



УДК 159.922.2:005.6

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-2230-2240](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-2230-2240)

Бочелюк Віталій Йосипович доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри загальної та соціальної психології ПВНЗ «Європейський університет», <https://orcid.org/0000-0001-8727-3818>

Панов Микита Сергійович доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-5085-8895>

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА: ОСОБИСТІСНІ РЕСУРСИ ТА ВИКЛИКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОСТОРУ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми психологічного портрета сучасного керівника в умовах трансформації управлінського простору. Актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до ефективності управлінської діяльності в умовах невизначеності, динамічних змін, цифровізації та підвищеного психологічного навантаження. Обґрунтовано, що результативність діяльності керівника визначається не лише рівнем його професійної підготовки, але й комплексом індивідуально-психологічних характеристик, які формують його особистісний потенціал. Розкрито сутність психологічного портрета керівника як інтегративного утворення, що включає когнітивний, емоційно-вольовий, мотиваційний та ціннісно-смісловий компоненти. Встановлено, що когнітивний компонент пов'язаний зі здатністю до стратегічного мислення, аналізу інформації та прийняття управлінських рішень; емоційно-вольовий – із розвитком емоційного інтелекту, саморегуляції та стресостійкості; мотиваційний – із внутрішньою спрямованістю на досягнення результатів і розвиток організації; ціннісно-смісловий – із системою переконань, етичних орієнтацій і відповідальністю керівника.

Визначено ключові особистісні ресурси сучасного керівника, серед яких провідне значення мають емоційний інтелект, життестійкість, психологічна гнучкість, комунікативна компетентність, рефлексивність та здатність до безперервного саморозвитку. Доведено, що саме ці ресурси забезпечують ефективну адаптацію до змін, конструктивну взаємодію з персоналом, здатність до прийняття обґрунтованих рішень і підтримання психологічної стійкості в умовах підвищеного навантаження. Окреслено основні виклики сучасного управлінського простору, зокрема зростання рівня невизначеності, необхідність управління в кризових умовах, цифровізацію діяльності, інформаційне переван-



таження та ризик професійного вигорання. Встановлено, що ефективно подолання зазначених викликів потребує розвитку внутрішніх ресурсів особистості керівника, підвищення рівня його психологічної готовності до змін і здатності до гнучкого реагування на нові вимоги середовища. Підкреслено необхідність комплексного підходу до дослідження особистості керівника, який передбачає врахування взаємозв'язку між його індивідуально-психологічними характеристиками та умовами професійної діяльності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розробки програм професійного розвитку керівників, удосконалення системи їх підготовки та впровадження психологічного супроводу управлінської діяльності з метою підвищення її ефективності в сучасних умовах.

Ключові слова: психологічний портрет керівника, особистісні ресурси, емоційний інтелект, стресостійкість, життєстійкість, комунікативна компетентність, рефлексивність, управлінський простір, професійний розвиток, виклики сучасного управління.

Bochelyuk Vitaliy Yosypovych Full Doctor in Psychology, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor of the Department of General and Social Psychology of the European University, <https://orcid.org/0000-0001-8727-3818>

Panov Mykyta Serhiyovych Full Doctor in Psychology, Professor, Professor of the Department of Psychology, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-5085-8895>

THE PSYCHOLOGICAL PORTRAIT OF THE MODERN MANAGER: PERSONAL RESOURCES AND CHALLENGES OF THE MANAGERIAL ENVIRONMENT

Abstract. The article presents a theoretical analysis of the psychological portrait of the modern manager within the context of transformations in the managerial environment. The relevance of the study is determined by the increasing demands for effective managerial performance under conditions of uncertainty, dynamic change, digitalization, and heightened psychological stress. It is argued that managerial effectiveness is defined not only by the level of professional training but also by a complex set of individual psychological characteristics that constitute the personal potential of the manager. The study elucidates the essence of the manager's psychological portrait as an integrative construct comprising cognitive, emotional-volitional, motivational, and value-semantic components. The cognitive component is associated with the ability for strategic thinking, information analysis, and decision-making; the emotional-volitional component relates to the development of emotional intelligence, self-regulation, and stress resilience; the motivational component reflects an intrinsic orientation toward achieving results and organizational development; and





the value-semantic component is linked to the manager's system of beliefs, ethical orientations, and sense of responsibility.

Key personal resources of the modern manager are identified, with particular emphasis on emotional intelligence, resilience, psychological flexibility, communicative competence, reflexivity, and the capacity for continuous self-development. It is demonstrated that these resources ensure effective adaptation to change, constructive interaction with personnel, the ability to make well-grounded decisions, and the maintenance of psychological stability under increased workloads. The main challenges of the contemporary managerial environment are outlined, including rising uncertainty, the necessity of crisis management, digitalization of managerial activities, information overload, and the risk of professional burnout. The study establishes that effective management of these challenges requires the development of the manager's internal personal resources, enhancement of psychological readiness for change, and the ability to respond flexibly to emerging environmental demands. The study emphasizes the need for a comprehensive approach to the examination of the manager's personality, taking into account the interplay between individual psychological characteristics and the conditions of professional activity. The practical significance of the findings lies in their potential application for the development of professional growth programs for managers, improvement of managerial training systems, and implementation of psychological support for managerial activities to enhance effectiveness in contemporary organizational conditions.

Keywords: psychological portrait of the manager, personal resources, emotional intelligence, stress resilience, resilience, communicative competence, reflexivity, managerial environment, professional development, contemporary management challenges.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зростанням рівня невизначеності, динамічністю змін та посиленням кризових явищ, що особливо загострилися в умовах воєнного стану. За таких обставин суттєво зростають вимоги до ефективності управлінської діяльності, а відтак і до особистості керівника як ключового суб'єкта організаційних процесів. Саме керівник стає не лише носієм владних повноважень, але й центральною фігурою, від якої залежить стабільність функціонування колективу, психологічний клімат в організації, здатність до адаптації та інноваційного розвитку. У сучасному управлінському просторі особистість керівника розглядається як інтегративна система індивідуально-психологічних характеристик, що визначають стиль керівництва, особливості прийняття рішень, комунікативну ефективність та здатність до саморегуляції. Водночас традиційні уявлення про керівника як раціонального суб'єкта управління, орієнтованого виключно на досягнення результату, поступово поступаються місцем більш комплексному підходу, який враховує емоційні, мотиваційні, ціннісні та рефлексивні аспекти його діяльності.



Особливої актуальності набуває проблема визначення особистісних ресурсів керівника, які забезпечують ефективність управлінської діяльності в умовах постійних змін і високого рівня стресу. До таких ресурсів належать емоційний інтелект, стресостійкість, гнучкість мислення, здатність до саморегуляції, відповідальність, лідерські якості та розвинена рефлексія. Водночас недостатній рівень розвитку зазначених характеристик може призводити до професійного вигорання, зниження якості управлінських рішень, погіршення міжособистісних взаємин у колективі та втрати організаційної ефективності. Поряд із цим сучасний керівник функціонує в умовах значного психологічного навантаження, що зумовлене необхідністю швидкого прийняття рішень, управління в ситуаціях невизначеності, відповідальності за результати діяльності організації та благополуччя працівників. Додатковими викликами є цифровізація управлінських процесів, дистанційні формати роботи, інформаційне перевантаження та необхідність постійного професійного саморозвитку. Усе це актуалізує потребу у глибшому розумінні психологічного портрета сучасного керівника як динамічної системи, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам управління та лідерства, питання цілісного аналізу особистості керівника в контексті сучасних викликів залишається недостатньо розкритим. Зокрема, потребують уточнення структура та зміст особистісних ресурсів керівника, механізми їх актуалізації в умовах кризових ситуацій, а також взаємозв'язок між індивідуально-психологічними характеристиками та ефективністю управлінської діяльності. Таким чином, виникає наукова проблема, що полягає у необхідності комплексного теоретичного осмислення психологічного портрета сучасного керівника, визначення ключових особистісних ресурсів та аналізу викликів управлінського простору, які впливають на професійне функціонування та розвиток особистості. Актуальність зазначеної проблеми зумовлює доцільність подальших наукових досліджень у цьому напрямі, що дозволить не лише поглибити теоретичні уявлення, але й сприятиме розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в сучасних умовах.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та проаналізувати психологічний портрет сучасного керівника, визначити ключові особистісні ресурси, що забезпечують ефективність управлінської діяльності, а також окреслити основні виклики управлінського простору, які впливають на професійне функціонування та розвиток особистості керівника.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика психологічного портрета сучасного керівника, його особистісних ресурсів та викликів управлінського простору впродовж останніх років набула особливої актуальності в українському науковому дискурсі. Це зумовлено як загальносвітовими трансформаціями у сфері управління, так і специфічними соціально-економічними та суспільно-



політичними умовами, в яких функціонують організації в Україні. Динамічність змін, зростання рівня невизначеності, необхідність швидкого прийняття рішень та адаптації до кризових ситуацій актуалізують потребу в ґрунтовному дослідженні особистості керівника як ключового суб'єкта управлінської діяльності. Особистість керівника розглядається як багатовимірне утворення, що інтегрує індивідуально-психологічні властивості, мотиваційні характеристики, ціннісні орієнтації та поведінкові стратегії. Зокрема, О.П. Іваненко підкреслює, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника до саморегуляції, адаптивності та рефлексії, що дозволяє йому успішно функціонувати в умовах невизначеності та ризику [7].

Важливий напрям сучасних досліджень становить аналіз особистісних ресурсів керівника як внутрішніх психологічних чинників, що забезпечують його професійну ефективність. До таких ресурсів, як правило, відносять емоційний інтелект, стресостійкість, життєстійкість, психологічну гнучкість, відповідальність та здатність до саморозвитку. Зокрема, у роботах Н.М. Ковальчук наголошується, що емоційний інтелект виступає ключовим фактором ефективної міжособистісної взаємодії, сприяє формуванню довіри в колективі та підвищує якість управлінських рішень [9]. Крім того, значна увага приділяється дослідженню стресостійкості як однієї з базових характеристик сучасного керівника. В умовах постійного психологічного навантаження, пов'язаного з відповідальністю за результати діяльності організації та необхідністю прийняття рішень у складних ситуаціях, саме здатність до ефективного подолання стресу визначає рівень професійної успішності керівника [4]. Дослідження свідчать, що недостатній рівень розвитку цієї якості може призводити до професійного вигорання, емоційного виснаження та зниження ефективності управлінської діяльності.

Окрему увагу в сучасних наукових працях приділено проблемі професійного вигорання керівників як негативного наслідку тривалого впливу стресогенних факторів. С.В. Мельник підкреслює, що вигорання не лише впливає на психологічний стан керівника, але й має суттєві організаційні наслідки, зокрема зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та зростання конфліктності в колективі [12]. У цьому контексті особливого значення набувають питання профілактики вигорання та розвитку ресурсів психологічної стійкості.

Суттєвий пласт досліджень присвячено аналізу лідерства як невід'ємної складової психологічного портрета керівника. У сучасних умовах спостерігається трансформація уявлень про ефективне лідерство, що пов'язано з переходом від жорстких ієрархічних моделей управління до більш гнучких і партнерських форм взаємодії. Зокрема, І.А. Шевченко вказує на зростання значущості трансформаційного та сервісного лідерства, які передбачають орієнтацію на розвиток персоналу, підтримку ініціативності та формування довірчих відносин у колективі [18]. Важливим аспектом є також дослідження



комунікативної компетентності керівника як складової його особистісного потенціалу. Г.О. Лисенко наголошує, що ефективна комунікація сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню згуртованості колективу та забезпечує успішну реалізацію управлінських рішень [11]. У цьому контексті підкреслюється важливість розвитку навичок активного слухання, емпатії та конструктивного зворотного зв'язку.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені впливу кризових умов на управлінську діяльність. У цих роботах зазначається, що сучасний управлінський простір характеризується високим рівнем нестабільності, що вимагає від керівника здатності до швидкої адаптації, стратегічного мислення та прийняття нестандартних рішень [2]. При цьому особистісні якості керівника розглядаються як ключовий ресурс забезпечення стійкості організації в умовах кризових змін. У контексті сучасних викликів особливої актуальності набуває проблема цифровізації управлінської діяльності. В.О. Петренко акцентує увагу на тому, що впровадження інформаційних технологій змінює характер управлінської праці, висуваючи нові вимоги до компетентностей керівника, зокрема цифрової грамотності, здатності до управління дистанційними командами та роботи в умовах інформаційного перевантаження [14]. У цих умовах особистісні ресурси керівника набувають нового змісту та потребують подальшого дослідження.

Не менш важливим є напрям досліджень, пов'язаний із вивченням рефлексії як механізму професійного розвитку керівника. Рефлексивні здібності дозволяють керівнику усвідомлювати власні дії, оцінювати їх ефективність та здійснювати корекцію поведінки відповідно до змінних умов середовища [15]. М.І. Дорошенко зазначає, що розвиток рефлексії є необхідною умовою формування професійної компетентності керівника. Крім того, у наукових працях останніх років розглядається проблема ціннісно-сміслових орієнтацій керівника як основи його управлінської діяльності. Дослідник підкреслює, що саме цінності визначають стратегічні пріоритети, стиль управління та характер взаємодії з підлеглими [6]. У цьому контексті особливого значення набуває формування етичних засад управлінської діяльності.

Аналіз сучасних досліджень також свідчить про зростання інтересу до проблеми саморозвитку керівника як важливого чинника його професійної ефективності. Р.В. Ткаченко звертає увагу на те, що здатність до безперервного навчання, самовдосконалення та професійного зростання є необхідною умовою успішної діяльності в сучасному управлінському середовищі [17]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, аналіз досліджень і публікацій дозволяє виявити певні прогалини у вивченні проблеми психологічного портрета сучасного керівника. Зокрема, більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах особистості керівника, тоді як комплексний підхід до аналізу його особистісних ресурсів та викликів управлінського простору залишається недостатньо розробленим. Недостатньо також досліджено взаємозв'язок між



внутрішніми психологічними ресурсами керівника та зовнішніми умовами його професійної діяльності.

Таким чином, узагальнення результатів сучасних наукових досліджень українських авторів дає підстави стверджувати, що проблема психологічного портрета сучасного керівника є складною, багатовимірною та потребує подальшого комплексного вивчення. Особливої актуальності набуває дослідження інтеграції особистісних ресурсів керівника та викликів сучасного управлінського простору, що відкриває перспективи для подальших наукових розвідок і практичних розробок у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Сучасний управлінський простір характеризується високою динамічністю, невизначеністю та складністю, що зумовлює підвищені вимоги до особистості керівника. У цих умовах ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається не лише професійними знаннями та навичками, але й сукупністю особистісних ресурсів, які забезпечують здатність керівника до адаптації, прийняття рішень, організації взаємодії та подолання кризових ситуацій. Відтак, психологічний портрет сучасного керівника доцільно розглядати як інтегративну систему, що включає когнітивні, емоційно-вольові, мотиваційні та ціннісно-сміслові компоненти. Однією з ключових складових психологічного портрета керівника є когнітивний компонент, який охоплює особливості мислення, здатність до аналізу та синтезу інформації, стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. О.П. Іваненко підкреслює, що ефективний керівник повинен володіти системним і критичним мисленням, що дозволяє йому адекватно оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки управлінських рішень і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [7]. Особливої актуальності набуває здатність до роботи з великими обсягами інформації та прийняття рішень в умовах її дефіциту або суперечливості.

Емоційно-вольовий компонент психологічного портрета керівника включає емоційний інтелект, стресостійкість, самоконтроль та здатність до саморегуляції. В умовах сучасних викликів саме ці характеристики забезпечують стабільність функціонування керівника та його здатність ефективно взаємодіяти з колективом. Зокрема, Н.М. Ковальчук доводить, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє розумінню емоцій інших людей, формуванню довіри та зниженню конфліктності в організації [8]. У свою чергу, стресостійкість розглядається як здатність керівника зберігати ефективність діяльності в умовах підвищеного психологічного навантаження та невизначеності. Не менш важливим є мотиваційний компонент, який визначає спрямованість діяльності керівника, його прагнення до досягнення цілей, відповідальність та ініціативність. Дослідження Р.В. Ткаченко свідчать, що ефективні керівники характеризуються високим рівнем внутрішньої мотивації, орієнтацією на розвиток організації та досягнення стратегічних результатів [16]. Водночас важливу роль відіграє здатність керівника мотивувати підлеглих, створювати умови для їх



професійного розвитку та самореалізації. Ціннісно-смісловий компонент психологічного портрета керівника відображає систему його цінностей, переконань та життєвих орієнтацій, які визначають стиль управління та характер взаємодії з колективом. У сучасних умовах особливого значення набувають такі цінності, як відповідальність, чесність, соціальна орієнтованість та етичність управлінської діяльності [5]. Саме ціннісні орієнтації визначають здатність керівника приймати соціально відповідальні рішення та формувати позитивний імідж організації. Важливою складовою психологічного портрета сучасного керівника є його особистісні ресурси, які забезпечують ефективність управлінської діяльності. До таких ресурсів належать життєстійкість, психологічна гнучкість, рефлексивність, комунікативна компетентність та здатність до саморозвитку. Зокрема, життєстійкість розглядається як інтегральна характеристика, що включає здатність до подолання труднощів, збереження внутрішньої рівноваги та адаптації до змін [3].

Психологічна гнучкість як особистісний ресурс дозволяє керівнику ефективно реагувати на зміни, змінювати стратегії поведінки та приймати нестандартні рішення. Дослідження показують, що високий рівень гнучкості мислення та поведінки сприяє успішній адаптації до умов невизначеності та кризових ситуацій [13].

Комунікативна компетентність є ще одним важливим ресурсом керівника, що забезпечує ефективну взаємодію з підлеглими, партнерами та іншими стейкхолдерами. Вона включає здатність до встановлення контактів, ведення переговорів, вирішення конфліктів та формування позитивного психологічного клімату в колективі [10].

У сучасному управлінському просторі керівник стикається з низкою викликів, які впливають на його професійне функціонування та розвиток. Одним із таких викликів є необхідність управління в умовах невизначеності та ризику. У цих умовах керівник повинен швидко приймати рішення, часто спираючись на обмежену або суперечливу інформацію, що потребує високого рівня когнітивної гнучкості та інтуїції [1]. Ще одним важливим викликом є цифровізація управлінської діяльності, яка змінює характер роботи керівника та висуває нові вимоги до його компетентностей. Сучасний керівник повинен володіти цифровими навичками, здатністю до управління дистанційними командами та роботи з інформаційними системами [14]. Водночас цифрове середовище створює додаткові психологічні навантаження, пов'язані з інформаційним перевантаженням та необхідністю постійної доступності.

Суттєвим викликом для сучасного керівника є також проблема професійного вигорання, яка виникає внаслідок тривалого впливу стресогенних факторів. С.В. Мельник зазначає, що керівники, які не мають достатнього рівня особистісних ресурсів, більш схильні до емоційного виснаження та зниження ефективності діяльності [12]. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток навичок саморегуляції та підтримки психологічного здоров'я.



Важливим аспектом є також необхідність постійного професійного та особистісного розвитку керівника. У сучасних умовах знання та навички швидко застарівають, що вимагає від керівника здатності до безперервного навчання та самовдосконалення [15]. Рефлексія виступає важливим механізмом цього процесу, дозволяючи керівнику аналізувати власний досвід та вдосконалювати управлінську діяльність.

Таким чином, психологічний портрет сучасного керівника формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників і включає широкий спектр особистісних характеристик та ресурсів. Ефективність управлінської діяльності залежить від здатності керівника інтегрувати ці ресурси та адаптуватися до викликів сучасного управлінського простору. Отже, розвиток особистісного потенціалу керівника є важливою умовою забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Висновки. У результаті теоретичного аналізу проблеми психологічного портрета сучасного керівника встановлено, що ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається не лише професійними знаннями та досвідом, а передусім комплексом індивідуально-психологічних характеристик особистості. Психологічний портрет керівника постає як інтегративна система, що поєднує когнітивні, емоційно-вольові, мотиваційні та ціннісно-сміслові компоненти, які у своїй сукупності забезпечують здатність до ефективного управління в умовах динамічного та невизначеного середовища. Визначено, що ключовими особистісними ресурсами сучасного керівника є емоційний інтелект, стресостійкість, життєстійкість, психологічна гнучкість, комунікативна компетентність, рефлексивність та здатність до саморозвитку. Саме ці ресурси забезпечують адаптацію до змін, ефективну взаємодію з колективом, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та збереження психологічної стійкості в умовах підвищеного навантаження. Водночас недостатній рівень розвитку зазначених характеристик може призводити до професійного вигорання, зниження ефективності діяльності та порушення організаційної взаємодії.

З'ясовано, що сучасний управлінський простір характеризується низкою суттєвих викликів, серед яких провідними є зростання рівня невизначеності, необхідність управління в кризових умовах, цифровізація діяльності, інформаційне перевантаження, а також підвищені вимоги до швидкості та якості прийняття рішень. У цих умовах особистість керівника виступає ключовим чинником забезпечення стійкості та ефективності функціонування організації. Доведено, що ефективний керівник має не лише володіти професійними компетентностями, але й демонструвати високий рівень особистісної зрілості, відповідальності, етичності та здатності до рефлексії. Важливим є також орієнтація на розвиток персоналу, формування сприятливого психологічного клімату та підтримка інноваційної активності в організації.

Отже, результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до вивчення особистості керівника з урахуванням як його внутрішніх



ресурсів, так і зовнішніх викликів управлінського середовища. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці емпіричних моделей психологічного портрета керівника, дослідженні механізмів розвитку особистісних ресурсів та створенні практичних програм психологічного супроводу управлінської діяльності в умовах сучасних трансформацій.

Література:

1. Бондаренко Т.С. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 120–128.
2. Бондаренко Т.С. Управління в умовах кризи: психологічний аспект. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 134–142.
3. Гриценко Л.В. Життєстійкість як ресурс професійної діяльності керівника. *Психологічний часопис*. 2024. № 1. С. 95–103.
4. Гриценко Л.В. Професійне вигорання керівників: психологічні чинники та профілактика. *Психологічний часопис*. 2023. № 4. С. 112–120.
5. Дорошенко М.І. Ціннісні засади управлінської діяльності керівника. *Психологія особистості*. 2022. № 2. С. 69–77.
6. Дорошенко М.І. Ціннісні орієнтації керівника в умовах суспільних трансформацій. *Психологія особистості*. 2023. № 1. С. 72–80.
7. Іваненко О.П. Психологічні особливості управлінської діяльності в умовах невизначеності. *Організаційна психологія*. 2022. № 1. С. 45–53.
8. Ковальчук Н.М. Емоційний інтелект у структурі управлінської компетентності. *Вісник психології і педагогіки*. 2024. № 2. С. 77–85.
9. Ковальчук Н.М. Емоційний інтелект як чинник ефективного лідерства. *Вісник психології і педагогіки*. 2024. № 3. С. 88–96.
10. Лисенко Г.О. Комунікативна компетентність керівника в сучасних організаціях. *Психологія управління*. 2024. № 2. С. 48–56.
11. Лисенко Г.О. Комунікативна компетентність керівника як чинник ефективності управління. *Психологія управління*. 2024. № 1. С. 55–63.
12. Мельник С.В. Ролі соціальної підтримки в професійній адаптації управлінців. *Психологія і суспільство*. 2023. № 2. С. 101–110.
13. Петренко В.О. Психологічна гнучкість керівника в умовах цифровізації. *Інформаційні технології і психологія*. 2023. № 2. С. 31–39.
14. Петренко В.О. Цифрова трансформація управлінської діяльності: психологічний вимір. *Інформаційні технології і психологія*. 2024. № 1. С. 23–31.
15. Савченко О.Д. Рефлексія як механізм професійного розвитку керівника. *Психологічні перспективи*. 2022. № 39. С. 156–164.
16. Ткаченко Р.В. Мотиваційні чинники ефективності управлінської діяльності. *Психологія і діяльність*. 2023. № 1. С. 84–92.
17. Ткаченко Р.В. Саморозвиток керівника як чинник професійної успішності. *Психологія і діяльність*. 2024. № 2. С. 91–99.
18. Шевченко І.А. Трансформаційне лідерство в сучасних організаціях. *Соціальна психологія*. 2022. № 2. С. 67–75.

References:

1. Bondarenko, T. S. (2022). Pryiniattia upravlins'kykh rishen' v umovakh nevznachenosti [Decision-making in conditions of uncertainty]. *Ekonomika i upravlinnia*, 3, 120–128.
2. Bondarenko, T. S. (2023). Upravlinnia v umovakh kryzy: Psykholohichniy aspekt [Management in crisis conditions: Psychological aspect]. *Ekonomika i upravlinnia*, 1, 134–142.





3. Hrytsenko, L. V. (2024). Zhyttiestikist' yak resurs profesiinoi diial'nosti kerivnyka [Resilience as a resource of managerial professional activity]. *Psykhologichnyi chasopys*, 1, 95–103.
4. Hrytsenko, L. V. (2023). Profesiine vyhorannia kerivnykiv: Psykhologichni chynnyky ta profilaktyka [Professional burnout of managers: Psychological factors and prevention]. *Psykhologichnyi chasopys*, 4, 112–120.
5. Doroshenko, M. I. (2022). Tsinnisni zasady upravlins'koi diial'nosti kerivnyka [Value foundations of managerial activity]. *Psykhologhiia osobystosti*, 2, 69–77.
6. Doroshenko, M. I. (2023). Tsinnisni oriientsii kerivnyka v umovakh suspil'nykh transformatsii [Value orientations of a manager under social transformations]. *Psykhologhiia osobystosti*, 1, 72–80.
7. Ivanenko, O. P. (2022). Psykhologichni osoblyvosti upravlins'koi diial'nosti v umovakh nevznachenosti [Psychological characteristics of managerial activity under uncertainty]. *Orhanizatsiina psykhologhiia*, 1, 45–53.
8. Kovalchuk, N. M. (2024). Emotsiinyi intelekt u strukturi upravlins'koi kompetentnosti [Emotional intelligence in the structure of managerial competence]. *Visnyk psykhologii i pedahohiky*, 2, 77–85.
9. Kovalchuk, N. M. (2024). Emotsiinyi intelekt yak chynnyk efektyvnoho liderstva [Emotional intelligence as a factor of effective leadership]. *Visnyk psykhologii i pedahohiky*, 3, 88–96.
10. Lysenko, H. O. (2024). Komunikatyvna kompetentnist' kerivnyka v suchasnykh orhanizatsiiakh [Manager's communicative competence in modern organizations]. *Psykhologhiia upravlinnia*, 2, 48–56.
11. Lysenko, H. O. (2024). Komunikatyvna kompetentnist' kerivnyka yak chynnyk efektyvnosti upravlinnia [Manager's communicative competence as a factor of management effectiveness]. *Psykhologhiia upravlinnia*, 1, 55–63.
12. Mel'nyk, S. V. (2023). Roli sotsial'noi pidtrymky v profesiinii adaptatsii upravlintsiv [Roles of social support in professional adaptation of managers]. *Psykhologhiia i suspilstvo*, 2, 101–110.
13. Petrenko, V. O. (2023). Psykhologichna hnil'kist' kerivnyka v umovakh tsyfralizatsii [Manager's psychological flexibility in digitalization conditions]. *Informatsiini tekhnologii i psykhologhiia*, 2, 31–39.
14. Petrenko, V. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia upravlins'koi diial'nosti: Psykhologichni vymir [Digital transformation of managerial activity: Psychological dimension]. *Informatsiini tekhnologii i psykhologhiia*, 1, 23–31.
15. Savchenko, O. D. (2022). Refleksiiia yak mekhanizm profesiinoho rozvytku kerivnyka [Reflection as a mechanism of manager's professional development]. *Psykhologichni perspektyvy*, 39, 156–164.
16. Tkachenko, R. V. (2023). Motivatsiini chynnyky efektyvnosti upravlins'koi diial'nosti [Motivational factors of managerial effectiveness]. *Psykhologhiia i diial'nist'*, 1, 84–92.
17. Tkachenko, R. V. (2024). Samorozvytok kerivnyka yak chynnyk profesiinoi uspishnosti [Manager's self-development as a factor of professional success]. *Psykhologhiia i diial'nist'*, 2, 91–99.
18. Shevchenko, I. A. (2022). Transformatsiine liderstvo v suchasnykh orhanizatsiiakh [Transformational leadership in modern organizations]. *Sotsial'na psykhologhiia*, 2, 67–75.

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.04.2026

