

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ В КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ МЕТОДАМИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Костишин Н. С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету
вул. Степана Бандери, 46, Чортків, Тернопільська область, Україна
orcid.org/0000-0003-2736-4843
kostyshyn.nataliia.s@gmail.com*

Ключові слова:

психологічні методи оцінки, експериментальні дослідження, лідерські якості, поведінкові стратегії, професійна ефективність, емоційний інтелект.

У статті представлено результати експериментального вивчення соціально-психологічних особливостей лідерської поведінки керівників середньої та вищої ланок, які працюють у комерційних організаціях Чортківського району. Метою дослідження є з'ясування рівня сформованості лідерських характеристик, стилів управління та соціально-психологічних якостей за допомогою методів експериментальної психології. У дослідженні взяли участь добровольці з керівного складу, які виявили бажання пройти глибинне психодіагностичне тестування з метою оцінки їхньої професійної компетентності та лідерського потенціалу. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс валідних психодіагностичних методик: методику Уманського – для оцінки організаторських здібностей, методику Фетискіна – для визначення рівня соціальної комунікативності та показників емоційної стабільності, а також опитувальник визначення стилів керівництва за К. Левіним та П. Леппіта, що дає змогу чітко ідентифікувати домінуючі управлінські стилі серед керівників. Аналіз результатів показав, що більшість респондентів володіє лідерськими якостями на рівні середньому або вище середнього, що свідчить про достатній рівень розвитку організаторських і комунікативних здібностей у досліджуваній групі. Найчастіше виявленим є демократично-ліберальний стиль управління, що притаманний 33,3% учасників, що відображає сучасні тенденції у формуванні керівних практик у комерційному секторі. Особливий інтерес становить виявлений унікальний випадок рівноправного поєднання трьох основних стилів управління в одного з керівників, що може свідчити про високий рівень адаптивності та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Проведене дослідження дало змогу сформулювати прикладні пропозиції щодо вдосконалення розвитку лідерського потенціалу в управлінському середовищі. Зокрема, рекомендовано активізувати розвиток емоційної саморегуляції, комунікативної гнучкості, рефлексивної здатності до усвідомлення власного стилю управління. Важливим напрямом виступає упровадження елементів соціально-психологічного практикуму в систему професійного навчання керівників із залученням методів експериментальної психології як інструменту формування ефективної управлінської поведінки, що дасть змогу посилити адаптивність керівників до викликів сучасного бізнес-середовища і сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів у комерційних організаціях.

INVESTIGATION OF THE MANIFESTATIONS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP BEHAVIOR IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS USING METHODS OF EXPERIMENTAL PSYCHOLOGY

Kostyshyn N. S.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Chortkiv Educative and Research Entrepreneurship and Business Institute
of West Ukrainian National University
Stepana Bandery str., 46, Chortkiv, Ternopil region, Ukraine
orcid.org/0000-0003-2736-4843
kostyshyn.nataliia.s@gmail.com*

Key words: *psychological assessment methods, experimental research, leadership qualities, behavioral strategies, professional effectiveness, emotional intelligence.*

The article presents the results of an experimental study of the socio-psychological characteristics of leadership behavior among middle and senior managers working in commercial organizations in the Chortkiv district. The purpose of the study was to determine the level of development of leadership traits, management styles, and socio-psychological qualities using methods of experimental psychology. The study involved 12 volunteers from the management staff who agreed to undergo in-depth psychodiagnostic testing to assess their professional competencies and leadership potential. To achieve this goal, a set of validated psychodiagnostic techniques was used: Umansky's method for assessing organizational abilities, Fetiskin's method for determining the level of social communication and emotional stability indicators, and Lewin's, Leppita's leadership style questionnaire, which allows for the clear identification of dominant management styles among leaders. The analysis of results showed that most respondents possess leadership qualities at an average or above-average level, indicating a sufficient development of organizational and communication skills in the studied group. The most frequently identified management style was democratic-liberal, typical for 33.3% of participants, reflecting modern trends in the formation of leadership practices in the commercial sector. Of particular interest was the unique case of an equal combination of all three main management styles in one leader, which may indicate a high level of adaptability and flexibility in decision-making. The study allowed for the formulation of practical recommendations to improve the development of leadership potential in managerial environments. Specifically, it is recommended to enhance the development of emotional self-regulation, communicative flexibility, and reflective ability to be aware of one's own management style. An important direction is the introduction of elements of socio-psychological practicum into the professional training system for managers, involving methods of experimental psychology as a tool for forming effective managerial behavior. This will strengthen leaders' adaptability to modern business challenges and contribute to increasing the efficiency of management processes in commercial organizations.

Постановка проблеми. Лідерство як феномен сучасного прояву якісного управління комерційними організаціями потребує відповідних кваліфікованих лідер-працівників, які будуть об'єднувати у собі організаційні якості, комунікативні міжособистісні вміння, відмінну роботу у команді чи групі та інші соціально-психологічні особливості лідерства, що будуються на довірі, ціннісному підході.

Питання лідерства та його соціально-психологічних аспектів активно досліджується сучас-

ними науковцями та практиками української та зарубіжної психології. Зокрема, І.В. Козак підкреслює важливість розуміння внутрішніх психологічних процесів для розвитку лідерських якостей [1]; О.М. Шевченко доводить, що високий рівень емоційної компетентності сприяє формуванню адаптивних і гнучких стилів керівництва, що позитивно впливає на мотивацію підлеглих [2]; С.В. Дмитренко наголошує на необхідності поєднання класичних психологічних методів із

новітніми технологіями та трендами управління персоналом [3]; Н.І. Климчук акцентує увагу на соціально-психологічних чинниках, що визначають стиль лідерства та міжособистісні відносини в команді, указуючи на важливість гармонійного поєднання особистісних характеристик керівника з груповою динамікою, а от Т.В. Петренко підкреслює важливість міжособистісної взаємодії для формування довіри та командної роботи [5]. Отже, аналіз української літератури свідчить про комплексний підхід до вивчення психології лідерства.

Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних та емпіричних розвідок у сфері психології лідерства, сьогодні залишається потреба у дослідженнях, спрямованих на вивчення соціально-психологічних якостей керівників саме в умовах сучасних комерційних організацій нашої країни. Особливо актуальним є питання застосування методів експериментальної психології для комплексної оцінки лідерських характеристик, що дає змогу не лише діагностувати наявний рівень, а й визначити напрями вдосконалення лідерської поведінки.

Мета статті – дослідження проявів соціально-психологічних особливостей лідерської поведінки в комерційних організаціях за допомогою методів експериментальної психології для подальшого вдосконалення управлінських практик і розвитку ефективного лідерства. Для її досягнення проведемо емпіричне вивчення соціально-психологічних якостей лідерської поведінки серед посадових осіб, проаналізуємо отримані дані для виявлення характерних закономірностей, а також розглянемо практичні рекомендації для розвитку та вдосконалення лідерських якостей із метою підвищення ефективності управлінської діяльності.

Результати дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Лідерство – мистецтво якісного планування будь-якого виду діяльності (оперативного та стратегічного), застосування організаційної майстерності щодо виконання роботи співробітниками, стимулювання та заохочення до якісного, ефективного та швидкого отримання кінцевого результату шляхом надихання членів групи (команди) [6]. Головний зміст психологічної природи лідерства полягає у впливі внутрішніх особистісних спонукань людини на її характер, спрямованості до знань управлінських (посадових) позицій.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення ключових соціально-психологічних особливостей справжнього лідера. Наприклад, Пітер Друкер наголошує, що не може існувати уніфікованого, чітко визначеного переліку лідерських рис, оскільки кожна людина є уні-

кальною особистістю із власним життєвим досвідом і характерними рисами. Водночас дослідник виокремлює низку якостей, які можуть бути притаманними ефективному лідеру. Серед них: «здатність наполегливо та інтенсивно працювати, схильність до трудоголізму; уміння формулювати чіткі життєві та професійні цілі; дотримання основних стандартів і принципів незалежно від обставин» [7].

Окрім індивідуальних рис, лідерство також має важливі соціально-психологічні якості. Лідер виступає не лише як організатор чи виконавець, а й як комунікатор, який установлює ефективні взаємозв'язки з іншими членами колективу. Серед таких особливостей варто виокремити вміння впливати на думки й поведінку людей, емоційну стійкість, здатність до емпатії, підтримання групової згуртованості та мотивації. Соціально-психологічний вимір лідерства також включає уміння створювати сприятливий клімат у колективі, розв'язувати конфлікти та формувати довіру.

Ми підтримуємо думку, що ефективним лідером у бізнесі може стати не лише та особа, яка має особистісні амбіційні лідерські якості та призначена на відповідну посаду, а й та, яка через кропіткий шлях навчання, саморозвитку, самовдосконалення своїх інтелектуальних умінь, ціннісно орієнтована, володіє авторитетом серед групи людей (колективу), здатна вести за собою інших через служіння людям [8; 9].

Тож посадовий лідер комерційної організації повинен володіти якомога більшим набором соціально-психологічних особливостей, які можна згрупувати так:

- інтелектуально-комунікативні (високий розвиток особистого інтелекту, уміння спілкуватися з іншими, слухати, технологічні та професійні вміння);
- діагностичні (чітко розбиратися у нестандартних ситуаціях, аналізувати слабкі та сильні боки, можливості компанії та своїх співробітників, визнавати (за необхідності) поразки та помилки);
- гнучкості (адаптовувати стиль керівництва залежно від особливостей, умінь та досвіду роботи конкретних працівників чи їхньої групи);
- партнерства (своїми діями та вчинками підтверджувати партнерські стосунки в колективі шляхом колективного вирішення питань, обговорення складних ситуацій та шляхів їх вирішення тощо);
- ціннісно-особисті (доброзичливість, доброта, смиренність, стриманість у негативних висловлюваннях, а також харизматичні та вольові якості індивіда).

Отже, для комерційних організацій посадове лідерство є запорукою успіху та розвитку самої

компанії. Проте розвиток лідерських якостей у бізнесовій організації сам по собі не трапляється, і успішного лідера своєї компанії неможливо запросити зі сторони. Тому посадове лідерство слід сприймати як стратегічну потребу для ефективного діяльності підприємств і відповідно здійснювати максимум зусиль для розвитку та виховання власних лідерів, які відповідатимуть викликам сучасності та культурно-господарським особливостям діяльності самого бізнесового суб'єкта.

Для ефективного формування комерційною організацією стратегії розвитку соціально-психологічних особливостей посадового лідерства необхідно попередньо з'ясувати проблеми, виявити існуючий рівень лідерських особливостей, дослідити соціальну взаємодію у стосунках між підлеглими. Усе це можливе в результаті проведення діагностики – «науково-практичної діяльності розпізнавання стану об'єкта з погляду його відповідності нормі, здійснюваній на основі підведення даного об'єкта під відомий науці клас, що має на меті прогноз, повернення системи у стан нормального функціонування або підтримку її у цьому стані» [10, с. 215]. Саме за допомогою діагностування можна з'ясувати лідерський потенціал та виявити резерви його вдосконалення і розвитку.

Діагностування соціально-психологічних особливостей лідерства здійснюється широкою системою різноманітних психодіагностичних методів та методик. Сучасна наукова та практична психологія володіє чималим арсеналом даних методів, як новаторських, так і таких, що отримали апробацію часом і досвідом. Звичайно, сьогодні частина класичних методик не дає статистичних результатів через зміни економічних, соціокультурних станів життєдіяльності суспільства. Не всі зарекомендовані методики можливо використати для діагностики лідерського потенціалу саме в конкретних комерційних структурах, оскільки кожна така організація, кожне підприємство, бізнес мають свою індивідуальну спрямованість, специфіку господарювання. Однак більшість із них, на нашу думку, доречно використовувати, оскільки їхні результати, якщо і будуть нести усереднене значення, то все одно дадуть змогу визначити головний вектор розвитку посадового лідерства.

Найбільш популярні та актуальні сьогодні методики діагностики лідерських особливостей та потенціалу проводять у формі бесіди, інтерв'ю, тестування, самодіагностики. Підбір інструментарію для проведення діагностики має ураховувати низку особливостей: по-перше, специфіку діяльності самої комерційної організації, по-друге, особливості конкретної досліджуваної групи. Що

стосується останнього, то діагностувати лідерські здібності та потенціали можна в осіб, які на даний момент займають певні посадові рівні, осіб, котрі можуть бути потенційними для призначення на посаду, та осіб, які ще тільки здобувають ази професійного спрямування та компетеностей у закладах вищої освіти.

Із метою з'ясування рівня морально-вольових, інтелектуальних, мотиваційних лідерських якостей та потенційних особливостей у теперішніх та майбутніх керівників комерційних організацій нами проведено відповідне емпіричне дослідження. Воно спрямоване на цільову аудиторію – працівників комерційних організацій, які на момент дослідження займали середні та вищі адміністративні ланки. Вибірку цієї групи становили 12 осіб, котрі належать до управлінського апарату підприємств Чортківського району.

Під час вивчення стану соціально-психологічних особливостей посадовців бізнес-компаній ми зосередили увагу на дослідженні їхніх організаторських здібностей, соціальної перцепції та визначенні стилю керівництва.

Злагоджена робота всього колективу, у тому числі й бізнесового, залежить від організаторських здібностей їхніх керівників. Майстерність визначати чіткі завдання та мету проблеми, залучення відповідних працівників до числа тих, хто вирішуватиме цю проблему; розподіл обов'язків та складення план-схеми розв'язання, визначення відповідальних за кожен етап роботи, здійснення контролю – усе це є елементами, що в сукупності формують організаторські здібності людини. Для їх дослідження використаємо тестову методику «Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості в рамках групи», розроблену Л.І. Уманським, А.Н. Лутошкіним, А.С. Чернишовим, Н.П. Фетіскіним [11].

Методика має на меті визначити інтегральний показник організаторських здібностей конкретного індивіда, спираючись на найбільш значимі їхні складники. Усі 12 учасників групи (посадовці бізнес-структур) отримали анкету учасника дослідження з відповідним переліком організаційних якостей лідерства. Їхнє завдання полягало у визначенні власного судження за 5-бальною шкалою, де 5 балів присвоюється рисі, яка у них на даний момент є яскраво вираженою, її прояв постійний; 4 бали притаманні тій якості, яка має частий прояв; 3 бали – епізодичний прояв, що може як чітко помічатися, так і бути слабо вираженим; 2 бали проставляються за малопомітне, дуже рідке вираження якості і 1 бал – за повну відсутність конкретної якості.

Результати оцінки організаторських здібностей чинних посадовців комерційних організацій відображено на рис. 1.

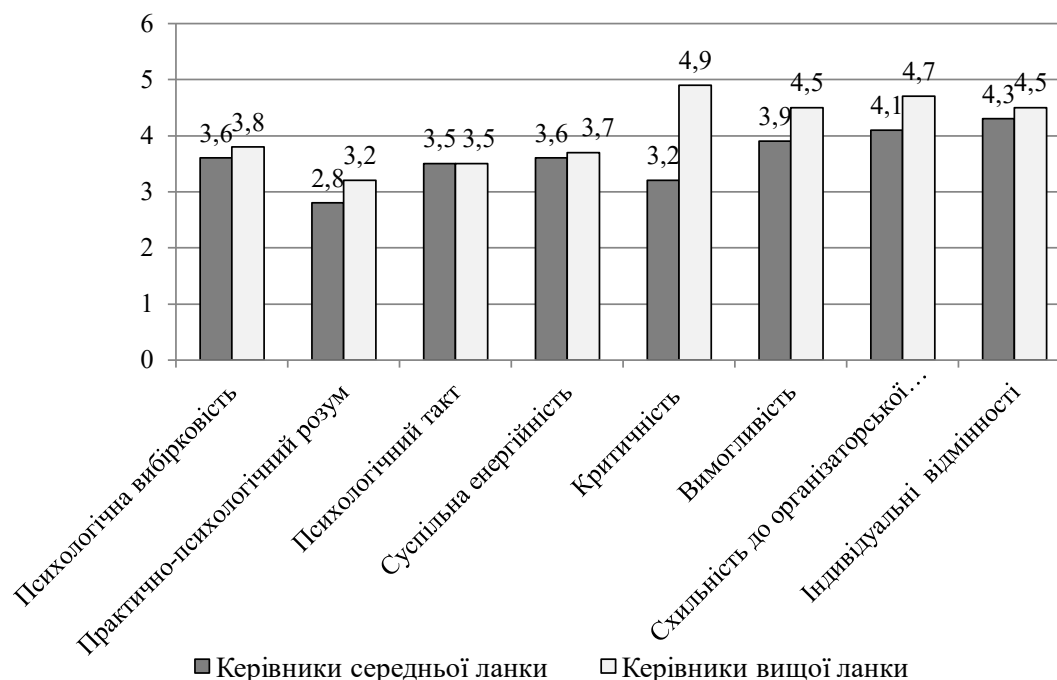


Рис. 1. Результати діагностики організаторських здібностей керівників бізнес-підприємств Чортківського району

Проведене опитування свідчить, що в основі організаторських здібностей керівників вищої ланки управління переважають такі складники, як критичність (середній бал – 4,9), вимогливість та індивідуальні відмінності (по 4,5) та схильність до організаторських здібностей (4,7). Найнижчий рівень показали якості, які мають психологічний складник, особливо практично-психологічний розум (середній бал – 3,2). Оцінка керівників середньої ланки наближена, от тільки вміння аналізувати відхилення діяльності підлеглих від установлених організатором норм (критичність) у цієї категорії на доволі низькому рівні (середній бал – 3,2), і, відповідно, дуже низьке значення має володіння практичною психологією (2,8).

Таким чином, результати аналізу показують, що керівники володіють середнім рівнем організаторських здібностей, особливо важко їм дається саме формування відповідних міжособистісних стосунків, а свої уміння вони розвивають як характерні особливості менеджерів.

Для глибшого вивчення саме психологічних особливостей щодо вміння спілкування керівників у колективі та соціумі дослідження проведено за допомогою методики «Діагностика перцептивно-інтерактивної компетентності» [12]. У результаті її застосування з'ясуємо оцінку таких показників (табл. 1).

Формою проведення даного досліджування була самодіагностика на основі розробленої анкети учасника. Відповіді оцінювалися учасни-

ками за п'ятибальною шкалою, як і за попередньої методики, де найвищий бал виставляється за яскраво виражену характеристику певного показника й у міру її зниження ранжується відповідними балами по спадній до 1.

Результати проведеного дослідження систематизовано і відображено графічним методом (рис. 2).

Аналіз результатів свідчить, що посадовці середньої адміністративної ланки комерційних організацій району є менш готовими до ефективної соціальної взаємодії, а управлінці вищого рівня показали значно кращі результати. Проте характерним є той факт, що обидві криві, які демонструють загальну картину перцепцій, мають ідентичний характер до змін. Тобто найбільш розвиненими є стосунки взаєморозуміння, де середній бал у менеджерів вищої ланки 4,3, а середньої – 3,5 та соціальної автономності – 4,5 та 3,7 відповідно. Найнижчим показником виявився рівень взаємовпливу: у менеджерів вищої ланки середній бал 3,4, а у середньої – 2,9.

Отримані результати показують неготовність сучасними посадовцями комерційних організацій бути для своїх підлеглих лідерами. Їм бракує відповідних навиків та вмінь, особливо соціального взаємовпливу. Загалом за обома проведеними дослідженнями лідерські якості керівників середньої ланки бізнес-підприємств належать до середнього рівня, а от деякі посадовці вищої ланки (дві особи) володіють вищим рівнем, однак узагаль-

Таблиця 1

Перелік показників перцептивно-інтерактивної компетентності

№ п/п	Показник	Характеристика
1	Взаємопізнання	ступінь адекватності оцінки особистісних особливостей партнерів по взаємодії
2	Взаєморозуміння	рівень конфліктності в групі, прояв загальних інтересів, уміння зрозуміти точку зору опонента, іншої людини
3	Взаємовплив	ступінь значущості думки, вчинків інших представників групи, самокорекція, саморефлексія
4	Соціальна автономність	значимість особистісної позиції у спільних діях та організації або участі у спільній діяльності
5	Соціальна адаптивність	благополучність взаємовідносин, задоволеність своїм положенням у групі, гнучкість поведінки, контактність усередині колективу і з зовнішнім оточенням
6	Соціальна активність	спрямованість соціальної орієнтації, провідні мотиви взаємодії з оточуючими, ефективність спільної діяльності

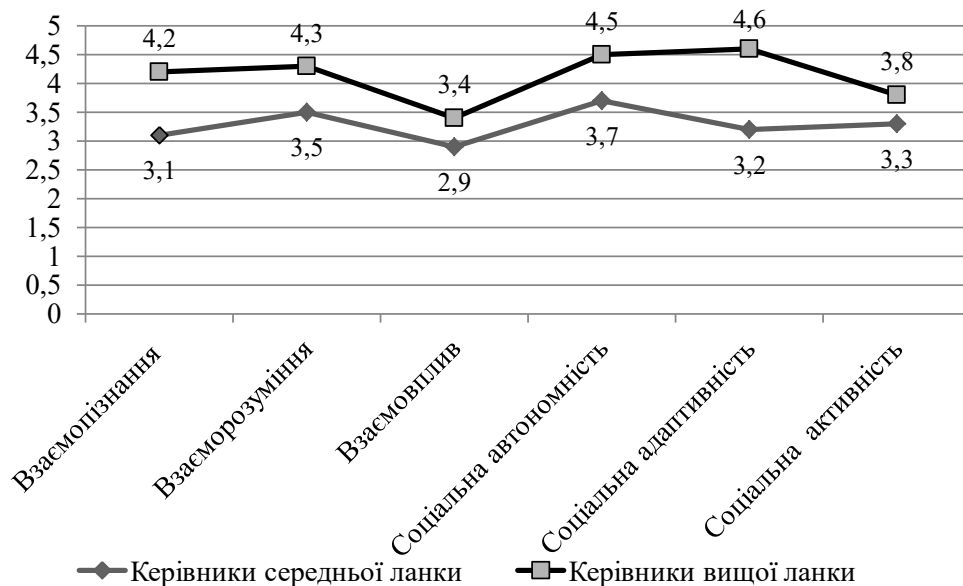


Рис. 2. Результати діагностики перцептивно-інтерактивної компетентності у керівників бізнес-підприємств Чортківського району

нені результати показують також середній рівень лідерського потенціалу всіх керівників.

Якісна робота команди підприємства залежить від особливостей вибраного посадовою особою стилю управління своїми підлеглими. Тому вважаємо за доцільне провести діагностику стилю керівників, які належать до досліджуваної групи. Для дослідження ми вибрали дві методики, щоб з'ясувати домінуючий стиль у посадовців.

Перша – розроблена на поглядах і практичних дослідженнях К. Левина і П. Леппіта й апробована А.О. Дегтяр та М.П. Бублій [13]. Сутність цієї методики полягає у визначенні демократичного, авторитарного чи ліберального стилю управління. При цьому тестові запитання побудовані таким

чином, що учасники під час самоанкетування своїми відповідями показують персоніфіковане сприйняття певного стилю через призму комунікативних, поведінкових та діяльнісних ознак [14]. Відповіді ранжуються за 10-бальною шкалою, індекс відповідного стилю виражається певним рівнем і може бути таким: низький (9–27 балів), середній (36–63 бали) та високий (72–90 балів). Сумарний індекс може коливатися в межах від 27 до 270 балів. Результати проведеної діагностики ми відобразимо у відсотковому співвідношенні, узагальнивши отриманий ансамбль стилів (рис. 3).

На основі аналізу отриманих результатів діагностики стилів керівників комерційних підприємств Чортківського району ми з'ясували під-

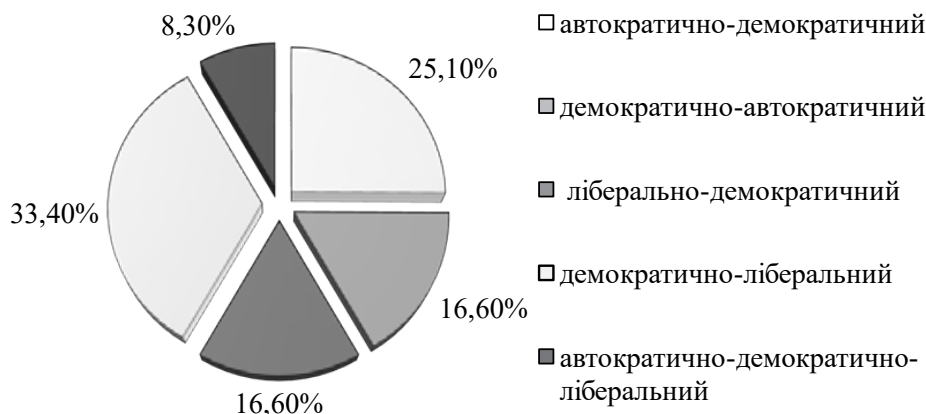


Рис. 3. Результати діагностики стилю посадових керівників бізнес-підприємств Чортківського району

твердження того факту, що у сучасного керівника немає явно вираженого одного з типів лідерства, натомість кожен керівник має свій стиль, що характеризується відповідним набором балів. У результаті діагностики отримано п'ять типів поєднань у трьох посадовців (25,1%), автократично-демократичний стиль (на перше місце ми винесли той тип стилю лідерства, який має більшу перевагу), ліберально-демократичний та демократично-автократичний порівню у чотирьох осіб, що становить по 16,6%, демократично-ліберальний – у чотирьох керівників (33,4%) та один унікальний керівник, стиль якого винятково рідкісного рівноцінного поєднання усіх видів стилів (8,3%).

Таким чином, узагальнюючи діагностичне дослідження, можна констатувати, що результати показали набір лідерських якостей, які притаманні

чинним посадовцям бізнесу, що балансує на різному поєднанні стилів керівника, організаційних здібностях, перцептивних якостях, комунікативних особливостях. Це свідчить, що потенціал розвитку лідерських можливостей є чималий, а тому потрібно застосовувати відповідні механізми та форми його вдосконалення (табл. 2).

Наведені пропозиції дають змогу окреслити системний підхід до розвитку лідерських якостей у посадових осіб, орієнтований як на внутрішньоособистісні, так і міжособистісні складники. Зокрема, увага акцентується на необхідності поєднання теоретичної підготовки з практичними формами навчання, зокрема тренінгами, психологічним консультуванням та методами само-рефлексії. Важливо, що розвиток лідерства розглядається не лише як здобуття управлінських

Таблиця 2

Пропозиції щодо вдосконалення розвитку лідерських якостей посадових осіб

№	Пропозиція	Очікуваний результат
1	Упровадження психодіагностики персоналу	Об'єктивна оцінка лідерського потенціалу, виявлення сильних і слабких сторін
2	Розроблення програм цілеспрямованого лідерського розвитку	Підвищення управлінської компетентності, розвиток м'яких навичок
3	Запровадження менторства і наставництва	Передача управлінського досвіду, формування лідерської культури
4	Тренінги з адаптивного стилю керівництва	Гнучкість у прийнятті рішень, підвищення ефективності взаємодії з командою
5	Розвиток соціального впливу та міжособистісних навичок	Поліпшення комунікації, вміння вирішувати конфлікти, підвищення авторитету керівника
6	Формування культури зворотного зв'язку	Підвищення самоусвідомлення керівників, покращення мікроклімату
7	Підтримка етичного й ціннісного лідерства	Зміцнення довіри, підвищення морального авторитету керівників
8	Створення кадрового резерву лідерів	Формування стабільної системи наступництва, стратегічне планування розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

навичок, а й як процес цілісного вдосконалення особистості керівника, включаючи емоційну стійкість, критичне мислення, комунікативну ефективність. Усі запропоновані заходи спрямовані на створення умов для підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення соціально-психологічного комфорту в колективі.

Доцільність та практична значущість запропонованих напрямів удосконалення розвитку лідерських якостей підтверджує необхідність їх упровадження у систему професійного зростання посадових осіб, особливо в умовах високої динаміки сучасного бізнес-середовища.

Висновки і перспективи подальших розробок у цьому напрямі. У результаті проведеного дослідження серед керівників середньої та вищої ланок комерційних підприємств Чортківського району встановлено, що більшість учасників володіє середнім та вище середнього рівнями сформованості лідерських якостей, що свідчить про їхню готовність до ефективного управління у сучасних умовах. Використання експериментально-психологічних методик дало змогу здійснити комплексну оцінку організаторських

здібностей, характеру міжособистісних взаємин і домінуючих стилів управління. З'ясовано, що демократично-ліберальний стиль переважає у 33,3% досліджуваних, що вказує на схильність до гнучкого, відкритого стилю керівництва. Водночас унікальним емпіричним випадком став прояв рівноправного поєднання трьох стилів лідерства в одного з керівників, що може свідчити про його адаптивність та здатність гнучко реагувати на змінні умови управління. Удосконалення лідерських якостей доцільно здійснювати через цілеспрямоване формування емоційної саморегуляції, розвиток комунікативної компетентності, а також підвищення рівня рефлексії управлінської діяльності шляхом активного залучення до тренінгових програм та психологічного супроводу.

Отримані результати підтверджують ефективність застосування методів експериментальної психології у вивченні соціально-психологічних особливостей лідерської поведінки та підкреслюють необхідність упровадження психологічного практикуму в систему професійного розвитку сучасних посадовців комерційної сфери.

ЛІТЕРАТУРА

1. Козак І.В. Психологічні особливості лідерства в сучасних організаціях: соціально-психологічний та когнітивний аспекти. *Вісник психології і соціальної роботи*, 2022. № 15(3). С. 45–58.
2. Шевченко О.М. Емоційний інтелект як чинник ефективності лідерства в умовах трансформаційних процесів. *Науковий вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія»*. 2023. № 28(1). С. 72–85.
3. Дмитренко С.В. Інноваційні підходи до розвитку лідерських компетенцій у менеджерів комерційних організацій. *Журнал управління персоналом*. 2024. № 10(1). С. 33–47.
4. Климчук Н.І. Соціально-психологічні фактори стилю лідерства та міжособистісних відносин у команді. *Вісник соціальної психології*. 2025. № 12(4). С. 25–39.
5. Петренко Т.В. Комунікативні навички і мотивація в психології лідерства сучасного суспільства. *Психологічний журнал*. 2021. № 44(2). С. 110–123.
6. Abdullaev B.A. Leader activities the subject of the study social psychology. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*. 2020. Vol. 8 No. 1. P. 40–44.
7. Друкер П. *Енциклопедія менеджменту* / пер. з англ. 2014. 432 с.
8. Підгорний К.Ю. Сучасний посадовець-лідер: соціально-психологічні риси і властивості характеру. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2020. Вип. 4. С. 37–45.
9. Chaayasat Promsri. Training Program Analysis for Leadership 4.0 in Fourth Industrial Revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 2019. Vol. 2. P. 591–597. DOI: 10.36349/EASJEBM.2019.v02i09.017
10. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Діагностика здатності керівника-лідера до ефективної взаємодії. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 214–219.
11. Уманський Л.І., Лутошкін А.Н., Чернишов А.С., Фетіскін Н.П. Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості в рамках групи. URL: <http://weblib.pp.ua/615-psiologicheskaya-otsenka-organizatorskih-22486.html>
12. Georgiou, G. P. (2021). Toward a new model for speech perception: The Universal Perceptual Model (UPM) of Second Language. *Cognitive Processing*, Vol. 22(2), P. 277–289. URL: <https://doi.org/10.1007/s10339-021-01017-6>
13. Дегтяр А.О., Бублій М.П. Об'єкти діагностики та оцінки управлінського лідерства. *Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів : матеріали 7-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 травня 2021 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. С. 21–23.*

14. Сторожев Р.І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве урядування*. 2020. Вип. 4(47). С. 78–87.

REFERENCES

1. Kozak, I.V. (2022). Psykholohichni osoblyvosti liderstva v suchasnykh orhanizatsiakh: sotsialno-psykholohichni ta kohnityvnyi aspekty. [Psychological features of leadership in modern organizations: socio-psychological and cognitive aspects]. *Visnyk psykholohii i sotsialnoi roboty*. Vol. 15(3). P. 45–58. [in Ukrainian]
2. Shevchenko, O.M. (2023). Emotsiyni intelekt yak chynnyk efektyvnosti liderstva v umovakh transformatsiynykh protsesiv [Emotional intelligence as a factor in leadership effectiveness in transformational processes]. *Naukovyi visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya psykholohiia*. No 28(1). P. 72–85. [in Ukrainian]
3. Dmytrenko, S.V. (2024). Innovatsiini pidkhody do rozvytku liderskykh kompetentsii u menedzheriv komertsiiynykh orhanizatsii [Innovative approaches to developing leadership competencies in managers of commercial organizations]. *Zhurnal upravlinnia personalom*. No 10(1). P. 33–47. [in Ukrainian]
4. Klymchuk, N.I. (2025). Sotsialno-psykholohichni faktory stylu liderstva ta mizhosobystisnykh vidnosyn u komandi [Socio-psychological factors of leadership style and interpersonal relationships in a team]. *Visnyk sotsialnoi psykholohii*. No 12(4). P. 25–39. [in Ukrainian]
5. Petrenko, T.V. (2021). Komunikatyvni navychky i motyvatsiia v psykholohii liderstva suchasnoho suspilstva [Communication skills and motivation in the psychology of leadership in modern society]. *Psykhologichnyi zhurnal*. Vol. 44(2). P. 110–123. [in Ukrainian]
6. Abdullaev, B.A. (2020). Leader activities the subject of the study social psychology. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*. Vol. 8 No. 1. P. 40–44.
7. Druker P. (2014). Entsyklopediia menedzhmentu / perk.z anhl. 432 p.
8. Pidhornyi, K.Yu. (2020). Suchasnyi posadovets-lider: sotsialno-psykholohichni rysy i vlastyvoli kharakteru [Modern official leader: socio-psychological traits and character properties]. *Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity*. Vol.4. P. 37–45. [in Ukrainian]
9. Chaiyaset Promsri (2019). Training Program Analysis for Leadership 4.0 in Fourth Industrial Revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*. Vol. 2. P. 591–597. DOI: 10.36349/EASJEBM.2019.v02i09.017
10. Luhova, V.M., Yermolenko, O.A. (2013). Diahnostyka zdatsnosti kerivnyka-lidera do efektyvnoi vzaiemodii [Diagnostics of a manager-leader's ability to interact effectively.]. *Problemy ekonomiky*. No 3. P. 214–219. [in Ukrainian]
11. Umanskyi, L.I., Lutoshkin, A.N., Chernyshov, A.S. & Fetiskin N.P. (2018). Psykholohichna otsinka orhanizatorskykh zdibnostei osobystosti v ramkakh hrupy [Psychological assessment of an individual's organizational abilities within a group]. URL: <http://weblib.pp.ua/615-psiologicheskaya-otsenka-organizatorskih-22486.html>. [in Ukrainian]
12. Georgiou, G.P. (2021). Toward a new model for speech perception: The Universal Perceptual Model (UPM) of Second Language. Cognitive Processing, Vol. 22(2), P. 277–289. URL: <https://doi.org/10.1007/s10339-021-01017-6>
13. Diehtiar, A.O., Bublil, M.P. (2021). Obiekty diahnostyky ta otsinky upravlinskoho liderstva [Objects of diagnostics and assessment of managerial leadership]. *Naukova shkola akademika Ivana Ziaziuna u pratsiakh yoho soratnykiv ta uchniv: materialy 7 yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (25–26 travnia 2021 r.)*. Kharkiv: NTU «KhPI». P. 21–23. [in Ukrainian]
14. Storozhev, R.I. (2020). Systema pryntsyypiv rozvytku liderstva v publichnomu upravlinni [System of principles for leadership development in public administration]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve spriamuvannia*. Vol. 4(47). P. 78–87. [in Ukrainian]