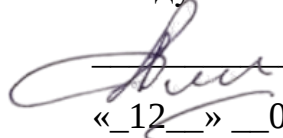


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Навчально-науковий гуманітарний інститут

Кафедра Психології

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

 Карсканова С. В.
«_12_» __06__ 2025 р.

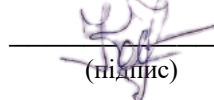
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 053 «Психологія»

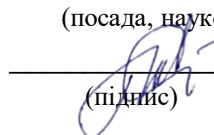
**на тему «ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконала: студент(ка) групи

 Контар О.Г.
(підпис)

Керівник роботи:

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології,
філософії та соціально-
гуманітарних дисциплін

(посада, науковий ступень вчене звання)
 Чугуєва І.С.
(підпис)

Миколаїв 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий гуманітарний інститут

Кафедра психології

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

 Чугуєва І.Є.
(підпис)

«5» 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студентки **Контар Ольги Григорівни**

1. Тема роботи: «Психологічні аспекти управлінської діяльності»
Керівник роботи канд. психол. наук, доцент Чугуєва Інна Євгенівна
Затверджені наказом ректора №148-уч від «3» лютого 2025 року
2. Термін подання роботи: 3.06.2025.
3. Вихідні дані по роботі: спеціальна наукова і методична література та інші матеріали з психології, передовий практичний досвід.
4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):
Уявлення студентів про майбутню професію як чинник психологічної готовності до професійної діяльності. Емпіричне дослідження уявлення студентів про майбутню професію.
5. Перелік презентаційних матеріалів: презентація доповіді по роботі у форматі Microsoft Power Point загальною кількістю 11 слайдів, з висвітленням таких питань як об'єкт предмет, мета і завдання роботи (2 слайди), використані методи емпіричного дослідження (1 слайд), теоретичні узагальнення з теми дослідження (2 слайди), результати емпіричного дослідження, їх демонстрація (рисунки, таблиці), аналіз та інтерпретація (5 слайдів), висновки (1 слайд).
6. Дата видачі завдання 5 лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формулювання теми роботи	01.01.2025	
2.	Опрацювання літератури з теми дослідження. Визначення мети, завдань, об'єкта, предмета дослідження.	10.01.2025	Список використаної літератури має включати не менше 30 позицій (передусім сучасні актуальні із яких не менше 25% - за останні п'ять років).
3.	Написання вступу. Визначення методів і бази дослідження.	15.01.2025	Вступ (обсяг 3 – 4 сторінки)
4.	Написання Розділу 1. Подання на перевірку	15.02.2025	Розділ 1. (14-16 сторінок)
5.	Підготовка та проведення емпіричного дослідження.	31.01.2025 - 28.03.2025	
6.	Статистична обробка отриманих результатів	01.04.2025- 07.04.2025	
7.	Написання Розділу 2. Подання на перевірку	10.04.2025	Розділ 2 (20-26 сторінок)
8.	Оформлення тексту роботи. Подання керівнику на перевірку.	15.04.2025	Загальний обсяг основного тексту роботи 40 – 50 сторінок.
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01.06.2025	
10.	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	09.06.2025	
11.	Подання роботи для перевірки на академічну доброчесність	10.06.2025	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на рецензування	15.06.2025	
13.	Захист роботи	16.06.2025- 20.06.2025	

Студент

(підпис)

Контар О.Г.

Керівник роботи

(підпис)

Чугуєва І.Є.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі представлено теоретичні основи та емпіричне дослідження психологічних характеристик управлінської діяльності. Проведено аналіз сучасних підходів до вивчення даної проблематики з використанням надійних психодіагностичних методик та методів математичної статистики для підтвердження достовірності отриманих результатів.

Ключові слова: діяльність, управління, управлінська діяльність, психологічні якості керівника.

Контар, О. Г. Психологічні аспекти управлінської діяльності: кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 053 «Психологія». Миколаїв : НУК ім. адм. Макарова, 2025. 48 сторінки.

ANNOTATION

The qualification work presents theoretical foundations and empirical research of the psychological characteristics of managerial activity. An analysis of modern approaches to the study of this issue is carried out using reliable psychodiagnostic methods and methods of mathematical statistics to confirm the reliability of the results obtained.

Keywords: activity, management, managerial activity, psychological qualities of a manager.

Kontar, O. G. Psychological aspects of management activities: bachelor's qualification work in specialty 053 "Psychology". Mykolaiv: Admiral Makarov National University of Shipbuilding. 2025. 44 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗМІСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1. Управлінська діяльність як психологічне явище: сутність, функції, особливості	10
1.2. Психологічні якості ефективного керівника в умовах сучасних викликів	16
1.3. Структура психологічної готовності до управлінської діяльності та умови її формування	21
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	26
2.1. Організація емпіричного дослідження	26
2.2. Аналіз рівня розвитку управлінських якостей у майбутніх фахівців.....	29
2.3. Кореляційний аналіз взаємозв'язків між самооцінкою, спрямованістю особистості та схильністю до управлінської діяльності	35
2.4. Рекомендації для розвитку управлінських якостей у майбутніх фахівців	38
Висновки до розділу 2.....	40
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Управлінська діяльність давно перестала бути винятковим полем для вузького кола керівників — сьогодні елементи управління присутні практично в усіх сферах професійного та суспільного життя. Незалежно від того, чи йдеться про комерційну організацію, навчальний заклад, державну структуру чи гуманітарну місію, кожна з них потребує ефективного управління, заснованого не лише на адміністративних навичках, а й на глибокому розумінні психологічних процесів. З огляду на це, питання психологічного забезпечення управлінської діяльності набуває особливої ваги.

Сучасний ринок праці висуває до фахівця нові вимоги: поряд із фаховою підготовкою очікується наявність лідерських якостей, гнучкого мислення, стресостійкості, здатності швидко приймати рішення та мотивувати інших. Ефективне управління вже неможливе без сформованого психологічного апарату — від розуміння себе до вміння читати комунікацію у складних соціальних контекстах. У цьому сенсі управлінська діяльність не зводиться до суто організаційних функцій, а перетворюється на динамічну взаємодію між особистістю керівника та умовами середовища, яке постійно змінюється.

Особливої актуальності тема набуває в українських реаліях, де через війну змінилися не лише умови праці, а й сама природа управління: зросла кількість кризових рішень, ротаційних процесів, віддалених команд, тимчасових структур. Керівники різного рівня змушені адаптуватися до нестабільного емоційного фону колективів, до нових соціальних запитів і до зміненої ціннісної системи підлеглих. У цих умовах успішність управлінської діяльності залежить не тільки від знань, але й від психологічної готовності керівника бути гнучким, відповідальним, включеним, вмотивованим, самокритичним і водночас здатним надихати інших.

Окрім зовнішніх викликів, важливу роль відіграють і внутрішні психологічні ресурси особистості управлінця. Самооцінка, особистісна спрямованість, стиль комунікації, рівень емоційної регуляції — усе це впливає на якість прийнятих рішень, динаміку управлінського зростання, а також на клімат у колективі. Часто проблеми в управлінні пов'язані не з відсутністю навичок, а з недостатнім усвідомленням своїх сильних і слабких сторін.

Особливо важливо вивчати ці аспекти у молоді, яка тільки входить у професійну сферу, адже саме на етапі початкової професіоналізації формується управлінська компетентність як особистісно-психологічна структура. Студентство — це період активного пошуку себе, визначення ролі в суспільстві, формування самосприйняття як потенційного лідера чи виконавця. Від того, наскільки ця структура буде гармонійною, залежить майбутня ефективність діяльності в управлінських ролях. Саме тому доцільним є вивчення внутрішніх психологічних характеристик студентів, які можуть впливати на успішність управлінської діяльності в майбутньому.

Зростає потреба у фахівцях, які не лише володіють технічними знаннями з менеджменту, але й розуміють психологічну природу впливу, мають емпатію, здатні до рефлексії та саморозвитку. Зміна освітніх парадигм у закладах вищої освіти орієнтує на формування саме таких компетенцій, де психологічна складова займає центральне місце. Тому дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності стає особливо значущим у контексті формування сучасного професіонала.

У фокусі цієї роботи психологічна готовність до управлінської діяльності: внутрішня мотивація, самооцінка, особистісна спрямованість, здатність до самоконтролю. Їх вивчення дозволяє глибше зрозуміти, як будується ефективне управління зсередини, і які умови сприяють або перешкоджають становленню особистості управлінця. Усе це визначає високу актуальність обраної теми.

Об'єкт дослідження — управлінська діяльність як вид професійної активності.

Предмет дослідження — психологічні характеристики, що зумовлюють ефективність управлінської діяльності майбутніх фахівців.

Мета дослідження — визначити психологічні чинники, які впливають на ефективність управлінської діяльності у студентській молоді.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сутність управлінської діяльності в контексті психологічної науки.
2. Виокремити ключові психологічні якості, що забезпечують ефективне керівництво.
3. Дослідити структуру психологічної готовності до управлінської діяльності.
4. Провести емпіричне обстеження студентів.
5. Визначити взаємозв'язки між рівнем самооцінки, мотивацією досягнення та здібностями до управлінської діяльності.
6. Сформулювати висновки щодо психологічного забезпечення управлінської ефективності в умовах професійного становлення.

Теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення наукової літератури з тематики психології управління, самооцінки, мотивації та професійного становлення. **Емпіричні методи:** методика «Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності» (Л.Д. Кудряшова); методика «Шкала самооцінки» (М. Розенберг); методика діагностики мотивації до успіху та уникнення невдач (Т. Елерс / адаптація Л.І. Божович). Статистична обробка результатів із використанням коефіцієнта кореляції Кендалла.

Вибірка дослідження: 34 студенти віком від 18 до 24 років, які навчаються на 2–3 курсах ЗВО м. Миколаїв. Вибірка включала 21 дівчину та 13 хлопців. Опитування проводилось в онлайн-форматі з дотриманням принципів добровільності та анонімності.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі управлінської діяльності з акцентом на її психологічну сутність, що дозволило розкрити багаторівневий характер взаємодії між керівником і колективом у сучасних соціальних умовах.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення системи професійної підготовки майбутніх управлінців. Розроблено пропозиції щодо психолого-педагогічного супроводу розвитку управлінських якостей, які можуть бути інтегровані в навчальні програми закладів вищої освіти, тренінги та менторські програми.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (містить 30 найменувань). Обсяг основного змісту роботи складає 41 сторінку. Робота містить 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗМІСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Управлінська діяльність як психологічне явище: сутність, функції, особливості

Управлінська діяльність є багатовимірним соціально-психологічним процесом, що охоплює вплив керівника на поведінку інших з метою досягнення спільних цілей. На відміну від адміністративного управління, її психологічна сутність полягає у здатності суб'єкта управління формувати мотивацію, здійснювати комунікаційний вплив, приймати рішення в умовах невизначеності, регулювати емоційний клімат у колективі та підтримувати ефективну взаємодію. Особливу роль відіграють внутрішні якості керівника: рівень самоусвідомлення, емоційна стійкість, здатність до саморефлексії [3].

З психологічної точки зору управлінська діяльність виявляється як система динамічних взаємодій між особистістю керівника і підлеглими, де результат залежить не лише від раціональних дій, а й від емоційного резонансу, довіри, стилю спілкування та мотиваційного фону. Це робить її не лише організаційною функцією, а й формою соціального лідерства, у якій особистість керівника є головним чинником як впливу, так і результативності [2].

У психологічному дискурсі управлінська діяльність розглядається як складне багаторівневе явище, що поєднує процеси впливу, комунікації, прийняття рішень і мотивації в умовах міжособистісної взаємодії. Її вивчення має широку міждисциплінарну базу й охоплює як класичні підходи до менеджменту, так і сучасні концепції психології праці, організаційної поведінки та емоційного інтелекту [4].

У цьому напрямку значний внесок зробили зарубіжні та українські вчені. Зокрема, Генрі Мінцберг одним із перших системно описав управлінську

діяльність як сукупність міжособистісних, інформаційних та прийняттєвих ролей, підкреслюючи її динамічний, гнучкий і багатозадачний характер. Його праця *The Nature of Managerial Work* стала класичною в теорії управління [27].

Деніел Гоулман привніс у дослідницьке поле поняття емоційного інтелекту, доводячи, що саме здатність розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших є ключовим чинником ефективного керівництва. Його ідеї викладено у книзі *Working with Emotional Intelligence* [20]. Роберт Кац запропонував трикомпонентну модель управлінських навичок: технічні, концептуальні та соціальні. Саме останні, на його думку, є визначальними для ефективного лідерства, оскільки забезпечують результативну взаємодію з людьми [24].

Джон Коттер зосередив увагу на управлінні змінами, описавши керівництво як процес створення бачення, мотивації персоналу та комунікаційного впливу. Його праця *Leading Change* визначає ключові етапи й умови успішної трансформації організацій [25]. Представники теорії комплексного лідерства, зокрема Мері Уль-Бієн і Рассел Айзенстат, запропонували розглядати управління як адаптивний процес у складних соціальних системах, що вимагає від керівника не лише адміністративних навичок, а й високого рівня психологічної пластичності, креативності та здатності до самоорганізації [30].

Серед українських науковців тематику психології управління активно досліджували О. С. Чебикін, який акцентував увагу на індивідуально-психологічних якостях керівника, його здатності до саморегуляції та мотиваційного впливу [18]; С. Д. Максименко, який розглядав управлінську діяльність як процес реалізації психологічного впливу в умовах професійного спілкування [2]; а також Н. В. Князева, яка аналізувала вплив стилів управління на емоційний стан і продуктивність підлеглих [12]. Науковий підхід Ярослава Мельника зосереджений на вивченні управлінської діяльності в контексті освітнього середовища. Він виокремив низку психологічних

чинників, що забезпечують готовність до керівної роботи, зокрема відповідальність, когнітивну гнучкість, стратегічне мислення та рефлексивність [9]. Крім того, в його працях досліджено формування мотивації до лідерства ще на етапі професійної підготовки, що є особливо важливим у сучасних умовах змін.

Комплексний підхід до аналізу управлінської діяльності як психологічного явища дає змогу краще зрозуміти, які внутрішні якості й компетентності забезпечують її ефективність, і як саме ці якості можуть бути сформовані або розвинені в процесі професійної підготовки майбутніх керівників [6].

Управлінська діяльність у психологічному вимірі не зводиться лише до виконання організаційних процедур або контролю ресурсів — вона виступає як складна система психічних і міжособистісних процесів. Її функції, у цьому контексті, набувають психологічного змісту, що виявляється в цілеспрямованому впливі на людей, мобілізації внутрішніх ресурсів, формуванні групової динаміки та регуляції поведінки учасників колективу. Провідні психологи й теоретики менеджменту, зокрема Р. Лайкерт, Г. Мюнцберг, Р. Кац, розглядали управління як багаторівневу діяльність, де кожна функція передбачає залучення певних когнітивних, емоційних і комунікативних механізмів [24].

На основі узагальнення існуючих підходів можна виокремити такі ключові психологічні функції управлінської діяльності: У межах психологічного аналізу управлінської діяльності особливе значення має вивчення її функціональної структури. Кожна функція керівника має не лише організаційне, а й психологічне наповнення, що виявляється у специфічних механізмах впливу на поведінку працівників, внутрішній клімат колективу та ефективність взаємодії [4].

Нижче в табл. 1.1. подано узагальнення ключових управлінських функцій із розкриттям їхнього психологічного змісту.

Табл. 1.1.

Психологічний зміст основних функцій управлінської діяльності

Функція управління	Психологічна характеристика
Комунікативна	Налагодження ефективного спілкування, розвиток довіри, адаптація до психологічних особливостей співрозмовників.
Мотиваційна	Формування ціннісно-мотиваційного простору, підтримка відповідальності, визнання досягнень.
Регулятивна / Регулююча	Координація поведінки, формування норм і правил, запобігання конфліктам, емоційна стабільність керівника.
Прогностична	Здатність до стратегічного мислення, передбачення ризиків, когнітивна гнучкість, аналітичні навички.
Організаційна / Організаторська	Структурування діяльності, розподіл обов'язків з урахуванням особистісних рис та групової динаміки.
Контрольна	Моніторинг результатів, розвиток самоконтролю та саморефлексії, підтримка стандартів і норм поведінки.
Психологічна підтримка та розвиток персоналу	Забезпечення емоційного добробуту, розвиток стресостійкості, підтримка професійного зростання співробітників.
Формування соціально-психологічного клімату	Створення безпечного середовища, формування моральних норм, підвищення згуртованості та задоволеності працею.
Інтегративна	Об'єднання цілей, посилення командного духу, формування колективної ідентичності та співвідповідальності.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що психологічне наповнення функцій управління суттєво підсилює ефективність керівництва. Саме психоемоційна чутливість, комунікативна компетентність, здатність до рефлексії та мотиваційної підтримки є тими ресурсами, які перетворюють формальну управлінську систему на живу, динамічну і стійку соціальну структуру.

Управлінська діяльність як психологічне явище охоплює цілу низку складових, які виходять далеко за межі технічного керівництва. Вона включає складні процеси соціальної взаємодії, регуляції поведінки, формування групової динаміки та особистісного впливу керівника. Особливості управління проявляються як на рівні загальних психологічних закономірностей, так і в контексті конкретної професійної галузі, індивідуальних особливостей лідера, а також у зв'язку з сучасними інноваційними тенденціями [2].

У науковій літературі виокремлюються п'ять ключових аспектів, які визначають психологічну специфіку управління: галузеву варіативність, індивідуально-психологічні характеристики керівника, інноваційний контекст, модельний підхід до управлінської взаємодії та інтегративний характер управлінської компетентності [8].

1. Галузева специфіка управлінської діяльності. Психологічні особливості управлінської діяльності значною мірою залежать від сфери, в якій вона реалізується. В медичному середовищі управління пов'язане з високим рівнем відповідальності, необхідністю швидких рішень, часто в умовах невизначеності та емоційної напруги. Керівники тут мають не лише координувати роботу персоналу, а й забезпечувати психологічну підтримку медичних працівників, які щоденно взаємодіють із пацієнтами в критичних станах. У сфері освіти специфіка полягає у взаємодії з великою кількістю суб'єктів із різними мотиваційними установками та рівнем залученості. Тут керівник виступає фасилітатором змін, посередником між адміністративними структурами й педагогічним колективом, а також куратором емоційного клімату всередині навчального середовища. Таким чином, у кожній сфері управління має власне психоемоційне навантаження, структуру взаємодій та виклики для керівника [3].

2. Психологічні характеристики керівника. Особистість керівника — один з основних факторів ефективності управління. До ключових

психологічних характеристик відносяться: когнітивна гнучкість, високий рівень емоційного інтелекту, схильність до рефлексії, здатність до делегування, впевненість у собі, а також відповідальність за команду. Важливою рисою є також стиль керівництва: демократичний стиль сприяє згуртованості та мотивації працівників, тоді як авторитарний — пришвидшує ухвалення рішень, але часто погіршує психологічний клімат. Емоційна стабільність та внутрішня мотивація керівника створюють передумови для зниження рівня конфліктності у колективі. Сучасні дослідження доводять, що саме інтеграція лідерських рис з емпатійністю та відкритістю до нових ідей формує психологічно ефективний стиль управління [20].

3. Інноваційний контекст управління. Сучасна управлінська діяльність дедалі частіше реалізується в умовах постійних змін, цифровізації та реформ. Це вимагає від керівника не лише стратегічного мислення, а й психологічної готовності працювати в режимі невизначеності. Інноваційний стиль управління передбачає відкритість до експериментів, підтримку ініціатив працівників, здатність до організаційного навчання. На психологічному рівні це пов'язано з подоланням внутрішнього спротиву змінам, емоційною підтримкою колективу, формуванням бачення, яке надихає. Дослідження показують, що керівники, які інтегрують цінності розвитку, довіри та взаємної відповідальності, мають вищі шанси на успішне втілення трансформаційних процесів у команді [25].

4. Психологічне моделювання управлінської взаємодії. Модельний підхід у вивченні управління дозволяє представити складну систему управлінської взаємодії як сукупність взаємопов'язаних психологічних процесів. Це включає сприйняття авторитету керівника, очікування підлеглих, механізми впливу, зворотний зв'язок, а також рольові позиції, які керівник займає в колективі. Психологічні моделі управління дозволяють прогнозувати наслідки управлінських дій і вибудовувати комунікаційні стратегії залежно від типу особистості керівника та характеристик групи. Модель ефективного керівника

включає елементи саморефлексії, адаптації, активного слухання й формування спільного ціннісного поля в колективі [14].

5. Управлінська компетентність як інтегральна якість. Управлінська компетентність охоплює не лише знання й навички організації праці, а й низку психологічних ресурсів, необхідних для продуктивної взаємодії з людьми. Серед них: здатність до побудови довірливих стосунків, ведення конструктивного діалогу, запобігання конфліктам, підтримка емоційного комфорту працівників. Також критично важливими є вміння оцінювати ситуацію комплексно, мислити стратегічно та зберігати психологічну гнучкість у непередбачуваних умовах. Управлінська компетентність формується впродовж усього професійного шляху, і її розвиток пов'язаний із постійним самонавчанням, практикою та відкритістю до нових управлінських підходів [7].

1.2. Психологічні якості ефективного керівника в умовах сучасних викликів

Управлінська діяльність в умовах сьогодення набуває особливої складності через постійні трансформації суспільства, цифровізацію, глобальні кризи, збройні конфлікти та високий рівень невизначеності. Ефективний керівник у цьому контексті виступає не лише адміністратором, а й лідером, здатним забезпечити стабільність, згуртованість команди та стратегічне бачення. Формування такого керівника неможливе без розвитку специфічного комплексу психологічних якостей, адаптованих до сучасних викликів [2].

Особливий контекст сучасної України, зокрема повномасштабна війна, створює безпрецедентний виклик для системи управління. Багато керівників функціонують у ситуаціях небезпеки, вимушеної релокації, деструкції інфраструктури та хронічної невизначеності. Ці умови загострюють потребу в психологічній зрілості, швидкому прийнятті рішень і гнучкій адаптації до

змін. Військовий стан вимагає здатності не лише керувати ресурсами, а й підтримувати моральний дух колективів, що зазнають емоційного й фізичного виснаження [26].

Сучасне середовище управлінської діяльності, особливо в умовах війни, вимагає від керівника не лише професійної компетентності, а й розвинених психологічних якостей. Успішність керівника дедалі більше залежить від здатності до емоційного самоконтролю, стратегічного мислення, комунікативної пластичності та адаптації до складних умов. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення ключових психологічних якостей керівника та умов, у яких їх значущість проявляється найповніше [3].

Табл. 1.2.

Психологічні якості керівника та їх значущість в умовах сучасних викликів

Психологічна якість	Психологічний зміст	Сучасні виклики, у яких ця якість набуває особливої значущості
Емоційна стабільність і стресостійкість	Здатність до емоційного самоконтролю, витримки, швидкого відновлення після психоемоційного стресу.	Військові дії, загрози безпеці, втрата ресурсів, робота в умовах надмірної напруги.
Адаптивність і гнучкість мислення	Готовність до швидкої перебудови планів, стратегій, управлінських рішень в умовах змін.	Зміна місця роботи, релокація, нові формати взаємодії, нормативна нестабільність.
Комунікативна компетентність	Уміння підтримувати ефективну взаємодію, формувати довіру, вести кризову комунікацію.	Руйнування колективної згуртованості, дистанційна комунікація, конфліктні ситуації.
Стратегічне мислення і креативність	Здатність бачити перспективу, генерувати інноваційні рішення, поєднувати логіку і творчість.	Руйнування інфраструктури, обмеженість ресурсів, потреба в нестандартних підходах.
Мотиваційно-ціннісна сфера	Стійка система цінностей, особистісна мотивація до досягнення цілей, внутрішня етична орієнтація.	Втрата сенсів у праці, демотивація персоналу, потреба у натхненні та прикладі.

Продовження табл. 1.2.

Лідерські якості	Вміння вести за собою, приймати відповідальність, бути авторитетом для команди.	Кризи, небезпека, ситуації, що потребують швидкої мобілізації персоналу.
Толерантність до невизначеності	Сприйняття непередбачуваності як робочої норми, здатність діяти без повної інформації.	Постійні зміни, загроза безперервних криз, динамічні виклики війни та економіки.
Міжкультурна компетентність	Уміння ефективно взаємодіяти з представниками різних культур і соціальних середовищ.	Робота з міжнародними партнерами, мультикультурні колективи, гуманітарна взаємодія.
Цифрова грамотність	Знання сучасних цифрових інструментів, організація віддаленої роботи, діджитал-менеджмент.	Онлайн-формати управління, цифрова трансформація, втрата фізичних офісів і каналів комунікації.

Узагальнення психологічних якостей керівника в умовах сучасних викликів дозволяє чітко окреслити ті внутрішні ресурси, які забезпечують стійкість, адаптивність і результативність управлінської діяльності. Саме ці характеристики стають ключовими у складних умовах, зокрема під час воєнних дій, криз і системних трансформацій, визначаючи ефективність лідерства не менше, ніж професійні знання чи досвід [18].

У кризових умовах, зокрема під час війни, економічної нестабільності або масової тривожності в колективі, керівник виконує критично важливу роль — стабілізаційну. Йдеться не лише про розподіл завдань чи контроль ефективності, а передусім про психологічний вплив, який він чинить на команду. Саме від дій керівника залежить, чи зможе група адаптуватися до стресової ситуації, зберегти мотивацію та спільну мету. Керівник також впливає на динаміку ролей у команді — може свідомо підтримувати або, навпаки, змінювати неформальні взаємозв'язки, щоб уникнути поляризації, ізоляції або конфліктів [21].

Ефективний керівник виступає емоційним стабілізатором — транслює впевненість, оптимізм і контрольованість ситуації. Як зазначає К. Вайнберг у своїх працях про групову поведінку, у стресовій ситуації члени колективу

орієнтуються на емоційний стан лідера, зчитуючи з нього межі допустимої реакції [26].

Відтак емоційна регуляція самого керівника має визначальне значення.

До ключових дій керівника у стресових умовах належать:

- забезпечення прозорості та регулярної комунікації;
- підтримка структурованості робочого процесу;
- делегування з урахуванням ресурсного стану працівників;
- вияв емпатії та визнання емоцій колективу без применшення чи ігнорування.

ігнорування.

Розвиток психологічних якостей керівника ґрунтується на поєднанні досвіду, рефлексії та цілеспрямованого навчання. До ефективних методів належать тренінги, коучинг, моделювання управлінських ситуацій, практика майндфулнесу, щоденникова рефлексія. Особливої ваги набуває метакогнітивна самосвідомість — здатність аналізувати власні рішення, емоції й стиль керування. Як зазначає А. Бандура, така саморефлексія сприяє розвитку впевненості в собі та психологічної стійкості — ключових якостей сучасного лідера [20].

Управлінська ефективність неможлива без постійного вдосконалення особистісного потенціалу, однак індивідуальний розвиток керівника має ґрунтуватися на чітких професійних орієнтирах. Саме тому в сучасному менеджменті все частіше застосовуються формалізовані моделі компетентностей, що дозволяють структуровано визначати, оцінювати й розвивати психологічні якості, необхідні для лідерства [29].

У міжнародному та національному контексті існують стандартизовані моделі, які формалізують вимоги до психологічних якостей ефективного керівника. Наприклад, модель Leadership Competency Model охоплює такі ключові домени, як стратегічне бачення, емоційний інтелект, орієнтація на результат, інноваційність і командна взаємодія [29]. В українських реаліях доцільним є орієнтування на Ukrainian Civil Service Competency Framework, де

поряд із професійними навичками визначаються поведінкові індикатори: управління людьми, здатність до змін, критичне мислення, етичність [13]. Такі моделі виконують не лише діагностичну функцію, а й слугують основою для побудови системи професійного розвитку, відбору кадрів та оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Психологічні особливості керівника суттєво впливають на стиль управлінської взаємодії, який він обирає у процесі керування колективом. Традиційно виділяють три основні стилі управління — авторитарний, демократичний та ліберальний. Детальніше представлено в табл. 1.3. Кожен з них має свої переваги і обмеження, однак ключовим чинником, що визначає ефективність стилю, є не лише зовнішня форма управління, а відповідність його внутрішньому психологічному потенціалу особистості лідера.

Табл.1.3.

Залежність стилів управління від психологічних якостей керівника

Стиль управління	Психологічні характеристики керівника	Умови ефективного застосування
Авторитарний	Схильність до контролю, низька довіра до підлеглих, жорсткий тип мислення, низький рівень емпатії	Кризові ситуації, екстремальні умови, потреба в оперативному ухваленні рішень
Демократичний	Висока емоційна зрілість, комунікативна компетентність, відкритість до зворотного зв'язку, самоаналіз	Реформування, розвиток, робота в командах, адаптивне середовище
Ліберальний	Низький рівень вольової регуляції, уникнення конфліктів, відсутність лідерської ініціативи	Автономні професійні спільноти, творчі колективи (за умови високої самодисципліни персоналу)

Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається тим, наскільки стиль керівництва відповідає не лише умовам ситуації, а й особистісним якостям керівника. Саме інтеграція психологічної зрілості,

рефлексії та емоційного інтелекту дозволяє адаптувати стиль управління до сучасних викликів та потреб команди.

1.3. Структура психологічної готовності до управлінської діяльності та умови її формування

Психологічна готовність до управлінської діяльності розглядається як критично важлива умова ефективного керівництва в будь-якій сфері, зокрема в освіті, державному управлінні, банківському секторі та під час виконання службових обов'язків у складних соціальних обставинах. У працях Л. М. Карамушки, С. Д. Максименка, Л. А. Кондратюк зазначається, що психологічна готовність є не просто сукупністю знань та навичок, а інтегральним особистісним утворенням, яке формується під впливом життєвого досвіду, професійної підготовки та соціального середовища [4], [6], [7].

У структурі психологічної готовності до управлінської діяльності провідними є такі компоненти:

- *Мотиваційно-особистісний компонент* охоплює самосприйняття, самоаналіз, саморегуляцію, емпатію, а також якості, що забезпечують готовність до організаційних змін. Цей підхід підтримується в дослідженнях Я. Мельника та Н. Кузьміної, які акцентують на мотивації до лідерства як психологічній основі готовності до управління [7], [22].
- *Когнітивний компонент* відображає рівень розвитку інтелектуальних процесів — сприйняття, пам'яті, уваги, мислення — та соціального інтелекту. У роботах Г. Селлівана та К. Гільфорда підкреслюється роль когнітивної гнучкості для керівників в умовах змін [23].
- *Операційно-діяльнісний компонент* пов'язаний із формуванням управлінських навичок, умінь ухвалювати рішення, планувати, організовувати

процеси. У працях П. Друкера ця складова трактується як практичне втілення управлінських функцій у дії [25].

- *Комунікативний компонент* виражається у вмінні будувати стосунки, вести переговори, створювати командну взаємодію. За даними В. Семиченко, саме міжособистісна взаємодія є осередком морального авторитету керівника [9].

- *Емоційний компонент* відображає емоційне ставлення до діяльності, здатність до емоційної саморегуляції та подолання тривожності. Д. Гоулман у межах концепції емоційного інтелекту розглядає цей компонент як базовий для сучасного керівника [20], [21].

- *Вольовий компонент* виявляється у здатності до цілеспрямованої дії, контролю поведінки та довільної організації діяльності, як підкреслює Б. Ананьєв [5].

- *Особистісний компонент* включає адекватну самооцінку, ціннісні орієнтації, схильність до рефлексії, креативність та етичну саморегуляцію. У працях А. Маслоу та К. Роджерса наголошується на значенні самореалізації та внутрішньої свободи в побудові лідерської особистості [24].

У деяких сферах акценти в структурі готовності дещо зміщуються. Так, у військовій сфері домінують когнітивний, мотиваційний та організаторський компоненти (Л. Орбан-Лембрик) [15], у банківській — когнітивний, діяльнісний та особистісний, а в освітньому середовищі — комунікативний, вольовий і ціннісно-смысловий [9].

Крім того, психологічна готовність поділяється на:

- *Тривалу (стійку) готовність*, яка включає особистісні якості (моральність, емоційний інтелект, самоконтроль, лідерський потенціал) та функціональні (мотиваційні, операційні, оцінні) складові. Цей рівень формується поступово і має стійкий характер [3].

- *Короткочасну (ситуативну) готовність*, яка активується в конкретних умовах діяльності й охоплює орієнтаційні, емоційні, когнітивні,

операційні та мотиваційні аспекти поведінки в умовах стресу або інтенсивної діяльності [18].

Формування психологічної готовності до управлінської діяльності неможливе без створення належних умов, які охоплюють як організаційно-психологічний, так і педагогічний виміри. Ці умови забезпечують системність, цілеспрямованість і гнучкість процесу професійного становлення керівника. Нижче в табл. 1.4. представлено узагальнення ключових форм і механізмів, які сприяють розвитку психологічної готовності в сучасному освітньому середовищі.

Табл.1.4

Організаційно-психологічні та педагогічні умови формування психологічної готовності до управлінської діяльності

Тип умов	Зміст	Приклади
Організаційно-психологічні	Система психологічної підтримки	Менторство, індивідуальний супровід, програми адаптації; підтримувальні транзакції (Е. Берн)
	Самоосвіта та післядипломна підготовка	Курси, тренінги, психолого-педагогічні модулі
	Урахування гендерного фактору	Вплив на стиль управління, рівень стресостійкості, особливості комунікації
	Цілеспрямований психологічний супровід професіоналізації	Формування ключових якостей на різних етапах кар'єри
Педагогічні	Програми психологічної підготовки	Розвиток креативності, емоційної регуляції, критичного мислення
	Інноваційні підходи до навчання	Цифрові платформи, моделювання кризових ситуацій, тренінги управлінських рішень
	Практичні заняття та тренінги	ЗВО військового та освітнього спрямування, використання психогімнастики, інтерактивних технік
	Підготовка до змін та інноваційної діяльності	Формування гнучкості до реформ та нововведень в освіті, зокрема в умовах нестабільного середовища

Наявність комплексної системи підтримки та розвитку, що охоплює інституційний супровід, навчальні програми та особистісну активність самого керівника, значною мірою визначає успішність формування психологічної готовності до управлінської діяльності. Збалансоване поєднання організаційно-психологічних і педагогічних умов створює підґрунтя для формування професійної компетентності, адаптивності та стійкості керівника в умовах постійних змін.

Психологічна готовність до управлінської діяльності, з огляду на зазначені фактори, постає як цілісне, гнучке й динамічне особистісне утворення, що потребує постійного розвитку впродовж професійної кар'єри керівника. Її якісне формування забезпечує не лише ефективне виконання функціональних завдань, а й стійкість у контексті викликів сучасного світу, зокрема війни, соціальної турбулентності та інформаційного перевантаження.

Висновки до розділу 1

Аналіз психологічного змісту управлінської діяльності дозволив сформувати цілісне уявлення про те, які саме особистісні й професійні якості керівника забезпечують ефективність у складних соціальних умовах. Стало очевидним, що управління — це не лише технічна чи адміністративна функція, а насамперед процес міжособистісного впливу, який вимагає високого рівня саморегуляції, емоційної стабільності, когнітивної гнучкості та здатності адаптуватися до змін.

В умовах війни та суспільної нестабільності психологічні характеристики керівника набувають не лише операційної, а й стабілізаційної функції — керівник стає точкою опори для колективу, транслює впевненість, мобілізує ресурс команди та підтримує згуртованість у кризових обставинах.

Це підсилює значення таких якостей, як емоційний інтелект, стратегічне мислення, комунікативна компетентність і внутрішня мотивація до лідерства.

Психологічна готовність до управлінської діяльності формується не одномоментно, а як результат особистісного становлення, системного навчання, рефлексивного досвіду та зовнішньої підтримки. Її розвиток можливий лише за умов поєднання інституційних, організаційно-психологічних і педагогічних впливів, що створюють підґрунтя для цілеспрямованого зростання особистості керівника.

Ефективне управління в сучасних умовах передбачає не просто відповідність професійним стандартам, а наявність зрілого психологічного ресурсу, який забезпечує внутрішню стійкість, гнучкість у діях і здатність надихати інших, навіть у найбільш турбулентні періоди.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організація емпіричного дослідження

Психологічні особливості управлінської діяльності становлять важливу площину прикладної психології, оскільки безпосередньо пов'язані з ефективністю функціонування організацій, колективів та команд. У сучасних умовах трансформації соціальних і професійних відносин, а також зростаючих вимог до компетентності фахівців, зростає значення психологічної готовності до управлінської діяльності вже на етапі професійного становлення.

У межах емпіричного етапу було зосереджено увагу на вивченні таких змінних, як рівень самооцінки, мотивація досягнення та загальна здатність до управлінської діяльності. Ці чинники, згідно з сучасними уявленнями, є визначальними для ефективного функціонування в управлінському середовищі. Особливий інтерес становить аналіз цих характеристик саме у студентської молоді, яка перебуває в періоді активного формування професійної ідентичності, розвитку самосвідомості, а також прийняття рішень щодо власного майбутнього.

З метою досягнення поставленої мети було організовано емпіричне дослідження, що охоплювало три етапи: підготовчий, діагностичний та аналітичний. На підготовчому етапі визначено вибірку, підібрано валідні психодіагностичні методики, підготовлено інструкції до анкетування та створено електронну форму для опитування. На другому етапі було здійснено безпосереднє опитування, а на третьому — обробку, інтерпретацію та статистичний аналіз отриманих даних.

Вибірку склали 34 студенти закладів вищої освіти м. Миколаїв. Віковий діапазон учасників від 18 до 24 років. Із загальної кількості респондентів 21 особа жіночої статі та 13 чоловічої. Опитування відбувалося в онлайн-форматі,

що забезпечило оперативність збору даних і відповідало умовам цифрового освітнього простору. Усі учасники були проінформовані про мету та умови участі, підтвердили добровільність і погодилися на обробку отриманої інформації з дотриманням анонімності.

Для дослідження було обрано три психодіагностичні методики, які дозволяють комплексно оцінити особистісні характеристики, що, згідно з теоретичними положеннями, прямо впливають на управлінський потенціал.

1. Методика «Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності» (Л.Д. Кудряшова). Цей інструмент спрямований на виявлення загального рівня готовності особистості до управлінської діяльності. Методика містить перелік із 20 суджень, що відображають ключові управлінські якості: організаторські здібності, вміння планувати, приймати рішення, керувати ресурсами, делегувати повноваження, налагоджувати комунікацію, здійснювати контроль тощо. Респондентам пропонується оцінити рівень згоди із кожним твердженням за п'ятибальною шкалою. Обробка результатів передбачає підрахунок суми балів та інтерпретацію рівня управлінської компетентності за трьома рівнями: низький, середній, високий. Методика широко застосовується у профорієнтаційних та навчальних цілях і має високу інформативність для прогнозування лідерського потенціалу.

2. Методика «Шкала самооцінки» (М. Розенберг). Ця методика є однією з найвідоміших і найчастіше використовуваних у психології для оцінки глобальної самооцінки. Опитувальник складається з 10 тверджень, що відображають ставлення особистості до самої себе, відчуття власної значущості, здатності до самоприйняття та впевненості. Позитивні й негативні судження чергуються, що дає змогу уникнути ефекту соціальної бажаності. Учасник має оцінити кожне твердження за чотирибальною шкалою: «повністю згоден», «згоден», «не згоден», «повністю не згоден». Підрахунок балів здійснюється з урахуванням зворотного кодування для негативно сформульованих суджень. Загальна оцінка дозволяє класифікувати

самооцінку як низьку (до 15 балів), середню (16–25 балів) або високу (26–30 балів). Високий рівень самооцінки вказує на наявність внутрішньої впевненості, що критично важливо для лідерських функцій, тоді як низька самооцінка може зумовлювати уникнення відповідальності, страх помилок і труднощі у комунікації.

3. Методика діагностики мотивації досягнення та уникнення невдач (Т. Елерс, адаптація Л.І. Божович). Опитувальник оцінює два типи мотиваційних тенденцій: мотивацію досягнення успіху і мотивацію уникнення невдач. Методика складається з 20 тверджень, до кожного з яких респондент має обрати один із двох варіантів відповідей. Питання побудовані так, щоб визначити, яка з двох протилежних установок домінує у поведінці: орієнтація на результат і подолання викликів чи фокус на уникненні помилок та страху невдачі. Після підрахунку балів за кожним з напрямів визначається провідна мотиваційна стратегія. Переважання мотивації досягнення корелює з активністю, наполегливістю та позитивним ставленням до труднощів, тоді як домінування мотивації уникнення пов'язане з підвищеною тривожністю, униканням відповідальності та низькою толерантністю до невизначеності. Такий поділ є важливим для аналізу потенціалу до керівної діяльності, яка передбачає ініціативність і готовність до ризику.

Усі отримані дані були зведені у таблиці, що відображають індивідуальні профілі учасників та групові тенденції. Для виявлення зв'язків між змінними використано коефіцієнт рангової кореляції Кендалла, що дозволяє встановити ступінь узгодженості між рядами даних навіть при нечисловому масштабі оцінок. Такий статистичний інструмент дає змогу з високою точністю виявити значущі залежності між рівнем самооцінки, мотиваційними установками та загальною управлінською здатністю.

Застосування комплексного підходу до оцінювання студентів дало можливість сформулювати цілісне уявлення про психологічні чинники, що можуть зумовлювати ефективність майбутньої професійної діяльності в

управлінській сфері. У наступних підпунктах буде наведено узагальнені результати діагностики, їхній порівняльний аналіз за групами та інтерпретація в контексті професійної готовності до управлінської діяльності.

2.2. Аналіз рівня розвитку управлінських якостей у майбутніх фахівців

Першим етапом емпіричного вивчення стало застосування методики Л.Д. Кудряшової «Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності». Цей інструмент дозволяє виявити рівень сформованості ключових управлінських якостей: організаторських умінь, комунікативної гнучкості, стратегічного мислення, вміння приймати рішення, делегувати повноваження, управляти людьми й ресурсами.

Опитування за методикою було проведено серед 34 студентів, які навчаються на 2–3 курсах. В обробці результатів було використано запропоновану авторами шкалу інтерпретації:

- від 20 до 35 балів — низький рівень здібностей до управлінської діяльності,
- від 36 до 50 балів — середній рівень,
- від 51 до 60 балів — високий рівень.

На основі обробки даних було здійснено розподіл результатів у відсотковому співвідношенні. Результати подано в табл. 2.1.

Табл. 2.1.

Рівень розвитку загальної здібності до управлінської діяльності

Рівень здібностей	Кількість студентів	Частка від вибірки (%)
Високий (51–60 балів)	9	26,5%
Середній (36–50 балів)	19	55,9%
Низький (20–35 балів)	6	17,6%

Отримані результати свідчать про переважання середнього рівня розвитку управлінських якостей у студентської молоді — цей рівень зафіксовано у понад половини опитаних (55,9%). Це вказує на наявність певного базового потенціалу до управлінської діяльності, який потребує подальшого розвитку через практичне застосування знань, участь у проєктній діяльності, тренінгах, роботі в команді тощо. Такий рівень також свідчить про готовність до професійного зростання за умови сприятливого освітнього середовища.

Високий рівень здібностей до управління виявлено у 9 осіб, що становить 26,5% від загальної вибірки. Ця частина студентів демонструє виражені лідерські риси, сформовані комунікативні та організаційні навички, готовність брати на себе відповідальність. У цьому контексті варто відзначити, що особи з високими показниками, як правило, мають більший досвід командної роботи, займають активну позицію в студентському житті або вже мають досвід організації навчальних або соціальних заходів.

Низький рівень показали 6 студентів (17,6%). Це може свідчити про недостатньо сформовані навички саморегуляції, труднощі в прийнятті рішень, невпевненість у лідерській позиції, а також — низький рівень мотивації до управлінської активності. Варто враховувати, що ці студенти можуть демонструвати високі результати в інших сферах, але потребують розвитку саме управлінського компоненту — через поступове включення в проєктну діяльність, тренінги з лідерства або індивідуальну підтримку в межах наставництва.

Порівняльний аналіз результатів за статтю показав певну динаміку, однак вона не була статистично значущою. В обох групах — як серед дівчат, так і серед хлопців — домінував середній рівень. Утім, серед студентів чоловічої статі дещо більший відсоток осіб продемонстрував високий рівень управлінських здібностей (38,5% проти 19% серед дівчат), що може бути зумовлено особистісними чинниками впевненості, рішучості, або ж впливом

попереднього соціального досвіду, пов'язаного з виконанням ролі лідера. Водночас дівчата демонстрували менше відхилень у бік низьких результатів — тобто загальна стабільність у межах середнього рівня є характернішою саме для цієї підгрупи.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок, що управлінський потенціал студентської молоді виявляється переважно на середньому рівні, що відкриває широкі можливості для його розвитку в рамках професійної підготовки. Особливу увагу доцільно приділяти виявленню сильних сторін осіб з високими показниками — для їхнього залучення до лідерських ініціатив, а також підтримці студентів із нижчим рівнем — через формування мотивації, підвищення впевненості в собі та розвиток управлінського мислення.

Наступним кроком емпіричного вивчення стало визначення рівня глобальної самооцінки студентів, які розглядаються як потенційні майбутні фахівці в управлінській сфері. Самооцінка відіграє ключову роль у регуляції поведінки, формуванні життєвих цілей, стилі міжособистісного спілкування та прийнятті управлінських рішень. Високий рівень самооцінки забезпечує впевненість у власних силах, ініціативність, адаптивність до змін і відкритість до відповідальності, тоді як низький рівень часто пов'язаний із униканням ризику, заниженим очікуванням результату та зниженим рівнем життєвої енергії.

Для вимірювання самооцінки використано методику М. Розенберга, яка дає змогу визначити загальний рівень прийняття себе через оцінку десяти суджень. У ході опитування респонденти оцінювали рівень згоди або незгоди з кожним твердженням за чотирибальною шкалою, після чого підраховувалась сумарна кількість балів. Згідно з інтерпретаційною шкалою, рівень самооцінки класифікується таким чином:

- до 15 балів — низька самооцінка;
- 16–25 балів — середній рівень самооцінки;
- 26–30 балів — висока самооцінка.

Отримані результати дозволяють виявити не лише загальний стан уявлень про власну цінність серед студентів, а й оцінити потенційну стійкість до зовнішнього впливу, здатність до самопрезентації та впевненість у прийнятті рішень.

Табл. 2.2.

Рівень самооцінки студентів за методикою М. Розенберга

Рівень самооцінки	Кількість студентів	Частка від вибірки (%)
Висока (26–30 балів)	10	29,4%
Середня (16–25 балів)	20	58,8%
Низька (до 15 балів)	4	11,8%

Як видно з таблиці, переважна більшість студентів (58,8%) продемонстрували середній рівень самооцінки. Це означає, що їхнє сприйняття себе загалом збалансоване: такі особи зазвичай не мають критичних комплексів, здатні до самоконтролю, але можуть демонструвати залежність від зовнішньої оцінки або нестачу ініціативності у складних ситуаціях. Середній рівень самооцінки — типовий для осіб, що перебувають у процесі активного самопізнання, що відповідає віковим особливостям студентського періоду.

Високий рівень самооцінки виявлено у 10 студентів (29,4%). Ці респонденти, як правило, демонструють внутрішню впевненість, цілеспрямованість, здатність до самостійного прийняття рішень та психологічну стійкість у стресових ситуаціях. У контексті управлінської діяльності саме ця категорія може виявляти потенціал до лідерства, брати на себе ініціативу та ефективно виконувати координуючі функції.

Чотири студенти (11,8%) виявили низький рівень самооцінки. Цей показник є важливим маркером для виявлення психологічної вразливості, труднощів у самоприйнятті та схильності до уникання активної участі в соціальних процесах. У контексті професійного становлення такі респонденти

потребують додаткової підтримки, зокрема у вигляді менторства, психологічного супроводу або створення середовища успіху, що дозволяє відновлювати віру у власну ефективність.

Окремий інтерес становить гендерний розподіл результатів. Серед хлопців частка осіб з високою самооцінкою становила 38,5%, тоді як серед дівчат — 23,8%. Водночас у групі з низькою самооцінкою виявлено лише одну особу чоловічої статі та трьох — жіночої. Це може свідчити про те, що в студентському середовищі хлопці частіше демонструють впевненість у собі на вербальному рівні, однак дівчата — більш стабільні у межах середнього діапазону.

Загальний аналіз дозволяє зробити висновок про наявність психологічного ресурсу для розвитку управлінських якостей у більшості студентів — через відносно високий рівень самооцінки або збалансовану систему уявлень про себе. Водночас актуальним є завдання підтримки тих осіб, які демонструють низькі показники, адже саме цей чинник може блокувати реалізацію професійного потенціалу навіть за наявності здібностей і мотивації.

Мотиваційна сфера є ключовим компонентом у психологічному забезпеченні ефективної управлінської діяльності. Вона визначає спрямованість поведінки, рівень активності, ставлення до труднощів, готовність брати на себе відповідальність і досягати поставлених цілей. Саме мотиваційна установка — на досягнення успіху або на уникнення невдачі — часто виступає детермінантою як у навчальній, так і в майбутній професійній діяльності.

Для дослідження мотиваційної структури особистості студентів було застосовано методику діагностики мотивації до досягнення та уникнення невдач, запропоновану Т. Елерсом у адаптації Л.І. Божович. Методика дозволяє виявити провідний тип мотивації: орієнтацію на досягнення успіху — що включає прагнення до самореалізації, ініціативність, бажання досягати

результатів, — або орієнтацію на уникнення невдачі, яка виявляється у прагненні мінімізувати ризики, уникати критики та небажаних наслідків.

Опитувальник містив пари тверджень, з яких респондент мав обрати те, що більше відповідає його поведінковим установкам. За результатами підрахунку балів визначалось, яка мотиваційна тенденція домінує. Нижче наведено зведені результати опитування.

Табл. 2.3.

Тип мотиваційної спрямованості студентів за методикою Т. Елерса

Тип мотивації	Кількість студентів	Частка вибірки (%)
Орієнтація на досягнення успіху	18	52,9%
Орієнтація на уникнення невдачі	10	29,4%
Збалансований мотиваційний профіль	6	17,7%

Результати свідчать про переважання орієнтації на досягнення успіху серед опитаних студентів — такий тип мотивації виявлено у 52,9% учасників. Особи з домінантною орієнтацією на досягнення успіху, як правило, активні, ініціативні, готові до самостійних рішень і не бояться помилок, розглядаючи їх як досвід. Ця установка безпосередньо пов'язана з ефективністю в управлінській діяльності, де необхідно швидко приймати рішення, брати на себе відповідальність і діяти в умовах невизначеності.

Другу за чисельністю групу склали студенти з переважанням орієнтації на уникнення невдачі — 29,4% опитаних. Ці респонденти схильні до обережності, вибору безпечних стратегій поведінки, зосереджені на уникненні критики та негативної оцінки. Такий тип мотиваційної установки нерідко супроводжується підвищеною тривожністю, заниженою впевненістю в собі й уникненням складних ситуацій, що може ускладнювати ефективну реалізацію управлінських функцій.

У 17,7% студентів виявлено збалансований мотиваційний профіль — приблизно рівне співвідношення двох орієнтацій. Ці особи мають потенціал

до гнучкої поведінки: можуть демонструвати ініціативу в сприятливих умовах і водночас обережність за високої невизначеності. Така адаптивність є позитивним ресурсом для управлінської діяльності, особливо в ситуаціях, що потребують одночасного врахування ризиків і рішучих дій.

Аналіз гендерного розподілу засвідчив, що серед студентів чоловічої статі орієнтація на досягнення успіху переважає у 61,5% випадків, тоді як серед дівчат — у 47,6%. Водночас орієнтація на уникнення невдачі була властива 33,3% дівчат і 23,1% хлопців. Такий розподіл може вказувати на те, що юнаки частіше виявляють настанову на активне самоствердження, тоді як дівчата схильні до більш емоційно виважених і захисних стратегій. Однак обидві групи демонструють здатність до саморефлексії та потенціал до розвитку мотиваційної сфери через досвід, позитивне підкріплення та підтримку.

Отримані дані дають підстави стверджувати, що мотиваційна структура студентської молоді загалом сприятлива для розвитку управлінських якостей. Переважання орієнтації на досягнення успіху свідчить про наявність потенціалу до лідерства, самореалізації та прагнення впливати на процеси. Водночас показник орієнтації на уникнення невдачі в майже третини респондентів свідчить про потребу у психологічному супроводі — особливо в питаннях подолання тривожності, формування впевненості у власних силах, розвитку навичок самопідтримки та толерантності до невизначеності.

2.3. Кореляційний аналіз взаємозв'язків між самооцінкою, спрямованістю особистості та схильністю до управлінської діяльності

Завершальним етапом емпіричного дослідження стало проведення кореляційного аналізу, спрямованого на виявлення статистично значущих взаємозв'язків між трьома основними показниками: рівнем самооцінки,

мотиваційною орієнтацією (на досягнення успіху чи уникнення невдачі) та загальним рівнем здібностей до управлінської діяльності.

Для аналізу використано коефіцієнт рангової кореляції Кендалла, який є надійним інструментом для оцінки зв'язків між порядковими змінними. На відміну від лінійної кореляції Пірсона, цей метод дозволяє аналізувати нечислові, нерівномірно розподілені дані, що є типовими у психодіагностичних шкалах. Нижче наведено таблицю, яка відображає величину кореляцій між вивченими змінними.

Табл. 2.4.

Кореляційний аналіз взаємозв'язків

Змінна 1	Змінна 2	τ (Кендалл)	Напрямок зв'язку	Статистична значущість
Самооцінка	Здібності до управлінської діяльності	0,41	Прямий	Значущий ($p < 0,05$)
Самооцінка	Мотиваційна орієнтація	0,36	Прямий	Значущий ($p < 0,05$)
Мотиваційна орієнтація	Здібності до управлінської діяльності	0,44	Прямий	Значущий ($p < 0,01$)

Отримані результати свідчать про наявність помірного, але статистично значущого прямого зв'язку між усіма трьома змінними. Найвищий коефіцієнт ($\tau = 0,44$) встановлено між мотиваційною орієнтацією студентів та рівнем їхніх здібностей до управлінської діяльності. Це вказує на те, що чим більше особистість орієнтована на досягнення успіху, тим вищий її потенціал до ефективного керівництва.

Другий за силою зв'язок спостерігається між самооцінкою та здібностями до управлінської діяльності ($\tau = 0,41$). Це означає, що високий рівень самооцінки супроводжується більш розвиненими організаторськими навичками, впевненістю у прийнятті рішень і готовністю брати на себе відповідальність. У свою чергу, студенти з низькою самооцінкою

демонструють нижчий рівень управлінського потенціалу, що може бути пов'язано з внутрішніми обмеженнями — сумнівами у власній компетентності, страхом помилок, труднощами в самопрезентації.

Кореляція між самооцінкою та мотиваційною орієнтацією становить $r = 0,36$. Такий прямий зв'язок засвідчує, що орієнтація на досягнення успіху характерна переважно для осіб із середнім або високим рівнем самооцінки, тоді як схильність до уникнення невдачі частіше проявляється у респондентів з низьким або нестабільним самосприйняттям. Це підтверджує уявлення про взаємозалежність емоційного ставлення до себе й загального мотиваційного фону особистості.

Усі три показники в сукупності формують основу для прогнозування ефективності майбутнього управлінця. Умовно можна окреслити дві групи:

- Потенційно ефективні керівники, у яких спостерігається поєднання високої самооцінки, орієнтації на досягнення та високого рівня управлінських здібностей;
- Група ризику, у якій поєднується низька самооцінка, схильність до уникнення невдачі та низький управлінський потенціал.

Ці висновки мають практичне значення для профорієнтаційної та корекційної роботи. В освітньому середовищі доцільно впроваджувати цільові програми розвитку впевненості в собі, тренінги мотивації до досягнення, навчальні курси з лідерства та самоуправління. Такі програми дозволять не лише підвищити індивідуальну ефективність, а й створити умови для розкриття лідерського потенціалу в студентській молоді.

Загалом проведений аналіз підтвердив наявність значущих взаємозв'язків між ключовими психологічними змінними, що зумовлюють ефективність управлінської діяльності.

2.4. Рекомендації для розвитку управлінських якостей у майбутніх фахівців

Розвиток управлінських якостей має важливе значення для формування ефективного професіонала, здатного діяти в умовах динамічного суспільства, цифрової трансформації, високої конкуренції та постійної зміни вимог до фахової діяльності [2]. Управлінські якості забезпечують не лише функціональну ефективність, а й стійкість до викликів, гнучкість, здатність керувати собою та іншими, приймати рішення в складних обставинах. Ці характеристики формуються поступово — не лише в процесі академічної підготовки, а й через практичну взаємодію, соціальний досвід, саморефлексію, менторську підтримку та участь у спільних проектах [7].

У результаті проведеного емпіричного аналізу виявлено, що студенти, які перебувають на етапі професійного становлення, мають достатній мотиваційний потенціал і середній рівень управлінської готовності. Водночас частина респондентів демонструє нестабільну самооцінку, орієнтацію на уникнення невдачі та низький рівень впевненості в собі, що потребує підтримки. З огляду на це, доцільно впроваджувати комплексні освітньо-психологічні програми розвитку управлінських компетентностей [1].

Однією з ключових умов є інтеграція теоретичної підготовки з практичним досвідом. Ефективне формування управлінських якостей вимагає поєднання різних компонентів: класичних дисциплін, тренінгових методик, кейс-аналізу, ділових і рольових ігор, а також активної участі студентів у проектах, стажуваннях і позааудиторній діяльності [10]. Особливо ефективними є програми, які поєднують розвиток стратегічного, критичного та аналітичного мислення з навичками комунікації, лідерства, делегування та прийняття рішень.

Варто організовувати тематичні тренінги з розвитку управлінських і лідерських компетентностей, які включають моделювання управлінських

ситуацій, роботу з кейсами, інтерактивні вправи, групові дискусії та проєктування рішень. Доцільно дотримуватись структури занять, що передбачає вступ, постановку цілей, активну фазу, рефлексію та аналіз. Підвищення ефективності тренінгів можливе через залучення студентів до аналізу реальних або змодельованих професійних ситуацій [12].

Кейс-метод особливо корисний для формування стратегічного та аналітичного мислення, культури прогнозування, відповідальності за прийняті рішення. Його застосування дозволяє студентам засвоїти логіку управлінського мислення, навчитись оцінювати ризики, аргументувати вибір і приймати обґрунтовані рішення [3]. Рольові й ділові ігри дають змогу тренувати поведінкову гнучкість, лідерські якості, уміння домовлятись, вести публічні виступи й долати комунікативні бар'єри в умовах моделювання конфліктів чи кризових ситуацій.

Особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей, що включають навички аналітики, роботи з інформацією, цифрової безпеки, застосування платформ управління проєктами, використання нейромережових технологій у прийнятті рішень. Рекомендується впровадження тренінгів і курсів, присвячених цифровим інструментам у менеджменті, що включатимуть інтеграцію даних, моніторинг ефективності, візуалізацію результатів і планування стратегій на основі цифрових ресурсів [19].

Важливо також забезпечити психологічну підтримку професійного зростання. Менторські та наставницькі програми довели свою ефективність у зниженні рівня стресу, зменшенні тривожності, підвищенні впевненості та адаптації до вимог професійного середовища. Індивідуальна супервізія, регулярний зворотний зв'язок, створення безпечного комунікативного простору сприяють формуванню стійкої особистісної ідентичності керівника [15]. Доцільно також впроваджувати програми зі стрес-менеджменту, розвитку емоційного інтелекту, опанування копінг-стратегій і технік психологічної стабілізації [20].

Окрему увагу варто приділити формуванню самоменеджменту й тайм-менеджменту, що є критичними навичками для сучасного фахівця. Розвиток здатності до постановки цілей, самодисципліни, пріоритезації завдань, ефективного використання ресурсів і стратегічного мислення дозволяє підтримувати високу продуктивність навіть в умовах навантаження та невизначеності [5]. Сучасні цифрові інструменти планування й самоконтролю можуть бути інтегровані в освітній процес як частина практичних занять.

Не менш важливим напрямом є розвиток ділової комунікації, що охоплює вміння вести перемовини, ефективно презентувати ідеї, здійснювати зворотний зв'язок, адаптувати комунікативну стратегію до ситуації. Рекомендується проведення тренінгів із міжкультурної взаємодії, корпоративної етики, побудови партнерства й конструктивної взаємодії в команді [12].

У довгостроковій перспективі така система не лише підвищує ефективність професійної підготовки, а й сприяє формуванню стійкої управлінської ідентичності, готовності до відповідального керівництва й соціального впливу. Це дозволяє майбутнім фахівцям бути конкурентоспроможними, гнучкими, здатними до рефлексії, командної роботи та стратегічного бачення в умовах постійних змін.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено емпіричне вивчення психологічних характеристик, що зумовлюють ефективність управлінської діяльності на етапі професійного становлення студентської молоді. Дослідження дозволило окреслити актуальний стан розвитку управлінських якостей, рівня самооцінки та мотиваційної орієнтації, а також виявити взаємозв'язки між цими показниками.

Аналіз результатів показав, що більшість студентів мають помірно

виражені управлінські якості. Це свідчить про наявність психологічної готовності до керівної діяльності, яка ще не досягла максимальної виразності, однак формує потенціал для розвитку через практичну активність, включення у соціальні ролі, участь у колективних проєктах. Частина студентів продемонструвала високий рівень управлінської орієнтації, що дозволяє розглядати їх як готових до активного лідерства в освітньому та соціальному середовищі. Водночас зафіксовано і низькі показники, які свідчать про потребу в цілеспрямованій підтримці — зокрема в аспекті прийняття відповідальності, ініціативності та впевненості у власних силах.

Оцінка рівня самооцінки виявила, що більшість студентів мають помірне, достатньо стабільне уявлення про себе. Це дозволяє прогнозувати їхню готовність до конструктивної взаємодії, прийняття рішень та рефлексії у професійній сфері. Проте наявність окремих респондентів із заниженим самосприйняттям вказує на психологічну вразливість і ймовірні труднощі в реалізації управлінських функцій, особливо в умовах тиску або невизначеності. Водночас виражена висока самооцінка у частини опитаних створює підґрунтя для впевненого лідерства й здатності мобілізувати команду навколо спільної мети.

Щодо мотиваційної сфери, було виявлено, що більшість студентів тяжіють до досягнення результатів і самореалізації, що розглядається як сприятлива установка для майбутньої управлінської діяльності. Це вказує на наявність внутрішньої енергії, прагнення до впливу й досягнення мети. Водночас значна частина респондентів орієнтується на уникнення помилок і негативних оцінок, що потенційно може блокувати ініціативність і знижувати ефективність у ситуаціях високої відповідальності. Збалансовані мотиваційні профілі окремих студентів свідчать про гнучкість поведінки, адаптивність і здатність враховувати контекст, що є цінною особистісною рисою в управлінні.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив наявність тісних

взаємозв'язків між самооцінкою, мотиваційною орієнтацією та рівнем управлінських якостей. Встановлено, що студенти, які впевнені у собі й мають орієнтацію на досягнення, значно частіше виявляють управлінську ініціативу, здатні до стратегічного мислення та активного включення в організаційні процеси. Натомість поєднання низької самооцінки та фокус на уникнення невдач асоціюється з обмеженою активністю, схильністю до самосумнівів і труднощами в реалізації керівної ролі.

На основі отриманих результатів сформовано систему практичних рекомендацій. Особливу увагу рекомендовано приділити розвитку самоприйняття, мотивації до дії, навичок самоменеджменту, емоційної регуляції, а також створенню можливостей для реального включення студентів в управлінські ситуації. Зазначено доцільність застосування тренінгових технологій, кейс-методу, рольових ігор, менторства, цифрових інструментів та програм підтримки психологічної стійкості. Активне включення студентів у студентське самоврядування, проектну діяльність і волонтерські ініціативи також може стати важливою платформою для набуття управлінського досвіду.

У підсумку, було підтверджено, що розвиток управлінських якостей у студентської молоді є багатофакторним процесом, що залежить від поєднання особистісних ресурсів, мотиваційних тенденцій і зовнішнього середовища. Побудова ефективної стратегії професійної підготовки майбутніх керівників має спиратися на інтеграцію теоретичного, практичного та психологічного компонентів навчального процесу. Успішне формування управлінської готовності на цьому етапі створює міцне підґрунтя для подальшої професійної реалізації, відповідального лідерства та активної соціальної участі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно проаналізовано психологічні основи управлінської діяльності, окреслено сучасні уявлення про особистісні характеристики ефективного керівника, функціональну структуру управління та механізми впливу в організаційному контексті. Теоретичний розділ дозволив розкрити багатовимірну природу управлінської діяльності, яка охоплює не лише суто організаційні функції, а й психологічні аспекти взаємодії, мотивації, комунікації, емоційного впливу й регуляції поведінки. Особливу увагу було приділено ролі індивідуально-психологічних якостей керівника, серед яких ключовими виступають емоційна стабільність, саморефлексія, когнітивна гнучкість, впевненість у власних силах, стратегічне мислення, мотивація досягнення та здатність до конструктивної взаємодії з колективом.

У роботі обґрунтовано, що сучасне управління реалізується в умовах постійної невизначеності, швидких змін, цифровізації, високого соціального навантаження та, в українських реаліях, ще й у ситуації війни та кризи. Це підвищує вимоги до психологічної готовності керівника, його здатності зберігати внутрішню стійкість, мобілізувати ресурси колективу, підтримувати згуртованість команди та формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. У такому контексті особливого значення набувають стандартизовані моделі компетентностей, які дозволяють чітко структурувати очікувані риси ефективного лідера.

Другий розділ роботи був присвячений емпіричному вивченню психологічних характеристик, пов'язаних із готовністю до управлінської діяльності у студентів. Було виявлено, що більшість опитаних мають достатній потенціал для майбутньої управлінської ролі, особливо у сфері мотивації та ціннісного ставлення до професії. Водночас зафіксовано неоднорідність у рівнях самооцінки, переважання орієнтації на уникнення невдач у частини

респондентів, а також недостатній рівень розвитку когнітивної гнучкості й емоційної саморегуляції. Ці чинники вказують на потребу у формуванні цілісної системи підтримки професійного зростання майбутніх управлінців.

Узагальнення результатів дає підстави стверджувати, що управлінська ефективність тісно пов'язана з інтеграцією особистісних, емоційних, мотиваційних і когнітивних якостей. Розвиток цих характеристик не може обмежуватися лише академічною підготовкою. Він вимагає створення сприятливого психолого-педагогічного середовища, у якому поєднуються теоретичні знання, практичні навички, тренінги, кейс-методи, рольові ігри, менторська підтримка та можливості для рефлексії. Запропоновані в роботі рекомендації щодо освітньо-психологічного супроводу можуть бути використані при розробці програм професійної підготовки управлінських кадрів.

У сучасних соціальних і професійних умовах управлінська діяльність виявляється не лише як функція організації, а як форма лідерства, яка вимагає високого рівня особистісної зрілості, психологічної гнучкості, комунікативної пластичності та стратегічної орієнтації. Психологічна готовність до управління формується протягом усього професійного становлення особистості та вимагає постійного оновлення й адаптації. У зв'язку з цим ефективність майбутніх керівників залежатиме не тільки від академічних знань, але насамперед від того, наскільки глибоко розвинені в них внутрішні ресурси, здатність до самоаналізу, соціального впливу, моральної відповідальності та конструктивної взаємодії в умовах складних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашина О.І. Психологічні аспекти формування професійної компетентності майбутніх менеджерів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Психологія"*, 2016. №43, с. 3-8.
2. Барко В.І., Гаєвський Б.Г. Психологія управління: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 608 с.
3. Бондарчук О.І. Психологічне забезпечення професійного розвитку керівників організацій Хмельницький: Хмельницький державний університет управління та права. 2018.
4. Карамушка Л.М. Психологічні аспекти управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2013.
5. Карамушко Л.М. Психологічні основи управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ, 2014.
6. Карнаух І.І. Психологічне забезпечення професійного розвитку управлінських кадрів в умовах реформування управління. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. 2015.
7. Кузьмінська Л.М. Формування психологічної готовності майбутніх фахівців до управлінської діяльності в процесі навчання. *Педагогіка вищої та середньої школи*, 2017. №57, с. 52-59.
8. Кулініч І.О., Мельник Л.Г., Орбан-Лембрик Л.Є. Психологічні аспекти управління персоналом на сучасному етапі. *Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки*. 2016. Т. 47, вип. 1. С. 84-90.
9. Ліхтаренко І.А. Особистісно-професійний розвиток майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Психологія"*, 2015. №53, с. 3-9.
10. Лооса В.Г. Психологічні аспекти розвитку управлінської компетентності. Київ: НАДУ. 2012.

11. Матюшкін О.М. Сучасні теорії лідерства. *Стратегічні імперативи розвитку економіки і технологій*. 2015. № 1. С. 105-109.
12. Назаренко О.М., Гавриш Н.В. Психологічні особливості формування професійної компетентності майбутніх менеджерів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія 12: Психологічні науки, 2017. №41, с. 87-92.
13. Національне агентство України з питань державної служби. Рамка загальних компетентностей державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/kompentencii/competency-framework.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).
14. Орбан-Лембрик Л.Е. Керівник в організації: особистість, лідерство, управління. К.: КНЕУ, 2005. 260 с.
15. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологічне забезпечення особистісного розвитку управлінських кадрів. Київ: Видавництво "Лібра Терра". 2016.
16. Танаєва В.М. Психологічне забезпечення формування професійної компетентності керівника. Харків: Видавництво "Гуманітарний центр". 2017.
17. Цимбалюк І.М. Психологічні аспекти управління персоналом. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 9-10(2). С. 68-71.
18. Шепель В.М. Основи психології управління: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012.
19. Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work / S. Saha et al. *International journal of manpower*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/ijm-12-2021-0690> (date of access: 14.06.2025).
20. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1998. 383 p.

21. Goleman D., Cherniss C. Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to leader*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813> (date of access: 14.06.2025).
22. How ethical leadership shapes employees' readiness to change: the mediating role of an organizational culture of effectiveness / D. Metwally et al. *Frontiers in psychology*. 2019. Vol. 10. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493> (date of access: 14.06.2025).
23. Issah M. Change leadership: the role of emotional intelligence. *SAGE open*. 2018. Vol. 8, no. 3. P. 215824401880091. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244018800910> (date of access: 14.06.2025).
24. Katz R. L. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. 1955. Vol. 33, No. 1. P. 33–42.
25. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
26. Michaud K., Barbeau-Julien K., Slinger M. Transformational leadership, well-being, morale, and readiness: the mediating role of empowerment. *Military psychology*. 2024. P. 1–10. URL: <https://doi.org/10.1080/08995605.2024.2319522> (date of access: 14.06.2025).
27. Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row, 1973. 321 p.
28. Străeru I., Dumitru D. The role of the individuality in the formation of the human resources in organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014. №114, 315-319.
29. U.S. Office of Personnel Management. Executive Core Qualifications. Leadership Competency Model. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/> (дата звернення: 14.05.2025).

30. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18, No. 4. P. 298–318. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.