічного клімату у колективі. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції.* Вінниця, 06 жовтня 2022р. Ч. І. С. 419–425.
58. Лагодзінський В. Емоційне лідерство як чинник ефективності управління військовим підрозділом: аналіз зарубіжних досліджень // Psychological Journal. – 2020. – Vol. 6, Issue 11(43). – С. 35–37. – DOI: 10.31108/1.2020.6.11.4.
59. Левченко Н. Менеджмент соціального забезпечення: навч.-метод. посіб. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Ф-т соц. та психолог. освіти, Каф. соц. пед. та соц. роботи. Умань: Візаві, 2022. 92 с.
60. Лепейко Т., Ареф'єва О. Виклики глобального середовища та природа сучасного лідерства в системах менеджменту компаній. *New Econonics: materials of the International Scientific Forum,* 2019, (Kyiv, November 14–15, 2019), Volume 1, С. 303–306.
61. Лойшин А., Ткач І., Єфименко Г., Зборчий А. Сучасні виклики та невдачі військового лідерства стратегічного рівня в контексті планування відсічі збройній агресії російської федерації проти України // Social Development and Security. 2024. Т. 14, № 2. С. 107–114. DOI: 10.33445/sds.2024.14.2.10

62. Мазур К. Керівництво і лідерство в організаціях сфери фізичної культури і спорту: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра: спец. 017 «Фізична культура і спорт», освітньою програмою «Менеджмент у спорті». Київ; НУФВСУ, 2022. 68 с.
63. Максимович А. Моніторинг соціально-психологічного мікроклімату в організації. Кваліфікаційна робота. Західноукраїнський національний університет, факультет економіки та управління, Тернопіль, 2020. 81 с.
64. Маркіна І., Вороніна В., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*, (159), 2020. С. 88–91.
65. Масляк Є., Коновалова Л. Організаційні методи управління. Соціально-психологічні стилі керівництва колективами аптеки. Кваліфікаційна робота: Національний медичний університет імені О. Богомольця, Київ, 2024. 72 с.
66. Момрик Н. Психологічні особливості взаємодії керівника та підлеглого в організації. Кваліфікаційна робота: Львівський державний університет, Інститут управління, психології та безпеки, Львів, 2022. 73 с.
67. Монастирський Г. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: *«Крок»,* 2019. 368 с.
68. Мороз В. Лідерство як наукова проблема. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки,* 2019. №1 (324) березень. Ч. 1. С. 99–110.
69. Мосій О., Никитюк Г., Горбатюк В. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни // Колективна монографія: Управління в умовах змін. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2024. – С. 401–410.
70. Музичко Л. Психологічна компетентність військових керівників в умовах бойових дій // Psychological Journal. – 2021. – Vol. 7, Issue 7(51). – С. 59–61. – DOI: 10.31108/1.2021.7.7.6

71. Нестуля О., Нестуля С., Кононец Н. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
72. Никоненко О. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни / О. Никоненко, І. Лимарева // Вчені записки Університету "КРОК". - 2024. - № 1(73). - С. 244-253. - DOI https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253.
73. Оспіщев Д. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення // Humanities Studies. 2025. Вип. 23 (100). С. 82–84. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09
74. Осьодло В. І., Ковальчук О. П., Лисенко Д. П. [та ін.] *Психологія управління військами : підручник ; вид. 2-ге, перероб. та допов.* / за заг. ред. В. В. Стасюка. – Київ : Нац. ун-т оборони України, 2024. – 532 с.
75. Панфілов Ю., Поліщук Д. Лідерство як феномен управління командою. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій*: *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції* 26–27 вересня 2019 р. Х.: НТУ «ХПІ», 2019. С. 73–81.
76. Перерва І. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ,* 2023. №2. С. 241–248.
77. Песоцька В., Живоглядов Ю. Структура емоційно-вольової сфери професійної культури медичних фахівців. *IV міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»*. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2022. С. 286–289.
78. Петрунько О.В. Ресурсне організаційне середовище як чинник ухвалення рішень та ефективності у підприємницькій діяльності / О. В.

Петрунько // Організаційна психологія. Економічна психологія. - 2024. - № 32(2). - С. 139-148. - DOI https://orcid.org/0000-0001-9023-5265.

79. Петруня Є. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
80. Пономарьов О, Долгарев А., Чеботарьов М. Онтологічні аспекти взаємодії лідера і команди. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій: Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції* 26–27 вересня 2019 р. Х.: НТУ «ХПІ», 2019. С. 48–52.
81. Прилепа Н. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки,* 2019. №5. С. 184–187.
82. Прищак М., Лесько О. Психологія управління в організації. Навчальний посібник, 2-е вид. перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
83. Психологія управління: навчально-методичний посібник / Уманський національний університет садівництва. – Умань: УНУС, 2021. – 96 с.
84. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 104–111.
85. Савін Н., Бериславський С. Керівництво та лідерство у формуванні організаційної культури. *Scientific journal «Development service industry management»,* 2024. С. 81–86.
86. Савчук Т. Вплив стилю керівництва на управління персоналом. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології:* зб. *матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. Ч. І. С. 569–573.

87. Санніков О. І. Від стилю прийняття рішень до стильових характеристик особистості: генеза уявлень // *Вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. – 2017. – Вип. 3(32). – С. 45–52. – ISSN 2304-1609.

88. Саннікова О. Емоційна першооснова лідерства: пошук індивідуальних відмінностей. *Вісник післядипломної освіти*: *зб.наук. пр. Серія Соціальні та поведінкові науки. Серія Управління та адміністрування,* Том 16, № 45, 2021. С. 81–98.

89. Сарбаш С. Психологія управлінської діяльності в військових колективах. *Феномен культури постглобалізму*: *зб. мат. І Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Маріуполь, 27 листопада 2020 р.: у 2 ч. МДУ, 2020. Ч. ІІ. С. 139–142.

90. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. Теорія організації: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.

91. Сингаївська І., Апішева А. Особливості розробки та реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти. *Правничий вісник Університету «КРОК»,* 2020. № 38. С. 177–192.

92. Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія.* Економічна психологія, 2023. Вип. 29 (2–3). С. 95–111. https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9.

93. Сингаївська І., Федорець С. Психологічний аналіз менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»,* 2017. №29. *Актуальні проблеми психології*. С. 197–205.

94. Солодовник Т., Сабада Ю. Роль лідера-керівника в управлінні організацією. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій*: *Матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції* 26–27 вересня 2019 р. Х.: НТУ «ХПІ», 2019. С. 82–85.

95. Стасюк В. В., Федоренко Ю. А. Вплив лідерства командирів на ефективність психологічного відновлення особового складу після участі в бойових діях // *Психологічний журнал*. – 2025. – № 15. – С. 93–96.

96. Степура Є. В. Деякі проблеми дослідження прийнятт рішень // *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. – Київ, 2015. – Т. 11, вип. 15. – С. 500–511.

97. Сук В. Психологія керівництва та лідерства. *Феномен культури постглобалізму: зб. мат. І Міжнар. наук.-практ. конф.,* м. Маріуполь, 27 листопада 2020 р.: у 2 ч. МДУ, 2020. Ч. ІІ. С. 160–163.

98. Терещенко К. Методи вивчення організаційної культури (Терещенко К. Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін. К. - Алчевськ: ЛАДО, 2013. Т. І: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 37.* С. 28–31.

99. Філіпов В., Ворощук О. Особливості формування інституту лідерства в умовах трансформаційних процесів сучасного суспільства. *Вісник Національного університету оборони України,* 74(4), 2023. С. 142–150.

100. Черкаський А. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. *Актуальні проблеми психології.* Том І, Випуск № 49, 2018. С. 44–47.

101. Чопик М. Компетентнісний підхід як метод оцінювання персоналу. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки*: *матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 17-18 березня 2017 р.). У 2-х частинах. Дніпро: ПДАБА, 2017. Ч. 2. С. 119–123.

102. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель // Наукові записки Національного університету «Острозька

академія». Серія: Економіка. 2018. № 9(37). С. 78–84. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84.

103. Чорний Г.М., Ястреб М.П., Міщенко І.А. *Діалектика загальних і конкретних управлінських функцій*. Економіка АПК. 2011. № 12. С. 93–97
104. Швець Г. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 17–18 березня 2017 р.). У 2-х частинах. Дніпро: ПДАБА, 2017. Ч. 2. С. 123–125.
105. Шушкевич М. Вплив стилю керівництва на динаміку взаємовідносин в колективі. *Матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій.* Тернопіль, 28–29 листопада, 2018. С. 256–257.
106. Akanji B., Mordi C., Ituma A., Adisa T. & Ajonbadi H. The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. Personnel Review, 49(3), 2020. P. 709–732.
107. Bandura A. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Principles of Organizational Behavior*: The Handbook of Evidence-Based Management 3rd Edition, 2023. P. 113–135.
108. Beauchamp G., Hulme M., Clarke L., Hamilton L. & Harvey J. 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 2021. P. 375–392.
109. Collins II R., Algaze C. & Posner B. The Leadership/Management Concept Scale: Differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 2023. P. 657–677.

110. Elkhwesky Z., Salem I., Ramkissoon H. & Castañeda-García J. A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 2022. P. 1925–1958.
111. Fischer T. & Sitkin S. Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 2023. P. 331–372.
112. Fries A., Kammerlander N. & Leitterstorf M. Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy,* 12(1), 2021. 100374.
113. Galani A. & Galanakis M. Organizational psychology on the rise – McGregor's X and Y theory: A systematic literature review. *Psychology*, 13(5), 2022. P. 782–789.
114. Guzmán V., Muschard B., Gerolamo M., Kohl H. & Rozenfeld H. Characteristics and skills of leadership in the context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 2020. P. 543–550.
115. Nazarov A. Socio-psychological and organizational characteristics of decision making in management. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry,* 12(7), 2021.
116. Porfírio J., Carrilho T., Felício J. & Jardim J. Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 2021. P. 610–619.
117. Raudeliūnienė J. Organizational knowledge potential: Peculiarities of formation strategic decisions. *Journal of System and Management Sciences*, 12(6), 2022. P. 548–560.
118. Rudenko O. Leadership and anti-crisis management as factors of effective management. Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. 2024;25(2):42–50. DOI: 10.24025/2306-4420.73(2).2024.320725.
119. Saleem A., Aslam S., Yin H. & Rao C. Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 2020. 3390.

120. Scott S. G., Bruce R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure // Educational and Psychological Measurement. – 1995. – Vol. 55, No. 5. – P. 818–831. – DOI: 10.1177/0013164495055005017.
121. Sonmez Cakir F. & Adiguzel Z. Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *Sage Open*, 10(1), 2020. 2158244020914634.
122. Suliman M., Almansi S., Mrayyan M., Bashtawy M. & Aljezawi M. Effect of nurse managers' leadership styles on predicted nurse turnover. *Nursing Management,* 31(5), 2024. P. 19–28.
123. Wu J., Liden R., Liao C. & Wayne S. Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology,* 106(1), 2021. 152 p.
124. Yavuz M. Transformational leadership and authentic leadership as practical implications of positive organizational psychology. In Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance, *IGI Global*, 2020. P. 122–139.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Всього джерел – 125.

Джерел за останні десять років – 107.

Джерел зарубіжних авторів за останні десять років – 17 (104; 105; 106; 106; 108; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 117; 119; 120; 121; 122).

Джерел українських авторів за останні десять років – 98 (1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77; 78; 79; 80; 81; 82; 83; 84; 85; 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 100; 101; 102; 103; 105; 106; 119).

ДОДАТКИ

Додаток А

Еволюція та розвиток психології лідерства за аналізом наукової літератури

№	Період	Ключові ідеї	Методи управління/ Лідерства	Особливості розвитку
1	Кінець XIX – початок XX ст.	Перші систематичні дослідження управління; акцент на ефективності та структурі.	Науковий менеджмент: оптимізація праці для мінімізації витрат. Адміністративний менеджмент: раціональність, ієрархія, 14 принципів управління. Бюрократія.	Підхід до управління був здебільшого раціональним, механістичним. Людина розглядається як ресурс для досягнення мети.
2	Середина XX ст.	Визнання людського фактора, розвиток соціально-психологічних концепцій.	Концепція людських відносин: соціальні потреби важливіші за економічні. Концепція якостей: визначення ідеальних рис лідера. Кількісний підхід.	Управління набуло соціального змісту. Лідер став центральною фігурою, від якої залежала ефективність команди.
3	Кінець XX ст.	Адаптивні моделі, інтеграція міжособ. і ситуативних факторів.	Ситуаційне лідерство: адаптація стилів під ситуацію. Трансформаційне лідерство: вплив лідера на групу. Лідерство-служіння: акцент на служінні людям.	Лідерство стало більш гнучким, адаптивним. Важливим стало розуміння контексту і ситуації, у яких діє лідер.
4	Початок XXI ст.	Поява комплексних теорій; увага до емоційного інтелекту, саморозвитку, колективної роботи.	Емоційне лідерство: розвиток емоційного інтелекту. Розподілене лідерство: командна взаємодія. Теорія управління парадоксами: баланс між крайнощами.	Лідерство розглядається як багатогранний процес. Акцент на емоційності, інноваціях, інтеграції інтересів і розвитку командної роботи.
5	Сучасність	Інтеграція технологій, глобалізація, складність управлінських задач.	Лідерство 4.0: цифрові технології, дистанційна робота. Концепція об’єднувального лідерства: зв’язок між цілями лідера і групи. Інноваційні моделі.	Розширення ролі технологій. Лідери повинні враховувати як локальні, так і глобальні виклики. Увага до сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Примітка.

Таблиця складена на основі аналізу джерел [14; 22; 23; **Помилка! Джерело посилання не знайдено.**; 38; 53; 78; 88]

Додаток Б

Основні підходи до лідерства за аналізом наукової літератури

№	Підхід	Ключові ідеї	Недоліки
1	Психоаналітичний	Лідерство базується на емоційному підпорядкуванні та ідентифікації з об’єктом симпатії чи страху. Лідер приваблює, викликаючи обожнювання та поклоніння.	Фокус на емоційних аспектах, ігноруючи інші фактори, що впливають на лідерство.
2	Персонологічний	Лідером стають завдяки рисам особистості (розум, сила волі, гумор тощо). Включає теорію "великих особистостей", де риси формуються через наслідування видатних постатей.	Ігнорування ситуаційних факторів. Не всі лідери з "необхідними рисами" ефективні.
3	Харизматична теорія	Лідером народжуються завдяки "харизмі" – природному дару керувати. Управління розглядається як мистецтво, яке неможливо навчити.	Обмеженість підходу до вроджених талантів, не враховує можливості розвитку лідерських якостей.
4	Теорія інстинкту влади	Лідерство пояснюється інстинктом влади, який у деяких людей розвинений сильніше. Лідер діє на основі харизми, духовної сили чи волі до влади.	Надмірна увага до інстинктивних аспектів без врахування ситуаційного контексту.
5	Ситуаційний	Лідерство залежить від вимог ситуації, а не лише від особистісних рис. Одна особистість може бути лідером в одній ситуації, але не в іншій.	Вимагає постійної зміни лідера для кожної нової ситуації, що в реальності складно.
6	Системний (синтетичний)	Лідерство є сукупністю взаємодій трьох компонентів: якостей лідера, послідовників і ситуації. Підхід інтегрує всі фактори, що впливають на лідерство.	Складність практичного застосування через велику кількість змінних.
7	Теорія взаємозалежних чинників	Лідерство залежить від характеристик лідера, особистісних якостей підлеглих, структури організації та зовнішнього середовища.	Не завжди враховує унікальні аспекти кожної ситуації.

Додаток В

Дослідники феномену лідерства

№	Епоха	Дослідники	Основні ідеї та внесок
1	Антична епоха	Платон, Арістотель	Формування етичних та моральних основ лідерства, концепція філософського лідера; важливість освіти та саморозвитку для досягнення успіху в управлінні.
		Александр Македонський	Втілення військового лідерства, поєднання політичної сили та воєнної майстерності.
		Цицерон	Важливість риторики та переконливого слова у формуванні впливу лідера.
2	Середньовіччя	Фома Аквінський, Аврелій Августин	Зв'язок лідерства з духовністю та релігійними цінностями; вплив божественної благодаті на ефективність лідера.
		Квінт Тертуліан	Обґрунтування морального авторитету лідера через віру та зв'язок із церквою.
		Карл Великий	Приклад політичного та духовного лідерства у поєднанні з воєнною доблестю.
3	Епоха Відродження	Ніколо Макіавеллі	Реалістичний підхід до лідерства; важливість маніпуляцій, стратегічного мислення та політичної обережності в досягненні влади.
		Томас Мор	Розвиток концепції гуманізму в лідерстві, з акцентом на людські права та соціальну справедливість.
		Франческо Петрарка	Гуманістичне лідерство, спрямоване на розвиток інтелектуального потенціалу та творчості.
4	Новий час	Томас Гоббс, Джон Локк, Жан-Жак Руссо	Теорія соціального контракту; лідерство як легітимна влада, що базується на згоді громадян.
		Адам Сміт	Вивчення ролі лідерства в економічній сфері; вплив на розвиток ринкових відносин і управління працею.
5	XIX століття	Карл Маркс, Макс Вебер	Маркс: лідерство як втілення класових інтересів. Вебер: концепція харизматичного лідера, вплив особистих якостей на здатність керувати.
		Фрідріх Ніцше	Волюнтаристська концепція лідера як людини, здатної до саморозвитку, незалежної від суспільних обмежень.
6	XX століття	Ральф Стогділл, Курт Левін	Теорії рис, поведінкового та ситуаційного лідерства; дослідження взаємозв'язку між рисами особистості та стилями управління.
		Джеймс Бернс	Трансформаційне лідерство: підвищення мотивації та моральної свідомості як лідера, так і його послідовників.
		Джозеф Рост	Постіндустріальне лідерство: співпраця між лідерами та послідовниками для досягнення спільних цілей.
7	XXI століття	Деніел Гоулман, Річард Бояціс	Концепція емоційного лідерства: здатність формувати позитивні відносини, надихати та мотивувати команду.
		Пітер Друкер	Лідерство в управлінні організаціями, важливість стратегічного мислення та ефективного планування.

ДОДАТОК Г

Чинники, що впливають на успішність взаємодії керівників і працівників в організації за аналізом наукової літератури

Назва чинника	Короткий опис	Позитивний вплив / можливі ризики (за даними досліджень)
Організаційна культура	Система цінностей, норм і управлінських підходів, що визначає характер взаємодії в організації	Сприяє узгодженості дій, довірі та мотивації персоналу; водночас культурна неузгодженість між задекларованими цінностями та реальними практиками може спричиняти напруження й зниження ефективності
Соціально-психологічний клімат	Сукупність міжособистісних відносин, емоційного фону та групових норм	Позитивний клімат підвищує продуктивність, згуртованість і задоволеність працею; у кризові періоди порушення взаємодії та відчуження знижують ефективність командної роботи/
Імідж організації та авторитет керівника	Сприйняття організації та керівника як професійно надійних і компетентних	Сильний імідж і авторитет керівника підвищують конкурентоспроможність і довіру персоналу; водночас репутація є вразливою до зовнішніх впливів і управлінських помилок/
Управлінські рішення	Процес вибору оптимальних дій для досягнення стратегічних цілей	Науково обґрунтовані та своєчасні рішення забезпечують узгодженість управління; помилки або несвоєчасність знижують адаптивність організації/
Харизма керівника-лідера	Здатність лідера надихати команду та підтримувати впевненість у досягненні цілей	Харизматичний лідер посилює віру команди в успіх і готовність долати труднощі; водночас надмірна персоналізація лідерства може підвищувати залежність колективу від особистості керівника/
Корпоративна культура	Частина організаційної культури, що відображає місію, бренд і філософію організації	Об’єднує колектив, зберігає ідентичність і стабільність навіть за високої плинності кадрів; неформалізовані норми можуть бути джерелом суперечностей (закордонні дослідники)
Тайм-менеджмент	Система планування й організації часу керівника та персоналу	Чітке планування підвищує продуктивність і мотивацію; перевантаження або жорстка регламентація можуть спричиняти напруження/

Продовження Додатку Г

Компетентність керівника	Сукупність управлінських, міжособистісних і особистісних характеристик.	Високий рівень компетентності сприяє синергії команди та ефективному управлінню; дефіцит окремих навичок знижує якість взаємодії/
Стиль лідерства	Модель поведінки керівника у взаємодії з підлеглими	Гнучкий стиль, адаптований до ситуації та особливостей команди, підвищує ефективність; використання одноманітної моделі поведінки знижує результативність.
Деструктивне лідерство	Систематична поведінка керівника, що шкодить організації або працівникам	Призводить до зниження мотивації, добробуту персоналу та ефективності взаємодії, навіть якщо не має навмисного характеру
Кризові та екстремальні умови	Вплив війни та соціальної напруги на взаємодію персоналу	Кризові умови можуть стимулювати зростання психологічної зрілості або, навпаки, спричиняти виснаження та дисбаланс ресурсів за недостатньої підтримки з боку організації

Примітка.

Таблиця складена на основі аналізу джерел [1; 3; 5; 13; 15; 18; 19; 28; 34; 46; 54; 60; 63; 66; 75; 79; 80; 91; 101; 107; 109; 110]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д

Результати психодіагностичного оцінювання респондентів за комплексом методик

№ респондента	Методика КОС-2			Стиль керівництва (Ільїн)				Стиль прийняття рішень (GDMS)						PSS-10		АО
	Результати оцінювання рівня комунікативних дзібностей (у балах)	Результати оцінювання рівня організаторських схильностей (у балах)		Результати оцінювання рівня схильності до демократичного стилю керівництва (у балах)	Результати оцінювання рівня схильності до авторитарного стилю керівництва (у балах)	Результати оцінювання рівня схильності до ліберального стилю керівництваза (у балах)		Результати оцінювання вираженості раціонального стилю прийняття рішень (у балах)	Результати оцінювання вираженості інтуїтивного стилю прийняття рішень (у балах)	Результати оцінювання вираженості залежного стилю прийняття рішень (у балах)	Результати оцінювання рівня вираеності уникаючого стилю прийняття рішень (у балах)	Результати оцінювання вираженості спонтанного стилю прийняття рішень (у балах)		Результати оцінювання рівня сприйнятого стресу (у балах)		Результати оцінювання системи підтримки співробітників в умовах війни (у балах)
1	2	3		4	5	6		7	8	9	10	11		12		13
Р-1	12	10		8	9	1		5	5	5	5	5		16		32
Р-2	13	17		10	8	0		7	10	21	25	15		10		29
Р-3	13	16		10	8	0		21	23	9	5	14		13		29
Р-4	9	15		12	1	3		24	17	21	15	6		19		12
Р-5	9	13		12	5	0		22	8	18	6	14		9		13
Р-6	11	15		13	1	1		6	8	8	10	10		14		25
Р-7	14	18		14	1	0		20	11	10	5	10		16		24
Р-8	17	17		2	12	3		23	16	11	5	12		21		20
Р-9	16	14		14	2	0		21	15	14	5	12		18		8
Р-10	12	19		12	4	0		5	7	9	10	8		22		31
Р-11	13	16		12	4	0		20	18	17	12	13		25		19
Р-12	5	16		12	3	1		23	15	10	5	12		12		21
Р-13	11	15		12	2	3		6	6	8	8	7		20		16
Р-14	10	8		11	4	1		23	18	14	13	13		9		12
Р-15	14	11		13	1	2		5	6	8	10	9		20		32
Р-16	12	15		16	2	0		10	10	10	10	10		20		32
Р-17	13	8		4	5	8		10	9	11	9	10		18		18
Р-18	11	13		8	9	1		23	15	12	5	13		9		22
Р-19	5	12		5	11	1		25	21	9	5	17		18		28

Продовж. табл. Д.

1	2	3		4	5	6		7	8	9	10	11		12		13
P-20	16	13		12	3	1		21	18	16	6	14		19		19
P-21	12	4		10	2	3		22	23	24	23	25		25		21
P-22	11	18		3	14	1		21	14	9	5	14		18		23
P-23	17	17		7	2	6		22	21	22	22	20		21		24
P-24	4	17		13	3	0		22	14	17	9	13		28		24
P-25	11	18		10	6	1		23	22	18	9	13		17		15
P-26	6	12		11	0	5		10	10	10	10	10		22		21
P-27	12	15		6	7	4		6	11	11	10	7		24		25
P-28	15	15		2	12	3		6	5	10	24	5		10		30
P-29	18	17		11	4	1		24	20	16	10	11		16		19
P-30	7	12		10	6	1		20	17	9	5	13		19		17
P-31	11	14		5	10	2		5	5	23	25	11		22		17
P-32	13	4		6	8	3		7	6	20	25	19		0		32
P-33	18	1		10	6	1		5	24	5	19	20		27		24
P-34	10	7		3	12	3		9	5	13	12	20		32		16
P-35	18	17		8	8	1		5	13	15	23	14		0		32
P-36	14	8		7	8	3		10	10	13	20	18		18		18
P-37	16	3		5	3	9		15	15	15	15	15		40		16
P-38	4	9		7	1	8		16	15	14	15	16		25		16
P-39	17	16		13	4	1		13	23	14	11	12		20		16
P-40	6	13		14	2	1		10	10	10	10	10		20		32
P-41	2	6		3	2	11		5	5	5	5	5		18		16
P-42	11	13		2	14	2		9	14	17	20	13		13		16
P-43	13	16		6	8	2		25	16	12	11	20		0		18
P-44	14	11		7	1	9		15	17	24	22	15		33		16
P-45	13	9		9	5	4		15	21	19	15	15		19		14
P-46	9	11		5	7	4		15	20	19	16	15		19		16
P-47	14	7		11	5	2		15	23	15	15	15		21		17
P-48	20	16		7	8	2		25	25	15	5	15		13		26
P-49	11	8		8	7	3		19	19	17	15	15		24		24
P-50	7	10		8	7	3		20	21	21	14	15		23		20
P-51	4	13		9	5	3		20	16	18	15	15		24		17
P-52	7	6		8	6	3		19	19	18	14	15		25		15
P-53	9	4		7	8	3		19	20	21	20	13		28		17
P-54	10	12		6	10	2		20	21	17	15	15		21		17
P-55	7	9		4	12	2		20	21	18	15	15		22		17
P-56	18	14		4	6	5		19	25	15	6	11		3		17
P-57	4	9		2	14	1		25	18	12	5	7		20		29
P-58	17	12		12	2	2		20	20	20	17	17		29		25
P-59	5	9		10	6	1		15	15	15	15	15		26		25
P-60	4	10		5	9	3		15	15	15	15	15		23		23
P-61	10	13		12	4	0		19	16	13	8	9		20		14
P-62	9	15		9	6	1		20	16	13	8	9		22		12
P-63	8	4		11	4	1		22	17	20	13	5		22		26

Додаток Е

Таблиця Е.1

Зведена таблиця результатів респондентів за п'ятьма психодіагностичними інструментами

Психодіагностичні інтрументи	КОС-2		Стиль керівництва (Ільїн)			Стиль прийняття рішень (GDMS)					PSS-10	АО	Кількість респондентів
	Рівень комунікативних здібностей	Рівень організаторських здібностей	Схильність до демократичного стилю керівництва	Схильність до авторитарного стилю керівництва	Схильність до ліберального стилю керівництва	Вираженість раціонального стилю прийняття рішень	Вираженість інтуїтивного стилю прийняття рішень	Вираженість залежного стилю прийняття рішень	Вираженість уникаючого стилю прийняття рішень	Вираженість спонтанного стилю прийняття рішень	Рівень сприйнятого стресу	АО: система підтримки співробітників в умовах війни	
M	11,14	11,98	8,54	5,86	2,41	15,98	15,22	14,41	12,38	12,92	19,05	20,90	63
SD	4,34	4,38	3,61	3,68	2,41	6,80	5,81	4,82	6,13	4,14	7,54	6.16	

Примітки:

[1]Таблиця містить узагальнені результати за методикою КОС-2, опитувальником стилю керівництва (Ільїн), шкалою стилів прийняття рішень GDMS (Scott & Bruce), шкалою сприйнятого стресу PSS-10 (Коен; адаптація – Вельдбрехт, Тавровецька), а також авторським опитувальником оцінки системи підтримки співробітників в умовах війни.

[2] M (mean) – середнє арифметичне; SD (standard deviation) – стандартне відхилення.

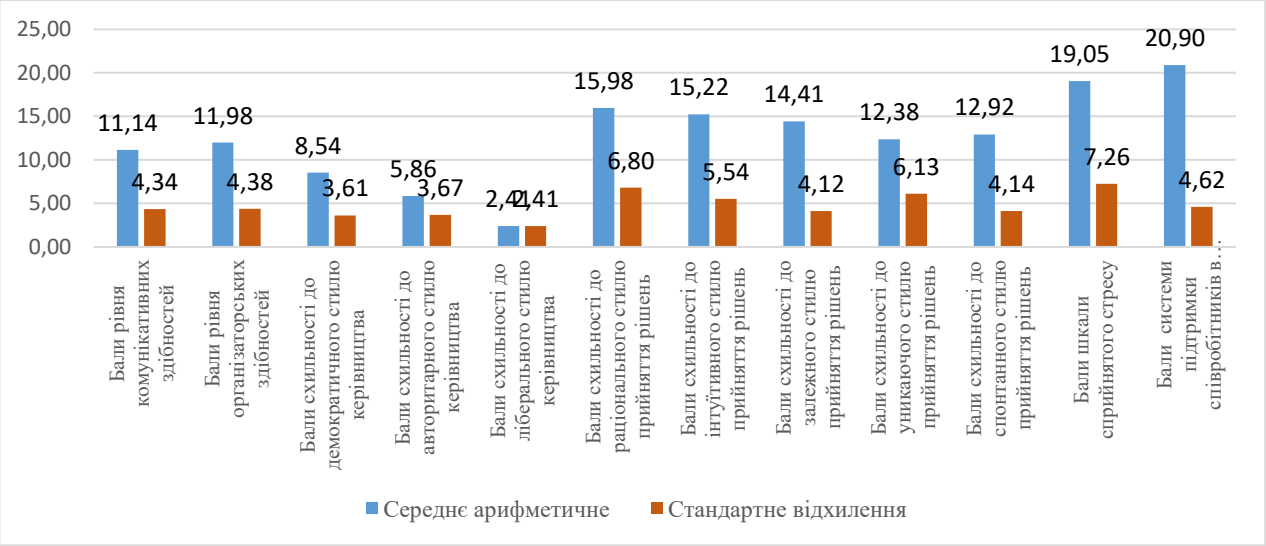


Рис. Е.1. Середнє арифметичне і стандартне відхилення балів респондентів по опитувальникам

Додаток Ж

Методика діагностики комунікативних та організаторських здібностей (КОС-2)

Інструкція: Методика визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» (+) або «ні» (-). Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки обрати між двома альтернативами.

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи вірно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас навколишні люди та чи хочеться вам побути на самоті?

20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?

21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?

27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?

28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?

29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?

30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?

31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?

33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?

34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у вас багато друзів?

38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто ви стривожені і відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту.

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на питання

(+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів.

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру - 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностям за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностями, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей

Сума балів 1-4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5-8 – рівень низький.

Сума балів 9-12 – рівень середній.

Сума балів 13-16 – рівень високий.

Сума балів 17-20 – рівень найвищий.

Сума балів 1-4 говорить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5-8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчувають себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9-12 характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється

високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13-16 свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17-20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.

Додаток И

Методика «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є. П. Ільїн), у редакції, представленій в українському посібнику «Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу» (Кокун та ін., 2012)

Методика представлена у вигляді опитувальника і спрямована на діагностику схильності суб'єкта до того чи іншого стилю керівництва.

Інструкція: "Уявіть собі, що Ви керуєте колективом. Вам пропонується відповісти, як би Ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. За кожним пунктом опитувальника із трьох варіантів відповіді ("а", "б", "в") виберіть той, який в більшій мірі характеризує Вашу поведінку в якості керівника, зробивши позначку "+" у відповідній графі реєстраційного бланка"

Текст опитувальника

1. Під час прийняття важливих рішень Ви:
а) порадитесь з колективом;
б) постараєтеся не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
в) приймете рішення одноосібно.
2. Під час організації виконання завдання:
а) надасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як потрібно;
в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як потрібно робити.
3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:
а) будете жорстко контролювати кожного з них;
б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;
в) вважатимете, що контроль не обов'язковий.
4. В екстремальній для колективу ситуації:
а) будете радитися з колективом;
б) візьмете все керівництво на себе;

в) повністю покладетеся на лідерів колективу
5. Будуючи взаємовідносини з членами колективу:
а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
б) будете спілкуватися, в основному, якщо до Вас звернуться;
в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами та підлеглими.
6. При управлінні колективом:
а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
б) вважатимете, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
в) будете цікавитися особистими справами підлеглих скоріше через ввічливість.
7. У відносинах з членами колективу:
а) будете намагатися підтримувати добрі особисті відносини навіть на шкоду діловим;
б) будете підтримувати лише ділові відносини;
в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.
8. По відношенню до зауважень з боку колективу:
а) не допустите зауважень на свою адресу;
б) вислухаєте та врахуєте зауваження;
в) віднесетесь до зауважень байдуже.
9. При підтриманні дисципліни:
а) будете добиватися беззаперечної слухняності підлеглих;
б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
в) врахуєте, що підтримання дисципліни – це не Ваш коник, і не будете здійснювати тиск на підлеглих.
10. Стосовно того, що про Вас подумає колектив:
а) Вам буде байдуже;
б) намагатиметеся завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;
в) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.
11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:
а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;
б) будете покладатися на старанність підлеглих;
в) будете здійснювати лише загальний контроль.
12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:
а) звернетеся за порадою до підлеглих;
б) радитися з підлеглими не будете, оскільки все рівно відповідати за все доведеться Вам;

в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

а) будете хвалити виконавців, відмічати їх позитивні результати;

б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити;

в) здійснювати контроль будете за нагоди (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;

б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;

в) взагалі не вмієте наказувати.

15. При недостатності знань для прийняття рішення:

а) будете вирішувати самі – адже Ви керівник;

б) не побоїтесь звернутися за допомогою до підлеглих;

в) будете намагатися відкласти рішення: може все вирішиться само по собі.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:

а) будете суворим, навіть причепливим;

б) будете вимогливим, але справедливим;

в) нажаль, будете не дуже вимогливим.

17. По відношенню до нововведень:

а) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось);

б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;

в) якщо вони корисні, доб'єтеся їх впровадження у наказному порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

а) підлеглі повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;

б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, оскільки на совість підлеглих розраховувати не доводиться;

в) виконавці можуть бути представлені самі собі.

«Ключ»

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	Д	Л	А	10	Л	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	Л	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	Л	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

А – автократичний стиль керівництва; Д – демократичний стиль керівництва; Л – ліберальний стиль керівництва

Обробка та інтерпретація результатів За кожний зроблений вибір, який збігається з “ключем” нараховується 1 бал. Оскільки у чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва практично не зустрічається, мова може йти про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Респонденти частіше за все вибирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори “А” на 3 бали превалюють над “Л”, то можна говорити про схильність до авторитарно-демократичного стилю, а у випадку превалювання на 3 бали виборів “Л” над “А” – про схильність до ліберально-демократичного стилю.

Додаток К

Методика «Загальний стиль прийняття рішень» (General Decision-Making Style, GDMS) за Скоттом і Брюсом (Scott & Bruce, 1995)

Інструкція: нижче наведено твердження, що стосуються вашого стилю прийняття рішень. Оцініть кожне з них за шкалою:

1 – **Цілком не згоден(а)**
2 – **Скоріше не згоден(а)**
3 – **Ні так, ні ні**
4 – **Скоріше згоден(а)**
5 – **Цілком згоден(а)**

1. Раціональний стиль

1. Я приймаю рішення логічно й систематично.
2. Перед тим як прийняти рішення, я зважую декілька різних варіантів.
3. Прийняття рішень потребує ретельного обдумування.
4. Коли я приймаю рішення, я покладаюся на логічний аналіз.
5. Я повторно перевіряю джерела інформації, щоб бути впевненим(ою), що маю правильні факти.

2. Інтуїтивний стиль

6. Приймаючи рішення, я, як правило, покладаюся на інтуїцію.
7. Я зазвичай приймаю рішення, які здаються мені «правильними».
8. Коли приймаю рішення, я довіряю своїм внутрішнім відчуттям і реакціям.
9. Внутрішнє відчуття часто відіграє важливу роль у прийнятті рішень.
10. Часто я приймаю рішення, керуючись інстинктом.

3. Залежний стиль

11. Я рідко приймаю важливі рішення без консультації з іншими.
12. Мені легше приймати рішення, якщо маю підтримку інших.
11. Мені подобається, коли хтось вказує напрямок, коли я стикаюся з важливими рішеннями.
12. Часто мені потрібна допомога інших людей для прийняття важливих рішень.
13. Я надаю перевагу прийняттю рішень за чиєюсь порадою.

4. Уникальний стиль

14. Я уникаю прийняття важливих рішень, поки не з’явиться тиск.
15. Я відкладаю прийняття рішень, коли це можливо.
16. Я відкладаю рішення, бо думки про них викликають у мене занепокоєння.
17. Я намагаюся уникати прийняття рішень.
18. Я волію, щоб рішення приймали інші.

5. Спонтанний стиль

21. Я приймаю рішення швидко.
22. Я приймаю імпульсивні рішення.
23. Я зазвичай приймаю рішення миттєво.
24. Часто я приймаю рішення, не роздумуючи.
25. Я приймаю рішення швидко, прямо на місці.

Ключ до обробки результатів:

Кожен стиль має 5 запитань. Підрахуйте **суму балів** за відповідні пункти. Високий бал свідчить про вираженість цього стилю.

Стиль	**Пункти**
Раціональний	1, 2, 3, 4, 5
Інтуїтивний	6, 7, 8, 9, 10
Залежний	11, 12, 13, 14, 15
Уникальний	16, 17, 18, 19, 20
Спонтанний	21, 22, 23, 24, 25

Інтерпретація:

- Максимум по кожному стилю: **25 балів**
- Мінімум: **5 балів**
- **18–25** – стиль сильно виражений
- **11–17** – помірна вираженість
- **5–10** – стиль виражений слабо або нехарактерний

Додаток Л

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) у адаптації О. О. Вельдбрехт та Н. І. Тавровецької (2022)

Запитання в цій шкалі стосуються Ваших почуттів і думок протягом ОСТАННЬОГО МІСЯЦЯ. Будь ласка, для кожного пункту виберіть один із наступних варіантів відповіді, що відображує ЯК ЧАСТО ви відчували або міркували в певний спосіб:

0 = ніколи, 1 = майже ніколи, 2 = іноді, 3 = досить часто, 4 = дуже часто.

1. Як часто за останній місяць ви були засмучені через щось, що трапилося несподівано?
2. Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете контролювати важливі речі у вашому житті?
3. Як часто за останній місяць ви відчували знервованість та стрес?
4. Як часто за останній місяць ви були впевнені, що зможете вирішити свої особисті проблеми?
5. Як часто за останній місяць ви відчували, що все відбувається по-вашому (відповідно до ваших бажань, планів та поглядів)?
6. Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете впоратися з тим, що маєте зробити?
7. Як часто за останній місяць ви були здатні контролювати роздратованість з приводу того, що відбувається у вашому житті?
8. Як часто за останній місяць ви почувалися «господарем становища»?
9. Як часто за останній місяць ви були розсерджені через події, на які не могли впливати?
10. Як часто за останній місяць ви відчували, ніби труднощів накопичилося так багато, що ви не можете їх подолати?

Розрахунок вашого балу за шкалою PSS:

1. Спочатку потрібно **інвертувати оцінки** за питаннями **4, 5, 7 і 8**. Тобто змінити їх наступним чином:
   0 = 4, 1 = 3, 2 = 2, 3 = 1, 4 = 0.
2. Після цього підсумуйте бали за всіма запитаннями, щоб отримати загальний результат:

Індивідуальні оцінки за шкалою PSS можуть коливатися від 0 до 40, де **вищий бал означає вищий рівень сприйманого стресу.**

- **0–13** – низький рівень стресу
- **14–26** – помірний рівень стресу
- **27–40** – високий рівень сприйманого стресу

Додаток М

Авторська розробка «ОЦІНКА СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ СПІВРОБІТНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ»

Прочитайте кожне із наведених нижче тверджень і свою відповідь залежно від того, наскільки кожне твердження відповідає поточному стану вашій організації:

- Відповідь "Так"
- Відповідь "Частково"
- Відповідь "Ні"

Блок 1. Інформаційна підтримка

1. Чи регулярно працівники отримують достовірну інформацію про загрози безпеці (наприклад, повітряні тривоги, обстріли, евакуацію)?
2. Чи існують у вашій організації оперативні канали комунікації для екстрених повідомлень (чати, розсилки)?
3. Чи працівникам надаються роз’яснення щодо прав, обов’язків і можливостей у період воєнного стану?
4. Чи керівництво інформує про доступні джерела психологічної або соціальної допомоги?

Блок 2. Психологічна підтримка

5. Чи має організація програми психологічної підтримки (консультації, гарячі лінії)?
6. Чи заохочується звернення за психологічною допомогою без страху стигматизації?
7. Чи проводяться тренінги або заходи з розвитку стресостійкості та емоційної стабільності?
8. Чи підтримуються співробітники у випадках емоційного вигорання або втрати мотивації?

Блок 3. Соціальна підтримка

9. Чи надаються додаткові соціальні гарантії – страхування, допомога в евакуації тощо?
10. Чи існують програми підтримки сімей співробітників у складних життєвих обставинах?

11. Чи проводяться ініціативи взаємодопомоги всередині колективу (волонтерство, збори допомоги)?
12. Чи організовуються заходи для підтримки командного духу в кризових умовах?

Блок 4. Організаційна гнучкість та адаптація

13. Чи впроваджено можливість дистанційної або змішаної роботи?
14. Чи адаптуються робочі процеси з урахуванням змін безпекової або особистої ситуації працівників?
15. Чи враховується психоемоційний стан працівників під час планування навантаження?
16. Чи передбачені можливості для перекваліфікації або зміни посади у разі потреби?

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ВІДПОВІДЕЙ

Інструкція до оцінювання:

Відповідь "Так" - 2 бали

Відповідь "Частково" - 1 бал

Відповідь "Ні" - 0 балів

Інтерпретація сумарного балу:

27–32 балів: Система підтримки добре розвинена, готова до адаптації в умовах війни.

20–26 балів: Система функціонує, але потребує посилення окремих напрямків.

14–19 балів: Середній рівень підтримки, існують ризики для психосоціального благополуччя.

Менше 14 балів: Високий ризик вигорання, втрати персоналу. Потрібне термінове вдосконалення.

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Я заявляю, що моя курсова робота написана мною особисто, без використання чужих текстів без належного надання посилання на їх авторів. Всі цитати, посилання на літературні джерела, рисунки, схеми та інші ілюстрації, що не належать до результатів моїх власних досліджень, чітко вказані відповідно до вимог академічної доброчесності.

Я усвідомлюю, що будь-яке використання чужих ідей без належного оформлення та зазначення авторства є плагіатом та порушенням етичних норм наукової діяльності. Всі джерела матеріалів, включаючи опубліковані та неопубліковані, залучені до роботи, вказані та підтверджені згідно з відповідними стандартами наукових досліджень.