



УДК 159.9:005.32

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5\(57\)-3228-3237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-3228-3237)

**Борозенцева Тетяна Валеріївна** кандидат психологічних наук, Горлівський інститут іноземних мов ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0002-7251-0590>

**Кислий Віталій Дмитрович** кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та педагогіки Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-7518-0948>

**Варіна Ганна Борисівна** магістр психології, старший викладач кафедри психології, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0002-0087-4264>

**Заславська Марія Сергіївна** викладач кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-3527-5453>

## РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до особистості керівника в умовах динамічних соціально-економічних змін, невизначеності професійного середовища та підвищеної відповідальності за прийняття управлінських рішень. У сучасній психології управління особлива увага приділяється вивченню внутрішніх ресурсів особистості, що забезпечують здатність ефективно організовувати діяльність, взаємодіяти з персоналом та підтримувати професійну стійкість у складних організаційних умовах.

Метою статті є емпіричне дослідження психологічних ресурсів управлінської діяльності менеджерів різного рівня та встановлення взаємозв'язків між управлінськими здібностями, професійною самоефективністю й організаційною напруженістю. У дослідженні взяли участь менеджери нижчого, середнього та вищого рівнів управління, які працюють у державних і приватних організаціях різного профілю.

Встановлено, що управлінські здібності та професійна самоефективність можуть розглядатися як важливі психологічні ресурси управлінської діяльності, які забезпечують впевненість у власній професійній компетентності, готовність до прийняття відповідальних рішень та організації взаємодії з персоналом. Виявлено статистично значущі відмінності між менеджерами різного рівня





управління за показниками управлінських здібностей і професійної самоефективності, що може свідчити про накопичення психологічних ресурсів у процесі професійного досвіду. Показники організаційної напруженості характеризують особливості професійного середовища, яке може виступати контекстуальним чинником реалізації психологічних ресурсів особистості. Результати кореляційного аналізу підтверджують взаємопов'язаний характер досліджених психологічних характеристик та їх системну роль у структурі управлінської діяльності менеджерів.

**Ключові слова:** психологічні ресурси, управлінська діяльність, менеджери, управлінські здібності, професійна самоефективність, організаційна напруженість, психологія управління.

**Borozentseva Tetiana Valeriivna** PhD in Psychology, Horlivka Institute of Foreign Languages, State Higher Educational Institution “Donbas State Pedagogical University”, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7251-0590>

**Kyslyi Vitalii Dmytrovych** PhD in Psychology, Associate Professor, Professor of the Department of Psychology and Pedagogy, Ivan Kozhedub Kharkiv National Air Force University, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7518-0948>

**Varina Hanna Borysivna** Master of Psychology, Senior Lecturer of the Department of Psychology, Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0087-4264>

**Zaslavska Mariia Serhiivna** Lecturer of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3527-5453>

## THE RESOURCE POTENTIAL OF PERSONALITY AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF MANAGERIAL ACTIVITY

**Abstract.** The relevance of the study is determined by the increasing demands placed on the personality of a manager under conditions of dynamic socio-economic changes, uncertainty of the professional environment, and increased responsibility for managerial decision-making.

In contemporary management psychology, particular attention is paid to the study of internal personal resources that ensure the ability to effectively organize activities, interact with staff, and maintain professional stability in complex organizational conditions.

The aim of the article is to empirically investigate the psychological resources of managerial activity of managers at different levels and to identify relationships between managerial abilities, occupational self-efficacy, and organizational tension.





The study involved managers of lower, middle, and top management levels working in public and private organizations of various profiles.

It has been established that managerial abilities and occupational self-efficacy can be considered important psychological resources of managerial activity, ensuring confidence in professional competence, readiness to make responsible decisions, and the ability to organize interaction with personnel. Statistically significant differences were found between managers of different levels regarding indicators of managerial abilities and occupational self-efficacy, which may indicate the accumulation of psychological resources in the process of professional experience. Indicators of organizational tension characterize features of the professional environment that may act as a contextual factor influencing the realization of an individual's psychological resources. The results of the correlation analysis confirm the interrelated nature of the studied psychological characteristics and their systemic role in the structure of managerial activity.

**Keywords:** psychological resources, managerial activity, managers, managerial abilities, occupational self-efficacy, organizational tension, management psychology.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Умови сучасної професійної діяльності, що характеризуються посиленням конкуренції, інформаційним перевантаженням і впливом кризових факторів, визначають зростання значущості психологічних ресурсів особистості керівника як ключового чинника ефективності управління. Результативність управлінської діяльності визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й комплексом індивідуально-психологічних характеристик, зокрема саморегуляцією, професійною само-ефективністю, стресостійкістю та готовністю до відповідального прийняття рішень, тоді як підвищена організаційна напруженість може ускладнювати ці процеси, знижувати продуктивність і негативно позначатися на психологічному стані керівника, що обумовлює необхідність системного аналізу взаємозв'язку зазначених чинників.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема ефективності управлінської діяльності має міждисциплінарний характер і розглядається як результат взаємодії організаційних, соціально-психологічних та особистісних чинників, де поряд із професійною підготовкою визначальну роль відіграють індивідуально-психологічні характеристики, лідерський потенціал, мотиваційні ресурси та особливості організаційного середовища. Є. Масленников, Р. Кіртока та Т. Музиченко підкреслюють її багатоконпонентність, акцентуючи значення особистості керівника, його здатності до прийняття рішень, організації взаємодії та забезпечення результативності спільної діяльності. [12]. А. Краєвська та І. Шварц розглядають ефективність управління як інтегративний показник, що включає не лише економічні чи організаційні результати, а й якість управлінських рішень, рівень адаптивності управлінської системи та її здатність до стабільного функціонування [9].





Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням психологічних передумов успішної управлінської діяльності. І. Вахоцька розглядає різнопланову управлінську діяльність як важливу психологічну умову розвитку зрілої особистості керівника, підкреслюючи, що управління потребує не лише компетентності, а й внутрішньої готовності до відповідальності, саморегуляції та особистісного зростання [2]. А. Ключко [7], досліджуючи особливості управлінської діяльності керівників освітніх організацій, акцентують на ролі рефлексивності, діалогічності, здатності до гнучкої взаємодії та психологічної готовності діяти в умовах інноваційних змін. У свою чергу, І. Кривов'язюк аналізує складники лідерських компетенцій сучасного керівника, наголошуючи на тому, що ефективне управління неможливе без розвинених комунікативних, організаторських та мотиваційних характеристик, які забезпечують вплив керівника на колектив і досягнення спільних цілей [10]. Схожих висновків доходять О. Ареф'єва та С. Ареф'єв, які пов'язують лідерський потенціал із здатністю керівника забезпечувати адаптивність організації у мінливих умовах [1].

Важливе місце в сучасних публікаціях займає проблема психологічних ресурсів керівника в умовах стресу, невизначеності та високої динаміки професійного середовища. Н. Гординя [4], Н. Мрака та співавтори [14], а також Г. Пріб і В. Горбенко [16] підкреслюють, що прийняття ефективних управлінських рішень у складних умовах значною мірою залежить від здатності керівника зберігати внутрішню стійкість, витримувати психологічне навантаження, контролювати емоційні реакції та діяти в ситуаціях дефіциту часу й інформації. А. Капліна, аналізуючи чинники якості управлінських рішень, звертає увагу на вплив організаційних умов, інформаційного перевантаження та напруженості професійного середовища на результативність управлінської діяльності [6]. Водночас Т. Голобородько та Л. Буркова акцентують етичний вимір лідерства, показуючи, що ефективність управління в сучасному суспільстві дедалі тісніше пов'язана не лише з інструментальною компетентністю, а й зі здатністю керівника підтримувати довіру, відповідальність і конструктивну взаємодію в колективі [3].

Окремо слід відзначити роботи, присвячені мотиваційним і командним аспектам управління. Н. Зачосова, Н. Носань і К. Брайко [5] підкреслюють роль соціальних навичок і мотиваційних механізмів у розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу, Остополець І. та співавтори наголошують на значенні впливу керівника у вольовій регуляції працівників на етапі адаптації до професійної діяльності [15] як умови досягнення високих результатів організації.

Отже, узагальнення наукових досліджень свідчить, що ефективність управлінської діяльності є багатовимірним феноменом, сформованим взаємодією особистісних, мотиваційних, лідерських і організаційних чинників, однак більшість праць розглядає їх фрагментарно (через лідерство, управлінські рішення чи організаційний стрес), що зумовлює недостатню розробленість



проблеми комплексного взаємозв'язку управлінських здібностей, професійної самоефективності та організаційної напруженості як психологічних детермінант ефективності управління.

**Метою статті** є емпіричне дослідження психологічних ресурсів управлінської діяльності менеджерів різного рівня та виявлення взаємозв'язків між управлінськими здібностями, професійною самоефективністю й організаційною напруженістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для дослідження психологічних чинників ефективності управлінської діяльності було використано комплекс психодіагностичних методик, а саме: методику «Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності» Л. Д. Кудряшова [8]; «Опитувальник професійної самоефективності» (Short Occupational Self-Efficacy Scale, T. Rigotti, V. Schyns, G. Mohr; адаптація О. В. Креденцер) [13]; методику «Індекс організаційної напруженості» (R. Kahn та ін.; модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко) [13].

Для аналізу даних було використано методи описової та інферентної статистики, а саме: однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), апостеріорний критерій Тьюкі (Tukey HSD); визначався коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r$ ).

У дослідженні взяли участь 84 менеджери різного рівня управління (нижчого – 34, середнього – 31, вищого – 19) віком від 26 до 54 років. Зі стажем управлінської діяльності від 1 до 18 років. Респонденти працюють у державних і приватних організаціях різного профілю, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я та ІТ.

Для визначення інтегрального показника здатності особистості до управлінської діяльності застосовувалася методика «Оцінка загальної здібності до управлінської діяльності» Л. Д. Кудряшова. Результати свідчать, що середній показник загальної здібності до управлінської діяльності у вибірці менеджерів перебуває в межах середнього рівня (52,37 балів), що відповідає нормативним значенням методики. Водночас варіативність показників ( $SD=8,41$ ) вказує на наявність індивідуальних відмінностей у сформованості управлінського потенціалу. Це узгоджується з положенням І. Вахоцької про неоднорідність психологічних характеристик керівників різних рівнів управління [2].

Результати дисперсійного аналізу показали наявність статистично значущих відмінностей у показниках загальної здібності до управлінської діяльності залежно від рівня управління ( $F(2,81)=3,27$ ;  $p\leq 0,05$ ). Найвищі показники характерні для менеджерів вищого рівня управління, що може пояснюватися більш високими вимогами до їх професійної компетентності, відповідальності та здатності приймати стратегічні рішення. Таким чином, отримані результати підтверджують, що рівень управлінської діяльності пов'язаний із поступовим зростанням інтегральних психологічних характеристик керівника, що виступають психологічним ресурсом реалізації управлінських функцій та координації діяльності персоналу.





Для оцінки професійної самоефективності менеджерів використовувався «Опитувальник професійної самоефективності» (Short Occupational Self-Efficacy Scale, T. Rigotti, B. Schyns, G. Mohr; адаптація О. В. Креденцер).

Середній рівень професійної самоефективності менеджерів (31,46 бала) відповідає достатньому рівню впевненості у здатності ефективно виконувати професійні завдання, що свідчить про сформованість переконання у власній компетентності, здатності долати труднощі та досягати цілей, а також підтверджує роль самоефективності як важливого психологічного ресурсу управлінської діяльності.

Водночас результати однофакторного дисперсійного аналізу виявили статистично значущі відмінності залежно від рівня управління ( $F(2,81)=3,11$ ;  $p \leq 0,05$ ): найвищі показники характерні для менеджерів вищої ланки, що пояснюється більшою автономністю, стратегічним характером діяльності, відповідальністю за довгострокові результати та накопиченим досвідом розв'язання складних управлінських завдань, який сприяє зміцненню впевненості у власній професійній компетентності.

Отже, професійна самоефективність може розглядатися як важливий психологічний ресурс управлінської діяльності, що забезпечує стійкість професійної позиції керівника та готовність до подолання труднощів.

Отримані результати за методикою «Індекс організаційної напруженості» (R. Kahn та ін.; модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко) засвідчують, що середній рівень організаційної напруженості менеджерів (43,12 бала) відповідає помірному рівню психологічного напруження, зумовленого специфікою професійної діяльності, зокрема відповідальністю за результати, необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності, інтенсивною міжособистісною взаємодією та обмеженістю ресурсів; водночас організаційна напруженість виступає інтегральною характеристикою управлінської діяльності, яка, будучи невід'ємною її складовою, може як впливати на психологічне благополуччя керівника, так і визначати ефективність управлінських рішень.

Результати дисперсійного аналізу засвідчили статистично значущі відмінності у рівні організаційної напруженості залежно від рівня управління ( $F(2,81)=3,34$ ;  $p \leq 0,05$ ): найвищі показники притаманні менеджерам нижчої ланки, тоді як у керівників вищого рівня спостерігається тенденція до їх зниження, що можна пояснити поєднанням управлінських і виконавчих функцій та обмеженим контролем над процесами на нижчих рівнях, на відміну від більшої автономії, можливостей делегування і досвіду у керівників вищої ланки; отже, організаційна напруженість постає значущим психологічним чинником ефективності управлінської діяльності.

Результати кореляційного аналізу представлені в таблиці 1.



Таблиця 1

Кореляційна матриця показників психологічних чинників ефективності управлінської діяльності (N = 84)

Показники	1	2	3
1. Загальна здібність до управлінської діяльності	1		
2. Професійна самоефективність	0,47**	1	
3. Організаційна напруженість	-0,31*	-0,43**	1

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

Виявлено позитивний кореляційний зв'язок між загальною здібністю до управлінської діяльності та професійною самоефективністю ( $r=0,47$ ;  $p \leq 0,01$ ). Це свідчить про те, що впевненість у власній професійній компетентності пов'язана з більш вираженим управлінським потенціалом особистості. Встановлено негативний взаємозв'язок між організаційною напруженістю та загальною здібністю до управлінської діяльності ( $r=-0,31$ ;  $p \leq 0,05$ ), що може свідчити про зниження можливостей повної реалізації психологічних ресурсів управлінської діяльності в умовах підвищеного організаційного напруження. Високий рівень організаційного стресу може ускладнювати процес прийняття рішень, знижувати рівень концентрації уваги та ускладнювати реалізацію управлінських функцій та підтримання професійної стійкості керівника. Також встановлено статистично значущий негативний взаємозв'язок між організаційною напруженістю та професійною самоефективністю ( $r=-0,43$ ;  $p \leq 0,01$ ), що може вказувати на зниження впевненості у власній професійній компетентності за умов підвищеного психологічного навантаження.

Отримані результати свідчать про взаємопов'язаний характер психологічних ресурсів управлінської діяльності, серед яких важливу роль відіграють управлінські здібності, професійна самоефективність та особливості переживання організаційної напруженості.

**Висновки.** Результати дослідження дозволяють розглядати управлінські здібності, професійну самоефективність та організаційну напруженість як взаємопов'язані психологічні ресурси, при цьому зі зростанням рівня управління спостерігається підвищення управлінських здібностей і самоефективності як наслідок накопичення професійного досвіду, тоді як організаційна напруженість знижується завдяки більшій автономії та контролю над професійною ситуацією; виявлені кореляції підтверджують їх системну узгодженість у структурі професійного функціонування менеджера.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розширенні спектра психологічних ресурсів управлінської діяльності.



## Літератури

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.134>
2. Вахоцька І. Різноманітна управлінська діяльність як психологічна умова розвитку зрілої особистості керівника. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 5(69). С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-5-11>
3. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.47>
4. Горדיня Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип.1(71). С. 48–58. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-23-71-1-48-58>
5. Зачосова Н., Носань Н., Брайко К. Роль соціальних (м'яких) навиків і мотиваційних механізмів для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56>
6. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 129–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129>
7. Ключко А. Психологічні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій в умовах інноваційних змін. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 202). Вип. 1(54). С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.5>
8. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ: ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
9. Красівська А. С., Шварц І. В. Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>
10. Кривов'язюк І. Складники формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 6 (68). С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-14>
11. Малюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-141>
12. Масленников Є. І., Кіртока Р. Г., Музиченко Т. О. Теоретичні аспекти ефективності управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Том 22, Вип. 1(53). С. 128–138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288745](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288745)
13. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук; за ред. Л. М. Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
14. Мрака Н. М., Піцикевич В. в., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленко Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>
15. Остополець І. Ю., Борозенцева Т. В., Кучеренко Н. С., Кухар Т. В., Шайда О. Г. Особливості вольової регуляції працівників на етапі адаптації до професійної діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2024. № 3, Том 2. С.21-31 DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-65-3-2-21-31>





16. Пріб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, Україна, 21 листопада 2023 р.* С. 228–231. DOI: [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-18-03](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-18-03)

## References

1. Arefieva, O. V., & Arefiev, S. O. (2021). Potensial liderstva v stratehichnomu upravlinni adaptivnistiu pidpriemnytskoi diialnosti [Leadership potential in strategic management of entrepreneurial adaptability]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, 2, 134–144. <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.134> [in Ukrainian].
2. Vakhotska, I. (2022). Riznoplana upravlinska diialnist yak psykholohichna umova rozvytku zrioi osobystosti kerivnyka [Multifaceted managerial activity as a psychological condition for the development of a mature leader's personality]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy – Bulletin of the National Defence University of Ukraine*, 5(69), 5–11. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-69-5-5-11> [in Ukrainian].
3. Holoborodko, T. V., & Burkova, L. A. (2023). Etychni aspekty liderstva v upravlinskiy praktytsi: rol informatsiinoho zabezpechennia ta menedzhmentu personalu v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Ethical aspects of leadership in management practice: the role of information support and HR management in the digital society]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 14, 47–54. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.47> [in Ukrainian].
4. Hordynia, N. D. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Psychological features of effective managerial decision-making by civil servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy – Bulletin of the National Defence University of Ukraine*, 1(71), 48–58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-23-71-1-48-58> [in Ukrainian].
5. Zachosova, N., Nosan, N., & Braiko, K. (2025). Rol sotsialnykh (miakykh) navykiv i motyvatsiinykh mekhanizmiv dlia rozvytku liderskoho potentsialu upravlinskoho personalu pidpriemstv [The role of soft skills and motivational mechanisms in developing leadership potential of managerial staff]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56> [in Ukrainian].
6. Kaplina, A. I. (2024). Faktory, shcho vplyvaiut na yakist ta efektyvnist upravlinskykh rishen, pryiniatykh v kompanii [Factors influencing the quality and effectiveness of managerial decisions in a company]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 23, 129–132. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129> [in Ukrainian].
7. Klochko, A. (2022). Psykholohichni osoblyvosti upravlinskoi diialnosti menedzheriv osvितnikh orhanizatsii v umovakh innovatsiinykh zmin [Psychological features of managerial activity of educational managers in conditions of innovation]. *Naukovi pratsi MAUP. Psykholohiia – Scientific Works of MAUP. Psychology*, 1(54), 35–40. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.5> [in Ukrainian].
8. Kokun, O. M., Pishko, I. O., Lozinska, N. S., & Oliinyk, V. O. (2023). Psykhodiagnostyka liderskykh yakostei viiskovosluzhbovtziv [Psychodiagnostics of leadership qualities of military personnel]. Kyiv: TOV «7BC». [in Ukrainian].
9. Kraievska, A. S., & Shvarts, I. V. (2023). Kryterii efektyvnosti upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [Criteria for effectiveness of industrial enterprise management]. *Innovation and Sustainability*, 3, 22–27. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27> [in Ukrainian].
10. Kryvoviazuk, I. (2018). Skladnyky formuvannia liderskykh kompetentsii suchasnoho kerivnyka pidpriemstva [Components of leadership competencies formation of a modern manager].





Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of System Approach in Economy, 6(68), 90–95. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-14> [in Ukrainian].

11. Maliukina, A. (2024). Psykholohiia upravlinskoï diialnosti ta yii tendentsii [Psychology of managerial activity and its trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-141> [in Ukrainian].

12. Maslennikov, Ye. I., Kirtoka, R. H., & Muzychenko, T. O. (2023). Teoretychni aspekty efektyvnosti upravlinskoï diialnosti [Theoretical aspects of management effectiveness]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 22(1), 128–138. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288745](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288745) [in Ukrainian].

13. Karamushka, L. M. (Ed.), Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., Lahodzinska, V. I., Ivkin, V. M., & Kovalchuk, O. S. (2023). *Metodyky doslidzhennia psykhiчного zdorovia ta blahopoluchchia personalu orhanizatsii* [Methods for studying mental health and well-being of organizational personnel]. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].

14. Mraka, N. M., Pitsykhevyeh, V. V., Hnatyshyn, B. O., Kochin, I. S., Mykhailov, T. S., Lenko, N. V., & Bezzubyi, O. V. (2024). Psykholohichni faktory pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu [Psychological factors of decision-making under stress]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> [in Ukrainian].

15. Ostopolets, I. Yu., Borozensteva, T. V., Kucherenko, N. S., Kukhar, T. V., & Shaida, O. H. (2024). Osoblyvosti volovoi rehuliatcii pratsivnykiv na etapi adaptatsii do profesiinoï diialnosti [Features of volitional regulation of employees at the stage of adaptation to professional activity]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii ta sotsialnoi roboty – Theoretical and Applied Problems of Psychology and Social Work*, 3(2), 21–31. <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-65-3-2-21-31>

16. Prib, H. A., & Horbenko, V. O. (2023). Psykholohichni chynnyky, shcho vplyvaiut na efektyvnist upravlinskoï diialnosti pid chas viiny [Psychological factors influencing management effectiveness during war]. In *Suchasni vektory vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy na zasadakh stalosti ta bezpeky: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 228–231). Kyiv. [https://doi.org/10.54929/conf\\_21\\_11\\_2023-18-03](https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-18-03) [in Ukrainian].

*Дата першого надходження статті до видання: 20.04.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026*

