

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

навчально-науковий інститут післядипломної освіти

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра психології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

В.о.завідувача кафедри психології

_____ **Володимир ШЕВЧЕНКО**

«__» листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ЛІДЕРСТВО ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИЙ ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ
ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Керівник: к.психол.н., старший викладач
Лукіна Наталія Борисівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри
соціальної психології ОНУ імені
І.І. Мечникова

Амплеєва Ольга Михайлівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу групи 665 Мз
Шевченко Олена Василівна

(П.І.Б.)

Спеціальності: **053 «Психологія»**

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: **«Психологія»**

Миколаїв – 2025 рік

(повне найменування вищого навчального закладу)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) не планується

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Лукіна Н.Б.		
Розділ 1	Лукіна Н.Б.		
Розділ 2	Лукіна Н.Б.		
Розділ 3	Лукіна Н.Б.		
Висновки	Лукіна Н.Б.		

7. Дата видачі завдання 14.10.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вступ до кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Розділ 1. Теоретичні основи вивчення лідерства та його функцій в ефективному управлінні	вересень 2025	
3.	Розділ 2. Емпіричне дослідження феномену лідерства в управлінській діяльності	вересень-жовтень 2025	
4.	Розділ 3. Організація психокорекційної роботи щодо розвитку лідерського потенціалу для ефективного управління у сучасних організаціях	жовтень 2025	
5.	Висновки	листопад 2025	
6.	Передкваліфікаційна практика	06.10 – 18.10. 2025	
7.	Оформлення списку використаних джерел та літератури, додатків	листопад 2025	
8.	Попередній захист	26.11.2025	
9.	Рецензія на кваліфікаційну роботу	02.12.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи	20.12 2025	

Студент

(підпис)

Шевченко О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Лукіна Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шевченко О.В. Лідерство як системоутворюючий чинник ефективного управління у сучасних організаціях. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 053 «Психологія» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

Магістерська робота присвячена вивченню лідерства як системоутворюючого чинника ефективного управління в сучасних організаціях. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розвитку нових підходів до управління в умовах швидких змін, технологічних інновацій та глобалізації, що вимагають від лідерів високих адаптивних і комунікативних якостей. У роботі вивчається роль лідерства у забезпеченні ефективної діяльності організацій, зокрема через розвиток лідерських якостей та вдосконалення управлінських стратегій.

Об'єкт дослідження – організаційне управління як система, що включає стратегічне планування, управлінські функції та лідерські підходи.

Предмет дослідження – лідерство в управлінській діяльності та його вплив на ефективність організації.

У роботі розкрито теоретичний базис лідерства, його функції та стратегії, а також особливості психології лідера і його вплив на поведінку підлеглих, запропоновано програму психокорекційної роботи, спрямовану на розвиток лідерського потенціалу для підвищення ефективності управління. Результати формульованого експерименту підтверджують ефективність запропонованої програми у розвитку лідерських і комунікативних здібностей керівників.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення рівня лідерських якостей у сучасних організаціях, вдосконалення управлінських процесів та підвищення загальної ефективності організаційного середовища.

Ключові слова: лідерство, ефективне управління, лідерські якості, психокорекція, управлінські стратегії, емоційний стан, організаційна культура.

ANNOTATION

Shevchenko O.V. Leadership as a System-Forming Factor in Effective Management within Modern Organizations – Manuscript.

Master's thesis for obtaining the educational qualification level of a master's degree in the specialty 053 «Psychology» – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2025.

The master's thesis is dedicated to the study of leadership as a system-forming factor in effective management within modern organizations. The relevance of the research is determined by the need for the development of new management approaches in the context of rapid changes, technological innovations, and globalization, which require leaders to possess high adaptive and communication skills. The study examines the role of leadership in ensuring the effective functioning of organizations, particularly through the development of leadership qualities and improvement of management strategies.

The object of the research is organizational management as a system that includes strategic planning, management functions, and leadership approaches. The subject of the research is leadership in managerial activities and its impact on organizational effectiveness.

The theoretical foundations of leadership, its functions and strategies, as well as the psychological characteristics of leaders and their influence on the behavior of subordinates, are revealed in the thesis. The author proposes a psycho-correctional program aimed at developing leadership potential to improve management effectiveness. The results of the formative experiment confirm the effectiveness of the proposed program in developing leadership and communication skills among managers. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the findings to enhance leadership qualities in modern organizations, improve management processes, and increase the overall effectiveness of the organizational environment.

Keywords: leadership, effective management, leadership qualities, psycho-correction, management strategies, emotional state, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ФУНКЦІЙ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1 Поняття «лідерство», його функції та стратегії.....	8
1.2 Харизма та її вплив на поведінку лідера. Психологія лідера.....	17
1.3 Тенденції розвитку лідерства як основи управління.....	21
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	27
2.1 Організація і методи дослідження.....	27
2.2 Аналіз дослідження лідерських якостей особистості.....	30
2.3 Аналіз емоційного стану особистості лідера.....	37
2.4 Вплив особистості лідера на ефективність управлінської діяльності.....	44
Висновки до другого розділу.....	49
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ПСИХОКОРЕКЦІЙНОЇ РОБОТИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	51
3.1 Теоретико-методичне обґрунтування психокорекційної програми розвитку лідерського потенціалу.....	51
3.2 Аналіз результатів формувального експерименту.....	74
3.3 Рекомендації щодо підвищення рівня лідерських здібностей та покращення комунікативних й організаторських якостей.....	84
Висновки до третього розділу.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження Успішний розвиток сучасного суспільства і організацій в умовах глобалізації, технологічних змін та динамічного середовища визначається не лише наявністю ресурсів, а й ефективністю управлінської діяльності, ключовим елементом якої є лідерство. Феномен лідерства охоплює здатність особистості впливати на поведінку інших людей, організовувати їх спільну діяльність, формувати бачення мети та мотивувати до її досягнення.

Головним чинником конкурентоспроможності стає людський потенціал, а центральним елементом управлінської системи – лідерство. Сучасна управлінська практика переконує, що без розвиненого лідерства організація втрачає стратегічну цілісність, адаптивність і здатність до саморозвитку. Саме лідерство виступає системоутворюючим чинником, який забезпечує єдність цілей, злагодженість дій і ефективну взаємодію всіх підсистем організації. Особлива роль лідера в управлінні полягає у поєднанні організаційної функції із здатністю надихати команду, створювати позитивний психологічний клімат та забезпечувати адаптивність організації до змінних умов середовища. Вивчення функцій лідерства дозволяє краще зрозуміти механізми впливу на групову поведінку, оптимізацію управлінських процесів та формування ефективних команд.

Проблемам вивчення лідерства приділяли значну увагу відомі українські та зарубіжні автори, які глибоко досліджували цю тему. Хочеться відмітити працю Олени Васильєвої, яка спеціалізується на лідерстві в організаціях та управлінні персоналом, авторка посібників із лідерства у вітчизняному менеджменті. Олександр Гусєв – дослідник теорії управління, який досліджував лідерські аспекти у менеджменті. Іван Бех – розробляв концепції духовного лідерства, саморозвитку особистості, етичного лідерства. Олексій Бондарчук – психолог-управлінець, автор праць із психології лідерства та управління в освітньому середовищі. Олександр Мельничук – досліджує лідерські якості в

контексті управлінської діяльності. Леонід Головка – вивчає психологічні аспекти лідерства, мотивації, комунікативні навички лідера. Ольга Литвиненко, Оксана Слободянюк, Марія Шульга – працюють над проблематикою управління персоналом та стратегічного лідерства. У вивченні цієї теми також дуже цікаві та пізнавальні праці і міжнародних авторів, таких як, Daniel Goleman – автор концепції емоційного інтелекту та його зв'язку з лідерством. John Maxwell – автор книг про християнське, моральне та практичне лідерство (*The 21 Irrefutable Laws of Leadership*). Simon Sinek – популяризував концепцію «лідерства через цінності» (*Start with Why*). James Kouzes & Barry Posner – відомі завдяки дослідженням «The Leadership Challenge». John Kotter – експерт у сфері змін в організаціях, автор теорії трансформаційного лідерства. Peter Drucker – класик менеджменту, що також розглядав аспекти ефективного лідерства в управлінні. Warren Bennis – один із піонерів у дослідженнях лідерства як процесу впливу. Gary Yukl – автор багатьох теоретичних моделей лідерства, зокрема ситуаційного. Дослідження таких учених, як Л. Карамушки, В. Бондар, І. Когут, підтверджують, що лідерство є системним фактором стабільності організації, який визначає її здатність адаптуватися до змін і зберігати ефективність у кризових умовах.

В українських реаліях ця тема має особливу актуальність. Після 2022 року суспільство переживає період трансформацій – як в економічній, так і в ціннісній площині. У таких умовах зростає потреба в лідерстві нового типу – заснованому на довірі, відповідальності, служінні спільній меті, а не на адміністративному контролі. Саме лідерські принципи дозволяють будувати ефективні команди, забезпечувати мотивацію персоналу й підтримувати стабільність у періоди невизначеності. Таким чином, дослідження лідерства як системоутворюючого чинника ефективного управління у сучасних організаціях є не лише науково важливим, але й практично необхідним для модернізації української системи психології менеджменту.

Мета магістерської роботи полягає в теоретичному аналізі та емпіричному дослідженні феномена лідерства; визначення ролі лідерства, як

системоутворюючого чинника ефективного управління у сучасних організаціях, а також визначенні його функцій в управлінській діяльності.

Відповідно до мети, визначено основні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати наукові підходи до розуміння сутності лідерства в управлінні організаціями.
2. Розкрити сучасні тенденції розвитку лідерства в організаційній сфері.
3. Здійснити емпіричне дослідження лідерських якостей та емоційного стану особистості лідера.
4. Визначити критерії оцінки ефективності лідерства в сучасних умовах.
5. Розробити психокорекційну програму спрямовану на розвиток лідерського потенціалу
6. Запропонувати рекомендації щодо подальшого розвитку лідерських компетентностей у корпоративному середовищі

Об'єкт дослідження – лідерство як психологічний феномен.

Предмет дослідження – є особливості лідерства та його функціональні аспекти в управлінській діяльності в сучасних організаціях.

Методи дослідження. В роботі для розв'язання поставлених завдань та забезпечення об'єктивності дослідження були застосовані теоретичні методи: системний метод; метод теоретичного аналізу й узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження.

Для досягнення мети та реалізації завдань було використано комплекс *емпіричних* методів. А саме були використані такі методики як: Діагностика лідерських здібностей; Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)); Методика дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда); Методика визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холл. Також були використані *методи статистичної обробки даних* – коефіцієнт кореляції Пірсона.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилася із працівниками Компанії ТОВ «СВАНТОВІТ, кількістю 24 особи, віком від 35 до 43 років.

Теоретичне значення полягає в поглибленні наукових уявлень про лідерство як цілісний феномен, що включає особистісні, поведінкові та соціальні компоненти. Результати роботи можуть бути використані в курсах з управління персоналом, соціальної психології, організаційної поведінки, лідерства.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що у роботі уточнено зміст поняття *«лідерство як системоутворюючий чинник»* та доведено, що воно є не лише індивідуальною характеристикою керівника, а й структурним елементом управлінської системи, який забезпечує взаємодію всіх її підсистем. Для досліджень було визначено проблематику основних функції лідерства як системоутворюючого фактора:

- інтеграційна (поєднання інтересів підрозділів і працівників у спільну мету);
- мотиваційна (створення умов для ініціативності та самореалізації персоналу);
- комунікативна (забезпечення відкритого обміну інформацією);
- інноваційна (стимулювання змін та гнучкості в управлінні).

Розроблено модель впливу лідерства на ефективність управління через взаємозв'язок між цінностями, культурою та стратегією організації.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів у практиці менеджменту для формування корпоративних програм розвитку лідерства; у системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів; в діяльності HR-служб при доборі, атестації та розвитку керівників; та у навчальному процесі ЗВО під час викладання дисциплін з менеджменту, лідерства та психології управління. Запровадження системного підходу до розвитку лідерства сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню командної взаємодії, зміцненню організаційної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємств і установ.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на: XV Міжнародній науково-практичній конференції *«Практичні та теоретичні питання розвитку науки та*

освіти» (29 – 30 серпня 2025 р., М.Львів); XXVIII Всеукраїнській щорічній науково–практичній конференції «Могилянські читання – 2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти», (10 – 14 листопада 2025 року, м. Миколаїв).

Публікації. Основний зміст та результати роботи висвітлено в 1 фаховій статті та 2 тезах:

Лукіна Н.Б., Шевченко О. В. Дослідження емоційного стану особистості лідера в сучасних організаціях. *Наукові записки*. Випуск 3, 2025 (подана до друку).

Шевченко О. В. Стратегія життя лідера: між особистісним зростанням і трансформацією суспільства // *Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Львів, 29 – 30 серпня 2025 р. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 103–104.

Шевченко О. В. Харизма як психологічний феномен у структурі лідерства. *«Могилянські читання–2025: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти»*: збірник матеріалів Міжнар. науково-практ. конф. (Миколаїв, 2025 р.). Миколаїв, 2025.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 120 сторінок, основного тексту – 93 сторінки, містить 16 таблиць, 8 рисунків та 80 найменувань джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО ФУНКЦІЙ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Поняття «лідерство», його функції та стратегії

Сучасне бачення лідерства виходить за межі ієрархії та формального статусу. Воно базується на ідеї, що кожна особистість має потенціал лідера, здатного змінювати світ навколо, починаючи із самозміни. Ця ідея особливо важлива в період соціальних трансформацій, коли суспільство потребує активних, свідомих і відповідальних людей. Тож не дарма лунає думка: «Перетворення починаються із себе й вимагають активізації своїх лідерських якостей від усіх нас».

Лідерство – це складний соціально-психологічний феномен, який визначає здатність особистості впливати на поведінку, думки й емоції інших з метою досягнення спільної мети. У контексті управління лідерство виступає як ключовий інструмент організації та мотивації колективу.

Існують численні підходи до розуміння лідерства:

Особистісний підхід: лідер – це носій певних рис (ініціативність, впевненість, рішучість).

Ситуаційний підхід: лідерство залежить від обставин і контексту.

Функціональний підхід: акцент на ролі, яку виконує лідер у групі (мотивація, координація, підтримка).

Напевно одним із самих лаконічних визначень поняття «лідерство» є визначення визнаного гуру сучасного менеджменту П.Друкера, який зазначив так: «Лідерство – це бачення» [39; 40].

Види лідерства

- *Індивідуальне лідерство* – суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток особистості), так і до інших особистостей.

- *Інституційне (або організаційне) лідерство* – суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток організації), так і до інших організацій.

Такий підхід абсолютно корелюється з поділом будь-якої людської діяльності на два види: індивідуальну та соціально-групову. Таким чином, лідерство однієї особистості (по відношенню до власного життя чи діяльності групи) є індивідуальним. Відповідно лідерство групи людей (по відношенню до розвитку власної організації чи діяльності інших організацій) – є організаційним.

Лідерство передбачає тісну взаємодію лідера та його послідовників, тобто всі учасники комунікаційного процесу мають змогу взаємодіяти між собою [31; 13;19].

Лідерство – це, передусім, взаємодія, діалог, можливість не тільки проповідувати певну ідею вибраному колу прихильників, але й залучати їх до осмислення сутності цієї ідеї, вироблення спільного групового досвіду та найбільш оптимальної стратегії діяльності. Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи. Розглянемо декілька ситуацій:

1. Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання та суперництва.

3. Лідер і керівник – одна і та сама особа, в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків

Лідери будують свої стосунки з оточеннями на довірі, мотивуючи і надихаючи його. Вони кладуть довіру в основу групової та спільної роботи. І

таким чином, на противагу керівникам, здійснюють постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми.

Розглянемо основні функції лідерства в управлінні

1. *Організаторська функція* – лідер визначає цілі, координує дії колективу, забезпечує чітку структуру діяльності. Він розподіляє ролі, встановлює пріоритети, обирає стратегії досягнення результатів.

Приклад: керівник організовує роботу команди в умовах дедлайну, розподіляючи завдання відповідно до сильних сторін працівників.

2. *Мотиваційна функція* – лідер створює внутрішню зацікавленість у досягненні цілей, формує позитивне ставлення до роботи. Він підтримує ентузіазм, визнає заслуги, заохочує розвиток.

Приклад: лідер мотивує команду не лише преміями, а й вірою в їхню місію, підтримкою та довірою.

3. *Комунікативна функція* – забезпечує ефективний обмін інформацією, зворотний зв'язок, відкритість до діалогу. Лідер виступає як «комунікативний міст» між різними рівнями управління.

Приклад: у кризовій ситуації лідер швидко пояснює зміни, слухає пропозиції, підтримує двосторонню комунікацію.

4. *Адаптаційна функція* – здатність лідера реагувати на зовнішні зміни, кризи, нестандартні ситуації. Лідер допомагає команді адаптуватись до нових умов і підтримує стабільність.

Приклад: під час переходу на дистанційну роботу лідер оперативно організовує новий формат і підтримує команду психологічно.

5. *Інноваційна функція* – лідер ініціює нові ідеї, заохочує творчість, сприяє розвитку та самовдосконаленню. Він створює середовище, де не бояться помилок, а цінують пошук рішень.

Приклад: лідер впроваджує нові підходи до роботи, надаючи команді простір для експериментів.

6. *Психотерапевтична/підтримуюча функція* – лідер виконує роль емоційного регулятора, зменшує конфлікти, підтримує моральний дух. Він

уміє зчитувати емоції команди й діяти з урахуванням психологічного клімату.

Приклад: після конфлікту між працівниками лідер організовує неформальну зустріч для відновлення довіри [18;34;48].

Зведемо ці функції в єдину таблицю.

Таблиця 1.1.

Основні функції лідерства в управлінні

№	Функція	Суть	Приклад застосування
1	Організаторська	Координація діяльності, постановка цілей, розподіл ролей	Керівник розподіляє завдання між відділами в проєкті
2	Мотиваційна	Стимулювання до діяльності, створення позитивного клімату	Лідер заохочує команду до результатів через підтримку й визнання
3	Комунікативна	Забезпечення зворотного зв'язку, відкритість, передача інформації	Менеджер проводить регулярні зустрічі з командою
4	Адаптаційна	Реагування на зміни, допомога в адаптації до нових умов	Лідер перебудовує команду під нову стратегію після змін у ринку
5	Інноваційна	Ініціювання змін, пошук нових рішень, розвиток творчості	Керівник впроваджує нову систему управління на підприємстві
6	Підтримуюча (психологічна)	Зменшення напруги, вирішення конфліктів, збереження емоційного балансу	Лідер організовує зустріч після стресового етапу роботи для зниження напруги

Стратегії лідерства:

Лідерські стратегії – це способи впливу лідера на підлеглих і організацію в цілому, спрямовані на досягнення мети, збереження ефективності колективу,

мотивацію та розвиток. Вони відображають не просто стиль керівництва, а глибшу логіку поведінки лідера в різних управлінських ситуаціях.

Залежно від стилю управління, виділяють такі стратегії:

Авторитарна – жорстке управління з мінімальним врахуванням думки підлеглих.

Демократична – співпраця, делегування повноважень.

Ліберальна – мінімальне втручання лідера, орієнтація на самоуправління групи. Що взагалі означає поняття лідерська стратегія? Це свідомо обрана модель дій, яка визначає:

- як лідер приймає рішення;
- як взаємодіє з командою;
- як долає труднощі;
- як формує командну культуру [7;21;26;].

Основні типи лідерських стратегій

1. Стратегія директивного лідерства: орієнтована на чіткий контроль, жорстке управління, ієрархію. Характерна для авторитарного стилю.

Ефективна в умовах кризи, надзвичайних ситуацій, коли потрібна швидкість.

Приклад: керівник у ЗСУ під час бойового завдання.

1. Стратегія підтримуючого лідерства: фокус на психологічному комфорті, довірі, особистих стосунках. Лідер виявляє **емпатію**, підтримує ініціативу. Часто застосовується в соціальних, освітніх, креативних організаціях.

Приклад: директор школи, який стимулює розвиток команди через діалог і довіру.

2. Стратегія досягнення: лідер ставить високі цілі, очікує результатів, мотивує до перевершення себе. Стиль орієнтований на ефективність, продуктивність, розвиток. Часто зустрічається в бізнесі, стартапах.

Приклад: менеджер, який постійно піднімає планку і залучає до самовдосконалення [46; 54].

3. Стратегія демократичного партнерства: лідер залучає команду до ухвалення рішень. Розвивається співвідповідальність, ініціативність, горизонтальні зв'язки. Підходить для стабільного середовища, де важлива згуртованість.

Приклад: керівник проєкту, який організовує регулярні брейншторми і враховує думку кожного.

5. Адаптивна стратегія: гнучке поєднання різних стилів залежно від ситуації. В основі – ситуаційна теорія лідерства (Герсі й Бланшар). Лідер аналізує рівень зрілості команди та обирає відповідну поведінку.

Приклад: керівник, який у кризі діє директивно, а в мирний час – партнерськи.

6. Трансформаційна стратегія: лідер створює бачення майбутнього, змінює мислення команди, формує культуру. Ціль – не тільки досягти результату, а й змінити організацію зсередини. Ключові риси: натхнення, харизма, стратегічне мислення.

Додатково: критерії вибору стратегії, характер завдань (технічні чи креативні), тип колективу (нова команда чи згуртована), культура організації [6;27; 25].

Таблиця 1.2.

Порівняльна таблиця лідерських стратегій

Назва стратегії	Основні характеристики	Сфера ефективного застосування	Приклад з українських реалій
Директивна	Жорсткий контроль, чіткі накази, субординація	Військове управління, кризи, надзвичайні ситуації	Командир ЗСУ в зоні бойових дій
Підтримуюча	Орієнтація на емоційну безпеку, емпатія, довіра	Освіта, охорона здоров'я, соціальна сфера	Завідувачка дитсадка, що підтримує кожного вихователя

Назва стратегії	Основні характеристики	Сфера ефективного застосування	Приклад з українських реалій
Досягнення (мотиваційна)	Високі стандарти, натхнення до росту, змагання	Бізнес, IT-компанії, креативні індустрії	Засновник стартапу, що веде команду до прориву
Демократична	Командне прийняття рішень, обмін думками, співучасть	Громадські ініціативи, культура, НГО	Лідер волонтерської організації, що радиться з командою
Адаптивна	Здатність змінювати стиль залежно від обставин	Будь-яка сфера, особливо динамічне середовище	HR у великій компанії, який змінює підходи до команд
Трансформаційна	Бачення майбутнього, зміна культури, натхнення через ідеї	Політика, великі зміни в організаціях	Керівник реформаторського напрямку в Міністерстві освіти

Якщо розглядати індивідуальну стратегію лідерства то варто відмітити моменти того, як повинен стратегічно вірно поводити себе лідер у команді :

Підвищувати моральний дух: знаходити потрібні слова, впроваджувати традиції, організовувати колективні заходи, які направлені на підняття настроїв членів команди та сприяють досягненню їх успіху. Це створює позитивне робоче середовище, яке заохочує співробітників досягати своїх щоденних цілей.

Бути винахідливими: зростання як лідера означає надання більшої кількості цінних ресурсів членам вашої команди, побудову ефективної системи підтримки та краще задоволення їхніх потреб. Як результат, команда може підвищити свою ефективність [53;54].

Забезпечення ефективної комунікації: лідер має бути сприйнятливим до різних точок зору, що дозволяє пропонувати надійні поради та ефективно залагоджувати конфлікти на робочому місці. Це допомагає налагодити позитивні відносини з колегами та підвищити ефективність роботи відділу в цілому.

Ставити короткострокові цілі: це допоможе організувати ресурси та програми, яким завданням надати перевагу, що дозволить створити конструктивну довгострокову кар'єрну мету.

Наприклад, можна написати список кар'єрних цілей, які треба досягти, навичок, які потрібно розвинути, а також описати ключові компоненти ідеальної роботи.

Розвивати нові навички: розвиток нових навичок дозволить розширити базу знань, що дасть шанс бути більш продуктивними, допоможе розвинути сили для роботи, які сприяють досягненню цілей.

Бути активним слухачем: активне слухання колег дозволяє використовувати ефективні комунікативні навички, формувати глибокі зв'язки з членами команди та заохочувати позитивну взаємодію. Під час розмови з колегою зосереджуватись на його відповіді, перш ніж приготувати свою [34; 36].

Надихати інших: надихаючи інших розвивати свої професійні навички та досягати успіху на робочому місці ця стратегія допоможе завоювати повагу та позитивно вплинути на поведінку на робочому місці, що дозволить створити більш ефективну команду. Надихаючи інші, можна наштовхнути себе на нові ідеї, заохочуючи творче мислення, яке призведе до нових проєктних стратегій.

Набувати професійного досвіду: це дозволяє вдосконалювати свої навички та практикувати методи роботи в різних середовищах. Як результат, стати більш активним лідером на робочому місці та посилити свої управлінські можливості

Мати пристрасть до своєї кар'єри: пристрасть означає сильні позитивні емоції, які лідер пов'язує зі своєю професією. Захоплення своєю роботою може призвести до загального підвищення продуктивності, що допоможе швидше опанувати лідерські навички та прийняти цінні кар'єрні рішення в майбутньому.

Просити інших про зворотний зв'язок: це допоможе отримати глибокі знання про вашу професію та заохотити до самоаналізу.

Братись за нові об'єкти: це дає можливість продемонструвати свої поточні навички керівника, що підвищить шанси на кар'єрне просування до керівної посади в майбутньому.

Бути відкритими до нових ідей: ці ідеї допоможуть покращити робочі процеси та краще зрозуміти цінність професійних навичок, що підвищує впевненість у лідерських здібностях.

Відстежувати свій прогрес: так можна зрозумієте, які етапи досягнення досягають довгострокової кар'єрної мети. Цей процес також може підвищити мотивацію для досягнення мети або допомогти розробити цінні стратегії [36;38].

Працювати з коучем. Так завжди можна отримати зовнішню підтримку від робочого наставника або коуча, яка допоможе прискорити прогрес. Вони також надають рекомендації щодо поточного набору навичок і повністю реалізують стратегії їх подальшого розширення в майбутньому. Зовнішній погляд на діяльність лідера допоможе проаналізувати ціль і створити стратегічні плани зростання як лідера.

Завжди проявляти ініціативу. Проявляти ініціативу часто означає бути готовим взяти на себе нові обов'язки, впроваджувати нові ідеї та визнавати важку роботу, якої ви досягли в минулому, що сприятиме підвищенню вірогідності в собі. Це також сприяє генеруванню нових ідей на робочому місці, які допоможуть взяти на себе більше лідерських ролей.

Отже поняття лідерства у сучасному управлінні охоплює не лише керівництво людьми, але й здатність впливати на їхню мотивацію, організовувати колективну діяльність і адаптуватися до змінних умов середовища. Ефективний лідер поєднує різні функції управління, гармонійно балансує між необхідністю координувати процеси та надихати учасників команди. Вибір стратегії лідерства залежить від ситуації, характеру завдань і особливостей колективу, що свідчить про гнучкість і адаптивність сучасного лідера. Таким чином, усвідомлення ролі функцій та стратегій лідерства є основою для досягнення високої ефективності управлінських процесів.

1.2 Харизма та її вплив на поведінку лідера. Психологія лідера

Харизма – це особлива форма впливу, яка базується на емоційній привабливості, силі переконання, впевненості та здатності вести за собою. Термін «харизма» активно ввів Макс Вебер. Він вважав харизму *«подарунком благодаті»*, здатністю впливати на людей завдяки особистому авторитету, а не формальній посаді [1; 7; 5]. Харизма сприймається оточенням як виняткова якість лідера. Харизматичний лідер здатен надихати, вести за собою, створювати довіру та згуртованість. Його поведінка характеризується впевненістю, переконаністю, емоційною виразністю. Він легко встановлює контакт, вміє тримати увагу аудиторії, чітко формулює бачення майбутнього. Вплив харизми на поведінку лідера проявляється в рішучості, сміливості, емоційній виразності, здатності адаптуватися до ситуацій і підтримувати інших. Такий лідер діє як стабілізуючий фактор у кризових ситуаціях, транслює емоційний спокій та впевненість. Тобто, *харизма лідера* – це особлива риса особистості, яка дає йому здатність *впливати на людей не лише через логіку, а й через емоції, натхнення, особистий магнетизм*. Це щось, що змушує інших йти за ним навіть без формальної влади.

Простіше кажучи харизматичний лідер – це той, кому довіряють, вірять, кого хочеться слухати. Він може підняти дух команди, надихнути людей діяти, об'єднати навколо ідеї.

Основні риси харизматичного лідера:

1. **Впевненість у собі** – не боїться брати на себе відповідальність.
2. **Сила переконання** – вміє доносити думку так, що інші сприймають її як свою.
3. **Емоційна енергія** – заряджає команду емоційно, створює драйв.
4. **Візія (бачення майбутнього)** – вміє надихати і вести за собою.
5. **Емпатія** – розуміє потреби людей і говорить «на їх мові».

Харизма – це не лише вроджена властивість, її частково можна розвивати: покращуючи мовлення, невербальну комунікацію, працюючи з емоційним інтелектом, глибше усвідомлюючи свою місію.

Вона розвивається через:

- самопізнання;
- тренування комунікацій;
- розвиток емоційного інтелекту;
- вміння слухати й надихати інших [7; 8; 10].

Таким чином, харизматичне лідерство – це не лише природна якість, а також результат цілеспрямованої внутрішньої роботи.

Спираючись на вищевикладене, наводимо блок-схему, в якій показано харизму як інструмент впливу лідера (рис.1.1).

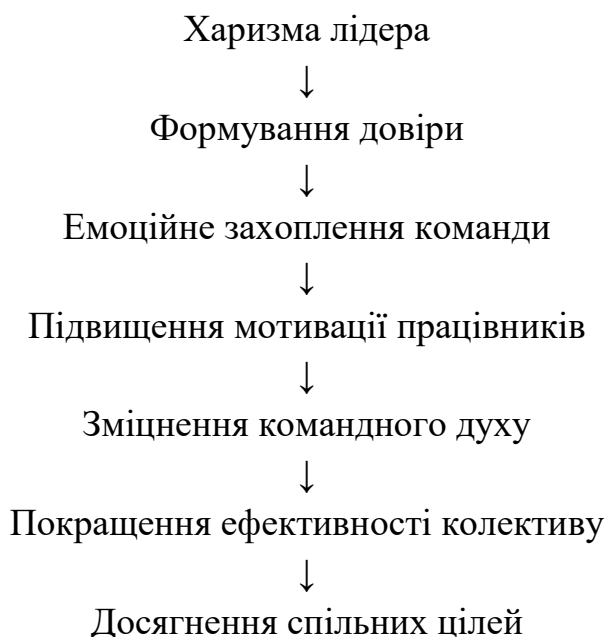


Рис.1.1. Блок-схема «Харизма як інструмент впливу лідера»

Пояснення до схеми:

1. ***Харизма лідера*** – особистісна якість, яка проявляється у впевненості, енергії, комунікабельності та привабливості для оточення.
2. ***Формування довіри*** – харизматичний лідер викликає довіру, що дозволяє зменшити страх змін і підвищити лояльність команди.

3. Емоційне захоплення команди – співробітники починають ідентифікувати себе з лідером, відчують його ентузіазм.

4. Підвищення мотивації – працівники відчують значущість своєї участі у спільній справі.

5. Зміцнення командного духу – виникає згуртованість, довіра в команді.

6. Покращення ефективності – висока емоційна залученість веде до кращих результатів.

7. Досягнення цілей – команда працює злагоджено й ефективно.

Отже, харизма – це синтез особистісної зрілості, психологічної гнучкості та глибокої віри у власне бачення. Лідер, наділений харизмою, не просто керує – він запалює, веде, надихає.

Психологічна суть лідерства

Психологія лідера включає усвідомлення себе, контроль емоцій, розвиток емпатії, внутрішню мотивацію до впливу, а не до домінування. Справжній лідер діє не з примусу, а через довіру та переконання. Психологія лідера – це наука про особистість, поведінку, мотивацію та емоційно-вольові якості людини, яка виконує лідерські функції. Розуміння психологічних особливостей лідера дозволяє не тільки ефективно керувати людьми, а й сприяти особистісному зростанню самого лідера. Лідерство є процесом впливу на інших з метою досягнення спільних цілей. Психологія лідера вивчає не лише характеристики лідера, а й взаємодію з підлеглими, мотивацію, стиль керівництва, соціальну перцепцію та емоційний інтелект [11;33;36;].

Ключовими психологічними аспектами лідерства є:

- мотивація;
- саморегуляція;
- емпатія;
- харизма;
- психологічна стійкість;
- комунікативні здібності.

Згідно з теоріями рис [7; 11; 39], ефективного харизматичного лідера вирізняють такі особистісні психологічні якості:

- *Високий рівень самосвідомості* – розуміння власних емоцій, думок, сильних і слабких сторін.
- *Цілеспрямованість* – здатність ставити чіткі цілі та систематично їх досягати.
- *Високий рівень емоційного інтелекту* – вміння розуміти емоції інших та керувати власними емоціями.
- *Стресостійкість* – здатність зберігати самоконтроль у кризових ситуаціях.
- *Харизма* – притягальна сила особистості, що мотивує та надихає інших.

Формування психології лідера

Формування психології лідера – це не лише вроджена якість, а й результат цілеспрямованого розвитку. Ключові етапи цього процесу:

1. *Самопізнання та рефлексія* – аналіз власних дій, цілей, стилю спілкування.
2. *Розвиток емоційного інтелекту.*
3. *Комунікативні тренінги* – розвиток навичок ефективної взаємодії.
4. *Лідерські практики* – участь у проектах, управління командами.
5. *Психологічна підготовка* – робота з внутрішніми бар'єрами, розвиток стресостійкості [24; 27].

Психологічні функції лідера

- Мотиваційна – стимулювання команди до досягнення мети.
- Організаційна – забезпечення ефективної роботи групи.
- Комунікативна – встановлення та підтримка зворотного зв'язку.
- Соціально-регулятивна – підтримка позитивного клімату в колективі.
- Інноваційна – впровадження нових ідей, розвиток.

Отже, харизма – це особлива форма впливу, яка базується на емоційній привабливості, силі переконання, впевненості та здатності вести за собою. Харизматичний лідер здатен надихати, вести за собою, створювати довіру та

згуртованість. Його поведінка характеризується впевненістю, переконаністю, емоційною виразністю. Він легко встановлює контакт, вміє тримати увагу аудиторії, чітко формулює бачення майбутнього. Поведінка лідера безпосередньо формує атмосферу в колективі. Ефективний лідер створює умови для довіри, підтримки та професійного розвитку, що позитивно впливає на продуктивність та емоційний стан членів команди. Психологія лідера – це багатогранна сфера, що охоплює особистісні риси, поведінку, емоційні реакції, стиль керівництва та вплив на колектив. Успішний лідер – це той, хто не лише володіє владою, а й глибоко розуміє себе та інших, мотивує, надихає і розвиває команду. Харизма – це синтез особистісної зрілості, психологічної гнучкості та глибокої віри у власне бачення. Лідер, наділений харизмою, не просто керує – він запалює, веде, надихає.

1.3 Тенденції розвитку лідерства як основи управління

Розглядаючи тенденції розвитку лідерства як основи управління, звернемо увагу, що це не просто про управління, а про те, як лідер трансформується разом із суспільством, командою і навіть собою. Зупинимось на цьому детальніше :

1. Перехід від авторитарного до трансформаційного лідерства. У сучасному світі цінується не «керівник-контролер», а лідер, що надихає, змінює, веде через довіру. Трансформаційний лідер будує бачення майбутнього, мотивує команду до змін, демонструє особисту відповідальність.

2. Орієнтація на емоційний інтелект. Сучасний лідер має не лише професійну, а й *емоційну зрілість*: розуміє себе; вміє регулювати емоції; емпатично взаємодіє з командою. Лідерство більше не про “силу впливу”, а про “глибину контакту”.

3. Інтелектуальне лідерство та менторство – це про те, як лідер стає *наставником, коучем, візіонером*. Він не просто роздає задачі, а створює середовище, в якому людина зростає професійно й особистісно [33; 27].

4. Гнучкість, адаптивність, відкритість до змін. Нестабільність світу вимагає від лідера: мислення «out of the box»; готовності до швидких змін; здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності. Гнучкий лідер = живий лідер.

5. Етичність і соціальна відповідальність. Сучасне лідерство неможливе без прозорості; поваги до гідності людини; відповідальності перед суспільством та природою. Лідер – не лише заради прибутку, а заради *впливу на добро*.

6. Інклюзивність і культурна чутливість. Команди стали глобальними та різноманітними. Лідер має враховувати культурні відмінності і цінувати різність думок, створювати безпечне середовище для всіх.

7. Цифрове лідерство. У світі технологій лідер має бути: *цифрово грамотним* і готовим до віддаленого управління, вміти використовувати нові інструменти комунікації (чат-боти, AI, платформи) [8;9].

Закцентуємо на наступних проявах лідерства, що розвивається.

1. Від реакції до усвідомленого вибору. Лідер починає менше «реагувати», більше осмислювати свої дії. Замість автоматичного «впливу» – свідоме формування простору взаємодії. «Я не керую, я створюю умови для руху».

2. Від бажання контролю до бажання надихати. Молоді лідери часто намагаються *все контролювати* – тому, що бояться хаосу. Розвинений лідер довіряє, делегує, розуміє, що вплив через довіру – сильніший за контроль

3. Від «Я все знаю» до «Я відкритий до іншого». Лідер, що розвивається, вчиться: слухати, ставити запитання замість давати інструкції, визнавати свої помилки. Вміння сказати «Я не знаю. Давай подумаємо разом» – це є ознакою зрілості особистості лідера.

4. Поява справжньої емпатії. Лідер бачить у працівниках *не лише функцію, а людину*: з емоціями, страхами, потенціалом. Уміє підтримати вчасно, що виражається не словами, а присутністю, увагою. «Я чую тебе». Це не про слабкість – це про зв'язок [25; 48].

5. *Вміння відпускати й змінюватись.* Лідер більше не тримається за старі схеми лише тому, що «так було». Гнучкість стає силою. Він ставить питання: «Що працює тут і зараз?»

6. *Турбота про себе як про частину команди.* Розвинений лідер розуміє: вигорання лідера = ослаблення всієї команди. Він не «жертвує собою», а демонструє баланс, як приклад.

7. *Лідер стає прикладом, а не інструкцією.* Він не каже «зроби так», а показує своїми діями, як можна бути: чесним, стійким, гнучким, сміливим. Люди вчать у лідера не тому, що він навчає, а тому, що він є [32; 34].

Розглянемо розвиток лідерства в управлінні, розберемо які на сьогодні існують сучасні підходи та напрямки

1. Лідерство як складова стратегічного управління

Сучасне управління вже не мислиться без лідерства. Якщо раніше менеджмент був про контроль, то тепер: лідерство – це орієнтир, натхнення, візія; лідер – це «якір і вітрило» одночасно. Успішні організації ставлять у фокус не лише «що робити», а «хто поведе».

2. Розвиток лідерських компетентностей як окремий управлінський напрям у HR, вищій освіті, державному управлінні. Сьогодні активно формуються *програми з розвитку лідерських компетентностей*, серед яких: емоційна зрілість, критичне мислення, здатність до адаптації, фасилітація процесів, а не лише “накази”, вміння вести зміни (change management). В такому випадку, мається на увазі не просто лідер, а лідер, який «формує інших лідерів».

3. Від вертикального до горизонтального управління. Класична модель «керівник – підлеглі» поступово змінюється на *партнерську*. Розвивається культура спільного ухвалення рішень, прозорості комунікації, самостійності працівників у межах зони відповідальності. Це народжує *лідерство «на всіх рівнях»* – кожен може проявити ініціативу.

4. Лідерство у зміні організаційної культури. Сучасні лідери активно формують цінності організації, впливають на моральний клімат, задають тон у

питаннях сталого розвитку, інклюзивності, доброчесності. Культура більше не «виникає сама по собі» – її формують лідери.

5. Постійне лідерське навчання – безперервна складова управління. Лідер ХХІ століття – *вічний учень*. Компанії інвестують у коучинг, менторство, фасилітаційні тренінги, програми емоційного інтелекту, організовують лідерські «резиденції» (спільне навчання керівників).

6. Розвиток лідерства дорівнює розвитку людського потенціалу. Лідерство це трохи більше не про «керування ресурсом», а про *прояв людини як головної сили організації*. І тому можна сказати, що лідерство – це не посада, а *якість ставлення до інших і до себе* [8; 53].

Проаналізувавши напрямки розвитку лідерства, хотілося б зупинитися на циклі лідерського розвитку та охарактеризувати кожен його етап:

1. Знання – це про те, коли «я дізнаюся щось нове». Це певний старт, коли людина читає, слухає, спостерігає, і таким чином отримує інформацію, концепції, приклади. Наприклад: *людина дізнається, що існує ситуаційне лідерство, або як працює емоційний інтелект у команді*. Але необхідно звернути увагу, що знання – це тільки потенціал, адже вони не змінюють нічого, поки не перейдуть далі.

2. Навички – «Я пробую це на практиці». Людина починає *впроваджувати знання*, змінює стиль спілкування, проводить нову форму наради, дає більше свободи колезі, і таким чином, поступово починає *формуватися навичка*. Навички – це знання, які пройшли через твої руки, голос, реакцію.

3. Рефлексія – «Я думаю, як це працює і що це дає». В такому випадку можна говорити про те, що тут народжується *свідоме лідерство*. Лідер ставить собі запитання:

- Що вийшло добре?
- Що відчували люди?
- Що я хочу змінити наступного разу?

Це момент, де з'являється *усвідомлення досвіду*. Важливий момент, що без рефлексії розвиток зупиняється, бо людина починає діяти автоматично.

4. *Новий рівень дій* – «Я змінюю поведінку глибше і вільніше». І ось тепер людина починає *діяти інакше*, не копіювати знання, а *творити на основі розуміння*. Лідер знає, коли і як застосувати новий підхід, адже його дії стають *автентичними, точними та ефективними*. Тому, це вже не просто «лідер за посадою» – це *лідер за станом*, за внутрішнім рівнем розвитку. І цей цикл повторюється знову і знову, бо справжній лідер не «навчився один раз» – він постійно зростає: нові знання → нові спроби → нове розуміння → нова якість лідерства [4; 47].

Отже сучасне управління стає гнучким, живим, чутливим. І серцем цього процесу є **лідер, що розвивається постійно**, який не боїться бути неідеальним, але має бачення, сміливість і глибоку повагу до людей поруч. *Розвиток лідерства – це не розкіш, а необхідність у часі змін*. І саме з таких лідерів починаються нові епохи в управлінні.

Таким чином, лідерство, яке розвивається – це не про ідеальність, а про шлях. Це щоденна практика бути чесним, відкритим, готовим слухати, змінюватися й підтримувати інших. Це коли з кожним днем усе менше «я повинен» і більше «я можу бути собою і вести інших до сильнішого себе». Лідерство сьогодні – це динамічний, багатовимірний процес, який вимагає від особистості: гнучкості, глибокого самопізнання, етичної стійкості, здатності бути не лише «керівником», а прикладом, натхненням і опорою. Лідер майбутнього – це не лише сильна, а й усвідомлена, емпатична і відповідальна людина.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було проаналізовано теоретичні засади феномену лідерства в управлінні. Лідерство розглядається як багатовимірне явище, що охоплює риси особистості, поведінкові стратегії та функціональні ролі в колективі. Було визначено, що ефективне лідерство не обмежується владними повноваженнями, а передбачає вплив через мотивацію, харизму, емоційний

інтелект і вміння будувати стратегії взаємодії.

Також проаналізовано трансформацію уявлень про лідерство у сучасному світі – від командно-адміністративних моделей до гуманістичних та адаптивних підходів.

З'ясовано, що лідерська стратегія – це серцевина управлінського стилю. Ефективний лідер не просто «керує», а обирає правильну стратегію відповідно до людей, задач і ситуації. Саме стратегія визначає, чи стане лідер тим, за ким хочуть іти.

Аналіз основних функцій лідерства дає змогу зрозуміти, що ефективний лідер виконує не лише технічну роль координатора, а й виступає мотиваційним, комунікативним і психологічним центром колективу. Його функції охоплюють як організаційні, так і гуманістичні аспекти, спрямовані на розвиток не лише структури управління, а й людського потенціалу в ній. Залежно від конкретних умов, лідер акцентує різні функції, проте їх поєднання визначає успішність управлінської діяльності в цілому.

Визначено харизму як чинник лідерського впливу, що потужно впливає на поведінку лідера, але має бути збалансована іншими психологічними якостями. Справжній лідер – це не лише той, хто привертає увагу, а й той, хто здатний на свідому, моральну й ефективну взаємодію з командою. Його психологічна структура включає як внутрішню силу, так і чутливість до потреб інших, вміння вести за собою, створювати безпечне середовище для розвитку.

Розглянуто психологічний аспект лідерства, що акцентує увагу на необхідності емоційної зрілості, рефлексії, розвитку емпатії та здатності будувати ефективні комунікації. Отже, лідерство є складним і багатограним явищем, що поєднує організаційні, психологічні та стратегічні аспекти управління. Його ефективність базується на гармонійному поєднанні харизматичних рис, емоційної компетентності, здатності до стратегічного мислення і адаптивності до змін. Лідерство передбачає не лише формальне володіння владою, а й здатність надихати, підтримувати, розвивати потенціал інших людей.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Організація і методи дослідження

Феномен лідерства відіграє ключову роль в управлінській діяльності, оскільки ефективне керівництво визначає успішність організації, мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей. Дослідження лідерства ґрунтується на різних підходах, методах та організаційних моделях, що дозволяють аналізувати його вплив та ефективність у різних контекстах. Організація формування лідерських якостей є доволі складним та об'ємним процесом, адже це формування в більшій мірі має відбуватись в природних умовах. Отриманий лідерський досвід сприяє пристосуванню до мінливих соціально-економічних ситуацій. Лідерські характеристики особистості, комунікативні та організаторські уміння можуть проявлятися на різних рівнях, зокрема високому, середньому і низькому. Критеріями сформованості лідерських якостей є: прояв на високому рівні активності, ініціативності, самостійності, рішучості; розвинуті комунікативні і організаційні уміння; позитивний досвід практичної діяльності і визнання авторитету активіста у внутрішньому і зовнішньому соціумі.

З для вивчення феномену лідерства, ми ставили за мету здійснити емпіричне дослідження лідерських якостей, емоційного стану особистості лідера та на основі отриманих результатів оцінити вплив лідерських характеристик на ефективність управління.

В дослідженні прийняли участь 24 особи – керівники підрозділів різного напрямлення ТОВ «СВАНТОВІТ».

Для досягнення мети емпіричного дослідження, було підібрано психологічний інструментарій. Однією із використаних методик для дослідження лідерських якостей особистості є *«Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова та Е. Крушельницького*. Вона була задіяна при оцінці

здатності респондентів бути лідерами, зокрема в колективі. Ця методика складається з 50-ти тверджень, на які досліджуваний повинен обрати один із запропонованих варіантів відповідей.

Під час створення цієї методики автори Є. Жариков і Е. Крушельницький опиралися на власний опис характерологічних рис особистості, якими, на їх думку, повинен володіти лідер. До них належать такі риси як: *наполегливість*, *терплячість* (готовність довгий час виконувати нудну та одноманітну роботу), *ініціативність*, *незалежність* (можливість працювати без чийсь опіки), *психологічна стійкість* (утримання від пропозицій, які неможливо реалізувати), *адаптивність* (легка пристосовуваність до нових умов), *самокритичність* (об'єктивна оцінка не тільки свого успіху, але й усвідомлення невдач), *вимогливість*, *витривалість*, *позитивна налаштованість до нововведень*, *оптимістичність*, *гнучкість* (можливість змінювати стиль керівництва в залежності від конкретної ситуації).

Також для дослідження підійде і *діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)*. Дану методику використовують для оцінювання рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей, вона допомагає виявити вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти, бажання розширити їх, впливати на людей, проявляти ініціативу.

Для дослідження феномену лідерства в управлінні, також вбачаємо за доцільне проаналізувати емоційний стан особистості лідера. Адже, це важливий аспект управлінської психології, що дозволяє зрозуміти, як емоції впливають на поведінку лідера, прийняття рішень, взаємодію з підлеглими та ефективність керівництва. Тому було використано *Методику дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда)*. Дана методика РСК використовується для аналізу емоційного стану особистості лідера, зокрема її локусу контролю, що впливає на сприйняття відповідальності, прийняття рішень та управлінську ефективність. Методика досліджує, наскільки особистість вважає себе *відповідальною за події свого життя* (інтернальний локус контролю) або ж схильна пояснювати їх

зовнішніми обставинами, долею чи впливом інших людей (екстернальний локус контролю)

Тест містить 44 твердження, які оцінюють різні сфери життєвої активності. За допомогою аналізу відповідей визначається, наскільки людина має *інтернальний чи екстернальний* локус контролю.

Методика оцінює суб'єктивний контроль у таких сферах:

1. Загальний рівень суб'єктивного контролю – наскільки людина контролює своє життя.
2. Контроль у сфері досягнень – чи вважає людина, що її успіхи залежать від її власних зусиль.
3. Контроль у сфері невдач – як людина пояснює свої поразки (як результат власних помилок чи зовнішніх обставин).
4. Контроль у сфері виробничих відносин – наскільки людина відчуває вплив на кар'єрне зростання.

Також для дослідження емоційного стану особистості лідера ми будемо використовувати *і методику визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла*, ця методика, розроблена Н. Холлом, спрямована на *діагностику рівня емоційного інтелекту (EI)* – здатності людини розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших людей. Н. Холл розглядав емоційний інтелект як ключову складову успішної міжособистісної взаємодії та особистісного розвитку. Його тест допомагає оцінити, наскільки добре людина: розпізнає власні емоції, контролює їх, вміє розуміти емоційний стан інших, застосовує емоційний інтелект у спілкуванні та управлінні. Результати тесту дозволяють визначити *загальний рівень емоційного інтелекту* та рівень розвитку окремих його компонентів. Високий показник свідчить про розвинену здатність до емоційного самоконтролю, емпатії та успішної комунікації, тоді як низький рівень може вказувати на труднощі у взаємодії та регулюванні емоцій. Використовується у психології, менеджменті, коучингу, навчанні та підборі персоналу. Допомагає виявити сильні та слабкі сторони у сфері емоційного

інтелекту. Сприяє особистісному розвитку та покращенню взаємодії у професійному та особистому житті.

Структура методики: Тест складається з 30 тверджень, на які респондент відповідає, оцінюючи ступінь своєї згоди або незгоди. Результати аналізуються за п'ятьма шкалами

1. Емоційна обізнаність – здатність усвідомлювати власні емоції та розуміти їхній вплив на поведінку.
2. Управління своїми емоціями – вміння контролювати емоційні реакції, особливо в стресових ситуаціях.
3. Самомотивація – здатність використовувати емоції для досягнення цілей та підтримки внутрішньої мотивації.
4. Емпатія – розуміння та співпереживання емоціям інших людей.
5. Управління емоціями інших – здатність впливати на емоційний стан оточуючих, сприяючи ефективній взаємодії. Кожна шкала оцінюється окремо, після чого обчислюється загальний рівень емоційного інтелекту. Рівні можуть бути класифіковані як низький, середній або високий. Високий рівень емоційного інтелекту свідчить про добре розвинені навички емоційної регуляції та міжособистісної взаємодії.

Таким чином, на даному етапі дослідження було визначено вибірку дослідження та підбрано ефективний психодіагностичний інструментарій. У подальших підрозділах ми розглянемо детально суть даних методик з практичним дослідженням, яке проводилось з колективами керівників вищої і середньої ланки, ТОВ «СВАНТОВІТ», підприємства, яке здійснює комерційну діяльність, має дистрибуційні пакети і комірно-логістичну службу.

2.2 Аналіз дослідження лідерських якостей особистості

Однією із використаних у дослідженні методик є *«Діагностика лідерських здібностей» С. Жарікова та Е. Крушельницького*. Вона була задіяна при оцінці здатності респондентів бути лідерами, зокрема в колективі. Ця методика

складається з 50-ти тверджень, на які досліджуваний повинен обрати один із запропонованих варіантів відповідей

Мета дослідження: Виявити рівень розвитку основних лідерських здібностей у керівників підрозділів (магазинів) ТОВ СВАНТОВІТ.

Методика спрямована на оцінювання таких аспектів лідерства:

- мотиваційної сфери;
- організаторських умінь;
- комунікативної компетентності;
- емоційної стійкості;
- здатності до відповідальності та самоконтролю.

Дослідження здійснюється шляхом відповіді на серію запитань із подальшим обрахуванням балів за певними шкалами.

Процедура проведення: Досліджувані керівники підрозділів різного напрямлення ТОВ «СВАНТОВІТ», для дослідження були дотичні 24 людини.

Умови: індивідуальне тестування, спокійна обстановка, інструктаж перед початком роботи.

Дослідження складалося з наступним етапів:

1. Проведено тестування за методикою – анкетування з 40 твердженнями (відповіді «так»/«ні»).
2. Підраховано кількість балів для кожного учасника.
3. Оцінено результати за шкалою:
 - *Високий рівень* — 31–40 балів
 - *Середній рівень* — 21–30 балів
 - *Низький рівень* — 0–20 балів
4. Зроблено зведення – підраховано кількість осіб у кожному рівні та виведено загальні висновки.

Отримані результати представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Зведені результати дослідження лідерських здібностей за методикою
«Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова та Е. Крушельницького
(n=24, %)**

Рівень лідерських здібностей	Кількість осіб	Відсоток
Високий (31–40 балів)	7	29,2%
Середній (21–30 балів)	13	54,2%
Низький (0–20 балів)	4	16,6%
Разом	24	100%

Як видно з табл. 2.1, **переважна більшість** учасників (54,2%) мають **середній рівень** лідерських здібностей. Це свідчить про наявність базових організаторських навичок, вміння працювати в колективі та брати відповідальність у певних ситуаціях. Такі особи мають потенціал для розвитку лідерства за умови відповідної підтримки та мотивації.

29,2% мають **високий рівень**, що вказує на сформовані лідерські якості. Ці люди мають чітко виражені лідерські риси – ініціативність, впевненість у собі, здатність впливати на інших, приймати рішення та організовувати діяльність. Вони вже можуть успішно виконувати керівні або організаторські функції.

Лише **16,6%** учасників виявили **низький рівень**, що може свідчити про невпевненість, недостатню активність чи інтровертованість. Таким людям слід надати підтримку у формуванні впевненості, комунікативних навичок та стимулювати участь у колективній діяльності.

Проблематика яка була виявлена у ході дослідження

- Для осіб із високим рівнем – доцільно більше створювати умови для реалізації їхнього потенціалу через проєктну діяльність, наставництво, лідерські програми. Треба оновлювати програми навчання, переглянути існуючі правила та матеріали для навчання.

- Для осіб із середнім рівнем – необхідно проводити роботу з тренінгів розвитку лідерських якостей, стимулювання до ініціативності. Розробити мотиваційну програму, яка створить бажання рухатись далі і навчатись.

- Для осіб із низьким рівнем – бажано застосовувати індивідуальну підтримку, психологічне консультування та поступове залучення до командної діяльності. Продовжити роботу над розвитком емоційної стійкості та комунікативних компетентностей шляхом залучення до тренінгів командної взаємодії, практик публічного виступу і саморефлексії.

Отримані результати зведемо в діаграму (див.рис. 2.1).

Досліджувані демонстрували **високу мотивацію до лідерської діяльності**, а також достатньо розвинені організаторські здібності та відповідальність. Комунікативні навички та емоційна стабільність оцінені на середньому рівні, що вказує на необхідність розвитку навичок активного слухання, управління емоціями в напружених ситуаціях і покращення гнучкості в міжособистісних стосунках.



Рис.2.1. Результати дослідження лідерських здібностей за методикою «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова та Е. Крушельницького

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що досліджувані мають значний лідерський потенціал, орієнтований на управлінську діяльність.

Наступним етапом дослідження було проведення Методики КОС (Діагностика комунікативних і організаторських схильностей).

Короткий опис: Методика КОС дозволяє оцінити рівень розвитку двох важливих аспектів особистості – комунікативних (здатність до спілкування) та організаторських (здатність до організації інших людей) здібностей. Методика складається з 40 тверджень (по 20 для кожного типу схильностей). Випробуваний оцінює, наскільки ці твердження відповідають його поведінці. За кожну відповідь, що збігається з ключем, нараховується 1 бал.

Мета методики: Визначення рівня розвитку комунікативних і організаторських схильностей, важливих для управлінської та лідерської діяльності.

Процедура проведення: досліджувані керівники підрозділів комірного господарства, служби логістики ТОВ «СВАНТОВІТ», для дослідження були дотичні 24 людини.

Умови: індивідуальне тестування, спокійна обстановка, інструктаж перед початком роботи

Зведені результати дослідження за методикою КОС, представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати дослідження комунікативних схильностей

(n=24, %)

Рівень розвитку	Кількість осіб	Відсоток
Високий	6	25,0%
Середній	12	50,0%
Низький	6	25,0%

Табл. 2.2 щодо результатів дослідження комунікативних схильностей, показує, що **50%** опитаних мають **середній рівень** розвитку, що свідчить про здатність ефективно взаємодіяти у більшості соціальних ситуацій; **25%** мають **високий рівень** – ці особи є ініціативними, легко входять у контакт, можуть бути неформальними лідерами; інші **25%** виявили **низький рівень** – їм важко вступати у спілкування, можливі труднощі у побудові контактів.

Результати дослідження щодо виявлення організаторських схильностей, представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження організаторських схильностей

(n=24, %)

Рівень розвитку	Кількість осіб	Відсоток
Високий	5	20,8%
Середній	13	54,2%
Низький	6	25,0%

Табл. 2.3 демонструє, що **54,2%** досліджуваних показали **середній рівень** – ці особи мають задатки організаторів, але потребують практичного досвіду та підтримки. Лише **20,8%** продемонстрували **високий рівень** – вони схильні до ініціювання діяльності, здатні керувати групою. **25%** мають **низький рівень** – вони рідко виявляють ініціативу, воліють бути виконавцями.

Проблематика яка була виявлена у ході дослідження показує, що для виховання та розвитку співробітників з лідерською позицією замало створення умов, тому потрібно:

✓ Організувати комплексні тренінги неспеціалізованих, надпрофесійних навичок (soft skills): лідерства, командної взаємодії, ефективної комунікації.

✓ Створити менторську програму для працівників з нижчими показниками.

✓ Також була виявлена можливість використовувати сильні сторони працівників з високими результатами у ролі координаторів мікрогруп або фасилітаторів.

Продемонструємо результати дослідження комунікативних та організаторських здібностей працівників ТОВ «СВАНТОВІТ» (за методикою КОС) у вигляді гістограми (див. рис.2.2)



Рис.2.2. Результати дослідження за методикою КОС

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що дослідження за методикою КОС (комунікативно-організаторські схильності) дозволило виявити рівні сформованості ключових лідерських характеристик - **комунікативних навичок та організаторських схильностей** – серед респондентів.

- **Комунікативні здібності:**

- Високий рівень виявлено у **25%** опитаних;
- Середній – у **50%**;

Це свідчить про переважне формування базових навичок спілкування, однак потенціал розвитку ще зберігається у значної частини учасників.

- **Організаторські схильності:**

- Високий рівень – **54,2%**;

➤ Середній – 25%;

Ці показники демонструють високий рівень готовності до управлінської діяльності, відповідальності та здатності брати ініціативу в колективі.

Отже, відповідно до отриманих результатів можемо стверджувати, що у керівників Компанії краще розвинені організаторські якості, ніж комунікативні, що вказує на доцільність подальшої роботи над розвитком емоційного інтелекту, навичок міжособистісного спілкування та командної взаємодії задля посилення ефективності лідерської поведінки.

2.3 Аналіз емоційного стану особистості лідера

Аналіз емоційного стану особистості лідера проводимо з використанням *Методики визначення рівня емоційного інтелекту Ніколаса Холла (N. Hall)* – це психодіагностичний інструмент, що дозволяє оцінити здатність особистості розпізнавати, розуміти та керувати емоціями як власними, так і інших людей. Цей тест широко використовується в психологічних дослідженнях, освітніх закладах та кадрових службах для оцінки емоційної компетентності.

Застосування методики

- оцінки емоційної компетентності в процесі підбору персоналу;
- діагностики емоційного розвитку студентів та учнів;
- психологічного консультування та коучингу;

Процедура проведення: досліджувані керівники підрозділів різного напрямлення ТОВ «СВАНТОВІТ», для дослідження були дотичні 30 осіб.

Умови: індивідуальне тестування, спокійна обстановка, інструктаж перед початком роботи.

Оцінювання проводиться за шкалою від -3 до +3 балів для кожного твердження. Загальна сума балів за кожною шкалою інтерпретується наступним чином:

14 і більше балів – високий рівень розвитку.

8–13 балів – середній рівень.

7 і менше балів – низький рівень.

Мета методики : визначити рівень **емоційного інтелекту (EQ)** за п'ятьма основними шкалами:

1. Емоційна обізнаність (усвідомлення власних емоцій)
2. Управління емоціями
3. Самомотивація
4. Емпатія (розуміння емоцій інших)
5. Розпізнавання емоцій інших

Рівні розвитку кожного компонента EQ поділяються на: **Високий Середній та Низький**. Зведені результати дослідження емоційного інтелекту за N. Hall представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Компонент EQ	Високий	Середній	Низький
Емоційна обізнаність	6 (25%)	13 (54%)	5 (21%)
Управління емоціями	5 (21%)	14 (58%)	5 (21%)
Самомотивація	7 (29%)	12 (50%)	5 (21%)
Емпатія	8 (33%)	10 (42%)	6 (25%)
Розпізнавання емоцій інших	6 (25%)	13 (54%)	5 (21%)

Отже, з табл. 2.4 видно, що найбільш розвинений компонент – **емпатія**: 33% учасників мають високий рівень, що свідчить про здатність розуміти почуття інших, бути співчутливими та відкритими у стосунках. **Середній рівень** домінує в усіх п'яти компонентах (від 42% до 58%), що є **нормальним для більшості людей** і свідчить про потенціал для розвитку емоційної сфери. **Найменше сформований компонент – управління емоціями**, де лише 21% мають високий рівень, а інші можуть потребувати навичок емоційної регуляції (стресостійкість, контроль імпульсів тощо). **Низький рівень у 20–25%**

учасників у кожному з компонентів, що вказує на потребу в цілеспрямованій психологічній роботі.

Зведені результати дослідження, представлені в гістограмі (рис. 2.3)

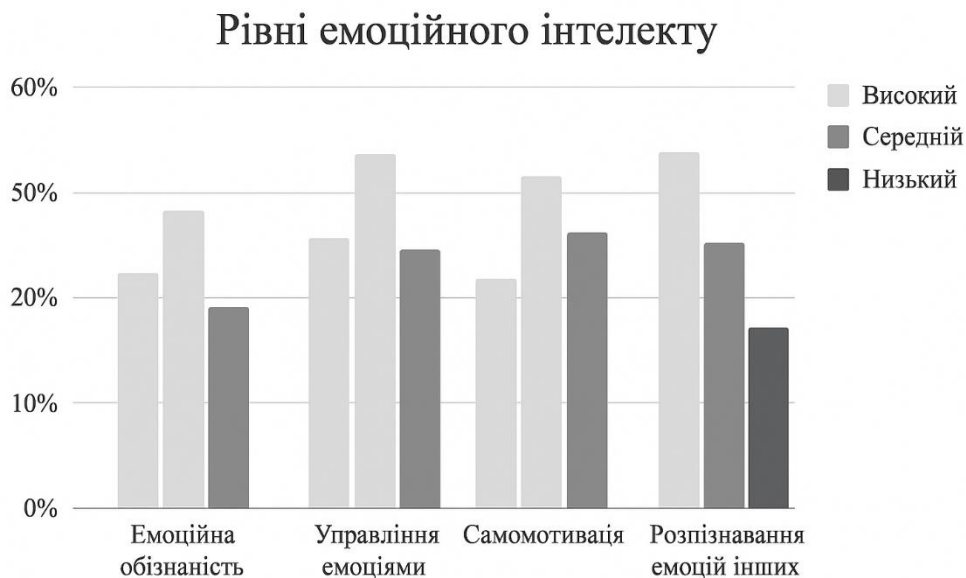


Рис. 2.3. Рівні емоційного інтелекту за методикою Н. Холла

Таким чином, застосування методики Ніколаса Холла дозволило оцінити рівень емоційного інтелекту працівників Компанії «СВАНТОВІТ» за п'ятьма ключовими компонентами:

- *Емоційна усвідомленість:* більшість учасників демонструють високий рівень усвідомлення власних емоцій, що сприяє кращому розумінню себе та ефективнішій взаємодії з колегами.
- *Управління власними емоціями:* значна частина респондентів виявила здатність контролювати свої емоційні реакції, що позитивно впливає на стресостійкість та прийняття рішень у складних ситуаціях.
- *Самотивація:* рівень самотивації серед працівників є достатнім для підтримки високої продуктивності та ініціативності в роботі.
- *Емпатія:* учасники дослідження показали високий рівень емпатії, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі та ефективному вирішенню конфліктів.

➤ *Управління емоціями інших:* респонденти виявили здатність впливати на емоційний стан колег, що є важливим для лідерства та командної роботи.

Загальний рівень емоційного інтелекту в Компанії «СВАНТОВІТ» можна охарактеризувати як високий, що свідчить про готовність працівників до ефективної взаємодії, адаптації до змін та підтримки позитивного робочого середовища.

Наступним етапом дослідження було використання *Методики дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) Дж. Роттера у адаптації Є. Бажина, С. Голинкіної та А. Еткінда*, яка призначена для виявлення, наскільки особистість схильна вважати себе відповідальною за події, що з нею трапляються – або ж покладає це на зовнішні обставини (випадок, долю, інших людей). Дана методика дослідження дозволяє оцінити *локус контролю* – чи людина схильна брати відповідальність за події у своєму житті (внутрішній локус) чи вважає, що все залежить від зовнішніх обставин (зовнішній локус).

Мета методики: для аналізу емоційного стану особистості лідера, зокрема її локусу контролю, що впливає на сприйняття відповідальності, прийняття рішень та управлінську ефективність.

Процедура проведення: Досліджувані керівники підрозділів комірного господарства, служби логістики ТОВ «СВАНТОВІТ», для дослідження були дотичні 24 особи .

Умови: індивідуальне тестування, спокійна обстановка, інструктаж перед початком роботи

Основні шкали методики РСК: *Загальний рівень інтернальності (ЗРІ)* – наскільки людина схильна брати відповідальність за своє життя. *Інтернальність у сфері досягнень (ІСД)* – контроль за професійними, навчальними результатами. *Інтернальність у сфері невдач (ІСН)* – сприйняття причин власних помилок. *Інтернальність у сфері сімейних стосунків (ІСС)* – як людина оцінює свій вплив у сімейному житті. *Інтернальність у сфері здоров'я та хвороби (ІСЗ)* – чи визнає особисту відповідальність за своє здоров'я.

Інтерпретація результатів:

- Високий бал – *внутрішній локус контролю* (людина бере відповідальність на себе)
- Низький бал – *зовнішній локус контролю* (людина приписує контроль зовнішнім силам)

Зведені результати дослідження РСК, представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Рівень суб'єктивного контролю (n=24, %)

Шкала	Внутрішній (%)	Зовнішній (%)
Загальний РСК	58% (14 осіб)	42% (10 осіб)
Досягнення (ДС)	62% (15 осіб)	38% (9 осіб)
Невдачі (НДС)	46% (11 осіб)	54% (13 осіб)
Сімейні відносини (СР)	50% (12 осіб)	50% (12 осіб)
Виробничі відносини (ВР)	55% (13 осіб)	45% (11 осіб)

За результатами дослідження рівня суб'єктивного контролю серед 24 осіб виявлено наступне:

1. **Загальний рівень РСК** засвідчив переважання **внутрішнього локусу контролю** у більшості учасників (58%), що свідчить про готовність брати відповідальність за власні вчинки, приймати рішення та впливати на хід подій у своєму житті.

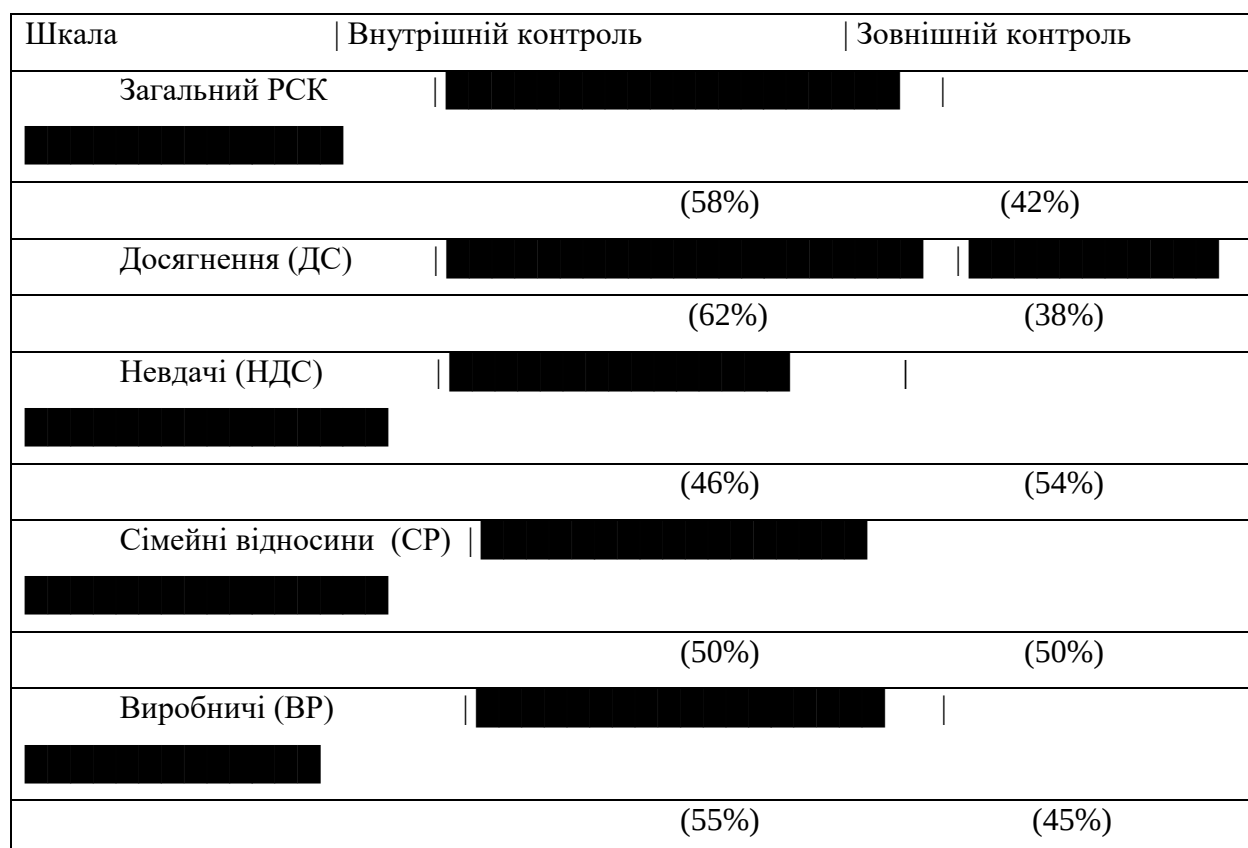
2. У **сфері досягнень** 62% респондентів також демонструють **внутрішню позицію**, що свідчить про мотивацію до успіху, активність та цілеспрямованість. Вони вважають, що результат залежить від їхніх зусиль.

3. Натомість у **сфері невдач** спостерігається **домінування зовнішнього локусу контролю** (54%). Це може свідчити про схильність до зовнішньої атрибуції причин невдач, уникання відповідальності або труднощі з прийняттям поразок.

4. У **сімейній сфері** локус контролю розподілений порівну (50% на 50%), що вказує на індивідуальні особливості сприйняття ролей у сімейних відносинах, включаючи вплив соціального контексту.

5. У **виробничій сфері** більшість респондентів (55%) також мають **внутрішній локус**, що є позитивним показником відповідальності та залученості у професійну діяльність.

Діаграма отриманих результатів (див. рис. 2.4)



Примітка: Кожен блок  умовно дорівнює 2–3%, тому кількість блоків приблизна.

Рис. 2.4. Результати дослідження за методикою дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК)

Як видно з рис. 2.4, **внутрішній локус контролю переважає** у більшості сфер, особливо у сфері досягнень (62%) та загальному РСК (58%), що свідчить про особисту відповідальність і самоконтроль.

- У **сфері невдач** більше схильності приписувати відповідальність зовнішнім обставинам (54%).

- У сімейних відносинах спостерігається баланс між внутрішнім і зовнішнім контролем.

- У виробничій сфері також більше довіри до власних рішень (55%).

Таким чином, у досліджуваної групи загалом переважає **внутрішній локус контролю**, що є сприятливим фактором для розвитку відповідальності, самореалізації та адаптивності. Проте у сфері невдач помітна тенденція до зовнішнього приписування, що може вимагати психолого-педагогічної підтримки для формування навичок емоційної зрілості та відповідального ставлення до труднощів.

Дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) за методикою Дж. Роттера (у адаптації Є. Бажина, С. Голинкіної та А. Еткінда) дає змогу оцінити, наскільки люди схильні приписувати відповідальність за події у своєму житті собі (внутрішній локус) або зовнішнім чинникам (зовнішній локус). Це дослідження є особливо важливим для аналізу психологічної зрілості, мотиваційної структури особистості та готовності до прийняття відповідальних рішень.

Основні проблемні аспекти, виявлені у процесі дослідження:

1. **Розбіжності у сферах контролю.** Було виявлено, що *рівень контролю залежить від життєвої сфери*. Наприклад, у сфері досягнень переважає внутрішній локус, що свідчить про відповідальність та ініціативність. Натомість у сфері невдач – домінує зовнішній локус, тобто респонденти схильні шукати виправдання своїм невдачам у зовнішніх обставинах.

2. **Дисбаланс у розподілі відповідальності.** Частина учасників показала *негнучкість локусу контролю*, тобто однакова стратегія приписування відповідальності у різних ситуаціях (успіх – «я», невдача – «інші»), що може свідчити про *незрілість у прийнятті рішень*, психологічні захисти або уникнення саморефлексії.

3. **Рівень суб'єктивного контролю в сімейній та професійній сферах**
У сфері сімейних відносин результати виявили *розподіл 50/50*, що вказує на складність у чіткому визначенні відповідальності у міжособистісних стосунках.

У професійній сфері переважає внутрішній локус, що є позитивною характеристикою для лідерських або організаційних здібностей.

4. *Наявність учасників з переважно зовнішнім локусом*
Приблизно 40% обстежених демонструють тенденцію до зовнішнього локусу, що потребує уваги – такі особи можуть мати *знижену мотивацію*, низьку впевненість у собі, уникати відповідальності, що впливає на командну роботу та адаптацію до стресу.

5. *Психолого-педагогічні наслідки.* Отримані результати можуть бути *індикатором потреби в психологічному супроводі*, тренінгах відповідальності, розвитку рефлексії та формуванні позитивної Я-концепції.

2.4 Вплив особистості лідера на ефективність управлінської діяльності

У сучасних умовах динамічного розвитку організацій та зростання конкуренції роль лідера в управлінській діяльності набуває особливого значення. Лідерство виступає не лише як інструмент досягнення цілей, але й як фактор формування ефективної команди, створення сприятливого психологічного клімату та забезпечення стійкості організації до зовнішніх викликів. Особисті якості лідера безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності, визначаючи стиль керівництва, мотивацію підлеглих та здатність організації адаптуватися до змін.

1. *Теоретичні аспекти лідерства в управлінні.* Лідерство оглядається як процес впливу на групу осіб з метою досягнення спільних цілей. У контексті управління, лідерство є невід'ємною складовою ефективного керівництва, оскільки воно забезпечує мотивацію, координацію та спрямування зусиль колективу. Відповідно до досліджень, лідерство пронизує всю систему управління, впливаючи на планування, організацію, мотивацію та контроль

2. *Особисті якості лідера та їх вплив на ефективність управління.*
Особистість лідера є ключовим чинником, що визначає ефективність

управлінської діяльності. До основних якостей, які сприяють успішному лідерству, належать:

- *Раціональне мислення*: здатність приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу фактів.
- *Амбітність*: прагнення досягати високих результатів та постійно вдосконалюватися.
- *Професіоналізм*: глибоке розуміння сфери діяльності та здатність бути прикладом для підлеглих.
- *Прагнення до розвитку*: готовність до навчання та освоєння нових знань і навичок.
- *Харизматичність*: здатність надихати та об'єднувати команду навколо спільної мети. Ці якості формують основу ефективного лідерства, сприяючи створенню довірчих відносин у колективі та підвищенню продуктивності праці.

3. Вплив стилю лідерства на управлінську ефективність

Стиль лідерства визначає підхід керівника до управління та взаємодії з підлеглими. Існують різні стилі лідерства, кожен з яких має свої особливості та вплив на ефективність управління:

- *Авторитарний стиль*: характеризується жорстким контролем та централізацією влади. Може бути ефективним у кризових ситуаціях, але часто призводить до зниження мотивації персоналу.
- *Демократичний стиль*: передбачає залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та задоволеності працею.
- *Ліберальний стиль*: надає підлеглим велику свободу у виконанні завдань, що може бути ефективним при високій кваліфікації працівників, але ризикує призвести до втрати контролю.

4. Психологічні аспекти впливу особистості лідера

Психологічні характеристики лідера, такі як емоційний інтелект, емпатія, стресостійкість та комунікативні навички, відіграють важливу роль у формуванні ефективного лідерства. Емоційний інтелект дозволяє лідеру

розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших, що сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі. Емпатія забезпечує здатність розуміти потреби та очікування підлеглих, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

Крім того, стресостійкість дозволяє лідеру ефективно діяти в умовах невизначеності та тиску, а розвинені комунікативні навички забезпечують ефективну взаємодію з командою та зовнішніми стейкхолдерами.

5. Вплив особистості лідера на організаційну культуру та командну роботу

Лідер формує організаційну культуру через власні цінності, поведінку та стиль управління. Його особистість впливає на норми, традиції та атмосферу в колективі. Лідер, який демонструє відкритість, справедливість та повагу до підлеглих, сприяє формуванню довірчих відносин та високого рівня командної роботи. Крім того, особистість лідера впливає на здатність організації до змін та інновацій. Лідери, які підтримують нові ідеї та заохочують ініціативу, сприяють розвитку інноваційної культури та підвищенню конкурентоспроможності організації. Лідер є ключовою фігурою у будь-якій організації, адже саме він формує її стратегію, мотивує персонал і забезпечує ефективну взаємодію всередині колективу. Особистісні якості лідера безпосередньо впливають на ефективність управління, оскільки визначають стиль керівництва, культуру компанії та рівень продуктивності команди. Особистість лідера відіграє важливу роль у формуванні організаційного клімату, прийнятті рішень та управлінні змінами.

Розглянемо які виклики стають перед людиною, здатною на лідерську позицію:

1. Лідер повинен вміти:

- *Бути джерелом натхнення для команди, мотивувати працівників досягати високих результатів.*
- *Формувати корпоративну культуру, яка сприяє продуктивності та розвитку.*

- *Адаптуватися до змін, проявляючи гнучкість та стратегічне мислення.*
- *Приймати ефективні управлінські рішення, що базуються на аналізі ситуації та залученні команди.*

2. Лідерські якості є визначальним фактором успішності управлінської діяльності. Основні з них:

- Аналітичне мислення – здатність приймати зважені рішення.
- Стратегічне бачення – уміння прогнозувати наслідки та керувати майбутнім компанії.
- Креативність – вміння знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем.
- Самоусвідомлення – розуміння власних сильних і слабких сторін.
- Самоконтроль – здатність управляти власними емоціями у стресових ситуаціях.
- Емпатія – вміння розуміти емоції інших людей і будувати довірливі відносини.
- Харизма – здатність надихати та впливати на колектив.
- Впевненість у собі – важлива для прийняття рішень і формування авторитету.
- Навички комунікації – уміння вести переговори, мотивувати та ефективно передавати інформацію.
- Делегування повноважень – здатність довіряти команді та розподіляти завдання.
- Тайм-менеджмент – ефективне управління часом та ресурсами.
- Вміння працювати в команді – створення атмосфери взаємодопомоги та підтримки.

Управлінська діяльність вимагає не лише формального знання процесів організації, а й високого рівня розвитку особистісних якостей, які забезпечують вплив на підлеглих, формування здорової атмосфери в колективі, а також здатність адаптуватися до змін. Саме тому постать лідера в сучасній управлінській практиці виступає **фактором першочергового значення.**

Лідер – це рушійна сила колективу. Він не лише формально очолює групу, а й виступає **моральним і психологічним орієнтиром** для своїх підлеглих. Особистість лідера має потужний вплив на:

- ефективність взаємодії в колективі;
- рівень мотивації та ініціативи працівників;
- продуктивність діяльності;
- інноваційний потенціал організації.

Наявність харизми, впевненості в собі, цілеспрямованості та відкритості до комунікації формує позитивний приклад для наслідування та підвищує рівень довіри серед працівників. Взаємозв'язок особистісних якостей лідера з управлінськими результатами. Дослідження в галузі психології управління (зокрема роботи Д. Гоулмана, Р. Блейка, Д. Макгрегора, М. Левіна) доводять, що *емоційний інтелект, комунікативна компетентність, стресостійкість і розвинене почуття відповідальності* прямо впливають на якість управлінських рішень та клімат у команді. Лідер із внутрішнім локусом контролю (за методикою РСК) схильний брати відповідальність за процеси в організації, що формує високий рівень виконавської дисципліни в команді.

Стиль керівництва і ефективність. Тип лідерства значною мірою визначає, якою буде продуктивність команди[29;51;58;]. Найбільш вивчені стилі:

- Авторитарний – швидке прийняття рішень, високий контроль, але низька ініціативність персоналу.
- Демократичний – співпраця, залучення працівників до ухвалення рішень, підвищення задоволеності роботою.
- Ліберальний – мінімальне втручання, часто веде до дезорганізації, але підходить для творчих колективів.

Роль емоційного інтелекту дуже важлива у лідерстві. За результатами досліджень емоційного інтелекту (N. Hall, D. Goleman), лідери з високим EQ:

- краще управляють конфліктами;
- підтримують емоційний баланс у команді;
- сприяють формуванню згуртованості;

- демонструють високий рівень емпатії та самоконтролю.

Особистість лідера значною мірою впливає на неформальні норми поведінки в колективі, формує цінності, підтримує традиції та вводить інновації. Саме від нього залежить рівень:

- відкритості у спілкуванні;
- конструктивного зворотного зв'язку;
- визнання досягнень працівників.

Таким чином, успішне лідерство базується на поєднанні особистих якостей, психологічної зрілості та здатності адаптуватися до змін. Тому розвиток лідерських якостей є важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення сталого розвитку організації.

Висновки до другого розділу

Визначено, що особистість лідера – ключовий чинник, що впливає на ефективність управлінської діяльності. Основні психологічні характеристики лідера, такі як рівень емоційного інтелекту, стиль керівництва, здатність до комунікації, рівень суб'єктивного контролю та мотивація, визначають : *якість прийняття рішень, ефективність взаємодії з підлеглими, стресостійкість, рівень довіри в колективі.*

Згідно з проведеним аналізом методик EI (Н. Холл) та РСК (Дж. Роттер) емпірично доведено, що *лідери з високим емоційним* краще розуміють емоційні стани співробітників, можуть ефективно керувати конфліктами, мотивувати команду, що позитивно впливає на продуктивність. *Лідери з високим суб'єктивним контролем* демонструють внутрішню відповідальність за результати своєї діяльності. Це сприяє більш цілеспрямованій та проактивній управлінській поведінці

Лідер з розвинутою особистістю формує позитивний психологічний клімат, підтримує довіру, ініціативність та продуктивність у команді.

Недостатній розвиток лідерських якостей (низький рівень інтернальності або емоційного інтелекту) призводить до втрати авторитету, частих конфліктів і зниження ефективності управління.

Тому, особистість лідера є визначальним фактором ефективності управлінської діяльності. Розвинений емоційний інтелект, харизма, стратегічне мислення та організаторські здібності сприяють продуктивності організації та мотивації співробітників. Лідер, який постійно розвивається, адаптується до змін і підтримує команду, здатен вивести компанію на новий рівень успіху. Лідер є ключовою фігурою у будь-якій організації, адже саме він формує її стратегію, мотивує персонал і забезпечує ефективну взаємодію всередині колективу. Особистісні якості лідера безпосередньо впливають на ефективність управління, оскільки визначають стиль керівництва, культуру компанії та рівень продуктивності команди. Дослідження феномену лідерства в управлінській діяльності є багатогранним процесом, що вимагає застосування різних методологічних підходів. Використання якісних та кількісних методів дозволяє отримати комплексне уявлення про особливості лідерства, його вплив на організаційні процеси та шляхи його оптимізації для підвищення ефективності управління.

Таким чином, особистість лідера є ключовим чинником, що визначає ефективність управлінської діяльності. Розвинені особисті якості, такі як раціональне мислення, амбітність, професіоналізм, прагнення до розвитку та харизматичність, сприяють формуванню ефективного стилю лідерства, позитивного психологічного клімату в колективі та високої продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ПСИХОКОРЕКЦІЙНОЇ РОБОТИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1 Теоретико-методичне обґрунтування психокорекційної програми розвитку лідерського потенціалу

Розвиток лідерського потенціалу особистості є ключовим напрямом сучасної психологічної науки та практики управління. Лідерство розглядається як динамічний процес впливу, що забезпечує спільне досягнення цілей групи, при цьому базується не лише на формальних повноваженнях, а й на внутрішніх якостях особистості. Лідерський потенціал визначається як сукупність індивідуально-психологічних ресурсів, що забезпечують здатність до ініціювання, організації та підтримання міжособистісної взаємодії, спрямованої на досягнення спільних результатів. До таких ресурсів належать:

- емоційна зрілість і саморегуляція;
- комунікативна компетентність;
- мотивація до досягнення;
- рефлексивність і гнучкість мислення;
- здатність до впливу без тиску (харизма, емпатія, натхнення).

Результати емпіричного дослідження, проведеного у ТОВ «СВАНТОВІТ» за допомогою комплексу методик (Є. Жарікова та Е. Крушельницького, КОС, N. Hall, РСК Дж. Роттера), виявили неоднорідність рівня розвитку лідерських компетентностей серед керівників підрозділів. Переважна більшість респондентів (54,2%) мають *середній рівень розвитку лідерських здібностей*, що свідчить про наявність потенціалу для управлінської діяльності, але водночас вказує на потребу у систематичному вдосконаленні. Водночас 16,6% учасників продемонстрували *низький рівень*, що є ризиковим фактором для організаційної ефективності.

Методика КОС підтвердила, що найвразливішими аспектами є *комунікативні здібності*: лише 25% учасників показали високий рівень, тоді як 25% – низький. Це означає, що значна частина працівників має труднощі у встановленні контактів, веденні переговорів, формуванні продуктивної міжособистісної взаємодії. Організаторські схильності виявилися дещо кращими: високий рівень показали 20,8% респондентів, проте й тут 25% мають низькі результати.

Методика N. Hall (оцінка емоційного інтелекту) виявила *слабкість у сфері управління емоціями*: лише 21% учасників мають високий рівень, тоді як понад половина перебуває на середньому рівні. Це вказує на труднощі зі стресостійкістю, самоконтролем та регуляцією поведінки в кризових умовах. Водночас найбільш розвиненим компонентом є емпатія (33% високого рівня), що створює сприятливу основу для командної роботи.

Результати методики РСК Дж. Роттера показали, що загалом респонденти схильні брати відповідальність за власні вчинки (58% із внутрішнім локусом контролю). Однак у сфері невдач переважає *зовнішній локус (54%)*, що означає схильність приписувати причини поразок зовнішнім обставинам, а не власним діям. Це може призводити до уникання відповідальності, недостатньої гнучкості у прийнятті управлінських рішень, зниження мотивації до самовдосконалення.

Таким чином, аналіз результатів дослідження дозволяє виділити низку ключових проблемних зон:

- недостатній розвиток комунікативних навичок;
- слабка емоційна саморегуляція;
- зовнішній локус контролю у сфері невдач;
- середній рівень організаторських схильностей, який вимагає практичного вдосконалення.

У сучасних умовах ведення бізнесу, де підприємства стикаються зі швидкими змінами, конкуренцією та кризовими ситуаціями, відсутність сформованих лідерських компетентностей може істотно знижувати конкурентоспроможність компанії. Саме тому розробка та впровадження

корекційно-розвивальної програми є не лише доцільною, а й необхідною умовою підвищення ефективності управлінських процесів.

Аналіз даних засвідчив, що у колективі ТОВ «СВАНТОВІТ» існує значна варіативність рівня розвитку лідерських якостей. Доцільно виокремити три основні групи респондентів:

1. *Особи з високим рівнем (29,2%)* – демонструють сформовані лідерські риси (ініціативність, упевненість у собі, здатність організовувати діяльність). Проблема: брак викликів і можливостей для подальшого розвитку.

2. *Особи із середнім рівнем (54,2%)* – мають базові організаторські навички, але потребують розвитку стратегічного мислення, емоційної стійкості та комунікації.

3. *Особи з низьким рівнем (16,6%)* – характеризуються пасивністю, невпевненістю, зовнішнім локусом контролю та слабкими комунікативними здібностями.

Узагальнено проблемні зони можна представити у табл.3.3

Таблиця 3.3

Стратегії розвитку залежно від рівня лідерських компетентностей

Рівень лідерських здібностей	Сильні сторони	Проблемні зони	Цільова стратегія
Високий (29,2%)	Ініціативність, організаторські здібності	Обмежені можливості розвитку	Залучення до стратегічних проєктів, наставництво
Середній (54,2%)	Базові організаторські навички	Недостатня впевненість, слабкі комунікативні навички	Тренінги soft skills, мотиваційні програми
Низький (16,6%)	Виконавська дисципліна	Пасивність, зовнішній локус, низька емоційна стійкість	Індивідуальні консультації, менторство, командні вправи

Аналіз результатів емпіричного дослідження, проведеного серед керівників ТОВ «СВАНТОВІТ» за допомогою комплексу методик (Діагностика

лідерських здібностей Є. Жарікова та Е. Крушельницького, КОС, N. Hall, РСК Дж. Роттера), показав, що рівень розвитку лідерських компетентностей у респондентів є неоднорідним. Переважна частина керівників продемонструвала середні показники, що свідчить про наявність базового потенціалу для ефективної управлінської діяльності. Водночас було виявлено і низку проблемних зон, які можуть істотно знижувати результативність роботи організації.

Найбільш уразливими сферами виявилися:

- комунікативні навички, що ускладнюють процес побудови ефективної взаємодії з колективом;
- емоційна саморегуляція, недостатній рівень якої знижує стресостійкість та ефективність поведінки у кризових ситуаціях;
- зовнішній локус контролю у сфері невдач, що зменшує готовність брати відповідальність за управлінські рішення;
- середній рівень організаторських здібностей, що потребує вдосконалення через практичні завдання та розвиток ініціативності.

Отримані результати підтверджують, що лідерські компетентності не є другорядним фактором, а виступають системоутворюючим чинником ефективності управління та конкурентоспроможності організації. В умовах постійних змін, зростаючої конкуренції та необхідності швидкого реагування на виклики бізнес-середовища, наявні недоліки можуть перешкоджати формуванню згуртованої команди та прийняттю оптимальних управлінських рішень.

Саме тому постає потреба у **розробці цілеспрямованої психокорекційної та розвивальної програми**, яка сприятиме вдосконаленню ключових аспектів лідерства. Така програма дозволяє перейти від констатації проблем до практичних кроків, спрямованих на зміцнення управлінської ефективності, підвищення мотивації керівників та розвиток корпоративної культури

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що лідерство виступає системоутворюючим чинником ефективного управління, оскільки забезпечує

інтеграцію функцій планування, організації, мотивації, контролю й розвитку персоналу. Організація, в якій розвинене лідерство на всіх рівнях управління, має вищий рівень командної взаємодії, інноваційності, адаптивності та результативності.

Очікувані результати реалізації програми

Індивідуальний рівень

- Удосконалення комунікації, розвиток переконливості.
- Підвищення самоконтролю та емоційної регуляції.
- Зміцнення відповідальності, перехід до внутрішнього локусу контролю.
- Розвиток організаторських умінь і ініціативності.
- Зростання мотивації та стратегічного мислення.

Організаційний рівень

- Покращення управлінських рішень.
- Зміцнення командної взаємодії.
- Позитивний психологічний клімат.
- Зростання продуктивності праці.
- Посилення корпоративної культури.

Довгостроковий прогноз

- Формування кадрового резерву.
- Зниження плинності кадрів.
- Підвищення конкурентоспроможності.
- Готовність до управління у кризових умовах.

Психокорекційна програма розвитку лідерського потенціалу ґрунтується на гуманістично-екзистенційному та когнітивно-поведінковому підходах, що передбачають активну участь особистості у власному зростанні, розвиток усвідомленості, самоприйняття, рефлексії та ефективних стратегій взаємодії.

Методологічні принципи побудови програми

1. *Принцип особистісно-орієнтованого підходу* — у центрі психокорекційного процесу знаходиться особистість із її індивідуальними потребами, цінностями, мотиваційними установками.

2. *Принцип інтегративності* — поєднання різних психотехнологій (когнітивно-поведінкові техніки, арт-терапія, тренінгові вправи, групова динаміка).

3. *Принцип активності* — учасники виступають не пасивними слухачами, а суб'єктами змін, які самостійно формують цілі та оцінюють власний прогрес.

4. *Принцип поступовості* — розвиток лідерського потенціалу відбувається поетапно: від усвідомлення власних ресурсів до практичного відпрацювання поведінкових стратегій.

5. *Принцип зворотного зв'язку* — забезпечується рефлексивними обговореннями, самооцінкою та груповим аналізом.

Мета програми: підвищення рівня розвитку лідерського потенціалу учасників через формування навичок самопізнання, емоційної компетентності, ефективної комунікації та командної взаємодії.

Завдання:

1. Сприяти усвідомленню власних сильних і слабких сторін у сфері лідерства.
2. Розвивати емоційний інтелект і здатність до емпатійного впливу.
3. Формувати навички конструктивної комунікації та прийняття рішень.
4. Підвищувати стресостійкість, відповідальність, впевненість.
5. Розвивати стратегічне мислення, мотивацію до самореалізації.

Очікувані результати:

- зростання рівня емоційного інтелекту (за методикою Н. Холла);
- підвищення комунікативної гнучкості;
- розвиток позитивного образу «Я-лідера»;
- покращення міжособистісної взаємодії та впевненості в соціальних ситуаціях.

Структура та етапи психокорекційної програми представлені у табл.3.1

Таблиця 3.1

Структура та етапи психокорекційної програми

Етап	Зміст діяльності	Методи та форми роботи
1. Діагностичний	Визначення початкового рівня лідерських якостей, емоційного інтелекту, мотивації.	Тестування (Жаріков і Крушельницький; Н. Холл; РСК Роттера).
2. Мотиваційно-пізнавальний	Усвідомлення природи лідерства, власних ресурсів, установок і бар'єрів.	Міні-лекції, рольові ігри, самоаналіз, вправи «Мій стиль лідерства», «Колесо ресурсів».
3. Корекційно-розвивальний	Тренінги самопрезентації, командоутворення, управління емоціями та конфліктами.	Арт-терапевтичні вправи, психодрама, групові дискусії, когнітивне переосмислення.
4. Рефлексивно-оцінювальний	Узагальнення досвіду, повторна діагностика, формування плану саморозвитку.	Тест-ретест, анкетування, обговорення «Мій шлях лідера».

Методичне забезпечення програми

- Психодіагностичний блок (тести та опитувальники).
- Робочі зошити учасників, інструкції до вправ.
- Мультимедійні презентації та відео-кейси.
- Інтерактивні методики (брейнстормінг, групові дискусії, кейс-аналіз).
- Психокорекційні техніки: «Дзеркало», «Квітка мого Я», «Лідер і тінь», «Метафоричні карти «Шлях до мети».

Оцінювання ефективності програми

Ефективність визначається за допомогою:

- порівняльного аналізу результатів діагностики «до» і «після» програми;
- самооцінки учасників (анкетування, відкриті запитання);
- експертної оцінки поведінкових проявів (тренер, психолог);
- якісного аналізу рефлексивних звітів.

Очікувано спостерігається позитивна динаміка за шкалами емоційної регуляції, внутрішнього локусу контролю, упевненості у власному лідерському потенціалі.

Теоретичне значення полягає в уточненні психологічної структури лідерського потенціалу та принципів його розвитку.

Практична цінність – у створенні цілісної, науково обґрунтованої психокорекційної програми, яку можна застосовувати у роботі зі студентами, молодими керівниками, педагогами, психологами-практиками.

Напрями реалізації

1. *Комунікативні компетентності*: тренінг «Активне слухання», вправи «Я-висловлювання», ділові ігри «Переговори», практикум публічних виступів.

2. *Емоційний інтелект і саморегуляція*: тренінг «Емоційна грамотність», дихальні техніки, щоденник емоцій, вправа «Стоп-кадр».

3. *Відповідальність і впевненість*: вправа «Мої помилки – мій ресурс», ділові ігри з кризових рішень, метод «малих кроків», наставництво.

4. *Організаторські здібності*: проектні завдання, фасилітація груп, ротація ролей, аналіз кейсів.

5. *Мотивація і стратегічне мислення*: SWOT-аналіз, стратегічні сесії, «дорожня карта» розвитку, коучинг.

Узагальнимо окреслені напрямки у табл.3.2

Таблиця 3.2

Ключові напрями та очікувані результати програми розвитку лідерства

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Комунікативні компетентності	Активне слухання, переговори, виступи	Впевнене спілкування, аргументація
Емоційний інтелект	Тренінги EQ, щоденник емоцій	Стресостійкість, самоконтроль

Напря́м	Заходи	Очікуваний результат
Відповідальність	«Мої помилки – мій ресурс», наставництво	Внутрішній локус, впевненість
Організаторські здібності	Проекти, ротація ролей	Ініціативність, керівництво
Стратегія й мотивація	SWOT, стратегічні сесії	Стратегічне бачення, мотивація

Нижче наведено покроковий хід програми, що складається з 12 тематичних занять. Кожне заняття містить вступну частину, основні вправи, групове обговорення і підсумковий рефлексивний етап. Для зручності окреслено мету, завдання, необхідне обладнання та докладний зміст кожного заняття.

Заняття 1. Домовленості групи

Мета : Сформувати у групі базу довіри та відкритості; виробити спільні правила взаємодії, підвищити усвідомленість учасників щодо власної відповідальності в груповій динаміці; створити психологічно безпечне середовище для подальшої психокорекційної роботи над лідерським потенціалом.

Завдання

1. Ознайомити учасників між собою, налаштувати на активну участь.
2. Визначити та узгодити правила (домовленості) групової роботи.
3. Усвідомити значення індивідуальної відповідальності та взаємоповаги в команді.
4. Задати тон груповій динаміці: відкритість, підтримка, зворотний зв'язок.
5. Рефлексія: учасники усвідомлюють, як вони самі хочуть взаємодіяти в групі.

Необхідне обладнання

- Презентація або плакат із темою заняття.
- Великий аркуш ватману або фліпчарт + маркери.

- Наліпки (стикери) різних кольорів.
- Ручки, блокноти для запису рефлексій.
- Таймер або годинник.
- Можливо – фішки або картки «моє правило», «моє бажання для групи».

Зміст заняття

1. Вступна частина (10–15 хв.)

- Привітання ведучого, ознайомлення з темою заняття: «Домовленості групи».
- Коротке пояснення, чому важливе правило групової взаємодії для розвитку лідерського потенціалу: лідер – не лише про керування, а зокрема про відповідальність, комунікацію, вплив на інших.
- «Енергетичне» коло знайомств: кожен учасник називає ім'я, свою посаду/роль і одне слово-асоціацію з «лідерство».
- Перехід до вправи на виявлення очікувань: учасникам роздаються стикери, на яких вони записують по одному очікуванню від цього тренінгу та одного побоювання/виклику (наприклад: «Очікую – покращити навички переговорів», «Боюся – бути передчасно критикованим»). Стикери приклеюються на ватман у колонках «Очікування» і «Виклики».

2. Основна частина (30–35 хв.)

- Вправа «Домовляємося разом»:
 - ✓ Учасники утворюють групу або пари та отримують завдання: придумати 3-5 правил, які, на їхню думку, допоможуть зробити групову роботу комфортною, результативною і безпечною.
 - ✓ Строк: 5 хв для обговорення, 5 хв – написання правил на картках, потім 2 хв на презентацію кожної пари.
 - ✓ Ведучий записує всі запропоновані правила на фліпчарт/ватман, веде дискусію: «Чи всі згодні? Чого бракує? Які правила неприйнятні?»
- Узгодження правил групи: шляхом голосування або консенсусу відбираються 6-8 правил, які стають **Домовленостями групи**. Кожне

правило записується на ватмані і залишається видимим протягом усієї програми.

- Обговорення ролей і відповідальностей:
 - ✓ Коротка міні-лекція/пояснення: чому лідерство в групі починається з особистої відповідальності, комунікації, згуртування. (Можна посилатися на дослідження: наприклад, що розвиток лідерського потенціалу пов'язаний із самосвідомістю, комунікативними навичками, тощо)
 - ✓ Вправа «Моя роль, моя відповідальність»: кожен учасник пише на аркуші: «Я в цій групі відповідаю за ...» (наприклад: активну участь, підтримку інших, дотримання правил). Потім по черзі озвучують, і група може додати одне побажання чи коментар до кожного.
- Групове обговорення: ведучий ставить запитання:
 - ✓ «Які потенційні труднощі ми можемо мати у дотриманні цих домовленостей?»
 - ✓ «Як ми реагуємо на випадки порушення правил?»
 - ✓ «Як ми можемо підтримувати один одного, щоб група почувалася безпечно?»

Учасники обговорюють у малих групах (3–4 особи) 5 хв, потім всі разом діляться висновками.

3. Підсумковий (рефлексивний) етап (10–15 хв.)

- Кожен учасник отримує аркуш або в блокнот: два запитання для рефлексії:
 1. «Що я відкрив для себе сьогодні про свою роль у групі/практиці?»
 2. «Яке одне зобов'язання я беру на себе до наступного заняття, щоб підтримати домовленості групи?»
- Через 1–2 хв кожен позначає це словом/фразою, а при бажанні – ділиться з групою.
- Завершення заняття: ведучий підкреслює, що домовленості – це початок, що надалі ми будемо звертатися до них постійно, і наголошує на важливості активної участі, відкритості, підтримки один одного.

- Домашнє завдання (необов'язкове, але рекомендоване): протягом тижня зафіксувати одну ситуацію, коли я свідомо застосував(ла) правило групи (або зазнав(ла) труднощі із дотриманням) і записати коротко: що було, як я відреагував(ла), що можу зробити інакше. На наступному занятті – коротко поділитися.

Примітки-рекомендації

- Важливо створити атмосферу довіри з першого заняття: ведучий має бути відкритим, доступним, на рівні з групою.
- Домовленості повинні бути написані на видному місці, щоб їх видно кожного заняття.
- Слідкувати за дотриманням часу: вступ + основна частина + рефлексія.
- Після заняття – коротка оцінка ведучим (що пройшло добре, що можна покращити) для корекції подальших занять.

Заняття 2. Розвиток комунікативних компетентностей

Мета: Сприяти формуванню ефективних навичок комунікації, активного слухання, аргументації та конструктивного зворотного зв'язку.

Завдання:

- Розвинути вміння слухати співрозмовника без переривань.
- Навчити формулювати власну позицію без тиску та агресії.
- Ознайомити з техніками конструктивної комунікації.
- Стимулювати усвідомлення власного стилю спілкування.

Обладнання:

- Ролі для ігрових сцен;
- Презентація «Техніки ефективного спілкування»;
- Маркери, фліпчарти, таймер.

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Міні-лекція «Що таке ефективна комунікація?»

Вступна вправа «Два вуха, один рот» – учасники в парах: один розповідає історію, інший – лише слухає, не перебиваючи.

2. Основна частина (40 хв)

- Вправа «Активне слухання»: зміна ролей (говорить – слухає – спостерігає).
- Мікроігри «Слухаю – не слухаю» (імітація неуважного слухача).
- Вправа «Три «Я»-повідомлення» – формування висловлювань з урахуванням власної емоції, поведінки партнера і бажаної зміни.
- Сценки «Конфлікт в офісі» – розігрування типових робочих ситуацій.

3. Обговорення (15 хв)

- Що було складно?
- У чому проявилися мої комунікативні слабкі сторони?
- Яку навичку я хочу покращити?

4. Рефлексія (10 хв)

Кожен пише: «3 речі, які я беру із собою зі сьогоднішнього заняття».
Добровільне обговорення.

Заняття 3. Емоційний інтелект та саморегуляція

Мета: Розвивати емоційну усвідомленість, навички саморегуляції та емпатії для ефективної взаємодії в команді.

Завдання:

- Ознайомити з концепцією EQ (емоційного інтелекту).
- Сприяти розвитку здатності ідентифікувати і виражати емоції.
- Навчити базових технік емоційної саморегуляції.

Обладнання:

- Картки з емоціями, метафоричні картки;
- Презентація «Модель EQ за Д. Гоулманом»;
- Бланки «щоденника емоцій».

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

- Вправа «Емоція в долоні»: учасники малюють на аркуші свою руку і пишуть на кожному пальці 1 емоцію, яку часто переживають.

2. Основна частина (35–40 хв)

- Міні-лекція: «Що таке EQ, його компоненти».
- Вправа «Шкала емоцій» – відзначити частоту і силу різних емоцій у типових ситуаціях.
- Техніка «Стоп–Дихай–Дій» – практика емоційної паузи.
- Практика «Я бачу – я відчуваю – я дію» на прикладі робочих кейсів.

3. Обговорення (15 хв)

- Що нового дізнався(лася)?
- Коли востаннє я «вибухав(ла)» і як міг(могла) вчинити по-іншому?

4. Рефлексія (10 хв)

Заповнення першої сторінки «Щоденника емоцій»: подія – емоція – мої дії – висновок.

Заняття 4. Відповідальність та внутрішній локус контролю

Мета: Формувати уявлення про особисту відповідальність, внутрішній локус контролю як базу лідерства.

Завдання:

- Виявити особисту позицію щодо відповідальності.
- Ознайомити з поняттям «внутрішній локус контролю».
- Сприяти формуванню проактивного мислення.

Обладнання:

- Тест на локус контролю (наприклад, Роттера);
- Фліпчарти, маркери;
- Презентація «Пасивна vs активна позиція».

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

- Вправа «Це не я!» – учасники пригадують, коли востаннє уникали відповідальності.

- Міні-лекція «Що таке локус контролю?»

2. Основна частина (40 хв)

- Проходження тесту на локус контролю.
- Вправа «Мої помилки – мій ресурс»: кожен обирає ситуацію, де припустився помилки, і переписує її як досвід/ресурс.
- Групова робота «Хто відповідальний?» – аналіз кейсів з реального життя: де бракувало проактивності.

3. Обговорення (15 хв)

- Чи змінився мій погляд на відповідальність?
- Як я можу впливати на ситуації замість звинувачувати інших?

4. Рефлексія (10 хв)

Кожен формулює: «Яку відповідальність я беру на себе в наступному тижні?» – записує і за бажанням ділиться.

Заняття 5. Організаторські здібності: планування та делегування

Мета: Сприяти розвитку навичок організації, розстановки пріоритетів та делегування як складових лідерського стилю.

Завдання:

- Ознайомити з принципами ефективного планування.
- Розвивати навички делегування завдань.
- Формувати вміння брати на себе ініціативу.

Обладнання:

- Картки з управлінськими кейсами;
- Схеми «матриця Ейзенхауера», «SMART-цілі»;
- Презентація «Стратегії делегування».

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Міні-лекція «Що робить лідера ефективним організатором?»

2. Основна частина (40 хв)

- Вправа «Мій типовий день» – розподіл справ за матрицею Ейзенхауера (важливо/терміново).
- Сценки «Лідер чи «усе на собі»» – розігрування ситуацій із перевантаженням.
- Техніка делегування: учасники обирають завдання зі своєї професійної практики та практикують делегування, аргументуючи вибір виконавця.
- Міні-вправа «SMART-цілі»: формулювання реалістичних, вимірюваних лідерських задач.

3. Обговорення (15 хв)

- Яку помилку в делегуванні я роблю найчастіше?
- Чому мені іноді важко довіряти іншим?

4. Рефлексія (10 хв)

«Одна річ, яку я можу організувати краще – і зроблю це вже завтра».

Заняття 6. Ротація ролей: гнучкість і командна взаємодія

Мета: Розвивати гнучкість мислення та розуміння різних командних ролей через зміну позицій.

Завдання:

- Ознайомити з ролями в команді (модель Белбіна).
- Розвивати вміння адаптуватися до нової ролі.
- Сприяти емпатії до командного процесу.

Обладнання:

- Ролі на картках: координатор, генератор ідей, виконавець, критик тощо;
- Аркуші для командного завдання;
- Таймер.

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Презентація «9 ролей у команді» за Белбіном. Вправа «З ким я себе асоціюю?»»

2. Основна частина (40 хв)

- Учасники об'єднуються в малі групи й отримують завдання: побудувати з підручних матеріалів «вежу» або вирішити кейс.
- Ролі випадково розподіляються.
- Кожна група виконує завдання 20 хвилин, далі змінюється склад/ролі.
- Після виконання – аналіз: як виконувалась роль? Що було складно? Чого навчився?

3. Обговорення (15 хв)

- Яка роль дала мені максимум ресурсу?
- Як змінилося моє ставлення до інших ролей?

4. Рефлексія (10 хв)

Фраза-завершення: «Я приймаю, що в команді...» (приклади: важлива гнучкість, не всі можуть бути лідерами тощо).

Заняття 7. SWOT-аналіз особистого лідерства

Мета: Допомогти учасникам оцінити власні сильні/слабкі сторони як лідерів, виявити можливості і загрози для зростання.

Завдання:

- Навчити використовувати SWOT-аналіз як інструмент саморефлексії.
- Поглибити розуміння власного лідерського стилю.
- Сформувати бачення особистої зони розвитку.

Обладнання:

- Шаблони SWOT-аналізу;
- Маркери, фліпчарти;
- Наліпки для позначок.

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Міні-лекція «SWOT як інструмент особистісного аналізу». Пояснення 4 секторів.

2. Основна частина (40 хв)

- Індивідуальна робота: кожен заповнює власний SWOT-профіль.
- Вправа «Дзеркало» – обмін з партнером і взаємне доповнення сильних/слабких сторін.
- Обговорення можливостей: які професійні тренди/ресурси я можу використати?
- Аналіз загроз: що мене стримує?

3. Обговорення (15 хв)

- Що мене здивувало у власному аналізі?
- Яку одну слабкість перетворити на ресурс?

4. Рефлексія (10 хв)

Формулювання особистої мети на 3 місяці, запис у щоденник.

Заняття 8. Стратегічне мислення: бачити наперед

Мета: Розвивати навички стратегічного мислення, вміння ставити цілі та бачити довгострокову перспективу.

Завдання:

- Навчити визначати цілі на основі цінностей і ресурсів.
- Сприяти формуванню бачення «великої картини».
- Стимулювати вміння працювати з невизначеністю.

Обладнання:

- Шаблони «Дерево цілей», «Піраміда Дилтса»;
- Презентація «Стратегія vs тактика»;
- Картки з кейсами.

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Міні-лекція «Що таке стратегічне мислення у лідера?»
Приклади з управлінської практики.

2. Основна частина (40 хв)

- Вправа «Дерево цілей»: формування особистих і професійних цілей на 1 рік (корені – ресурси, стовбур – план, гілки – дії).
- Робота в групах: стратегічне вирішення кейсу (напр. «Переорієнтація команди на новий проєкт у кризі»).
- Вправа «Що буде, якщо...»: робота зі сценаріями невизначеності.
- Аналіз рішень з позиції короткострокової і довгострокової ефективності.

3. Обговорення (15 хв)

- Як я зазвичай планую? Що можна покращити?
- Який образ мого «лідера майбутнього»?

4. Рефлексія (10 хв)

Запис у щоденник: «Моя стратегічна ціль – і перші 3 кроки до неї».

Заняття 9. Мотивація: драйв або відповідальність?

Мета: Допомогти учасникам усвідомити власні мотиватори, навчитися мотивувати себе та інших у команді.

Завдання:

- Ознайомити з теоріями мотивації (Д. Пінк, А. Маслоу, Гц. Хекхаузен).
- Визначити індивідуальні джерела мотивації.
- Сформувати вміння мотивувати підлеглих через нематеріальні інструменти.

Обладнання:

- Тест «Мій стиль мотивації»;
- Відеофрагменти/цитати про мотивацію;
- Бланки для аналізу.

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Міні-дискусія: «Мотивація – це натхнення чи дисципліна?»

Відеофрагмент з виступу Деніела Пінка про автономію, майстерність і мету.

2. Основна частина (40 хв)

- Тестування: визначення домінуючого мотиву (досягнення, влада, приналежність).
- Вправа «Мотиваційна мапа»: візуалізація особистих драйверів.
- Групова вправа: «Як я мотивую свою команду» – аналіз ситуацій і пропозицій.
- Міні-лекція «Матеріальні і нематеріальні інструменти мотивації».

3. Обговорення (15 хв)

- Чим я сам(а) себе надихаю?
- Що мені заважає залишатися мотивованим?

4. Рефлексія (10 хв)

Формулювання: «Моя формула мотивації – це...» (з прикладом з практики).

Заняття 10. Асертивність та лідерський вплив

Мета: Формувати вміння відстоювати власну позицію без агресії та пасивності; розвивати навички конструктивного впливу.

Завдання:

- Навчити розрізняти типи поведінки: пасивна, агресивна, асертивна.
- Розвинути здатність говорити «ні».
- Формувати переконливу та поважну комунікацію.

Обладнання:

- Картки з фразами;
- Сценарії для ролевих ігор;
- Презентація «Я-повідомлення та асертивність».

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Вправа «Мовчання – золото?» – коротка гра, що ілюструє різні типи поведінки.

2. Основна частина (40 хв)

- Міні-лекція: «Асертивність як лідерський ресурс».
- Вправа «Мої кордони»: учасники записують ситуації, де їх порушують.
- Ролева гра: «Скажи «ні»» – практикування відмови без провини.
- Вправа «Захист позиції»: дебати на задану тему з дотриманням правил асертивності.

3. Обговорення (15 хв)

- Що складно – сказати правду чи відмовити?
- Який мій стиль поведінки в конфлікті?

4. Рефлексія (10 хв)

Кожен формулює «Моє асертивне правило»: коротке речення-порада самому собі.

Заняття 11. Інтеграція лідерського досвіду: роль у команді

Мета: Сприяти глибшому усвідомленню особистого лідерського стилю, його сильних сторін та ролі в колективі.

Завдання:

- Закріпити здобуті навички у форматі командної взаємодії.
- Надати можливість отримати зворотний зв'язок.
- Підвищити рівень саморефлексії та самоусвідомлення.

Обладнання:

- Ролі (карти), фліпчарти, ватмани;
- Аркуші для рефлексії;
- Відео- або аудіозапис завдань (за потреби).

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Коротке повторення ключових тем попередніх занять.
Вправа «Асортимент моїх лідерських якостей» – кожен називає 3 навички, які найбільше розвинув.

2. Основна частина (40 хв)

- Командне завдання: групи отримують кейс («кризова ситуація в команді», «запуск нового проєкту», «зміна керівництва») і мають вирішити його, враховуючи всі попередні теми (комунікація, стратегія, мотивація тощо).
- Після виконання кожен учасник отримує зворотний зв'язок за моделлю «+ / → /?» (що добре, що можна розвинути, що здивувало).
- Вправа «Моя роль у цій команді» – кожен усвідомлює, ким він був у процесі: генератором, координатором, миротворцем тощо.

3. Обговорення (15 хв)

- Як я проявив(ла) себе?
- Що я побачив(ла) нового у власному лідерстві?

4. Рефлексія (10 хв)

Запис: «Мій особистий стиль лідерства – це...», з прикладом ситуації.

Заняття 12. Підсумки, зворотний зв'язок, подальший розвиток

Мета: Закріпити результати психокорекційної роботи, сформувати індивідуальний план подальшого розвитку лідерського потенціалу.

Завдання:

- Узагальнити зміни, що відбулись із кожним учасником.
- Створити індивідуальний розвитковий план.
- Підтримати мотивацію до саморозвитку після завершення програми.

Обладнання:

- Бланки «План розвитку»;
- Сертифікати (за бажанням);
- Картки «слово на згадку».

Структура заняття:

1. Вступ (10 хв)

Техніка «Лінія часу»: учасники пригадують усі заняття, ставлять «позначки» на уявній шкалі прогресу – де було найсильніше зрушення?

2. Основна частина (40 хв)

- Індивідуальна робота: створення **плану подальшого розвитку** (місяць, 3 місяці, пів року) – мета, ресурси, підтримка.
- Міні-вправа «Мій внутрішній лідер»: візуалізація у вигляді образу, малюнка, схеми.
- Завдання в парах: «Що я забираю з собою з цього тренінгу?»

3. Обговорення (15 хв)

- Що я відкрив(ла) про себе?
- Як змінилось моє уявлення про лідерство?

4. Рефлексія (10 хв)

Техніка «Останнє слово»: кожен отримує картку і пише слово, яке символізує для нього цю програму. Всі кладуть на центр у коло.

Завершення навчання: вручення сертифікатів, групове фото (за бажанням), неформальне спілкування.

Таким чином, результати дослідження стали підґрунтям для побудови комплексної психокорекційної програми, орієнтованої як на індивідуальний розвиток керівників, так і на підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Системний підхід до формування лідерських компетентностей дозволяє не лише компенсувати виявлені дефіцити (зокрема, у сфері комунікації, емоційної регуляції, відповідальності), а й розкрити внутрішній потенціал співробітників, активізуючи їхню ініціативність, залученість та проактивність.

Запропоновані заходи – тренінги, індивідуальні консультації, стратегічні сесії, командна робота – є не випадковим набором активностей, а цілісною структурованою програмою, адаптованою до специфіки ТОВ «СВАНТОВІТ». Її реалізація базується на принципах інтерактивності, практичної орієнтації, зворотного зв'язку та поступової особистісної трансформації.

У довгостроковій перспективі впровадження цієї програми забезпечить:

- стабільність управлінської вертикалі;
- сталий розвиток внутрішніх лідерських ресурсів;
- підвищення адаптивності персоналу до змін;

- зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Отже, впровадження психокорекційної програми розвитку лідерського потенціалу є не лише відповіді на виявлені проблеми, а й стратегічним інструментом управління якістю людського капіталу підприємства.

3.2 Аналіз результатів формуючого експерименту

На формувальному етапі дослідження було визначено мету перевірити ефективність розробленої психокорекційної програми розвитку лідерського потенціалу серед керівників підрозділів. Для оцінки ефективності психокорекційної програми було проведено повторне дослідження серед 24 керівників ТОВ «СВАНТОВІТ». Нижче наведено порівняльні дані до та після реалізації програми.

Першою серед застосованих методик стала методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Е. Крушельницький).

Таблиця 3.4

Динаміка рівнів лідерських здібностей (Жаріков, Крушельницький)

n=24

Рівень	До програми (констатувальний етап)	Після програми (формувальний етап)
Високий	29,2%	45,8%
Середній	54,2%	45,9%
Низький	16,6%	8,3%

Аналіз результатів, отриманих за методикою «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Е. Крушельницький), показує суттєву позитивну динаміку після впровадження психокорекційної програми, адже кількість керівників із низьким рівнем лідерських здібностей зменшилась удвічі (з 16,6 %

до 8,3 %). Отже, отримані дані, які представлені в табл. 3.3, свідчать про значне зниження низьких результатів і приріст високого рівня на 16,6%.

Для більшої наочності отримані результати представлені на рис.3.1.

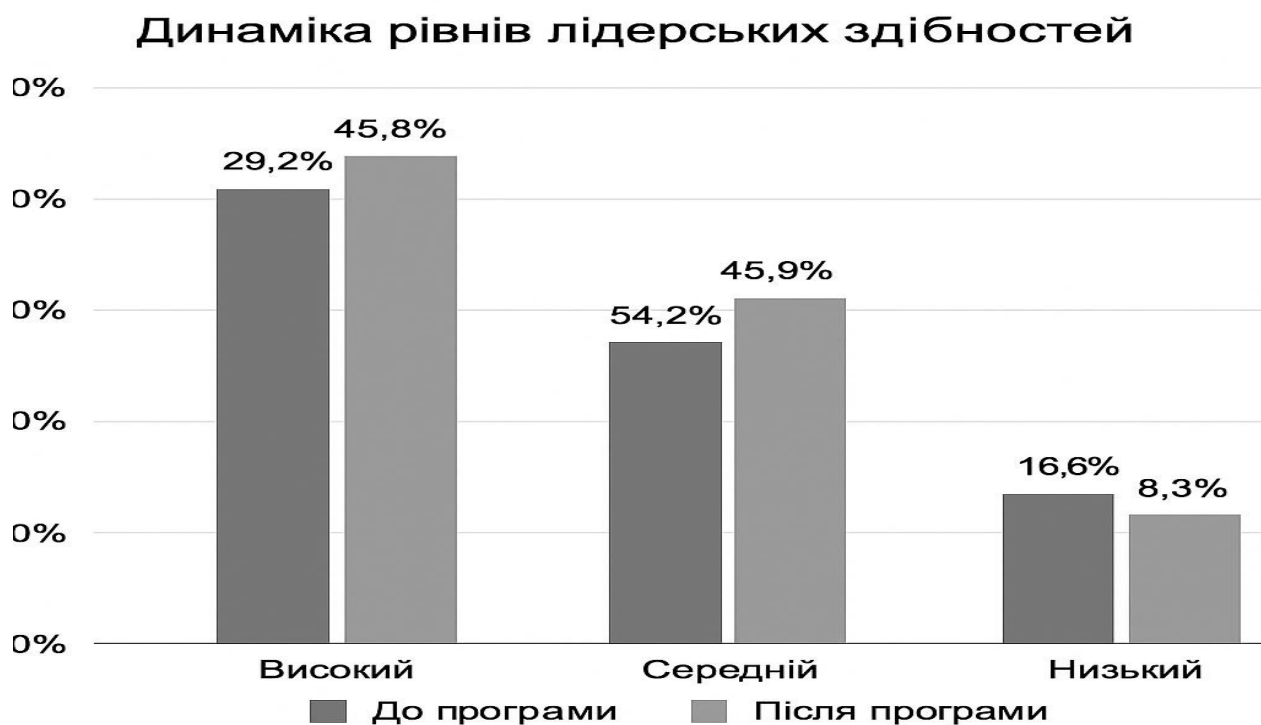


Рис. 3.1. Динаміка рівнів лідерських здібностей, після психокорекційної програми

На наступному етапі формувального експерименту повторно була використана *Методика КОС (комунікативно-організаторські схильності)*. Застосування обраного інструменту дозволило перевірити, як після участі у психокорекційній програмі змінився рівень комунікативних та організаторських здібностей у керівників підрозділів.

Узагальнені результати повторної діагностики, отримані на формувальному етапі експерименту, наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Динаміка розвитку комунікативних та організаторських здібностей
(методика КОС), n=24**

Рівень	Комунікативні здібності До програми	Комунікативні здібності Після програми	Організаторські здібності До програми	Організаторські здібності Після програми
Високий	25%	41,6%	20,8%	37,5%
Середній	50%	45,9%	54,2%	50%
Низький	25%	12,5%	25%	12,5%

Отже, з табл.3.4. видно, що зросла частка респондентів із високими комунікативними навичками (з 25 % до 41,6 %), а низький рівень зменшився з 25 % до 12,5 %. Щодо показників організаторських здібностей, то вони покращились (високий рівень зріс із 20,8 % до 37,5 %).

Для більшої наочності отримані результати представлені на рис.3.2.



Рис. 3.2. Динаміка розвитку комунікативних та організаторських здібностей, після психокорекційної програми

Дослідження емоційної саморегуляції респондентів на формувальному етапі дослідження проводилося за допомогою повторного застосування *Методики N. Hall (емоційний інтелект)*. Отримані результати представлені у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Емоційний інтелект (методика N. Hall), n=24

Компонент	Високий рівень (до)	Високий рівень (після)
Саморегуляція	21%	38%
Емпатія	33%	45%
Стресостійкість	~30%	50%

Як видно з отриманих результатів, які представлені у табл.3.5 рівень емоційної саморегуляції піднявся майже вдвічі (з 21 % до 38 %), також емпатія та стресостійкість також зросли, що позитивно вплинуло на командну взаємодію.

Для більшої наочності отримані результати представлені на рис.3.3.

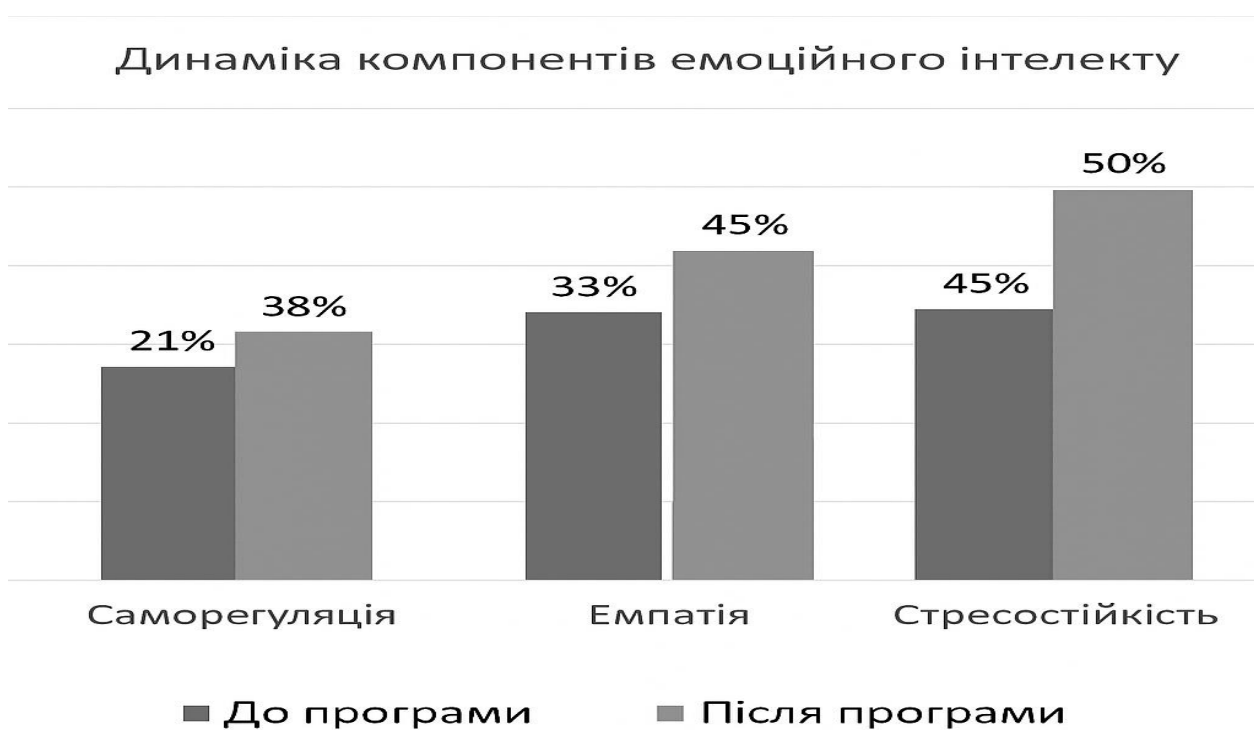


Рис.3.3. Динаміка компонентів емоційного інтелекту, до і після використання психокорекційної програми

Наступним етапом дослідження було повторне використання *методики РСК Дж. Роттера*. Отримані результати подано у таблиці 3.7, де наведено дані констатувального та формувального експериментів.

Таблиця 3.7

Дослідження рівня локусу контролю (РСК Дж. Роттера), n=24

Категорія	Внутрішній локус (до)	Внутрішній локус (після)
Загальний	58%	66%
У сфері невдач	46%	66%

Отримані результати показують посилення внутрішнього локусу контролю (з 58 % до 66 % загалом та з 46 % до 66 % у сфері невдач), що свідчить про підвищення відповідальності та управлінської зрілості.

Для більшої наочності отримані результати представлені на рис.3.4.



Рис. 3.4. Зміни у показниках внутрішнього локусу контролю, до і після використання психокорекційної програми

Для більшого узагальнення позитивних змін та порівняння результатів до і після проведення психокорекційної програми, представимо результати за всіма проведеними методиками у вигляді таблиці.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика результатів дослідження лідерських компетентностей до і після психокорекційної програми

Методика / Показник	До психокорекційної роботи	Після психокорекційної роботи	Динаміка
Жаріков, Крушельницький – рівень лідерських здібностей	Високий – 29,2% Середній – 54,2% Низький – 16,6%	Високий – 45,8% Середній – 45,9% Низький – 8,3%	Позитивна
КОС – комунікативні здібності	Високий – 25% Середній – 50% Низький – 25%	Високий – 41,6% Середній – 45,9% Низький – 12,5%	Покращення
КОС – організаторські здібності	Високий – 20,8% Середній – 54,2% Низький – 25%	Високий – 37,5% Середній – 50% Низький – 12,5%	Покращення
N. Hall – саморегуляція	Високий – 21% Середній – ~50% Низький – ~29%	Високий – 38% Середній – ~54% Низький – ~8%	Значне зростання
N. Hall – емпатія	Високий – 33%	Високий – 45%	Покращення
N. Hall – стресостійкість	Високий – ~30%	Високий – ~50%	Покращення
РСК Дж. Роттера – внутрішній локус контролю (загальний)	58%	66%	Зростання
РСК Дж. Роттера – внутрішній локус у сфері невдач	46%	66%	Відчутне покращення

Отже, як видно з табл. 3.8 усі методики показали позитивну динаміку. Найбільші зрушення спостерігались у зменшенні низького рівня лідерських здібностей та покращенні емоційної саморегуляції. Підвищення частки респондентів із внутрішнім локусом контролю вказує на розвиток відповідальності та управлінської зрілості.

Також, хотілося б звернути увагу на особливості поведінки учасників під час повторного тестування, адже вона мала низку характерних особливостей, які відрізнялися від первинного етапу:

1. Зростання впевненості. Якщо під час першого тестування частина учасників проявляла невпевненість, сумніви у правильності відповідей або намагалася уникати певних питань, то на повторному етапі більшість демонструвала більш спокійне й упевнене ставлення до завдань. Це можна пояснити розвитком внутрішнього локусу контролю та відчуттям власної компетентності.

2. Активніша залученість. Респонденти підходили до завдань більш відповідально, проявляли зацікавленість у результатах, ставили уточнюючі запитання щодо методик. Порівняно з первинним тестуванням спостерігалася менша кількість поверхових відповідей, більше уваги приділялося обґрунтованості вибору.

3. Менше тривожності. Під час першого тестування в деяких учасників фіксувалася підвищена тривожність (нервові жести, прискорена мова, поспіх). Після участі у програмі ці прояви значно зменшилися. Відповіді стали більш виваженими, спокійними.

4. Відвертість у відповідях. На первинному етапі у частини респондентів спостерігалася тенденція відповідати «соціально бажаним чином». Під час повторного тестування учасники були більш відкритими, не боялися визнавати труднощі або помилки, що може свідчити про зростання рівня самоприйняття та зрілості.

5. Прагнення до саморефлексії. Учасники частіше коментували свої відповіді, робили власні висновки щодо змін у поведінці («Раніше я б відповів

інакше», «Зараз я більше контролюю себе в стресових ситуаціях»). Це свідчить про ефект програми у розвитку навичок самоспостереження та рефлексії.

6. Позитивна групова динаміка. Якщо під час першого тестування учасники поводитися більш ізольовано, то вдруге відзначалося прагнення обмінюватися враженнями, порівнювати свої результати з колегами, підтримувати одне одного. Це є важливим маркером зміцнення командної згуртованості.

Таким чином, поведінка тестованих під час повторного дослідження підтверджує ефективність психокорекційної програми не лише на рівні кількісних результатів, а й у якісних змінах: зниженні тривожності, зростанні впевненості, формуванні більшої відвертості та рефлексивності. Це дозволяє говорити про стабільний вплив програми на розвиток лідерського потенціалу та підвищення психологічної готовності керівників до управлінської діяльності. Тому, можна говорити про те, що впроваджена програма розвитку лідерських компетентностей виявилася ефективною, сприяючи не лише зростанню особистісних показників керівників, а й формуванню передумов для підвищення ефективності управлінських процесів у ТОВ «СВАНТОВІТ».

Після проходження програми респонденти демонструють кращу емоційну регуляцію, комунікацію та відповідальність. Позитивна динаміка підтверджує ефективність психокорекційного впливу.

Рекомендації щодо подальшого розвитку лідерських компетентностей у корпоративному середовищі

1. *Регулярні тренінги з розвитку soft skills:* акцент на комунікацію, вирішення конфліктів, адаптивність.
2. *Коучинг і менторство:* особливо для середньої та вищої ланки керівництва.
3. *Впровадження системи зворотного зв'язку:* щоквартальні зустрічі з HR-психологом.
4. *Щорічна діагностика лідерських здібностей:* з індивідуальними рекомендаціями.

5. *Ротація ролей у командах*: для розвитку організаторських навичок та гнучкості мислення.

Результати формувального експерименту вказують на те, що цілеспрямоване психокорекційне втручання є ефективним засобом підвищення рівня лідерських компетентностей. Покращення показників за всіма методиками свідчить про значний позитивний вплив програми. Розроблені рекомендації дають змогу інтегрувати розвиток лідерства у систему корпоративного управління, що сприятиме формуванню конкурентоспроможного, адаптивного і стратегічно мислячого керівного складу.

Важливо зазначити, що позитивна динаміка проявилася не лише у зростанні кількісних показників, але й у якісних змінах поведінки керівників: підвищенні впевненості у власних силах, зменшенні тривожності під час ухвалення рішень, зростанні готовності брати на себе відповідальність та відкритості у спілкуванні. Це свідчить про глибший вплив програми на внутрішні установки і мотиваційно-ціннісну сферу особистості.

Для перевірки ефективності впровадженої психокорекційної програми було використано критерій Пірсона.

Результати кореляційного аналізу, психокорекційної програми (χ^2 Пірсона)

З метою об'єктивного підтвердження результативності психокорекційної програми розвитку лідерського потенціалу було використано χ^2 -критерій Пірсона, що дозволив виявити статистично значущі відмінності між результатами на констатувальному та формувальному етапах дослідження.

Методика 1. Діагностика лідерських здібностей (Є. Жаріков, Е. Крушельницький) $\chi^2 = 11,02$ (при критичному значенні 7,82; $p < 0,01$)
Результати свідчать про достовірне підвищення рівня конструктивних лідерських якостей, зокрема ініціативності, організаторських вмінь та впевненості у прийнятті рішень.

Методика 2. Комунікативно-організаторські схильності (КОС, В. Синявський, Б. Федоришин) $\chi^2 = 16,34$ (критичне значення 9,49; $p < 0,01$)

Отримані дані підтверджують суттєве покращення як комунікативних навичок, так і здатності до організації командної взаємодії, управління груповими процесами.

Методика 3. Емоційний інтелект (N. Hall) $\chi^2 = 13,76$ (критичне значення 9,49; $p < 0,01$). Зафіксовано позитивну динаміку у розвитку саморегуляції, стресостійкості та емпатії, що вказує на зростання емоційної зрілості учасників.

Методика 4. Локус контролю (РСК Дж. Роттера) $\chi^2 = 10,51$ (критичне значення 9,49; $p < 0,05$). Результати свідчать про формування більш відповідального, внутрішньо контрольованого стилю мислення та дій.

Отже, усі результати χ^2 -аналізу підтверджують статистично значущі відмінності на констатувальному та формувальному етапах, що свідчить про високу ефективність психокорекційної програми. Найбільш виражені зміни спостерігаються у розвитку емоційного інтелекту, комунікативної сфери, та відповідальності – критично важливих компонентів сучасного лідерства.

Отримані результати підтверджують доцільність використання комплексних психокорекційних програм у корпоративному середовищі, адже вони сприяють не тільки розвитку окремих управлінських навичок, але й формуванню стійкої позитивної організаційної культури. Запровадження таких програм на постійній основі може забезпечити довготривалий ефект: підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового резерву, зниження рівня конфліктності та підвищення лояльності персоналу.

Таким чином, проведений формувальний експеримент доводить, що розвиток лідерських компетентностей повинен розглядатися як стратегічний напрямок діяльності сучасних організацій, орієнтованих на ефективне управління, інноваційність та сталий розвиток. Результати формуючого експерименту вказують на те, що цілеспрямоване психокорекційне втручання є ефективним засобом підвищення рівня лідерських компетентностей. Покращення показників за всіма методиками свідчить про значний позитивний вплив програми.

3.3 Рекомендації щодо подальшого розвитку лідерських компетентностей у корпоративному середовищі

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед керівників ТОВ «СВАНТОВІТ», підтвердили, що рівень розвитку лідерських компетентностей є нерівномірним і потребує цілеспрямованого удосконалення. Виявлені позитивні зрушення після впровадження психокорекційної програми демонструють її ефективність, проте також засвідчують, що лідерство є динамічним процесом, який вимагає безперервної підтримки та розвитку.

У сучасному корпоративному середовищі, де постійно зростає рівень конкуренції, а внутрішні й зовнішні виклики змушують компанії швидко адаптуватися до змін, саме лідерські компетентності визначають здатність організації ефективно функціонувати, зберігати стабільність і досягати стратегічних цілей. Лідер – це не лише керівник, а й комунікатор, мотиватор, стратег і приклад для інших, тому системна робота над розвитком лідерського потенціалу є однією з ключових умов довгострокового успіху.

З огляду на це, виникає потреба сформулювати низку практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку лідерських компетентностей у межах корпоративної культури, що базуються на результатах проведеного дослідження та враховують як індивідуальні особливості керівників, так і стратегічні потреби організації.

1. Систематичність розвитку. Запровадити регулярні тренінги та програми розвитку лідерських компетентностей (не рідше ніж 1 раз на півроку), аби закріплювати отримані результати та підтримувати позитивну динаміку.

2. Коучинг та наставництво. Залучати керівників із високим рівнем лідерських навичок як наставників для колег, що перебувають на середньому чи низькому рівні розвитку. Це сприятиме ефективному обміну досвідом.

3. Розвиток емоційного інтелекту. Використовувати тренінги з управління емоціями, стрес-менеджменту та навичок саморегуляції. Це допоможе підвищити стресостійкість керівників у кризових ситуаціях.

4. Формування внутрішнього локусу контролю. Упроваджувати вправи та практики, що сприяють усвідомленню особистої відповідальності за результат (аналіз кейсів, «розбір помилок», методика «Мої помилки – мій ресурс»).

5. Розвиток комунікативної компетентності. Організовувати практикуми з навичок публічних виступів, переговорів, конструктивної критики, ведення ділових дискусій.

6. Стимулювання стратегічного мислення. Проводити стратегічні сесії, ділові ігри та моделювання бізнес-ситуацій, що дозволяють формувати довгострокове бачення та гнучкість у прийнятті рішень.

7. HR-політика організації. Інтегрувати оцінку та розвиток лідерських компетентностей у систему управління персоналом (щорічна діагностика, персоналізовані плани розвитку).

8. Командні проекти. Застосовувати методи фасилітації та групових завдань, де кожен учасник може проявити себе як лідер у різних ролях.

9. Зміцнення корпоративної культури. Створити умови для підтримки атмосфери довіри, взаємоповаги та командної взаємодії, адже саме вона є ґрунтом для прояву лідерських якостей.

10. Оцінка ефективності. Проводити регулярне повторне тестування керівників, щоб відстежувати прогрес та своєчасно вносити зміни до програм розвитку.

Додаткові рекомендації з урахуванням результатів повторного тестування

Аналіз повторних діагностичних даних засвідчив позитивні зміни у розвитку лідерських компетентностей серед керівників ТОВ «СВАНТОВІТ». Водночас деякі аспекти потребують подальшої підтримки та системного закріплення. На цій основі сформульовано такі рекомендації:

1. Лідерські здібності (Жаріков, Крушельницький)

- *До програми:* 16,6 % керівників мали низький рівень, лише 29,2 % – високий.

- *Після програми:* низький рівень зменшився до 8,3 %, високий зріс до 45,8 %.

Рекомендація: для подальшого розвитку доцільно використовувати систему «ротаційного лідерства» у проектах – коли керівники з різним рівнем компетентності по черзі виконують роль координатора групи. Це дозволить поступово підвищувати впевненість і зміцнювати управлінські навички навіть у тих, хто ще перебуває на середньому рівні.

2. Комунікативні навички (КОС)

- *До програми:* лише 25 % мали високий рівень, 25 % – низький.
- *Після програми:* високий зріс до 41,6 %, низький зменшився до 12,5 %.

Рекомендація: для закріплення результатів варто впровадити *регулярні комунікативні практикуми*: тренінги з ведення переговорів, дебати, моделювання конфліктних ситуацій. Для керівників із середнім рівнем рекомендується поступове ускладнення завдань (від рольових ігор до реальних переговорів).

3. Організаторські здібності (КОС)

- *До програми:* високий рівень – 20,8 %, низький – 25 %.
- *Після програми:* високий зріс до 37,5 %, низький зменшився до 12,5 %

Рекомендація: слід посилити *фасилітаційні навички* через колективні проекти, де учасники відповідальні за координацію окремих напрямів. Це допоможе розвивати не лише організаційні, а й стратегічні здібності.

4. Емоційний інтелект (N. Hall)

- *До програми:* високий рівень саморегуляції – лише 21 %, стресостійкість – ~30 %.
- *Після програми:* саморегуляція – 38 %, стресостійкість – 50%.

Рекомендація: необхідно продовжувати роботу над *емоційною грамотністю*. Доцільно ввести практику «щоденника емоцій» для керівників, а також проводити *сесії емоційного розвантаження* (дихальні техніки, арт-

терапевтичні методи). Це дозволить не лише зберегти результати, а й запобігти професійному вигоранню.

5. Локус контролю (РСК Дж. Роттера)

- *До програми:* у сфері невдач 54 % учасників мали зовнішній локус.
- *Після програми:* внутрішній локус зріс до 66 %

Рекомендація: для закріплення внутрішнього локусу варто впровадити *рефлексивні сесії* («аналіз власних рішень»), де керівники розглядатимуть приклади власних успіхів і невдач, роблячи акцент на особистому внеску, а не на зовнішніх обставинах. Це сприятиме підвищенню відповідальності та впевненості у прийнятті рішень.

Для наочності представимо надані рекомендації у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Зведена таблиця рекомендацій

Проблемна зона	Динаміка після програми	Подальші дії
Лідерські здібності	Низький рівень ↓ з 16,6 % до 8,3 %	Ротаційне лідерство, проекти з обміном ролями
Комунікативні навички	Високий ↑ з 25 % до 41,6 %	Практикуми з переговорів, дебати, рольові ігри
Організаторські здібності	Високий ↑ з 20,8 % до 37,5 %	Фасилітаційні вправи, командні проекти
Емоційний інтелект	Саморегуляція ↑ з 21 % до 38 %, стресостійкість ↑ до 50 %	Щоденник емоцій, арт-терапія, дихальні практики
Локус контролю	Внутрішній ↑ з 46 % до 66 %	Рефлексивні сесії, аналіз власних рішень

Таким чином, рекомендації, сформовані з урахуванням результатів повторного тестування, дозволяють не лише зберегти досягнуті позитивні зрушення, але й створюють основу для сталого розвитку управлінського складу компанії. Їхнє систематичне впровадження сприятиме підвищенню професійної

зрілості керівників, ефективності командної роботи та загальної конкурентоспроможності організації. Розроблені рекомендації дають змогу інтегрувати розвиток лідерства у систему корпоративного управління, що сприятиме формуванню конкурентоспроможного, адаптивного і стратегічно мислячого керівного складу.

Висновки до третього розділу

Після аналізу емпіричних даних та результатів формувального експерименту можна зробити такі висновки:

1. *Нерівномірність розвитку лідерських компетентностей.* Діагностика виявила значну варіативність серед керівників: більшість перебувають на середньому рівні, певна частина – на високому, і частина – на низькому. Це означає, що потенціал для лідерства існує, але для багатьох він лишається недорозвиненим.

2. *Ключові проблемні зони.* Найслабкішими виявилися комунікативні навички, емоційна саморегуляція та стратегічне мислення. Часто спостерігався зовнішній локус контролю, особливо у ставленні до невдач, що може гальмувати розвиток менеджерської відповідальності.

3. *Ефективність психокорекційної програми.* Порівняння «до – після» демонструє позитивні зрушення за всіма методиками: зменшення частки керівників із низьким рівнем і збільшення кількості тих, хто досяг високого рівня за різними показниками. Це свідчить про те, що програма була адекватно розроблена й успішно впроваджена.

4. *Стійкість змін і ризику відкату.* Хоча результати позитивні, існує ризик, що без підтримки та системного підходу частина змін може згаснути з часом. Тому важливо передбачити механізми закріплення – супервізію, регулярні тренінги, систему підтримки.

5. *Імплікації для організації.* Впровадження психокорекційної роботи на рівні організації сприяє не лише індивідуальному розвитку, але і підвищенню

ефективності управління, командній злагоді, зменшенню конфліктів та покращенню корпоративної культури.

6. *Рекомендації для подальших кроків*

- Регулярна діагностика лідерських компетентностей (наприклад, щороку).
- Включення елементів програми у HR-політику організації.
- Проведення супервізій та зворотного зв'язку для учасників.
- Періодична корекція програми на основі зібраних даних.
- Ротація ролей, бізнес-кейси, ігрові формати як продовження розвитку.

У цілому, досвід ТОВ «СВАНТОВІТ» демонструє, що психокорекційна робота – не побічна, а фундаментальна складова лідерського розвитку в організаціях.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно розкрити сутність, зміст і роль лідерства як системоутворюючого чинника ефективного управління у сучасних організаціях, а також визначити його ключове значення у формуванні організаційної цілісності, стійкості та здатності до розвитку.

Досягнута мета роботи – теоретично обґрунтовано й емпірично підтверджено, що *лідерство є системоутворюючим ядром управлінської діяльності*, яке забезпечує інтеграцію всіх управлінських функцій, гармонізацію відносин між працівниками та формування єдиного стратегічного напрямку діяльності організації.

1. Проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності лідерства в управлінні організаціями. У процесі дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз категорії «лідерство» в межах управлінської діяльності. Встановлено, що лідерство є не лише окремою психологічною характеристикою особистості, а й багатограним соціально-психологічним феноменом, який має вирішальне значення в ефективному функціонуванні організацій, особливо в умовах змін, трансформацій та стратегічного планування.

Виявлено, що функції лідерства в управлінні охоплюють низку ключових аспектів: мотивацію підлеглих, прийняття стратегічних рішень, створення позитивного клімату в колективі, управління змінами, а також побудову ефективної комунікації. Лідер у цьому контексті виступає рушієм інновацій, носієм бачення майбутнього розвитку та координатором спільних зусиль.

2. Розкрито сучасні тенденції розвитку лідерства в організаційній сфері. У ході теоретичного дослідження було проаналізовано тенденції розвитку лідерства, що актуалізуються в умовах стрімких змін, цифровізації, глобалізації та трансформації організаційних структур. З'ясовано, що традиційні моделі авторитарного чи виключно адміністративного керівництва поступово поступаються місцем новим підходам, які акцентують увагу на гнучкості, комунікативності та партнерстві.

Зростає значення емоційного інтелекту, як здатності лідера розуміти себе та інших, ефективно керувати емоціями й конфліктами. Також простежується підвищена увага до інклюзивного та етичного лідерства, яке враховує потреби різноманітних соціальних груп, дотримується принципів соціальної відповідальності, відкритості та сталого розвитку. Значний вплив на лідерські практики справляє цифрова трансформація, яка вимагає від лідерів нових компетенцій – адаптивності до технологій, віртуальної комунікації, керування віддаленими командами, застосування аналітики для прийняття рішень.

3. Здійснено емпіричне дослідження лідерських якостей та емоційного стану особистості лідера. Аналіз результатів за методикою Н. Холла дозволив визначити індивідуальні особливості респондентів у таких компонентах емоційного інтелекту, як: емоційна обізнаність (усвідомлення власних емоцій); керування емоціями (саморегуляція); емпатія (здатність розуміти емоційний стан інших); мотивація; управління взаєминами.

Методика РСК (Рівень суб'єктивного контролю) Дж. Роттера виявила домінуючі орієнтації особистості – інтервальну (внутрішній контроль за подіями) або екстервальну (приписування відповідальності зовнішнім обставинам). Керуючі з інтервальним типом контролю виявили вищу лідерську активність, впевненість у прийнятті рішень і готовність брати на себе відповідальність. Натомість екстернали демонстрували обережність, схильність до уникнення ризику та залежність від зовнішніх чинників. Таким чином, інтервальність є психологічною основою ефективної лідерської поведінки.

Методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Е. Крушельницький) охоплювало такі аспекти: організаторські здібності, впливовість, ініціативність, відповідальність, комунікативні навички. Особи з високими показниками за методикою продемонстрували схильність до ініціативного керівництва, стратегічного мислення та здатність мотивувати інших. Це свідчить про високий потенціал до формального та неформального лідерства. Водночас низькі бали в окремих учасників вказували на потребу в розвитку соціальних навичок і впевненості у прийнятті рішень.

Усі методики, які були використані у ході дослідження підтвердили, що емоційна зрілість, внутрішній контроль та виражені лідерські якості взаємопов'язані та взаємопідсилюють ефективність лідерської поведінки.

4. Визначено критерії оцінки ефективності лідерства в сучасних умовах. Встановлено, що такі якості, як рішучість, відповідальність, емоційна стабільність, комунікативність та здатність мотивувати, мають прямий позитивний вплив на результативність управлінської діяльності.

Зокрема, високий рівень розвинених лідерських характеристик:

- сприяє більш оперативному та обґрунтованому прийняттю рішень;
- підвищує рівень довіри та залученості персоналу;
- формує позитивний психологічний клімат у колективі;
- зменшує рівень конфліктності та опору змінам;
- забезпечує ефективну адаптацію до зовнішніх викликів і криз.

Водночас виявлено, що недостатній рівень лідерських компетентностей (зокрема низька емоційна саморегуляція, слабкі комунікативні навички або невиражене стратегічне бачення) істотно знижує продуктивність управлінських рішень і загальну ефективність командної роботи. Таким чином, лідерські характеристики не є допоміжним компонентом, а виступають системоутворюючим чинником ефективного управління, який має бути ключовим об'єктом розвитку в управлінському середовищі.

5. Розроблено психокорекційну програму спрямовану на розвиток лідерського потенціалу. Після впровадження психокорекційної програми, створеної з урахуванням сучасних психотерапевтичних підходів, було зафіксовано позитивну динаміку таких показників, як емоційна стабільність, ініціативність, стратегічне мислення, саморефлексія та комунікативна ефективність. Особливе значення в дослідженні відігравав приклад практичного впровадження – на базі підприємства ТОВ «СВАНТОВІТ».

До початку програми спостерігались типові для багатьох сучасних організацій виклики: обмежене лідерське мислення у керівників середньої ланки,

труднощі в комунікації між структурними підрозділами, низький рівень саморегуляції у складних управлінських ситуаціях.

Після впровадження програми, результати емпіричних спостережень продемонстрували значне зростання управлінської ефективності, командної взаємодії та здатності до лідерства в умовах змін. Керівники виявили вищий рівень адаптивності, більшу гнучкість у прийнятті рішень, зросла їхня впевненість у лідерських ролях. Це безпосередньо позначилося на покращенні загального клімату в колективі, якості управлінських процесів та продуктивності роботи підприємства.

6. Запропоновано рекомендації щодо подальшого розвитку лідерських компетентностей у корпоративному середовищі. У ході дослідження було з'ясовано, що розвиток лідерського потенціалу не є виключно індивідуальним процесом – це результат цілеспрямованої роботи організації, що включає психокорекційні інструменти, тренінги, коучинг, психологічну підтримку та створення відповідного корпоративного середовища.

Психокорекційна робота виступає важливим елементом такого підходу, оскільки дозволяє подолати внутрішні бар'єри, скоригувати неадаптивні поведінкові патерни, розвинути емоційну стійкість та гнучкість мислення – тобто саме ті характеристики, які формують справжнього лідера.

У магістерській роботі було всебічно досліджено проблему організації психокорекційної роботи щодо розвитку лідерського потенціалу, що є ключовим фактором ефективного управління в сучасних організаціях. В умовах постійних змін, високої конкуренції та зростаючих вимог до управлінського персоналу саме лідерство набуває стратегічного значення – як здатність впливати, об'єднувати людей навколо цілей, стимулювати розвиток і адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системна організація психокорекційної роботи є ефективним інструментом формування лідерського потенціалу в сучасних організаціях. Лідерство в таких умовах постає не лише як особистісна якість, а як ключовий ресурс стратегічного управління,

що здатен забезпечити організаційний розвиток, стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Магістерська робота має як науково-теоретичне, так і прикладне значення та може бути використана в управлінській практиці, у професійній підготовці керівників і побудові ефективних корпоративних програм розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами. Київ: Наш Формат, 2019. 304 с.
2. Антоніо Менегетті. Психологія лідера. Львів / Київ, 2019. 312 с.
3. Бандура О. М. Психологія управління. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 232 с.
4. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку. Київ: Либідь, 2012. 256 с.
5. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 44. С. 128–133. URL:
6. Білоконь І. П. Психологічні особливості формування лідерського потенціалу в організаціях публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 7. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=3021>
7. Бондарчук О. І. Психологія лідерства. Київ: КНТ, 2016. 438 с.
8. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 114–120. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1817>
9. Васильєва О. В. Лідерство в організації. Харків: ХНЕУ, 2014. 260 с.
10. Гаврилюк О. І. Лідерство в управлінні персоналом. Київ: КНЕУ, 2013. 312 с.
11. Гагарінов О. С., Мосумова А. І. Феномен лідерства та його вплив на рівень системної досконалості підприємства. *Держава та регіони. Серія: Менеджмент*. 2021. № 2. С. 56–61. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2-2021/11.pdf>
12. Глосарій термінів з організаційної психології. Київ: Info-Library, 2018. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-10624.html>

13. Головка Л. В. Психологія лідерства: теорія і практика. Київ: Каравела, 2017. 280 с.
14. Гончаренко С. У. Педагогічні технології. Київ: Либідь, 2011. 256 с.
15. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 200 с.
16. Гусєв С. В. Менеджмент: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2015. 384с.
17. Долішній М. І. Соціальне управління: теорія і практика. Львів: Світ, 2010. 320 с.
18. Єрмоленко А. Б. Цифрові інструменти розвитку лідерської компетентності керівника закладу професійної освіти. Біла Церква: ДЗВО УМО НАПН України, 2019. С. 44–48.
19. Загурська С. М. Феномен та функції лідерства. *Соціальні науки*. 2020. № 2. С. 45–50. URL: <https://sn.lviv.ua/article/view/1073>.
20. Завадський Й. С. Основи менеджменту. Львів: Новий Світ, 2013. 360 с.
21. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Київ, Україна: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010, 380с.
22. Карпенко О. Г. Психологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
23. Кметь О. С. Лідерство як важливий чинник становлення конкурентоспроможної економічної системи країни. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2021. № 3 С. 33–39. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/40812>
24. Князева І. В. Розвиток емоційного інтелекту як основи ефективного лідерства в управлінській діяльності. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2024. №1. С. 45–52
URL:<https://journals.urau.ua/index.php/psypubs/article/view/29812>
25. Ковальчук З. Я. Лідерство через призму психологічних аспектів соціокультурного середовища. *Психологія*. Львів: Львів ДУВС. 2022. № 1. С. 87–94.
26. Козак Л. В. Лідерство в організації. Київ: КНЕУ, 2015. 288 с.
27. Козяр М. І. Психологія управління. Львів: Світ, 2011. 320 с.

28. Кононенко В. П. Менеджмент: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2014. 368с.
29. Кравченко С. П. Соціологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
30. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: Новий Світ, 2012. 400 с.
31. Лебеденко О. В. Розвиток лідерських якостей як запорука ефективної діяльності публічних службовців. *Часопис публічного та приватного права*. 2023. № 2. С. 73–79. URL: <https://chasprava.com.ua/article/view/1925>
32. Литвиненко О. О. Лідерство в управлінні персоналом. Київ: КНЕУ, 2016. 280 с.
33. Лозовий В. С. Психологія управління. Київ: Каравела, 2015. 336 с.
34. Мельник О. І. Лідерство в організації. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 256 с.
35. Мельничук П. І. Менеджмент: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2013. 384с.
36. Мельничук П. І. Психологія управління. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 320 с.
37. Менеджмент в умовах війни: приклади з України / Koshelenko K. Kyiv; Warsaw: Helion, 2024. 306 p.
38. Микитюк О. І. Лідерство в управлінні. Київ: Либідь, 2012. 286 с.
39. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс. Київ: Олді+, 2025. 312 с.
40. Нестуля О. О. Основи лідерства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 256 с.
41. Олещенко В. М., Михацька А. П., Артамонова Г. І. Служіння як основа сучасного лідерства в управлінні організацією. *Вісник Київського університету імені Бориса Грінченка*. Серія: Управління. 2023. № 3. С. 101–108. URL: <https://management.vkbg.edu.ua/article/view/4021>
42. Паламарчук В. М. Лідерство в управлінні. Київ: Либідь, 2014. 312 с.

43. Паламарчук В. Ф. Як виростити інтелектуала. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2000. 152 с.
44. Пекар В. Кольоровий менеджмент: еволюція мислення і практик. Київ, 2022. 240 с.
45. Петренко О. І. Психологія управління. Київ: Каравела, 2015. 340 с.
46. Пономарьов О. І., Долгарєв А. В. Лідерство в системі управлінської взаємодії. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 1. С. 12–20. URL: <https://leader-elite.in.ua/article/view/101>
47. Романюк М. С. Психологічні чинники становлення лідерських якостей у процесі професійного зростання менеджера. *Актуальні проблеми психології*. 2022. Т. 11, Вип. 17. С. 115–122. URL: <https://appspsychology.org.ua/data/journal/2022/17/app202217115.pdf>
48. Рубенштейн, Девід. Бути лідером: Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Переклад з англ. Юлія Кузьменко, Лабораторія, 2021. 448 с.
49. Савченко О. Я. Педагогіка. Київ: Освіта, 2011. 384 с.
50. Сергієва Л. М., Кондратьєва В. П. Leadership: навчальний посібник. Харків: ХНУ, 2021.
51. Сидоренко О. І. Психологія лідерства. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 296 с.
52. Слободянюк О. І. Лідерство в організації. Київ: КНЕУ, 2015. 280 с.
53. Соловей О. І. Психологія управління. Київ: Каравела, 2013. 328 с.
54. Тарасенко О. І. Лідерство в управлінні. Київ: Либідь, 2012. 310 с.
55. Тимошенко В. І. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 92–98. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909>
56. Фердман Н. Піднесення до себе. Київ: Гельветика, 2023. 211 с.
57. Чалдіні Р. Психологія впливу. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2020. 352 с.
58. Шевченко О. І. Психологія лідерства. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 300 с.

59. Шевченко О. І. Психологія управління. Київ: Каравела, 2015. 340 с.
60. Шульга О. І. Лідерство в організації. Київ: КНЕУ, 2015. 290 с.
61. Яковенко О. І. Психологія управління. Київ: Каравела, 2013. 330 с.
62. Ярошенко О. І. Лідерство в управлінні. Київ: Либідь, 2014. 308 с.
63. Blanchard K., Johnson S. The One Minute Manager. New York: William Morrow, 1982. 122 p.
64. Carnegie D. How to Win Friends and Influence People. New York: Simon & Schuster, 1936. 288 p.
65. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: HarperBusiness, 2001. 320 p.
66. Drucker P. F. The Effective Executive. New York: HarperBusiness, 2006. 208 p.
67. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
68. Haslam S. A., Reicher S. D., Platow M. J. The New Psychology of Leadership. London: Routledge, 2020. 288 p.
69. Karasu T. B. The Mind of the Leader. New York: Hamilton Books, 2023. 152 p.
70. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
71. Maxwell J. C. The 21 Irrefutable Laws of Leadership. Nashville: Thomas Nelson, 1998. 256 p.
72. Menefei J., Kosti M. Positive Leadership. Kharkiv: Vivat, 2022. 240 p.
73. Nestulya O. O., Nestulya S. I. Training in Leadership Skills. Kyiv: Znannia, 2013.
74. Petryk V., Hnatiuk S., Smirnov O. Neurolinguistic Programming in Management. Kyiv: TsUL, 2021.
75. Sinek S. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Portfolio, 2009. 256 p.

76. Tichy N. M., Cohen E. The Leadership Engine. New York: HarperBusiness, 1997. 352 p.
77. Yevtushenko O. Psychological aspects of leadership in Ukraine. *Journal of Public Administration Studies*, 2025, № 3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984324000870>
78. Yukl G. Leadership in Organizations. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013. 672 p.
79. Modern Management Psychology: монографія. Запоріжжя, 2021. URL: <https://znu.edu.ua/journal/mmp2021>
80. Transformational Leadership – методичний комплекс. КПІ, 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50672>
-

ДОДАТКИ

Додаток А

«ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ» (Є. ЖАРІКОВ, Є. КРУШЕЛЬНИЦЬКИЙ)

Методика дозволяє оцінити здібність людини буди лідером. Інструкція: “Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь “так” (А) або “ні” (Б), зробивши позначку “+” у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схиляєтесь”.

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих? а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви? а) так; б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так; б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків? а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь? а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною? а) так; б) ні.
7. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: “Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?” а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність? а) так; б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холоднокрівність під час розмови з людьми? а) так; б) ні.

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас? а) так; б) ні.

11. Чи стараєтеся Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження? а) так; б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником? а) так; б) ні.

14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами? а) так; б) ні.

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів? а) так; б) ні.

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви: а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого; б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче? а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній; б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати? а) з покладливими людьми; б) з незалежними і самостійними людьми. 19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій? а) так; б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька? а) так; б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден? а) так; б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините? а)

надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті". Чи справедливе воно? а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших? а) так; б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити? а) так; б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер? а) найкомпетентніша людина; б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей? а) так; б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну? а) так; б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу? а) тому, який все вирішує сам; б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте? а) колегіальний; б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами? а) так; б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас? а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються? а) промовчите; б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь? а) так; б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу? а) так; б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу? а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самотійно, без керівників.

37. Як Ви відноситеся до твердження: “Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один із подружжя?” а) згоден; б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби? а) так; б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими? а) так; б) ні.

40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами? а) опускаєте руки; б) з’являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують? а) так; б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження? а) так; б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію? а) введу потрібні зміни негайно; б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так; б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: “Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?” а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щонебудь видатне? а) так; б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати? а) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати? а) потужну і урочисту; б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі з поважними і відомими людьми? а) так; б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви? а) так; б) ні.

“Ключ”

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою “ключа” до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату

Гнучкість у стилях лідерства:

Дані свідчать про переважання однієї моделі поведінки (організатор/контролер), тоді як ефективне лідерство вимагає адаптації до контексту: ситуаційного підходу, делегування, фасилітації.

Рекомендовані напрями розвитку:

Проведення тренінгів комунікативної компетентності;

Індивідуальне менторство для посилення емоційного інтелекту;

Симуляційні управлінські ігри для відпрацювання ситуаційного лідерства;

Регулярна самооцінка та рефлексія (у форматі коучингу чи фасилітаційних сесій).

Додаток Б

Методика дослідження рівня суб'єктивного контролю (РСК) Дж. Роттера (адаптація Є. Бажина, С. Голинкіної, А. Еткінда)

Методика дозволяє оцінити сформований рівень суб'єктивного контролю досліджуваного над різними життєвими ситуаціями. Методика містить 7 шкал у вигляді переліку з 44 тверджень. Досліджуваний послідовно читає твердження та висловлює своє ставлення до кожного пункту, використовуючи семибальну шкалу оцінок від -3 («повністю не згоден») до +3 («повністю згоден»). Бали заносяться в реєстраційний бланк. Дослідження може проводитися як індивідуально, так і в групі. В останньому випадку необхідно вжити заходів, що виключають вплив на відповіді інших учасників.

Інструкція: «Шановні колеги! Вам буде запропоновано 44 твердження. Уважно прочитайте кожне з них і зробіть позначку в реєстраційному бланку, в клітинці, з відповідним номером твердження. Виберіть варіант відповіді, який Вам найбільш підходить: -3 – не згоден повністю; -2 – не згоден частково; -1 – скоріше не згоден, ніж згоден; 0 – важко відповісти; +1 – скоріше згоден, ніж не згоден; +2 – згоден частково; +3 – згоден повністю. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь».

№ тверд ження	Не згоден повніст ю	Не згоден частко во	Скоріше не згоден, ніж згоден	Важк о відпо вісти	Скоріше згоден, ніж не згоден	Згоден частков о	Згоден повніс тю
	-3	-2	-2	0	1	2	3
1							
2							
3							
4							

5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							

34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							
43							
44							

Текст опитувальника

1. Просування по службі залежить більш за все від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.

2. Більшість розлучень відбувається через те, що люди не захотіли пристосуватися одна до одної.

3. Хвороба – справа випадку: якщо судилося захворіти, то нічого не вдієш.

4. Люди стають самотніми через те, що самі не виявляють інтересу та дружелюбності до оточуючих.

5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.

6. Даремно докладати зусиль для того, щоб завоювати симпатії інших людей.

7. Зовнішні обставини – батьки й добробут – впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.

8. Я відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.

9. Як правило, керівництво виявляється більш ефективним, коли повністю контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.

10. Мої оцінки в школі частіше залежали від випадкових обставин

(наприклад, від настрою вчителя), ніж від моїх власних зусиль.

11. Коли я будую плани, то вірю, що зможу здійснити їх.

12. Те, що багатьом здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.

13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі та ліки.

14. Якщо люди не підходять один одному, то як би вони не старалися налагодити сімейне життя, вони не зможуть.

15. Те хороше, що я роблю, зазвичай буває належним чином оцінено іншими.

16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.

17. Успіх у моїх діях обумовлений моїми власними зусиллями.

18. Я намагаюсь не планувати далеко вперед, бо багато залежить від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі більше залежали від моїх знань і підготовленості.

20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю провину за собою, ніж за протилежною стороною.

21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.

22. Я віддаю перевагу такому керівництву, при якому можна самостійно визначати, що та як робити.

23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.

24. Як правило, невдалий збіг обставин заважає людям домогтися успіху у своїй справі.

25. Врешті-решт за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.

26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в стосунках, що склалися в сім'ї.

27. Якщо я захочу, то зможу привернути до себе майже будького.

28. На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків щодо їх виховання часто виявляються марними.

29. Те, що зі мною трапляється, – це справа моїх власних рук.
30. Важко буває зрозуміти, чому керівники діють так, а не інакше.
31. Людина, яка не змогла досягти успіху у своїй роботі, швидше за все, не доклала достатньо зусиль.
32. Частіше я можу добитися від членів моєї сім'ї того, чого хочу.
33. У неприємностях і невдачах, які були в моєму житті, частіше були винні інші люди, ніж я сам (сама).
34. Дитину завжди можна вберегти від застуди, якщо за нею доглядати та правильно одягати.
35. У складних обставинах я вважаю за краще почекати, поки проблеми вирішаться самі собою.
36. Успіх є результатом наполегливої роботи та мало залежить від випадку або везіння.
37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від інших, залежить щастя моєї сім'ї.
38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюся одним людям і не подобаюся іншим.
39. Я завжди надаю перевагу прийняттю рішень і самостійним діям, а не сподіваюся на допомогу інших або на долю.
40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі її намагання.
41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть за великого бажання.
42. Здібні люди, які не зуміли реалізувати себе, свої здібності, повинні звинувачувати в цьому тільки самих себе.
43. Багато моїх успіхів можливі тільки завдяки допомозі інших людей.
44. Більшість невдач у моєму житті були від невміння, від незнання або від лінощів і мало залежали від везіння чи невезіння.

КЛЮЧ

I заг.		I досяг		I невдач		I сім'я		I виробн. відн		I міжособ. відн.		I здоров'я	
+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
2	1	12	1	2	7	2	7	19	1	4	6	13	3
4	3	15	5	4	24	16	14	22	9	27	38	34	23
11	5	27	6	20	33	20	26	25	10				
12	6	32	14	31	38	32	28	42	30				
13	7	36	42	40	37	41							
15	8	37	43	44	41								
16	9												
17	10												
19	14												
20	18												
22	21												
25	23												
27	24												
29	26												
31	28												
32	30												
34	33												
36	35												
37	38												
39	40												
42	41												
44	43												

Обробка та інтерпретація результатів Обробка результатів проводиться
 шляхом підсумовування співпадаючих з «ключем» відповідей по стовпчиках (+)

та відповідей зі зворотним знаком (-).

Отримані «сірі» бали за 7 шкалами переводяться в стени. Переклад «сірих» балів у стандартні оцінки

Переклад «сірих» балів у стандартні оцінки

Стени	«Сирі» бали													
	Ізаг. інтервал		Ід інтервал		Ін інтервал		Іс інтервал		Ів інтервал		Ім інтервал		Ізд. інтервал	
	від	до	від	до	від	до	від	до	від	до	від	до	від	до
1	-132	-14	-36	-11	-36	-8	-30	-12	-30	-5	-12	-7	-12	-6
2	-13	-3	-10	-7	-7	-4	-11	-8	-4	-1	-6	-5	-5	-4
3	-2	0	-6	-3	-3	0	-7	-5	0	3	-4	-3	-3	-2
4	10	21	-2	1	1	4	-4	-1	4	7	-2	-1	-1	0
5	22	32	2	5	5	7	0	3	8	11	0	1	1	2
6	33	44	6	9	8	11	4	6	12	15	2	4	3	4
7	45	56	10	14	12	15	7	10	16	19	5	6	5	6
8	57	68	15	18	16	19	11	13	20	23	7	8	7	8
9	69	79	19	22	20	23	14	17	24	27	9	10	9	10
10	80	132	23	36	24	36	18	30	28	30	11	12	11	12

Проаналізуйте кількісно та якісно отримані показники РСК за 7 шкалами, порівнюючи результати (отриманий «профіль») з нормою.

Відхилення праворуч ($> 5,5$ стенів) свідчить про інтернальний тип контролю (РСК) у відповідних ситуаціях. Відхилення ліворуч від норми ($< 5,5$ стенів) свідчить про екстернальний тип РСК.

Шкала загальної інтернальності (Ізаг.). Високий показник за цією шкалою відповідає інтернальності в різноманітних життєвих ситуаціях, тобто шкала Ізаг. – трансситуативна для осіб із високим рівнем суб'єктивного

контролю; такі люди вважають, що більшість важливих подій у їх житті були результатом їх власних дій. Вони вважають себе відповідальними за те, що відбувається з ними, встановлюють зв'язок між власними якостями та проявленими зусиллями з результатами діяльності. Досліджувані з низьким показником Ізаг. схильні приписувати відповідальність за те, що відбувається з ними, зовнішнім силам. Вони вважають, що результати діяльності та значущі події в їх житті слабо залежать від їх власної активності.

Шкала інтернальності в галузі досягнень (Ід). Високий рівень Ід відповідає схильності досліджуваного вважати досягнуті успіхи результатом власних якостей і проявленої активності. Такі люди впевнені в здатності досягати успіху на шляху до мети. Низький рівень Ід свідчить про відмову вважати досягнення наслідком власних дій. Такі досліджувані пояснюють позитивні події результатом везіння чи допомоги інших людей.

Шкала інтернальності в галузі невдач (Ін). Високий показник Ін виявляє внутрішній контроль над негативними подіями. Досліджувані з високим рівнем Ін звинувачують себе в неприємних подіях власного життя. Низький показник шкали свідчить про те, що досліджуваний схильний приписувати відповідальність за такі події іншим людям чи вважати їх результатом невезіння.

Шкала інтернальності у сфері сімейних відносин (Іс). Шкала містить пункти, пов'язані з подіями сімейного життя. Високий показник Іс говорить про почуття відповідальності досліджуваного за значущі події, що відбуваються в сім'ї. При низькому значенні Іс людина переносить відповідальність за те, що відбувається, на інших членів сім'ї.

Шкала інтернальності в галузі виробничих відносин (Ів). Високий показник Ів свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим фактором в організації власної виробничої діяльності, у відносинах, які складаються в колективі, у своєму просуванні і т. д. Низький показник Ів вказує на те, що досліджуваний схильний приписувати більш важливе значення зовнішнім обставинам – керівництву, товаришам по роботі, везінню-невдачі.

Шкала інтернальності в галузі міжособистісних відносин (Ім). Високий

показник Ім свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої неформальні відносини з іншими людьми, викликати до себе повагу та симпатію і т. д. Низький Ім, навпаки, вказує на те, що він не вважає себе здатним активно формувати своє коло спілкування й схильний вважати свої відносини результатом дії своїх партнерів.

Шкала інтернальності у сфері здоров'я та хвороби (Ізд.). Високий показник за цією шкалою говорить про те, що досліджуваний вважає себе відповідальним за стан свого здоров'я. Люди з низьким рівнем Ізд. вважають стан здоров'я і хворобу результатом випадку, долі. Вони схильні вірити, що одужання відбудеться або спонтанно, або в результаті дій лікарів.

Методика Визначення рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)

Методика спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень. Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал: – емоційна обізнаність; – управління своїми емоціями (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); – самомотивація (довільне управління своїми емоціями, виключаючи пункт 14); – емпатія; – розпізнавання емоцій інших людей (уміння впливати на емоційний стан інших людей).

Інструкція: «Методика складається з ряду тверджень, які відображають різні сторони Вашого життя. Уважно прочитайте кожне з них і зробіть позначку в реєстраційному бланку, в клітинці, з відповідним номером твердження. Виберіть варіант відповіді, який Вам найбільше підходить: -3 – повністю не згоден; -2 – в основному не згоден; -1 – частково не згоден; +1 – частково згоден; +2 – в основному згоден; +3 – повністю згоден. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь».

Реєстраційний бланк

ІІІІ _____

№ з/п	Бал (ступінь згоди)					
	Повністю не згоден	В цілому не згоден	Частково не згоден	Частково згоден	В цілому згоден	Повністю згоден
	-3	-2	-1	+1	+2	+3
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Текст опитувальника

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як поступати в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск із сторони.

4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе відчуваю.
8. Після того, як щось розстроїло мене, я можу легко побороти свої відчуття.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти заспокійливо на інших людей.
13. Я можу примусити себе знову і знову вставати на шляху до перешкоди.
14. Я намагаюсь підходити творчо до життєвих проблем.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я повертаюся до своїх негативних відчуттів і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх істинних відчуттів важливо для підтримки «гарної форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні відчуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре уловлюю знаки під час спілкування, які указують на те, в чому інші мають потребу.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших людей.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні відчуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний покращити настрій іншим людям.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення власних цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

«Ключ»

Шкала «Емоційна обізнаність»: 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління своїми емоціями»: 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивація»: 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія»: 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей»: 12, 15, 24, 26, 27, 29

Шкали методики Н. Холла

Шкали	Бали
Шкала «Емоційна обізнаність»	
Шкала «Управління своїми емоціями»	
Шкала «Самотивація»	
Шкала «Емпатія»	
Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей»	
Інтеграційний рівень:	

Обробка та інтерпретація результатів

За кожною шкалою обчислюється сума балів з урахуванням знаку відповіді («+» або «-»). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражений даний емоційний прояв.

Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаку результатів:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менше – низький.

Інтеграційний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку визначається за наступними кількісними показниками:

70 і більше – високий; 40-69 – середній; 39 і менше – низький