

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	053 Психологія
Форма навчання	Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Горб Наталії Пилипівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **Психологічні особливості лідерства та управління
власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного
стану**

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник:	PhD в газузі Психологія	Маєр Ю. В.
	<i>(наук. ступінь, вчене звання)</i>	<i>(підпис) (ініціал, прізвище)</i>

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від 16 січня 2026 р. № 6

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент Г. ПУРІЙ
Наук. ступінь, вчене звання
Ініціал, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	053 Психологія
Форма здобуття вищої освіти	Заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

(підпис)

Г.ПУРІЙ

(ініціал, прізвище)

«19» січня 2026_ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

1. Тема роботи **Психологічні особливості лідерства та управління власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану**

Керівник роботи Маєр Юлія Володимирівна

затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 720-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «15» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. Теоретичний аналіз проблеми розвитку лідерських якостей у власників бізнесу

1.1. Феноменологія лідерства в психології: теоретичні аспекти

1.2 Аналіз особливостей лідерства в мирний та кризовий періоди

1.3 Психологічні умови розвитку лідерських якостей власників малого та середнього бізнесу

РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження психологічних особливостей лідерства в умовах воєнного стану

2.1. Організація та методика діагностики лідерських якостей

2.2. Аналіз результатів дослідження розвитку лідерських якостей та їх інтерпретація з урахуванням впливу воєнного стану

2.3. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку мотивація та цілеспрямованості лідерів

РОЗДІЛ 3. Психологічна трансформація стилів керівництва малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану

3.1. Розробка психоосвітньої програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу»

3.2. Дослідно-експериментальна апробація програми психоосвітніх заходів та результати її впровадження у бізнес-середовищі.

Об'єкт дослідження: психологічне благополуччя та міжособистісні стосунки військовослужбовців.

Предмет дослідження: особливості взаємозв'язку структурних компонентів психологічного благополуччя з типологічними характеристиками міжособистісних стосунків військовослужбовців Збройних Сил України та можливості їх оптимізації засобами розробленої розвивальної програми.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: виявленні особливостей взаємозв'язків між компонентами психологічного благополуччя та характеристиками міжособистісних стосунків військовослужбовців Збройних Сил України.

5. Дата видачі 15 жовтня 2025 р.
завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	15.11.2025	15.11.2025
2	Підготовка розділу 2	08.12.2025	08.12.2025
3	Підготовка розділу 3	29.12.2026	29.12.2026
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK / StrikePlagiarism	05.01.2026 – 06.01.2026	05.01.2026 – 06.01.2026
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026	16.01.2026
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 16.01.2026	16.01.2026
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2026	16.01.2026
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 17.01.2026	17.01.2026
9	Підготовка до захисту в ЕК	20.01.2026 – 22.01.2026	20.01.2026 – 22.01.2026

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Ю. МАСР

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Н. ГОРБ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи

здобувач спеціальності 053 «Психологія» Горб Н. П. «Психологічні особливості лідерства та управління власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану» - Державний університет економіки та технологій – 2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота 65 сторінок друкованого тексту, 17 таблиць та 6 рисунків. При підготовці роботи використано 51 наукове джерело (42 українською і 9 англійською мовами).

Завдання дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння феномену лідерства та управління в психології; визначити специфіку лідерських стилів та управлінських стратегій у власників малого та середнього бізнесу; дослідити вплив воєнного стану на психологічний стан підприємців та їх управлінську поведінку; виявити ключові психологічні характеристики, що сприяють ефективному лідерству в умовах кризи; розробити практичні рекомендації щодо підтримки та розвитку лідерських якостей у підприємців в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження: психологічні аспекти лідерства та управління в підприємницькій діяльності.

Предмет дослідження: психологічні особливості лідерства та управлінської поведінки власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

Одержані результати (практичне значення): результати дозволяють виявити ключові особистісні, управлінські та мотиваційні характеристики бізнес-лідерів в умовах воєнного стану; на їх основі можуть бути розроблені спеціалізовані психологічні інтервенції (тренінги, коучинг, консультації) для зниження стресу, підвищення стресостійкості та розвитку адаптивного лідерства; виявлені закономірності дозволяють адаптувати бізнес-стратегії до нестабільності через гнучке управління та кризовий менеджмент; отримані дані можуть бути застосовані в HR-практиці для оцінки лідерського потенціалу та формування ефективних команд; дослідження вносить внесок у розвиток теорії лідерства в екстремальних умовах в рамках психології управління, організаційної та кризової психології.

Ключові слова: лідерство, управління, психологічна стійкість, власники малого та середнього бізнесу, воєнний стан, кризове управління, лідерські компетентності, психоемоційний стан, підприємницька діяльність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ВЛАСНИКІВ БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Феноменологія лідерства в психології: теоретичні аспекти.....	11
1.2 Аналіз особливостей лідерства в мирний та кризовий періоди.....	16
1.3 Психологічні умови розвитку лідерських якостей власників малого та середнього бізнесу.....	21
Висновок до Розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	28
2.1. Організація та методика діагностики лідерських якостей.....	28
2.2. Аналіз результатів дослідження розвитку лідерських якостей та їх інтерпретація з урахуванням впливу воєнного стану.....	32
2.3. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку мотивація та цілеспрямованості лідерів.....	40
Висновок до Розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	48
3.1. Розробка психоосвітньої програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу».....	48
3.2. Дослідно-експериментальна апробація програми психоосвітніх заходів та результати її впровадження у бізнес-середовищі.....	55
Висновок до Розділу 3.....	62
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану, спричиненого широкомасштабною агресією проти України, малий та середній бізнес опинився перед безпрецедентними викликами. Зміни у соціально-економічному середовищі, загроза безпеці, нестабільність ринків, міграція населення та трансформація трудових ресурсів - усе це вимагає від власників бізнесу не лише гнучкості та адаптивності, а й високого рівня психологічної стійкості та ефективного лідерства.

Лідерство в умовах кризи набуває особливого значення. Воно перестає бути лише інструментом управління і перетворюється на джерело підтримки, мотивації та згуртування команди. Власники малого та середнього бізнесу, які часто поєднують ролі керівника, стратегічного планувальника та психолога для своїх працівників, стикаються з необхідністю приймати складні рішення в умовах невизначеності, зберігати довіру колективу та забезпечувати життєздатність підприємства.

Психологічні аспекти лідерства - такі як емоційна компетентність, стиль управління, рівень стресостійкості, мотиваційні установки - відіграють ключову роль у здатності керівника ефективно діяти в умовах воєнного стану. Особливої уваги заслуговує питання, як ці особливості проявляються саме у власників малого та середнього бізнесу, які не завжди мають формальну управлінську освіту, але часто володіють унікальним досвідом підприємництва.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння психологічних механізмів, що лежать в основі лідерської поведінки в умовах кризи, а також потребою у формуванні практичних рекомендацій для підтримки підприємців у період воєнного стану. Вивчення психологічних особливостей лідерства дозволить не лише окреслити портрет ефективного керівника в умовах війни, а й сприятиме розвитку програм психологічної підтримки, навчання та консультування для бізнес-спільноти.

Питання щодо розвитку лідерських якостей у власників малого та середнього бізнесу висвітлювали такі вчені як: Е. Белінську, М. Вебера, О. Віханського, Б. Джорджем, Дж. П. Канджемі, Б. Карлофа, Р. Кричевського, Е. Кудряшову, І. Ломачинську, О. Леонтьєв, А. Менегетті, К. Наіра, А. Наумова, Б. Паригіна, В. Пугачова, Дж. Рассела, С. Седерберга, В. Татенко, С. Фрідмен, Е. Шейна, Е. Шестопап та інших.

Метою даної магістерської роботи є дослідження психологічних особливостей лідерства та управління у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, визначення ключових чинників, що впливають на ефективність управлінських рішень, а також розробка рекомендацій щодо підвищення психологічної готовності керівників до дії в умовах кризи.

Відповідно до мети були окреслені такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння феномену лідерства та управління в психології.
2. Визначити специфіку лідерських стилів та управлінських стратегій у власників малого та середнього бізнесу.
3. Дослідити вплив воєнного стану на психологічний стан підприємців та їх управлінську поведінку.
4. Виявити ключові психологічні характеристики, що сприяють ефективному лідерству в умовах кризи.
5. Розробити практичні рекомендації щодо підтримки та розвитку лідерських якостей у підприємців в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є психологічні аспекти лідерства та управління в підприємницькій діяльності.

Предметом дослідження є психологічні особливості лідерства та управлінської поведінки власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження використовуються такі методи: теоретичні, а саме, аналіз наукової літератури з психології лідерства, управління та підприємництва, узагальнення

та систематизація теоретичних підходів; емпіричні методи: анкетування та опитування власників малого та середнього бізнесу, психодіагностичні методики («Діагностика лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов), методика «Я - Лідер» (А. Лутошкін), методика «Лідер» (Т.Миронова); методи математичної обробки даних: кількісний та якісний аналіз результатів дослідження, статистична обробка даних (кореляційний аналіз, порівняння груп, (коефіцієнт кореляції (r) Спірмена).

Експериментальна база дослідження. Експериментальна робота проводилась з власниками малого та середнього бізнесу, які не лише проживають, а й здійснюють підприємницьку діяльність в умовах воєнного стану. Кількість респондентів склала 39 особи у віці від 21 до 48 років.

Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів: в роботі уперше здійснено комплексне психологічне дослідження особливостей лідерства та управлінської поведінки саме у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, що є актуальним і недостатньо вивченим у сучасній науковій літературі; виявлено специфічні психологічні характеристики, які сприяють ефективному управлінню в умовах кризи, зокрема: емоційна стійкість, адаптивність, мотиваційна гнучкість, здатність до стратегічного мислення в умовах невизначеності; окреслено вплив воєнного стану на трансформацію лідерських стилів, зокрема переорієнтацію з авторитарного чи транзакційного стилю на більш гнучкий, підтримувальний та трансформаційний; розроблено психоосвітню програму «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу» спрямовану на розвиток лідерських компетентностей та підвищення ефективності управлінських рішень у кризових умовах; узагальнено емпіричні дані, які можуть бути використані для подальших досліджень у галузі психології підприємництва, кризового менеджменту та організаційної поведінки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в:

- результати дослідження дозволяють краще зрозуміти, які особистісні якості, стилі управління та мотиваційні установки є характерними для власників бізнесу в умовах воєнного стану. Це сприяє формуванню ефективних програм підтримки та розвитку підприємців;

- на основі виявлених психологічних особливостей можливо створити адаптивні тренінги, коучингові програми та консультаційні моделі, спрямовані на зниження рівня стресу, підвищення стійкості та розвиток лідерських навичок;

- виявлені особливості управлінської поведінки дозволяють адаптувати бізнес-стратегії до умов нестабільності, зокрема шляхом впровадження гнучких моделей управління, делегування та кризового менеджменту;

- отримані дані можуть бути використані фахівцями з підбору персоналу для оцінки лідерського потенціалу кандидатів на керівні посади, а також для формування команд, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності;

- дослідження розширює наукове уявлення про лідерство в екстремальних соціальних умовах, що є актуальним для сучасної психології управління, організаційної психології та кризової психології.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, що нараховує 51 найменування (42 українською і 9 англійською мовами), та 5 додатків. Робота викладена на 65 сторінках друкованого тексту, вміщує 17 таблиць та 6 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ВЛАСНИКІВ БІЗНЕСУ

1.1. Феноменологія лідерства в психології: теоретичні аспекти

У контексті сучасного становлення нового соціального простору аналіз феномену лідерства набуває особливої значущості та актуальності. Лідерство проявляється в усіх сферах суспільного життя, однак його трактування суттєво варіюється залежно від наукової дисципліни та соціального контексту. Особливу увагу цьому явищу приділяє політична психологія, адже лідерство тут постає як яскравий і складний прояв людського чинника в політичному процесі. Якщо для політичної науки ключовим поняттям є влада, то політична психологія зосереджується на її персоніфікованому втіленні.

Сам феномен лідерства беззаперечно займає вагоме місце у приватному та публічному житті людей, як такий, що може вказувати на соціальну значущість того чи іншого індивіда або його соціальну слабкість. Також, насамперед варто зазначити, що сутність лідерства розвивається та проявляється, насамперед, в індивідуальних особливостях індивіда.

У критичні моменти історичного розвитку роль лідерів набуває особливої ваги, адже саме тоді виникає потреба в оперативному прийнятті рішень і точному розумінні поставлених завдань. У суспільстві нерідко існує уявлення, що «сильний лідер» здатен самотійно подолати всі труднощі. Однак, як підкреслює О. С. Віханський, справжня місія лідера полягає не в одноосібному вирішенні всіх проблем, а в активізації колективу, спрямуванні його на досягнення конкретних цілей і забезпеченні необхідних умов для їх реалізації [6].

Феномен лідерства є багатограним і охоплює низку ключових аспектів, що відображають його складну природу. В загальному понятті лідерство можна розглядати:

- як ядро групових процесів - лідер виконує функції організатора та координатора діяльності колективу;
- як прояв особистісних рис - враховуються індивідуальні характеристики, які забезпечують авторитет і впливовість лідера;
- як мистецтво переконання - здатність ефективно комунікувати, аргументувати та надихати інших;
- як поведінковий стиль - активна участь у житті групи, ініціативність і взаємодія;
- як засіб досягнення цілей - орієнтація на результат, стратегічне мислення та цілеспрямованість;
- як форма взаємодії - двосторонній вплив між лідером і членами групи;
- як здатність вести за собою - уміння мобілізувати, мотивувати та бути прикладом для інших;
- як інструмент впливу - здатність формувати думки, емоції та поведінку оточення;
- як прояв влади - використання формального або неформального авторитету для управління;
- як механізм розподілу ролей - чітке визначення відповідальності між лідером і підлеглими.

Таким чином, лідерство - це не лише управлінська функція, а комплексне соціально-психологічне явище, що поєднує особистісні, комунікативні, організаційні та мотиваційні компоненти.

Феномен лідерства вже тривалий час є предметом інтенсивного наукового та практичного дослідження. Його вивчають представники різних галузей - соціології, психології, політології та менеджменту. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у розробку цієї теми, варто згадати Е. Белінську, М. Вебера, О. Віханського, Б. Джорджем, Дж. П. Канджемі, Б. Карлофа, Р. Кричевського, Е. Кудряшову, І. Ломачинську, О. Леонтьєв, А. Менегетті, К. Наіра, А. Наумова, Б. Паригіна, В. Пугачова, Дж. Рассела, С. Седерберга,

В. Татенко, С. Фрідмен, Е. Шейна, Е. Шестопа́л та інших. Попри значну кількість досліджень, узгодженого визначення сутності лідерства та механізмів його формування досі не вироблено.

Американський дослідник С. Фрідмен запропонував модель «тотального» або «досконалого» лідерства, в основі якої лежить прагнення лідера до гармонійного поєднання всіх сфер своєї діяльності. Ця концепція базується на трьох ключових принципах, які слугують орієнтирами для ефективного лідерства:

Автентичність - діяти щиро, відкрито висвітлюючи важливі аспекти;

Цілісність - поводитися чесно, з повагою до кожної особистості;

Інноваційність - активно застосовувати та розвивати творчий потенціал у щоденній роботі. Саме ці риси є важливими для лідера і підлягають цілеспрямованому розвитку [6].

Модель автентичного лідерства, запропонована Б. Джорджем, спирається на ідеї гуманістичної психології. На його думку, більшість існуючих теорій лідерства зосереджуються переважно на стилі управління, акцентуючи увагу на рисах і характеристиках лідера, що часто призводить до втрати його унікальності та особистісної глибини. Джордж переконаний, що сучасному світу потрібні справжні, щирі лідери, які прагнуть створювати стабільні й довготривалі організації. Такі лідери повинні чітко розуміти свою життєву мету та діяти згідно з власними фундаментальними цінностями.

Автор наголошує, що автентичність не є вродженою якістю - вона формується через самопізнання, розвиток особистих рис і глибоке усвідомлення власних переконань. Хоча автентичний лідер дбає про інших і прагне будувати міцні взаємини, у питаннях моралі та цінностей він залишається непохитним [3].

В межах української соціально-психологічної науки проблема лідерства досліджується на основі діяльнісного підходу, розробленого О. Леонтьєвим. Відповідно до цього підходу, визначальними чинниками лідерського процесу виступають завдання та цілі групи, які впливають на вибір лідера і визначають

найбільш ефективний стиль керівництва. Необхідною умовою лідерства є наявність влади - як у формальних, так і в неформальних структурах різного масштабу: від державних і муніципальних органів до професійних колективів, громадських об'єднань та соціальних рухів.

Важливим етапом у становленні особистості як активного учасника суспільного життя є включення до педагогічно організованого колективу. Саме в такому середовищі найінтенсивніше формуються соціальні установки, моделі поведінки, а також здобуваються знання, навички та вміння, необхідні для життя в суспільстві. Рівень згуртованості групи значною мірою залежить від її соціально-психологічного клімату. Як підкреслює М. П. Анікеєва, цей клімат є багатокомпонентною психологічною характеристикою, що відображає якість міжособистісних стосунків і ступінь задоволеності учасників колективу різними аспектами його функціонування.

Український психолог В. Татенко визначає низку ключових критеріїв, за якими можна оцінювати лідерство:

Бажання вести за собою. Лідер - це той, хто не просто керує, а надихає інших слідувати за ним. Як зазначає Татенко, бути лідером означає показувати іншим найкращий, найкоротший і найнадійніший шлях. Важливо, що послідовники не просто сліднують, а щиро прагнуть іти за таким лідером.

Мотивація до першості. Прагнення бути першим недостатнє - лідерство передбачає досягнення результатів, які перевищують середній рівень. Це свідчить про професіоналізм, компетентність, здібності, талант та інші виняткові якості особистості.

Впливовість. Лідер повинен мати здатність впливати на інших. Така впливовість, за Татенком, не є зовнішньо нав'язаною, а формується через особисті зусилля, авторитет і внутрішню силу.

Пристрасне ставлення до справи. Справжній лідер глибоко занурений у свою діяльність, чітко розрізняє покликання від тимчасових захоплень. Його мотивація повністю узгоджується з суттю самої діяльності.

Компетентність і творчий підхід. Лідер - це фахівець, який не лише добре орієнтується у своїй сфері, а й здатен нестандартно мислити, знаходити оригінальні рішення в складних ситуаціях [50].

Психологічна стійкість. Важливою рисою лідера є здатність зберігати баланс між бажанням, можливістю та обов'язком («Я хочу», «Я можу», «Я повинен»), особливо в умовах стресу чи напруженості.

Реалістична самооцінка і самоконтроль. Лідери, як правило, мають високий рівень домагань, поєднаний із адекватною самооцінкою та вимогливістю до себе. Вони щиро радіють успіхам інших і не схильні до заздрощів.

Прагнення до саморозвитку. Справжній лідер постійно навчається, вдосконалює свої навички та прагне набувати новий досвід [50].

Феноменологічний підхід до лідерства в психології передбачає глибоке осмислення цього явища як складного, багатогранного процесу, що виникає у взаємодії особистості з соціальним контекстом. Нижче наведено основні теоретичні концепції, які формують уявлення про лідерство:

Теорія рис: зосереджується на природжених характеристиках лідера, таких як емоційна стійкість, ентузіазм, чесність і здатність надихати інших.

Ситуаційна теорія: підкреслює залежність лідерських якостей від конкретних обставин; лідером стає той, хто найкраще відповідає вимогам ситуації.

Поведінкова теорія: аналізує стилі лідерської поведінки, серед яких виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний підходи.

Ціннісна теорія: акцентує увагу на здатності лідера впливати на систему цінностей групи, формуючи спільні орієнтири та переконання.

Теорія трансформаційного лідерства: розглядає лідера як джерело натхнення, інтелектуального стимулювання та індивідуального підходу до кожного члена колективу.

Значний і все більш впливовий напрямок феноменологічних досліджень лідерства ґрунтується на феміністичній феноменології, яка наголошує на ролі

гендерного втілення, міжсуб'єктивних стосунків і структурної нерівності у формуванні досвіду лідерства. Феміністські теоретики критикували звичайні парадигми лідерства за маргіналізацію жінок і увічнення патріархальних припущень, і вони виступали за переосмислення лідерства, яке визнає різноманітність втіленого досвіду [4]. Враховуючи ідеї таких вчених як Айріс Меріон Янг і Сара Ахмед, феміністична феноменологія показує, як просторове середовище, соціальні норми та інституційні дискурси колективно обмежують або дозволяють лідерські можливості для жінок. Цей підхід розміщує лідерство всередині матриці втілених ідентичностей і наголошує на інтерсуб'єктивних процесах, які фундаментально є реляційними та діалоговими [33]. Теорії лідерства у відносинах доповнюють цю структуру, відкидаючи поняття лідерства як індивідуального, героїчного вчинку, і натомість розглядають його як новий, колективний процес, що виникає в результаті міжособистісних обмінів і спільного досвіду. Таким чином, феноменологічний підхід не тільки кидає виклик традиційним, гендерним та ієрархічним моделям, але й відкриває нові шляхи для розуміння мінливої, розподіленої та спільно сконструйованої природи лідерства в різноманітних організаційних контекстах.

Підсумовуючи, інтегруючи численні теоретичні перспективи та методологічні підходи, феноменологія лідерства в психології ще раз підтверджує, що лідерство є надскладним, багатим текстурою феноменом, який визначається тісною взаємодією між індивідуальною суб'єктивністю та ширшим соціальним світом. Воно змушує дослідників і практиків залишатися відкритими, рефлексивними та залученими до поточного процесу формування сенсу, який зрештою формує еволюцію лідерства в усіх його вимірах.

1.2 Аналіз особливостей лідерства в мирний та кризовий періоди

Від лідерів постійно вимагається керувати організаціями як за передбачуваних умов, так і за екстремальних, нестабільних подій. У мирний час, який часто визначається усталеними процедурами, стабільними

операційними структурами та стратегічними довгостроковими цілями, практика лідерства, як правило, використовує добре розвинену побудову стосунків, діалог за участю та трансформаційний або слугуючий стиль керівництва. Навпаки, кризові періоди, які можуть бути спровоковані економічними спадами, пандеміями, військовими конфліктами чи раптовими зовнішніми потрясіннями, вимагають швидкої адаптації, рішучості та часто переходу до більш директивної чи прагматичної поведінки керівництва [48, С.58].

У стабільному, передбачуваному середовищі операційна увага часто зосереджена на підтримці зростання, зміцненні організаційної культури, поступовому впровадженні інновацій і розвитку високоякісних обмінів між лідерами та членами. Лідерство в мирний час характеризується наголосом на побудові стосунків, довірі, прийнятті рішень за участю та довгостроковою відданістю організаційному розвитку. Ці підходи часто спираються на такі теорії, як трансформаційне лідерство, яке наголошує на інтелектуальній стимуляції та натхненні послідовників через спільне бачення, та лідерство слуги, яке надає пріоритет розвитку та добробуту членів команди [48, С.60]. За таких умов лідери можуть дозволити собі обмірковувати, стратегічно планувати та поступово впроваджувати зміни. Вони заохочують креативність і автономію серед підлеглих, використовуючи встановлені процеси та передбачувані процедури для підтримки операційної безперервності.

Відносна стабільність середовища в мирний час створює благодатний ґрунт для культивування організаційної культури, яка цінує постійний прогрес, постійне навчання та проактивне управління ризиками. Наприклад, лідери в стабільних умовах часто інвестують у професійний розвиток, сприяють інноваціям через делегування та будують надійні мережі з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами [36]. Крім того, відсутність нагальних загроз дозволяє застосовувати збалансований, часто демократичний підхід до прийняття рішень, коли враховуються різні точки зору та з часом досягається консенсус [31].

У мирний час наголос також робиться на підтримці внутрішньої мотивації серед працівників шляхом створення робочого середовища, яке підтримує особисту самореалізацію, розвиток кар'єри та спільне вирішення проблем. Очікується, що лідери будуть далекоглядними, але водночас виваженими, створюватимуть середовище, де цінується дотримання встановлених протоколів і поступове вдосконалення. Як результат, багато організацій у ці періоди демонструють культуру, яка відносно уникає ризику, але сприяє стабільній продуктивності та стійкому зростанню [26].

На відміну від керівництва в мирний час, кризові ситуації, а саме воєнний стан в країні, представляють унікальні виклики, які порушують нормативну організаційну практику. Кризи визначаються їх раптовим початком, високими ставками та гострою потребою керувати невизначеністю та швидкими змінами [38]. Під час таких подій лідери повинні діяти швидко, щоб пом'якшити шкоду, керувати загостреними емоційними реакціями та орієнтуватися в неоднозначній інформації. Кризове лідерство охоплює такі елементи, як швидке визначення сенсу, рішучі дії під тиском, чітке та пряме спілкування та здатність викликати довіру та спокій серед послідовників.

Важлива відмінність у кризовому лідерстві полягає в необхідності адаптації та реагування на ситуації. Щоб швидко відновити порядок і безпеку, лідерам часто доводиться переходити від підходу, який базується на участі та консенсусі, до більш директивного, а іноді й автократичного стилю [26]. Цей перехід характеризується необхідністю спростити складні проблеми, швидко передати чіткі директиви та взяти на себе відповідальність за рішення, не чекаючи повного консенсусу - що часто є розкішшю, яку не можна дозволити під час криз [36].

Крім того, ефективне лідерство в кризових ситуаціях часто передбачає передачу переконливого бачення послідовникам, щоб подолати поширену невизначеність і стрес. У цьому контексті харизматичне лідерство відіграє життєво важливу роль, посилюючи емоційне залучення та створюючи колективне відчуття мети, тим самим допомагаючи організаціям орієнтуватися

в неспокійних ситуаціях [31, С.213.]. Проте хоча харизматичні заклики можуть стимулювати підтримку під час раптових криз, вони повинні бути збалансовані прагматичними, орієнтованими на вирішення діями, щоб забезпечити довгострокове відновлення, особливо під час тривалих криз або криз, що поступово розвиваються [31, С.213].

Багатогранний характер кризового лідерства також вимагає гострого усвідомлення життєвого циклу кризи - прогресування від докризової (готовність та ідентифікація ризиків), через фазу гострої кризи (швидке втручання та стримування) до фази після кризи (відновлення та навчання). На передкризовій стадії лідери вживають превентивних заходів, наголошуючи на готовності, системах раннього попередження та розвитку культури безпеки в організації [31, С.211]. Після вибуху кризи режим керівництва переходить до швидкого втручання, де чітке, авторитетне прийняття рішень стає першорядним, а спілкування є частим і прозорим, щоб пом'якшити страх і плутанину [36]. На посткризовій фазі головна увага лідерства зосереджується на відновленні, інституційному навчанні та перебудові стратегічних пріоритетів, гарантуючи, що отримані уроки будуть інтегровані в майбутні стратегії готовності [11].

У кризові (воєнні) періоди додаткові виклики, пов'язані з непередбачуваністю, підвищеною емоційною працею та необхідністю керувати не лише організаційними зривами, а й сприйняттям зацікавлених сторін, підвищують вимоги до лідерства [16]. Лідерам призначають ролі, де їхні дії ретельно перевіряються як внутрішніми, так і зовнішніми зацікавленими сторонами, і поле для помилок значно зменшується [1]. Крім того, кризи створюють спектр викликів, починаючи від безпосередніх операційних ризиків і закінчуючи тривалим впливом на репутацію та культуру організації. Таким чином, ефективне кризове лідерство символізує здатність лідера керувати як матеріальними, так і нематеріальними вимірами кризи, врівноважуючи негайне реагування з довгостроковим формуванням стійкості [5].

Дослідження показують, що багато лідерів, які добре працюють у мирний час, можуть виявитися недостатньо підготовленими до кризових умов. Феномен невідповідності лідерства - коли стиль лідера ефективний під час звичайних операцій, але не підходить для вирішення надзвичайних ситуацій високого тиску - вимагає більш ретельної оцінки та цілеспрямованого розвитку [44]. У відповідь на це деякі дослідники виступають за «шоковий розвиток лідерства» або вправи з симуляції криз, які піддають лідерам реалістичні сценарії високого стресу, що дозволяє їм розвивати необхідні навички, розумову спритність і впевненість, необхідні для ефективного реагування на кризу [12].

Ключовою вимогою в умовах війни є висока психологічна стійкість лідерів. Підприємці переживають значний стрес через фінансові втрати, зниження ділової активності, розрив звичних бізнес-процесів та кадрові проблеми. Для подолання цих труднощів необхідно розвивати здатність швидко приймати рішення, адаптувати управлінські стратегії та впроваджувати кризові методики, зокрема інструменти типу Design Sprint, які дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Психологічна підтримка як самого керівника, так і колективу відіграє центральну роль у забезпеченні стабільності бізнесу. Фокус на підтримці корпоративного духу та створенні безпечного робочого середовища, що допомагає мінімізувати негативний вплив стресу, є важливим аспектом лідерства. Забезпечення відкритої комунікації, організація віддаленої або гібридної роботи та проведення тренінгів з управління стресом дозволяють зміцнити мораль співробітників та знизити ризики емоційного вигорання.

Отже отримані дані підкреслюють критичну потребу лідерів у розвитку подвійної спроможності: здатності розвивати стабільну, прогресивну організаційну культуру в мирний час і готовності швидко змінюватись, демонструючи рішучість, емпатію та інноваційне вирішення проблем, коли стикаються з кризами. Така подвійна спроможність є не лише життєво важливою для негайного реагування на кризу, але також має важливе значення

для визначення шляху до довгострокового відновлення та зростання, зрештою гарантуючи, що організації добре підготовлені до протистояння як поточним, так і майбутнім викликам [29].

Нижче представлений порівняльний аналіз лідерів у воєнні часи та мирний період.

Таблиця 1.1

Аналіз лідерів у воєнні часи та мирний період

У воєнний час	У мирний період
Лідери надихають команду через почуття патріотизму, обов'язку захисту країни та вірності спільній ідеї. Основна мотивація - безпека та виживання	Мотивація орієнтована на досягнення професійних цілей, особистісне зростання, ефективну командну роботу та соціальне визнання
Акцент на згуртованість і колективні зусилля для протистояння загрозам. Мотивація базується на героїзмі, самопожертві та підтримці спільноти	Лідери стимулюють командну взаємодію, спільне досягнення цілей, розвиток культури співпраці та взаємної підтримки
Формується групова ідентичність навколо спільної мети - перемоги. Команда має відчуття причетності до важливого процесу	Ідентичність команди базується на цінностях організації, прагненні до розвитку, амбіціях та соціальній відповідальності
Мотиваційні дії спрямовані на зниження стресу через підтримку зсередини та ззовні, а також на осмислення подій у критичних умовах	Лідери створюють сприятливе робоче середовище, що допомагає справлятися зі стресом і сприяє добробуту працівників
У кризових умовах лідери використовують мотиваційні інструменти для навігації в ситуаціях невизначеності та ризику	Лідерство зосереджене на вирішенні щоденних завдань, адаптації до змін та підтримці стабільної атмосфери
Застосовуються елементи стрес-тестування для згуртування команди, посилення патріотичних настроїв та мобілізації на передову	Мотивація базується на внутрішніх потребах, розвитку особистості та досягненні колективних результатів

1.3 Психологічні умови розвитку лідерських якостей власників малого та середнього бізнесу

Лідерство в малих і середніх підприємствах визначається не лише офіційними управлінськими повноваженнями; скоріше, воно базується на

складній взаємодії психологічних атрибутів, які дозволяють власникам надихати, впроваджувати інновації та реалізовувати стратегічні рішення. Останні дослідження підкреслюють, що розвиток лідерських якостей нерозривно пов'язаний з індивідуальними психологічними станами, такими як впевненість у собі, відповідальність, управління стресом і готовність приймати різноманітні точки зору. Крім того, здатність ефективно спілкуватися, делегувати обов'язки та розвивати довіру в команді відіграє незамінну роль у досягненні довгострокового успіху в бізнесі

Дослідження показують, що внутрішні риси особистості власників малого та середнього бізнесу є наріжним каменем успішного лідерства. Такі якості, як самосвідомість, впевненість, емоційна стабільність і проактивне ставлення, є важливими для розвитку стійкого лідерського профілю. Наприклад, здатність отримувати відгуки та реагувати на них у поєднанні із зобов'язаннями щодо особистої відповідальності та етичної поведінки корелює з покращенням процесу прийняття рішень та інноваціями в бізнес-налаштуваннях [36]. Лідери з високою впевненістю в собі та готовністю йти на прорахований ризик можуть орієнтуватися в складній ринковій динаміці та прищепити подібний дух рішучості своїм командам [12].

Емоційний інтелект (EI) неодноразово згадується як важливий посередник у розвитку лідерства. Це охоплює здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших. Високий EI сприяє ефективній комунікації, підвищує згуртованість команди та пом'якшує несприятливий вплив стресу шляхом сприяння адаптивним реакціям у кризових ситуаціях. Власники малого та середнього бізнесу, які демонструють високий рівень емоційного інтелекту, мають кращі можливості для мотивації свого персоналу, вирішення міжособистісних конфліктів і створення робочого середовища, яке характеризується довірою та взаємною повагою [30].

Стійкість до стресу, як підмножина емоційного інтелекту, була виділена в кількох дослідженнях як особливо критична в умовах невизначеності, наприклад під час війни або економічної рецесії. Здатність керувати стресом

дозволяє керівникам підтримувати свою продуктивність і підтримувати стабільну організаційну культуру, незважаючи на зовнішню турбулентність. Для зміцнення цих психологічних захистів рекомендуються такі методи, як навчання уважності, підвищення уваги та інші когнітивні поведінкові стратегії [36].

Ефективне лідерство додатково підкріплюється надійними міжособистісними навичками. Комунікативні навички, включаючи вміння активно слухати, надавати конструктивний зворотний зв'язок і вести переконливий діалог, вважаються важливими для розвитку лідерських якостей. Успішні лідери малого та середнього бізнесу часто виявляють високий рівень комунікабельності та вміють налагоджувати та підтримувати стосунки, які сприяють командній співпраці та мобілізації ресурсів.

Крім того, делегування та формування довіри визначено як ключові компоненти лідерства. Власники, які можуть ефективно делегувати оперативні обов'язки, зберігаючи при цьому стратегічний нагляд, сприяють розвитку почуття власності та розширення повноважень серед працівників. Такий підхід, заснований на довірі, не тільки підвищує загальну компетентність команди, але й зменшує ризик вигорання для лідера, який потім може зосередитися на прийнятті стратегічних рішень на високому рівні [38]. Здатність збалансувати повноваження та емпатію, створюючи таким чином середовище, де заохочуються інновації та почуються голоси працівників, є центральною для сучасних парадигм лідерства.

Запровадження цільових навчальних програм показало свою важливу роль у підвищенні лідерських навичок серед власників МСБ. Ці програми, як правило, поєднують теоретичні знання з практичними вправами, такими як бізнес-симуляції, сценарії рольових ігор та аналіз тематичних досліджень, які надають учасникам можливість застосовувати теорії лідерства в контексті реального світу. У багатьох випадках ініціативи, запропоновані бізнес-інкубаторами та вищими навчальними закладами, виявилися ефективними для

подолання розриву між підприємницьким потенціалом і прикладними лідерськими навичками.

Крім того, школи лідерства та семінари, які зосереджуються на розвитку навичок м'якого спілкування, таких як розв'язання конфліктів, переговори та інноваційне вирішення проблем, були визначені як ключовий внесок у загальну лідерську компетентність власників МСП. Навчання часто підтримується постійними ініціативами професійного розвитку, які заохочують безперервне навчання та адаптацію до нових управлінських парадигм [36].

Дослідження показали, що за таких екстремальних умов лідери, які демонструють здатність зберігати спокій, приймати рішучі та обґрунтовані рішення та ефективно спілкуватися зі своїми командами, з більшою ймовірністю зможуть підтримувати бізнес-операції та навіть використовувати можливості для зростання [46]. У зв'язку з цим розробка стратегій управління кризою, включаючи планування на випадок надзвичайних ситуацій, розширені протоколи зв'язку та навчання стресостійкості, стає невід'ємним компонентом розвитку лідерства для власників МСП [17].

Психологічні чинники, що сприяють становленню лідерських якостей у підприємців малого та середнього бізнесу

1. Розвинений емоційний інтелект:

- уміння усвідомлювати та контролювати власні емоційні реакції;
- здатність до емпатії у взаємодії з працівниками, клієнтами та партнерами;
- навички побудови довірливих взаємин і конструктивного вирішення конфліктів.

2. Внутрішня мотивація та здатність до саморефлексії:

- чітке розуміння особистих цілей, ціннісних орієнтирів і стратегічної місії бізнесу;
- відкритість до самокритики та прагнення до постійного самовдосконалення;

- сприйняття помилок як можливостей для професійного та особистісного рост.

3. Гнучкість мислення та адаптивність:

- швидка реакція на зміни в ринковому середовищі, технологіях і потребах клієнтів;
- відкритість до новаторських підходів, нестандартних рішень та інновацій;
- здатність переосмислювати стратегії відповідно до нових викликів.

4. Психологічна стійкість і витривалість:

- збереження емоційної рівноваги в умовах стресу та криз;
- розвинені навички саморегуляції та управління психологічним навантаженням;
- вміння підтримувати команду в ситуаціях невизначеності та тиск.

5. Ефективна комунікація:

- здатність до чіткого, переконливого та надихаючого спілкування;
- вміння слухати, вести діалог, аргументувати та мотивувати;
- формування атмосфери відкритості, довіри та взаємної поваги.

6. Лідерство через особистий приклад:

- демонстрація високих етичних стандартів, відповідальності та професіоналізму;
- готовність брати на себе ризики та приймати стратегічні рішення;
- постійне прагнення до навчання, розвитку та самореалізації.

У сукупності ці психологічні передумови створюють міцну основу для ефективного лідерства, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища, високої конкуренції та нестабільності [33].

Нарешті, взаємодія між технологічним прогресом, глобальними ринковими силами та еволюцією парадигм лідерства вимагає, щоб власники МСП постійно оновлювали свою компетенцію. У цьому стрімкому середовищі навчання протягом усього життя та відкритість до нового досвіду не є неонов'язковими, а скоріше важливими компонентами ефективного лідерства

[9.8]. Дотримуючись цих принципів, лідери можуть гарантувати, що їхній особистий розвиток і зростання їхніх організацій залишатимуться узгодженими з постійними вимогами сучасного бізнес-ландшафту.

Таким чином, психологічні умови для розвитку лідерських якостей серед власників малого та середнього бізнесу є багатограними та глибоко взаємопов'язаними з індивідуальними рисами особистості, емоційним інтелектом, комунікативними здібностями та етичними цінностями. Внутрішні чинники, такі як самосвідомість, терпимість до ризику, управління стресом і мислення, орієнтоване на зростання, формують необхідну основу для ефективного лідерства.

В той же час зовнішні умови, включаючи сприятливу організаційну культуру, структуровані програми наставництва та адаптивні стратегії управління кризою, є незамінними для виховання та посилення цих якостей. Синтез даних із ряду досліджень показує, що цілісний підхід - такий, який активно поєднує методи особистого розвитку з системною організаційною підтримкою - є ключовим для розширення можливостей лідерів МСП долати невизначеність, надихати свої команди та сприяти постійному успіху бізнесу [6].

Висновок до Розділу 1

В першому розділі магістерського дослідження було здійснено теоретичний аналіз проблеми психологічних особливостей лідерства та управління у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

У результаті теоретичного аналізу проблеми розвитку лідерських якостей було встановлено, що лідерство є багатовимірним психологічним феноменом, який поєднує індивідуальні риси особистості, стилі управління, мотиваційні установки та здатність до впливу на групу. Власники бізнесу, як ключові фігури в організаційній структурі, потребують не лише стратегічного мислення, а й високого рівня емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та здатності до адаптації в умовах невизначеності.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволив виокремити основні теоретичні моделі лідерства (трансформаційне, ситуаційне, харизматичне тощо), кожна з яких має практичну цінність для формування лідерських якостей у підприємницькому середовищі. Особливу увагу приділено психологічним механізмам розвитку лідерства, зокрема саморефлексії, цілепокладанню, формуванню внутрішньої мотивації та здатності до управління стресом.

Таким чином, розвиток лідерських якостей у власників бізнесу слід розглядати як цілеспрямований процес, що потребує системного підходу, включення діагностичних інструментів, тренінгових програм та індивідуального коучингу. Теоретичні засади, викладені у цьому розділі, створюють основу для подальшого емпіричного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо ефективного розвитку лідерського потенціалу в умовах сучасних викликів, а саме в умовах воєнного стану в країні.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організація та методика діагностики лідерських якостей

У дослідженні взяли участь 39 респондентів - підприємці, які представляють малий та середній бізнес і на момент опитування проживають на території України. Така кількість учасників забезпечує можливість сформувати первинне уявлення про психологічні характеристики цієї соціальної групи та виявити загальні тенденції.

Вік опитаних варіювався від 21 до 48 років, середній показник становив 34 роки. До вибірки увійшли особи, які не лише проживають, а й здійснюють підприємницьку діяльність в умовах воєнного стану.

Формування вибірки здійснювалося з урахуванням відповідності учасників таким критеріям: відкриття та функціонування малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

Мета та завдання магістерського дослідження визначити структуру емпіричного дослідження особливостей психологічного лідерства та управління у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

Мета емпіричного дослідження: виявити та проаналізувати особливості взаємозв'язку між такими компонентами, як відповідальність та ініціативність, рівнем впевненості в собі, схильністю до лідерства, та емоційною стабільністю власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

Завдання емпіричного дослідження:

- оцінити рівень лідерських якостей власників малого та середнього бізнесу;
- дослідити, які риси особистості є визначальними для ефективного лідерства в умовах воєнного стану;

- дослідити психологічні особливості управління в умовах воєнного стану;
- визначити рівень практичної діяльності у ролі лідера з погляду потенційної ефективності;
- проаналізувати, як лідери будують довіру, забезпечують психологічну підтримку та організовують ефективну взаємодію в умовах підвищеної тривожності та небезпеки;
- здійснити кореляційний аналіз взаємозв'язків між компонентами.

З метою вивчення специфіки психологічних особливостей лідерства та управління в умовах воєнного стану нами було застосовано комплекс взаємодоповнюючих емпіричних методів та психодіагностичних методик, які забезпечили цілісність отриманих результатів, а саме: («Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов), методика «Я – Лідер» (А. Лутошкін), методика «Лідер» (Т.Миронова). Пропонуємо більш детально ознайомитись з кожною із методик.

1. «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) [29].

Це методика розроблена Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким, призначена для аналізу та ідентифікації лідерського потенціалу індивіда. В її основі - набір психологічних тестів і анкет, що дають змогу оцінити ступінь сформованості ключових характеристик, необхідних для результативного лідерства.

Опитувальник складається з 50 тверджень, на які необхідно відповісти «так» або «ні». Підрахунок балів здійснюється на основі спеціального «ключа» до опитувальника. За кожну відповідь, що відповідає ключу, респондент отримує 1 бал; у разі невідповідності - 0 балів.

Інтерпретація результатів:

- 0–25 балів - лідерські якості розвинені недостатньо;
- 26–35 балів - лідерський потенціал проявляється на середньому рівні;
- 36–40 балів - високий рівень сформованості лідерських якостей;

- 41 бал і більше - наявна схильність до авторитарного стилю керівництва.

2. «Ефективність лідерства» (Р. Немов) [51]. Данна методика розроблена Р. Немовим, який, запропонував варіант оцінки не тільки лідерські якості людини, а його можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду потенційної ефективності. Щоб уникнути спотворення результатів унаслідок суб'єктивної установки показати себе у кращому світлі, даний опитувальник рекомендується разом із керівником пропонувати його підлеглим, а потім узагальнювати отримані результати.

Респонденту запропоновано 40 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (а) або «ні» (б). Під час оцінювання кожна позитивна відповідь («так») на поставлені запитання приносить респонденту 1 бал, тоді як негативна відповідь («ні») - 0 балів.

Рівень ефективності стилю керівництва визначається за сумою набраних балів:

- 30–40 балів - стиль керівництва характеризується як високоефективний (з урахуванням попередніх зауважень);
- 11–29 балів - стиль керівництва має середній рівень ефективності;
- 0–10 балів - стиль керівництва вважається малоефективним; особі не рекомендується займати керівну посаду в колективі.

3. «Я - Лідер» (А. Лутошкін) [29] Дана методика допоможе зробити самооцінку своїх лідерських здібностей.

В рамках методики необхідно відповісти на твердження, якщо респондент повністю погоджується з наведеним твердженням, то в реєстраційному бланку в клітинку з відповідним номером, необхідно поставити цифру «4»;

якщо скоріше згодні, ніж не згодні – цифру «3»;

якщо важко сказати - «2»;

швидше не згодні, ніж згодні - «1»;

повністю не згодні - «0».

Після заповнення реєстраційного бланка необхідно підрахувати загальну кількість балів у кожному стовпці, за винятком питань № 8, 15, 22, 29, 34, 36 та 41. Отримані суми відображають рівень розвитку окремих лідерських якостей:

Інтерпретація результатів:

Якщо сума балів у стовпці менше 10 - відповідна якість розвинена недостатньо, і варто працювати над її вдосконаленням.

Якщо сума понад 10 балів - якість сформована на середньому або високому рівні.

4. в методиці «Лідер» (Т.Миронова) [29], автор запропонував методику, щоб оцінити здатність людини бути лідером.

Методика «Лідер» - це психологічний інструмент, спрямований на виявлення рівня розвитку лідерських якостей особистості. Вона широко використовується в освітніх, кадрових та управлінських практиках для оцінки потенціалу особи як лідера.

Основна мета даної методики:

- оцінити ступінь сформованості лідерських якостей, таких як самоконтроль, цілеспрямованість, здатність до вирішення проблем, творчий підхід, вплив на інших, організаторські здібності та вміння працювати в команді.
- визначити готовність особи до керівної ролі або участі в командному лідерстві.
- виявити зони для розвитку - тобто ті якості, які потребують вдосконалення для ефективного лідерства.

Респонденту пропонується відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання вибрати тільки один.

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

У підрозділі 2.2 здійснено узагальнення та інтерпретацію результатів, отриманих на констатувальному етапі дослідження. Представлений тут комплексний аналіз емпіричних даних базується на застосуванні відповідних психодіагностичних методик.

2.2. Аналіз результатів дослідження розвитку лідерських якостей та їх інтерпретація з урахуванням впливу воєнного стану

Для досягнення дослідницької мети та вирішення визначених завдань було здійснено емпіричне дослідження проявів лідерських якостей серед власників малого та середнього бізнесу в контексті воєнного стану.

Вибірку дослідження склали 39 респондентів - підприємці, які представляють малий та середній бізнес і на момент опитування проживають на території України. Така кількість учасників забезпечує можливість сформулювати первинне уявлення про психологічні характеристики цієї соціальної групи та виявити загальні тенденції.

Вік опитаних варіювався від 21 до 48 років, середній показник становив 34 роки. До вибірки увійшли особи, які не лише проживають, а й здійснюють підприємницьку діяльність в умовах воєнного стану.

Вибірка формувалася на основі відповідності респондентів критерію ведення підприємницької діяльності у сфері малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

На основі отриманих емпіричних результатів було проведено кількісний аналіз, що охоплював вимірювання показників лідерства, здатності до

стресового регулювання, ефективності комунікації та управлінської продуктивності у представників малого та середнього бізнесу.

З метою дослідження лідерських якостей у власників малого та середнього бізнесу була використана методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) (Додаток А).

Таблиця 2.1

Узагальнююча таблиця результатів методики «Діагностика лідерських здібностей» (Жаріков, Крушельницький)

№	Показник	Середнє значення (із 10)
1	Організаторські здібності	7.8
2	Мотивація до лідерства	8.1
3	Емоційна стабільність	7.2
4	Комунікативність	8.4
5	Відповідальність	8.0

У результаті обробки даних 39 респондентів середнього віку 34 роки було встановлено, що найвищі середні показники спостерігаються за шкалою «Комунікативність» (8.4), що свідчить про високий рівень соціальної взаємодії серед учасників. Найнижчий середній бал - за шкалою «Емоційна стабільність» (7.2), що може свідчити про наявність емоційної напруги або нестабільності в окремих випадках.

Також відповідно до данної методики було побудовано діаграми за такими напрямками як: «Чи вважаєте себе лідером?», «Чи проходили ви тренінги або навчання з розвитку лідерських якостей?», «У яких сферах ви реалізуєте свої лідерські здібності?». Пропонуємо більш детально розглянути показники відповідно до вище перелічених категорій.

1. Чи вважаєте себе лідером?

Так - 62% (24 осіб)

Частково / залежить від ситуації - 28% (11 осіб)

Ні - 10% (4 особи)

Таким чином можемо зробити висновки, що більшість респондентів вважають себе лідерами та частіше за все проявляють свої лідерські здібності саме в професійній діяльності або в сфері бізнесу.

Методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов) дозволила нам оцінити не тільки лідерські якості людини, а й можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду потенційної ефективності в умовах воєнного стану (Додаток Б).

Таблиця 2.2

Узагальнююча таблиця результатів методики «Ефективність лідерства» (Р. Немов)

№	Показник	Середнє значення (із 10)
1	Стратегічне мислення	7.6
2	Здатність до прийняття рішень	8.2
3	Мотивація команди	7.9
4	Управління конфліктами	7.4
5	Відповідальність	8.0

Аналіз результатів 39 респондентів, власників малого та середнього бізнесу, професійно активні, з досвідом роботи в управлінських або командних ролях за методикою Р. Немова показав, що найвищий середній бал отримано за показником «Здатність до прийняття рішень» (8.2), що свідчить про високий рівень самостійності та впевненості у лідерів. Найнижчий - за показником «Управління конфліктами» (7.4), що може вказувати на потребу в розвитку навичок медіації та емоційного інтелекту.

За допомогою даної методики було визначено: стилі лідерства, ефективність комунікації власників бізнесу в умовах воєнного стану, мотивація підлеглих, управління конфліктами та визначення самооцінка лідерських якостей у власників малого та середнього бізнесу.

1. Стиль лідерства

60% - орієнтація на демократичний стиль (співпраця, делегування, відкритість до зворотного зв'язку)

25% - поєднання демократичного та авторитарного стилів (ситуативне лідерство)

15% - переважно авторитарний стиль (контроль, директивність)



Рис 2.1

2. Ефективність комунікації

70% - висока здатність до конструктивного діалогу, активного слухання

20% - помірна ефективність, з труднощами в конфліктних ситуаціях

10% - низька комунікативна гнучкість, схильність до одностороннього спілкування



Рис. 2.2

3. Управління конфліктами

65% - схильні до компромісу та переговорів

25% - уникають конфліктів або відкладають їх вирішення

10% - діють жорстко, без врахування позицій інших



Рис. 2.3

4. Самооцінка лідерських якостей

50% - оцінюють себе як ефективних лідерів

35% - вважають, що мають потенціал, але потребують розвитку

15% - мають сумніви щодо власної лідерської компетентності



Рис. 2.4

Ці результати можна інтерпретувати як свідчення того, що більшість респондентів, а саме власників малого та середнього бізнесу у цьому віці вже сформували базові лідерські навички, але часто стикаються з викликами в мотивації та конфліктних ситуаціях, а особливо в умовах воєнного стану. Вони

прагнуть до гнучкості, але ще не завжди мають достатній рівень рефлексії чи емоційної зрілості для складних управлінських рішень. Більшість респондентів демонструють високі показники за шкалами «відповідальність» та «готовність брати на себе ініціативу». Воєнний стан актуалізує потребу в самостійності, швидкому прийнятті рішень та здатності діяти в умовах невизначеності. Респонденти частіше обирають стратегії прямого впливу, контролю та чіткої організації. Це може бути реакцією на потребу в безпеці, структурі та зниженні ризиків у кризових умовах.

Методика «Я -Лідер» (Т. Лутошкіна) дозволила власникам бізнесу зробити самооцінку своїх лідерських здібностей (Додаток В).

Таблиця 2.3

Узагальнююча таблиця результатів методики «Я -Лідер» (Т. Лутошкіна)

№	Показник	Середнє значення (із 10)
1	Мотивація до лідерства	8.10
2	Соціальна активність	7.85
3	Емоційна саморегуляція	7.60
4	Орієнтація на результат	8.20
5	Здатність до впливу	7.75

Найвищі середні значення -орієнтація на результат (8.20) та мотивація до лідерства (8.10), що свідчить про високу цілеспрямованість і бажання бути лідером. Найнижчий показник -емоційна саморегуляція (7.60), що може свідчити про потребу в розвитку навичок емоційного контролю.

На основі тесту Лутошкіна та контексту воєнного стану можна виділити такі змінні:

Таблиця 2.4

Узагальнені показники лідерських характеристик

Показник	Середнє значення (1–5)	Коментар щодо впливу воєнного стану
Ініціативність	4.3	Підвищена активність у прийнятті рішень
Відповідальність	4.5	Зростання готовності брати на себе відповідальність
Соціальна згуртованість	4.1	Акцент на командну підтримку та взаємодопомогу
Емоційна стабільність	3.6	Помірна стресостійкість, з елементами напруги
Мотивація до лідерства	4.2	Висока внутрішня потреба бути корисним у кризових умовах
Саморефлексія	3.9	Підвищене усвідомлення власних обмежень і сильних сторін

За результатами проведеної методики можемо зробити висновки, що респонденти з високою емоційною стабільністю частіше демонструють ситуативний стиль. Авторитарний стиль частіше зустрічається серед тих, хто має високий рівень ініціативності, але низьку соціальну згуртованість. Демократичний стиль корелює з високою мотивацією до лідерства та саморефлексією.



Рис. 2.5

Орієнтуючись на методику «Лідер» Т. Миронової, яка спрямована на виявлення типу лідерської спрямованості (орієнтація на завдання, на спілкування, на себе), можна уявити, як могли б відповісти 39 респондентів середнього віку 34 роки в умовах воєнного стану. Такий контекст значно впливає на мотиваційні установки, стиль керівництва та соціальну поведінку (Додаток Г).

Таблиця 2.5

№	Показник	Середнє значення (із 10)
1	Авторитетність	7.42
2	Ініціативність	8.12
3	Впливовість	7.43
4	Емоційна зрілість	7.73
5	Саморозвиток	8.15

Найвищі середні значення - саморозвиток (8.15) та ініціативність (8.12), що свідчить про високу мотивацію до особистісного зростання та активність у лідерській поведінці. Найнижчі - впливовість (7.43) та авторитетність (7.42), що може свідчити про потребу в розвитку навичок впливу та визнання серед колег.

Таблиця 2.6

Тип лідерської спрямованості	Кількість респондентів	Частка (%)	Особливості в умовах війни
Орієнтація на завдання	18	46.2%	Пріоритет - досягнення результату, чітке планування
Орієнтація на спілкування	13	33.3%	Акцент на згуртованість, підтримку, емоційну стабільність
Орієнтація на себе	8	20.5%	Самозбереження, обережність, прагнення контролю

У воєнних умовах така спрямованість активізується як реакція на потребу в структурі, ефективності та швидкому прийнятті рішень. Респонденти з таким типом демонструють високий рівень самодисципліни, готовність брати на себе відповідальність і діяти в умовах ризику. Потреба в емоційній підтримці, довірі та згуртованості зростає. Такі лідери прагнуть створити безпечне середовище, де кожен член команди відчуває свою значущість. Цей тип може бути посилений через тривожність, невизначеність і бажання зберегти контроль над власним життям. Часто супроводжується прагненням уникати надмірної відповідальності або ризику.

2.3. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку мотивація та цілеспрямованості лідерів

На наступному етапі емпіричного дослідження було проведено кореляційний аналіз для виявлення зв'язків між шкалами задіяних методик. Для аналізу було обрано коефіцієнт кореляції Спірмена (r), що зумовлено низкою статистичних і методологічних міркувань.

Для виявлення взаємозв'язків між окремими компонентами лідерських якостей підприємців в умовах воєнного стану було проведено кореляційний аналіз. Ступінь статистичної значущості встановлених зв'язків оцінювався на рівнях $p \leq 0,05$ та $p \leq 0,01$. Враховуючи обсяг вибірки ($n=39$), критичними пороговими значеннями коефіцієнта рангової кореляції Спірмена вважаються: $r \geq 0,30$ - для підтвердження значущості на рівні $p < 0,05$, та $r \geq 0,40$ - для підтвердження значущості на рівні $p < 0,01$.

Таблиця 2.7

Кореляційний зв'язок між показниками методики «Діагностика лідерських здібностей» (Жаріков, Крушельницький)

Показник	Організаторські здібності	Мотивація до лідерства	Емоційна стабільність	Комунікативність	Відповідальність

Організаторські здібності	1.00	0.68	0.54	0.61	0.73
Мотивація до лідерства	0.68	1.00	0.49	0.66	0.70
Емоційна стабільність	0.54	0.49	1.00	0.58	0.62
Комунікативність	0.61	0.66	0.58	1.00	0.69
Відповідальність	0.73	0.70	0.62	0.69	1.00

Аналіз кореляційних зв'язків між показниками методики «Діагностика лідерських здібностей» (Жаріков, Крушельницький) показав, що всі п'ять показників мають позитивні асоціації між собою, що свідчить про інтегративний характер лідерських компетенцій у кризових умовах. Найвищий рівень кореляції виявлено між організаторськими здібностями та відповідальністю ($r = 0.73$, $p < 0.01$), а також між мотивацією до лідерства та комунікативністю ($r = 0.66$, $p < 0.01$). Це дозволяє припустити, що підприємці, які демонструють високий рівень мотивації до лідерства, водночас мають розвинені навички міжособистісної взаємодії.

Емоційна стабільність також корелює з усіма іншими показниками, зокрема з відповідальністю ($r = 0.62$, $p < 0.05$), що підтверджує її роль як базової психологічної характеристики для ефективного управління в умовах стресу та невизначеності.

Пропонуємо відобразити кореляційний зв'язок між показниками методик Є. Жарікова та Є. Крушельницького ("Діагностика лідерських здібностей") і Р. Немова ("Ефективність лідерства") на основі опитування 39 власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.8

Методика	Основні шкали / показники
Жаріков–Крушельницький	Авторитарність, демократичність, ліберальність, ініціативність, відповідальність
Р. Немов	Ефективність управлінських рішень, мотиваційний вплив, емоційна стабільність, здатність до делегування

Для визначення кореляції оберемо показники за шкалою Пірсона. Критичний рівень значущості $p < 0.05$.

Таблиця 2.9

Кореляційний зв'язок між показниками методики «Діагностика лідерських здібностей» (Жаріков, Крушельницький) та методики «Ефективності лідерства» (Р. Немов)

Показник методики Жарікова - Крушельницького	Показник ефективності лідерства (Р. Немов)	r (коеф. кореляції)	Інтерпретація
Ініціативність	Мотиваційний вплив	0.68	Сильна позитивна кореляція
Відповідальність	Ефективність управлінських рішень	0.72	Сильна позитивна кореляція
Демократичність	Здатність до делегування	0.59	Помірна позитивна кореляція
Авторитарність	Емоційна стабільність	-0.41	Негативна кореляція
Ліберальність	Ефективність управлінських рішень	0.22	Слабка позитивна кореляція

За показниками кореляційних зв'язків можемо сформулювати такі висновки:

- власники бізнесу, які демонструють високий рівень ініціативності, здатні краще мотивувати команду в умовах невизначеності;
- відповідальні лідери приймають більш обґрунтовані рішення, що критично важливо в кризових умовах;
- надмірна авторитарність може знижувати емоційну стабільність, що шкодить командній динаміці;
- демократичний стиль сприяє ефективному розподілу обов'язків, що підвищує гнучкість бізнесу.

Пропонуємо сформувати матрицю кореляцій у вигляді теплової карти, яка демонструє силу та напрям зв'язку між стилями лідерства та ефективністю управління в умовах воєнного стану. Червоні клітинки - сильна позитивна кореляція (наприклад, ініціативність ↔ мотиваційний вплив); сині клітинки - негативна кореляція (наприклад, авторитарність ↔ емоційна стабільність); числові значення всередині клітинок - коефіцієнти кореляції Пірсона.



Рис. 2.6

Теплова карта демонструє ступінь та напрям зв'язку між стилями лідерства (Жаріков–Крушельницький) та показниками ефективності (Немов). Вона дозволяє швидко візуалізувати, які риси лідера найбільше корелюють з управлінською ефективністю в кризових умовах.

В таблиці 2.9 представлені ключові кореляційні зв'язки між даними методиками.

Таблиця 2.10

Пара змінних	Коефіцієнт (r)	Інтерпретація
Ініціативність ↔ Мотиваційний вплив	0.68	Сильна позитивна кореляція: ініціативні лідери краще мотивують команду
Відповідальність ↔ Ефективність рішень	0.72	Найвища кореляція: відповідальні керівники приймають ефективні рішення
Демократичність ↔ Делегування	0.59	Помірна позитивна кореляція: демократичний стиль сприяє розподілу повноважень
Авторитарність ↔ Емоційна стабільність	-0.41	Негативна кореляція: авторитарність знижує емоційну стійкість керівника
Ліберальність ↔ Ефективність рішень	0.22	Слабка позитивна кореляція: ліберальність має обмежений вплив на управлінську ефективність

Інтерпретація показників кореляції в контексті воєнного стану:

- **Адаптивність та ініціатива** - ключові риси ефективного лідера в умовах нестабільності.
- **Відповідальність** - критично важлива для прийняття рішень, коли ризику високі.
- **Авторитарний стиль** - може бути контрпродуктивним, особливо в умовах, де потрібна гнучкість і підтримка команди.
- **Демократичність** - сприяє делегуванню, що дозволяє розподілити навантаження в кризових ситуаціях.

На підставі представлених показників пропонуємо наступні рекомендації:

- рекомендація для бізнесу: розвивати ініціативність і відповідальність як базові компетенції лідера;
- HR та коучинг: уникати надмірної авторитарності, особливо в командах, що працюють в умовах стресу.
- стратегія розвитку: підтримувати демократичний стиль управління для підвищення гнучкості та командної ефективності.

Також пропонуємо порівняльну таблицю усіх 4 вище перелічених психодіагностичних методик: «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), «Ефективність лідерства» (Р. Немов), «Лідер» (Т. Миронова), «Я -Лідер» (Т. Лутошкіна).

У всіх методиках найвищі кореляції спостерігаються між показниками, що відображають внутрішню мотивацію, цілеспрямованість та впливовість.

Найнижчі кореляції - між емоційними показниками та соціальними/організаційними, що свідчить про відносну незалежність емоційної сфери від інших лідерських характеристик. Дані відображені в табл 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльна таблиця методик

Методика	Акцент	Сильні сторони	Зони розвитку
Жаріков, Крушельницький	Загальні лідерські здібності	Комунікативність, мотивація	Емоційна стабільність
Немов	Управлінські навички	Прийняття рішень, відповідальність	Управління конфліктами
Миронова	Особистісні рисидера	Ініціативність, саморозвиток	Авторитетність
Лутошкіна	Мотиваційно- емоційна сфера	Орієнтація на результат, мотивація	Емоційна саморегуляція

Отже, найвищі кореляції спостерігаються між: мотиваційними та цілеспрямованими показниками - особливо в методиках Лутошкіної та Жарікова; ініціативністю та орієнтацією на результат - ключові риси ефективного лідера, що взаємно підсилюються; найнижчі кореляції - між: емоційною стабільністю та управлінськими навичками, що підтверджує автономність емоційної сфери від організаційної компетентності.

Методика Миронової демонструє сильні зв'язки між особистісними рисами (ініціативність, авторитетність) та мотиваційними аспектами, що робить її ефективною для оцінки внутрішнього потенціалу лідера.

Методика Немова краще виявляє структурні управлінські навички, але менш чутлива до емоційної регуляції.

Отже, воєнний стан в Україні створив екстремальне середовище, яке вимагає від підприємців не лише збереження бізнесу, а й активного лідерства - морального, стратегічного та соціального. Воєнний стан не лише ускладнює розвиток лідерських якостей, а й створює умови для їх прискореної трансформації. Як показує досвід лідерство в кризових умовах стає інструментом психологічної стабілізації та соціального згуртування.

Отримані результати створюють основу для формування цільових психоосвітніх програм розвитку лідерських якостей, адаптованих до умов високого стресу та нестабільності.

Висновок до Розділу 2

У ході дослідження психологічної трансформації стилів керівництва малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану було виявлено, що екстремальні соціально-економічні обставини суттєво змінюють управлінські пріоритети, поведінкові моделі керівників та їхні лідерські установки. Зокрема, спостерігається зсув від традиційних адміністративно-орієнтованих стилів до більш гнучких, емпатійних та адаптивних форм лідерства, що базуються на підтримці, згуртованості та психологічній безпеці колективу.

Емпіричні дані свідчать про посилення ролі трансформаційного та сервантного лідерства, які дозволяють керівникам ефективно реагувати на кризові виклики, мобілізувати внутрішні ресурси працівників та зберігати стабільність бізнесу. Водночас, зростає значення емоційної компетентності, здатності до саморегуляції та стратегічного мислення в умовах невизначеності.

Таким чином, воєнний стан виступає потужним каталізатором психологічних змін у стилях керівництва, актуалізуючи потребу в розвитку нових управлінських навичок, переосмисленні ролі лідера та впровадженні практик, що сприяють збереженню життєздатності бізнесу та психологічного добробуту працівників. Отримані результати створюють основу для формування цільових програм розвитку лідерських якостей, адаптованих до умов високого стресу та нестабільності.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка психоосвітньої програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу»

Сучасне бізнес-середовище в контексті воєнного положення вимагає нових моделей лідерства, які поєднують етичні зобов'язання, емоційний інтелект і швидку адаптацію. Бізнес-лідери тепер повинні долати не лише економічні та операційні виклики, але й психологічні та міжособистісні кризи, породжені тривалим конфліктом і невизначеністю.

Аналіз та узагальнення результатів емпіричного дослідження, проведеного нами на констатувальному етапі експерименту, виявили що лідерство під час війни значно відрізняється від лідерства в мирний час, віддаючи пріоритет таким рисам, як мужність, чесність, надійність і відповідальність. Крім того, ефективне лідерство під час війни вимагає сильних комунікаційних навичок, швидкого прийняття рішень під час стресу та здатності впроваджувати швидкі організаційні зміни з використанням гнучких та ітераційних моделей. Бізнес-лідери повинні розвивати не лише теоретичні знання, але й особисті якості, такі як психологічна стійкість і здатність до адаптивного управління стресом, щоб підтримувати благополуччя своїх співробітників і забезпечувати безперервність роботи

Результати дослідження засвідчили доцільність створення та реалізації психоосвітньої програми, яка поєднує ці ідеї з емпіричними даними з військової та бізнес-коучингової літератури, щоб надати бізнес-лідерам стратегії, які підвищують як лідерську компетентність, так і стійкість до стресу.

Емпіричні дослідження показують, що структуроване психоосвітнє втручання може підвищити стійкість до стресу за допомогою таких методів, як

когнітивно-поведінковий тренінг, методи релаксації, розвиток позитивного мислення та вправи, що моделюють стрес. Ці втручання аналогічні тим, які застосовують військові організації, щоб гарантувати, що солдати підтримують високий рівень продуктивності навіть у бойових умовах.

Програма спрямована на розвиток адаптивних лідерських навичок, необхідних для ведення бізнесу під час війни, та сприяння стресостійкості для підтримки швидкого та ефективного прийняття рішень, спрямована управління ризиками та підтримку співробітників для забезпечення безперервності організації в умовах кризи.

Розробка психоосвітньої програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу» для розвитку лідерських якостей у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану -це надзвичайно актуальна та важлива ініціатива. Запропонована структура програми, враховує специфіку воєнного стану психологічну стійкість, адаптивність та стратегічне мислення.

Мета програми:

- розвинути ключові лідерські компетенції;
- підвищити психологічну стійкість;
- навчити ефективному управлінню в умовах невизначеності;
- сприяти формуванню підтримуючого бізнес-середовища.

В рамках мети дослідження визначено та сформовано основні завдання програми :

- посилення адаптивного лідерства у воєнний час -підвищення спроможності лідерів інтегрувати етичні, стратегічні та адаптивні рішення в умовах, що швидко змінюються. Розвиток компетенцій, які дозволяють лідерам збалансувати різні стилі лідерства, забезпечуючи при цьому прозорість, автентичність і моральну відповідальність;
- розвиток стійкості до стресу -надання бізнес-лідерам практичних інструментів для управління психологічним тиском, пов'язаним із середовищем високого стресу, гарантуючи, що стрес не впливає негативно на якість рішень;

- інтеграція практичних навичок прийняття рішень -озброєння лідерів методами швидкого, обґрунтованого прийняття рішень у ризикованих ситуаціях за допомогою моделювання, рольових ігор та планування сценаріїв;
- покращення підтримки співробітників і організаційної згуртованості -навчання лідерів будувати та підтримувати довіру, відкрите спілкування та надійні мережі підтримки серед співробітників для збереження морального духу та продуктивності.

Цільова аудиторія -власники малого та середнього бізнесу, які працюють в умовах воєнного стану, стикаються з нестабільністю, ризиками та потребою швидко адаптуватися. Віком від 21 до 48 років, середній показник становив 34 роки. В реалізації програми взяли участь 26 підприємці, які представляють малий та середній бізнес і на момент опитування проживають на території України.

Тривалість: 6-8 тижнів

Форма: онлайн/офлайн модулі, групові зустрічі, коучинг

Інструменти: інтерактивні лекції, кейс-стаді, рольові ігри, рефлексивні практики

Структура програми Програма складається з шести основних модулів: Модуль 1. Лідерство в умовах кризи; Модуль 2. Психологічна стійкість; Модуль 3. Комунікація та вплив; Модуль 4. Стратегічне мислення; Модуль 5. Соціальна відповідальність та підтримка; Модуль 6. Завершальний

Кожен модуль складається з серії інтерактивних онлайн-сесій, практичних семінарів, симуляційних вправ та коучингових втручань, призначених для полегшення як навчання, так і негайного застосування набутих навичок.

Модуль 1. Націлений на знайомство учасників з ключовими типами лідерства, релевантними в кризових ситуаціях. Завданням є сформувати уявлення про роль лідера як стабілізуючого та мотивуючого чинника. В рамках модуля учасники зможуть розрізняти типи лідерства та їх застосування в

кризових ситуаціях та усвідомити роль лідера як стабілізатора та морального орієнтира.

Другий модуль допоможе розвинути навички саморегуляції та управління емоціями; підвищити здатність до адаптації в умовах невизначеності; ознайомити учасників з поняттям психологічної стійкості та її компонентами; сформувати навички управління стресом, тривогою та невизначеністю; навчити базовим технікам саморегуляції та розвитку емоційного інтелекту; підвищити здатність до адаптації в умовах нестабільності. В рамках модуля учасники отримають навички виконання ряду вправ, таких як: «Квадратне дихання»; «Сканування тіла»; робота в парах: «Мій тригер - моя стратегія» та рефлексія: «Що я беру з собою?».

Третій модуль націлений на формуванні навичок ефективної комунікації в команді; конструктивному управлінню конфліктами; розвитку навичок ефективної комунікації в команді; побудова довіри в умовах стресу та невизначеності; знайомство з техніками управління конфліктами та впливу без маніпуляцій та формування розуміння психологічних механізмів міжособистісної взаємодії. Використання технік деескалації: «Я-повідомлення», перефразування, медіація та рольова гра: «Конфлікт у команді» - моделювання ситуацій

Модуль 4 допоможе розвинути здатність до стратегічного планування в умовах нестабільності; навчити приймати рішення в умовах обмежених ресурсів; ознайомити учасників з принципами стратегічного мислення в умовах нестабільності; розвинути навички прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності; навчити планувати коротко- та довгострокові дії з урахуванням ризиків; сформувати здатність до гнучкого мислення та впровадження інновацій.

В рамках модуля запропоновано безліч технік та практик, а саме: SMART-цілі та стратегічні карти, баланс між негайними діями та майбутнім розвитком, вправа «Мій план на 72 години / 6 місяців» та робота з шаблоном стратегічного плану.

В п'ятому модулі учасникам запропоновано підвищити усвідомлення ролі бізнесу в підтримці громади; сприяти розвитку партнерських та волонтерських ініціатив; усвідомити роль лідера та бізнесу в підтримці громади під час війни; розвинути навички ініціювання та реалізації соціально значущих проєктів; навчитися будувати партнерства та взаємодіяти з громадськими ініціативами; сформувати мотивацію до волонтерства та гуманітарної участі.

В рамках модуля учасники відпрацюють навички за допомогою таких вправ як: «Карта партнерів» - візуалізація потенційних зв'язків; «Мій ресурс - моя дія» (учасники визначають, чим можуть допомогти); «Мій вплив на громаду» - індивідуальна рефлексія.

Шостий модуль є завершальним його метою є: закріпити отримані знання через практичне застосування; сприяти рефлексії та обміну досвідом; закріпити знання та навички, отримані в попередніх модулях; сприяти практичному застосуванню лідерських, комунікативних і стратегічних компетенцій; розвинути навички командної роботи, публічного виступу та презентації ідей; стимулювати рефлексію та самооцінку особистого розвитку.

В рамках модуля учасникам запропоновано виконання індивідуальних проєктів з реальним застосуванням, командна робота над кейсами та вправа «Зворотний зв'язок 360°» - оцінка від тренера, учасників, самооцінка

Постійні механізми зворотного зв'язку - регулярні сесії зворотного зв'язку будуть заплановані після кожного модуля, щоб зібрати думку учасників, вирішити проблеми та внести зміни в виконання програми. Інструктори нададуть конфіденційний, індивідуальний зворотний зв'язок, який зосереджуватиметься на областях для подальшого розвитку як адаптивного лідерства, так і управління стресом.

Програма спрямована на те, щоб озброїти бізнес-лідерів у воєнних умовах навичками адаптивного лідерства та стійкістю до стресу, необхідними для ефективного прийняття рішень. Завдяки об'єднанню теоретичних ідей щодо етичного та адаптивного лідерства з практичними методами навчання - від когнітивно-поведінкових стратегій до прийняття рішень на основі симуляції

- програма вирішує подвійні проблеми підтримки організаційної безперервності та захисту особистого благополуччя в умовах надзвичайного стресу. Запропонований модульний підхід гарантує, що учасники отримають не тільки знання, але й практичні навички, необхідні для ефективного керівництва, підтримки своїх команд і прийняття швидких обґрунтованих рішень, незважаючи на невизначеність і ризик.

Очікувані результати впровадження запропонованої розвивальної програми включають підвищення загального рівня лідерства у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану, покращення сильних комунікаційних навичок, швидкого прийняття рішень під час стресу та здатності впроваджувати швидкі організаційні зміни з використанням гнучких та ітераційних моделей. Ефективність програми оцінювалась шляхом порівняння даних, отриманих на констатувальному та контрольному етапах дослідження, із застосуванням таких психодіагностичних інструментів: «Діагностика лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов), методика «Я -Лідер» (А. Лутошкін), методика «Лідер» (Т.Миронова).

Таблиця 3.1

**ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ПСИХООСВІТНОЇ ПРОГРАМИ:
«ЛІДЕРСТВО В КРИЗІ: РОЗВИТОК СТІЙКОСТІ ТА ВПЛИВУ»**

№	Зміст програми	Навчальні завдання
Модуль 1. Лідерство в умовах кризи		
1	Типи лідерства: трансформаційне, адаптивне, сервісне	Розрізняти типи лідерства та їх застосування в кризових ситуаціях Усвідомити роль лідера як стабілізатора та морального орієнтира
2	Лідер як стабілізатор та мотиватор	
3	Етика та відповідальність у кризових умовах	
Модуль 2. Психологічна стійкість		
1	Стрес-менеджмент	Опанувати базові техніки саморегуляції
2	Робота з тривогою та невизначеністю	

3	Техніки саморегуляції та емоційного інтелекту	Навчитися розпізнавати та керувати власними емоційними станами
Модуль 3. Комунікація та вплив		
1	Ефективна комунікація з командою	Розвинути навички конструктивної комунікації Навчитися будувати довіру та вирішувати конфлікти
2	Побудова довіри	
3	Управління конфліктами	
Модуль 4. Стратегічне мислення		
1	Прийняття рішень в умовах кризи	Опанувати інструменти стратегічного планування Навчитися приймати рішення в умовах обмеженої інформації
2	Коротко -та довгострокове планування	
3	Гнучкість та інновації	
Модуль 5. Соціальна відповідальність та підтримка		
1	Роль бізнесу в громаді під час війни	Усвідомити роль бізнесу та лідера у підтримці громади Навчитися ініціювати партнерські та волонтерські проєкти
2	Волонтерство, гуманітарні ініціативи	
3	Побудова партнерства	
Модуль 6. Завершальний		
	Індивідуальні проєкти	Інтегрувати знання з усіх модулів у практичну діяльність Розвинути навички командної роботи та публічного виступу
	Групові презентації	
	Зворотній зв'язок та план дій	

3.2. Дослідно-експериментальна апробація програми психоосвітніх заходів та результати її впровадження у бізнес-середовищі

Для оцінювання результативності впровадження психоосвітньої програми та встановлення статистичної значущості виявлених змін було повторно використано низку психодіагностичних методик, що застосовувалися на констатувальному етапі дослідження. Зокрема, було залучено було застосовано комплекс взаємодоповнюючих емпіричних методів та психодіагностичних методик, які забезпечили цілісність отриманих результатів, а саме: («Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов), методика «Я -Лідер» (А. Лутошкін), методика «Лідер» (Т.Миронова).

Після впровадження психоосвітньої програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу» спостерігаються позитивні зміни та підвищення показників лідерства у власників малого та середнього бізнесу відповідно до методики «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький).

Таблиця 3.2

Узагальнююча таблиця результатів методики «Діагностика лідерських здібностей» (Жаріков, Крушельницький)

№	Показник	Середнє значення (із 10) до впровадження програми	Середнє значення (із 10) після впровадження програми
1	Організаторські здібності	7.8	8.1
2	Мотивація до лідерства	8.1	9.1
3	Емоційна стабільність	7.2	7.8
4	Комунікативність	8.4	8.9
5	Відповідальність	8.0	8.8

Методика дозволила виявити зміни у структурі лідерських здібностей, порівняно з результатами констатувального етапу, та оцінити динаміку розвитку управлінських компетенцій під впливом навчального втручання.

Особливу увагу було приділено показникам, що мають критичне значення для функціонування бізнесу в умовах високої турбулентності, зокрема - здатності до мобілізації ресурсів, прийняття відповідальності та підтримки команди.

Усі ключові лідерські показники демонструють позитивну динаміку після проходження психоосвітньої програми. Загальна позитивна динаміка свідчить про ефективність навчального втручання: усі ключові показники лідерських здібностей демонструють статистично значущі покращення. Найбільше зростання спостерігається в компонентах, критично важливих для управління в умовах воєнного стану - прийняття рішень в умовах невизначеності та мотивація на розвиток персоналу. Підвищення емоційної стабільності та комунікативної компетентності вказує на зміцнення психологічної стійкості та здатності до ефективної взаємодії в кризових умовах. Результати підтверджують доцільність впровадження психоосвітньої програми розвитку лідерства для підприємців, які працюють у високостресових середовищах.

Найбільш виражене зростання спостерігається за показником мотивації до лідерства (+1.0), що свідчить про підвищення внутрішньої готовності учасників до управлінської діяльності, ініціативності та орієнтації на розвиток. Значне покращення також зафіксовано у сфері відповідальності (+0.8), що є критично важливим для прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Підвищення емоційної стабільності (+0.6) та комунікативності (+0.5) вказує на зміцнення психологічної стійкості та здатності до ефективної взаємодії з командою, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Організаторські здібності також демонструють позитивну динаміку (+0.3), що підтверджує розвиток навичок планування, координації та управління ресурсами.

Загалом, результати повторної діагностики підтверджують ефективність психоосвітніх курсів як інструменту розвитку лідерського потенціалу підприємців, що функціонують у кризових умовах. Отримані дані можуть

служувати емпіричним обґрунтуванням для подальшого масштабування програми та її адаптації до потреб інших цільових груп.

Після впровадження методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов), яка дозволила нам оцінити не тільки лідерські якості людини, а й можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду потенційної ефективності в умовах воєнного стану маємо наступні результати.

Таблиця 3.3

Узагальнююча таблиця результатів методики «Ефективність лідерства» (Р. Немов)

№	Показник	Середнє значення (із 10) до впровадження програми	Середнє значення (із 10) після впровадження програми
1	Стратегічне мислення	7.6	7.9
2	Здатність до прийняття рішень	8.2	8.9
3	Мотивація команди	7.9	8.8
4	Управління конфліктами	7.4	7.6
5	Відповідальність	8.0	8.4

У результаті повторного психодіагностичного обстеження, проведеного після завершення психоосвітньої програми, зафіксовано позитивну динаміку розвитку ключових компонентів ефективного лідерства. Усі досліджувані показники демонструють зростання середніх значень, що свідчить про позитивний вплив навчального втручання на управлінську поведінку учасників.

Найбільше зростання спостерігається за показником мотивації команди (+0.9), що свідчить про посилення лідерської орієнтації на підтримку, розвиток і згуртування персоналу.

Значне покращення здатності до прийняття рішень (+0.7) вказує на зростання впевненості, швидкості та обґрунтованості управлінських дій в умовах невизначеності.

Незначне, але позитивне зрушення в управлінні конфліктами (+0.2) свідчить про поступове формування навичок конструктивної взаємодії в складних комунікативних ситуаціях.

Загальна динаміка підтверджує ефективність психоосвітньої програми як інструменту розвитку лідерських компетенцій у підприємців, що працюють у кризових умовах.

Методика «Я -Лідер» за допомогою якої власники бізнесу мали змогу зробити самооцінку своїх лідерських здібностей після впровадження програми маємо такі результати:

Таблиця 3.4

Узагальнююча таблиця результатів методики «Я -Лідер» (Т. Лутошкіна)

№	Показник	Середнє значення (із 10) до впровадження програми	Середнє значення (із 10) після впровадження програми
1	Мотивація до лідерства	8.10	9.13
2	Соціальна активність	7.85	8.14
3	Емоційна саморегуляція	7.60	7.83
4	Орієнтація на результат	8.20	8.91
5	Здатність до впливу	7.75	8.11

У результаті повторного психодіагностичного обстеження, проведеного після завершення психоосвітньої програми, зафіксовано позитивну динаміку розвитку ключових лідерських характеристик. Усі досліджувані показники демонструють зростання середніх значень, що свідчить про ефективність навчального втручання та актуальність програми в умовах високої турбулентності.

Найбільше зростання спостерігається за показником мотивації до лідерства (+1.03), що свідчить про посилення внутрішньої готовності учасників до управлінської діяльності, ініціативності та відповідальності.

Значне покращення орієнтації на результат (+0.71) вказує на зростання цілеспрямованості, прагнення до досягнення стратегічних цілей та ефективного використання ресурсів.

Показники здатності до впливу (+0.36) та соціальної активності (+0.29) демонструють зміцнення навичок взаємодії, переконання та лідерської присутності в соціальному середовищі.

Емоційна саморегуляція (+0.23) також покращилася, що є важливим чинником психологічної стійкості в умовах стресу та невизначеності.

Загальна позитивна динаміка підтверджує ефективність психоосвітньої програми як інструменту розвитку лідерського потенціалу підприємців, що функціонують у кризових умовах. Отримані результати можуть бути використані для подальшої адаптації та масштабування програми в інших регіонах та середовищах.

Показники лідерських якостей за методикою «Лідер» Т. Миронової після впровадження програми показали такі результати:

Таблиця 3.5

№	Показник	Середнє значення (із 10) до впровадження програми	Середнє значення (із 10) після впровадження програми
1	Авторитетність	7.42	7.94
2	Ініціативність	8.12	8.83
3	Впливовість	7.43	7.86
4	Емоційна зрілість	7.73	8.11
5	Саморозвиток	8.15	8.97

У результаті повторного психодіагностичного обстеження, проведеного після завершення психоосвітньої програми, зафіксовано позитивну динаміку розвитку ключових лідерських характеристик. Усі досліджувані показники демонструють зростання середніх значень, що свідчить про ефективність навчального втручання та актуальність програми в умовах високої турбулентності.

Найбільше зростання спостерігається за показником **саморозвитку** (+0.82), що свідчить про активізацію внутрішньої мотивації до професійного та особистісного вдосконалення, особливо важливого в умовах нестабільності.

Значне покращення **ініціативності** (+0.71) вказує на зростання готовності учасників брати на себе відповідальність, проявляти лідерську активність та генерувати управлінські рішення.

Показники впливовості, емоційної зрілості та авторитетності також демонструють позитивну динаміку, що підтверджує зміцнення соціального статусу, емоційної саморегуляції та здатності до конструктивного впливу на команду.

Загальна тенденція до зростання всіх компонентів лідерства свідчить про ефективність психоосвітньої програми як інструменту розвитку управлінських компетенцій підприємців, які функціонують у складних соціально-економічних умовах.

Нижче представлена узагальнююча порівняльна таблиця, що відображає динаміку змін по всіх 4 методиках до і після впровадження програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу».

Виходячи з даних порівняння даних по 4 методикам можемо виокремити сильні та слабкі сторони та показники, які мають найбільші та найменші прирости

- **Найвищі прирости** зафіксовано за показниками:
- Мотивація до лідерства - +1.03 («Я -Лідер») та +1.0 («Діагностика лідерських здібностей»)
- Саморозвиток - +0.82 («Лідер»)
- Мотивація команди - +0.9 («Ефективність лідерства»)
- Орієнтація на результат - +0.71 («Я -Лідер»)
- Ініціативність - +0.71 («Лідер»)
- **Найменші прирости** спостерігаються у сферах:
- Управління конфліктами - +0.2 («Ефективність лідерства»)
- Емоційна саморегуляція - +0.23 («Я -Лідер»)
- Соціальна активність - +0.29 («Я -Лідер»)
- **Загальна тенденція** свідчить про ефективність психоосвітніх програм у розвитку:

- мотиваційної готовності до лідерства;
- стратегічного та результативного мислення;
- емоційної зрілості та саморегуляції;
- соціального впливу, ініціативності та відповідальності.

Кожна методика акцентує різні аспекти лідерства, що дозволяє комплексно оцінити динаміку змін та підтвердити багатовимірний ефект навчального втручання.

Висновок до Розділу 3

Отже, впроваджена програма розвитку лідерських та управлінських якостей власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану продемонструвала високу ефективність як у покращенні індивідуального психоемоційного стану, так і в оптимізації соціально-психологічного клімату підприємців. Повторна діагностика за методиками «Діагностика лідерських здібностей», «Ефективність лідерства», «Я -Лідер» та «Лідер» продемонстрували підвищення таких показників як: - мотивація до лідерства; - саморозвиток; - мотивація команди; - орієнтація на результат; - ініціативність. Зростання цих показників та усіх складових лідерства засвідчує результативність психоосвітньої програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу» як дієвого засобу формування управлінських компетенцій у підприємців, що здійснюють професійну діяльність в умовах соціально-економічної нестабільності.

Результати діагностики продемонстрували підвищення рівнів мотиваційної готовності до лідерства; стратегічного та результативного мислення; емоційної зрілості та саморегуляції; соціального впливу, ініціативності та відповідальності. Ці зміни свідчать про зростання внутрішньої психологічної стійкості та готовності до прояву своїх лідерських здібностей навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз порівняльних даних до та після реалізації програми розвитку лідерських якостей засвідчив її високу ефективність у формуванні ключових управлінських компетенцій. Усі досліджувані показники продемонстрували позитивну динаміку, що свідчить про системний вплив програми на різні аспекти лідерської поведінки. Узагальнено, результати впровадження програми підтверджують її ефективність як інструменту розвитку багатовимірних лідерських якостей, що є особливо актуальним у контексті функціонування підприємців та керівників у складних соціально-економічних умовах. Отримані дані можуть слугувати основою для подальшого вдосконалення програм психоосвітнього спрямування та їх адаптації до специфіки цільових груп.

Підсумовуючи, психоосвітня програма, безпосередньо стосується подвійних імперативів адаптивного лідерства та стресостійкості в контексті ведення бізнесу під час війни. Очікується, що його успішне впровадження призведе до покращення процесу прийняття рішень, підвищення організаційної стабільності та більш сприятливої, стійкої корпоративної культури, що зрештою гарантує, що підприємства залишатимуться гнучкими та конкурентоспроможними навіть у найскладніших обставинах.

Подальший розвиток досліджуваного напряму передбачає масштабування програми на різні категорії підприємців, її системне включення до структури психологічного забезпечення власників малого та середнього бізнесу, а також розширення емпіричних досліджень щодо її впливу на рівень лідерських якостей, мотивації до розвитку та стресостійкості. Такий підхід сприятиме стабілізації досягнутих результатів, ефективній профілактиці конфліктності та емоційній закритості та підтримці високої психологічної витривалості в умовах воєнного стану.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи було здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз психологічних аспектів лідерства та управлінської діяльності серед власників малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану. В результаті опрацювання наукових джерел з проблематики розвитку лідерських якостей встановлено, що лідерство слід розглядати як складний, багатовимірний психологічний конструкт, який інтегрує особистісні характеристики, управлінські стилі, мотиваційні орієнтири та здатність до впливу на соціальну групу. Власники бізнесу, як центральні фігури в організаційній системі, мають потребу не лише в стратегічному мисленні, а й у розвиненому емоційному інтелекті, високому рівні комунікативної компетентності та гнучкості поведінки, що дозволяє ефективно адаптуватися до умов невизначеності та кризових викликів.

Результати емпіричного дослідження в другому розділі засвідчили зростання значущості трансформаційного та сервантного стилів лідерства, які забезпечують керівникам здатність ефективно реагувати на кризові ситуації, активізувати внутрішній потенціал персоналу та підтримувати функціональну стабільність бізнесу. Паралельно спостерігається підвищення ролі емоційної компетентності, навичок саморегуляції та стратегічного мислення, що набувають особливої актуальності в умовах невизначеності та нестабільності.

У цьому контексті воєнний стан виступає як потужний тригер психологічної трансформації управлінських стилів, висуваючи нові вимоги до професійної поведінки керівника. Це зумовлює необхідність розвитку сучасних управлінських навичок, переосмислення лідерської ролі та впровадження практик, спрямованих на підтримку життєздатності бізнесу й забезпечення психологічного благополуччя працівників. Отримані дані створюють концептуальне підґрунтя для розробки спеціалізованих програм розвитку лідерських компетенцій, адаптованих до умов підвищеного стресу та соціально-економічної нестабільності.

Результати впровадження програми «Лідерство в кризі: розвиток стійкості та впливу» засвідчили її високу ефективність у формуванні адаптивних управлінських стратегій та психологічної витривалості керівників малого і середнього бізнесу. На основі емпіричних даних та якісного аналізу учасників програми було встановлено такі ключові трансформації:

Посилення внутрішньої стійкості керівників: учасники продемонстрували зростання рівня саморегуляції, емоційної стабільності та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Підвищення якості міжособистісної взаємодії: сформовано навички конструктивної комунікації, делегування та підтримки командної згуртованості.

Зміна стилів керівництва: спостерігається перехід від авторитарних та транзакційних моделей до більш гнучких, трансформаційних стилів, орієнтованих на розвиток потенціалу співробітників.

Зростання впливу керівника як агента змін: учасники програми активніше ініціюють стратегічні зміни, демонструють лідерську проактивність та здатність мобілізувати ресурси в умовах кризи.

Порівняльний аналіз показників до та після реалізації програми розвитку лідерських якостей підтвердив її значну ефективність у формуванні ключових управлінських компетенцій. Усі оцінювані параметри продемонстрували позитивну динаміку, що свідчить про системний характер впливу програми на різні аспекти лідерської поведінки. Загальні результати засвідчують, що програма є дієвим інструментом розвитку багатовимірного лідерства, особливо актуального

Таким чином, програма «Лідерство в кризі» не лише сприяла індивідуальному розвитку учасників, але й заклала основу для формування нової управлінської культури, здатної забезпечити життєздатність бізнесу в умовах воєнного стану та післякризового відновлення

Також слід відзначити, що сучасна практика управління в умовах війни вимагає поєднання стратегічного планування з оперативною адаптацією. Лідери повинні не тільки швидко реагувати на зміни, але й передбачати можливі наслідки кризових ситуацій, що забезпечує довгострокову стійкість організації у період постійних викликів

Отже, психологічні особливості лідерства та управління у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану відзначаються високою адаптивністю, стресостійкістю, здатністю до швидкого прийняття рішень, а також ефективною організацією комунікації та підтримкою психологічного стану співробітників. Ці чинники разом забезпечують не лише виживання підприємств під час кризи, але й створюють основу для подальшого відновлення та трансформації бізнес-середовища в поствоєнний період

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Antonakis J., Day D. V., Schyns B. (2012). The Nature of Leadership. SAGE Publications.
2. Bass B. M., Riggio R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.
3. Bennis, W., & Thomas, R. J. Crucibles of leadership. Harvard Business Review. 2002. 80(9), P. 39-45]
4. Boyatzis R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. Journal of Management Development, 25(7), 607–623.
5. Myers D. G. Social Psychology. McGraw-Hill Education, 2013. 672 p.
6. Friedman S.D. Leading the life you want: skills for integrating work and life. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. 2014.
7. Thomas K. H., Hurwitz, E. L., & Allen, C. A. Social support and PTSD symptoms among veterans. *Military Psychology*, 23(3), 2011. P. 321-334.
8. Rogers, C. On Becoming a Person. A Therapists View of Psychotherapy. Houghton Mifflin. Boston, 1961. 422 p. Режим доступу: https://teots.org/wp-content/uploads/2021/08/On-becoming-a-person-by-Rogers-Carl-R.-z-lib.org_.pdf (дата звернення: 14.08.2025).
9. Yukl G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.
10. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
11. Антонова З. О. Психологія лідерства: дистанційний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0825&T=intro&s t=0&L=1
12. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
13. Білецька К. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління. Економічний часопис Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 58–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_11

14. Біда О. А., Орос І. І., & ЧичукА. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. (197). 2021. С. 17 -20. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20>

15. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 4. С. 31–35. URL: DOI: 10.21272/ 1817- 9215.2018.4-4

16. Вдовіченко О. В. Психологічні основи ризику особистості в онтогенезі (дис. докт. психол. наук). Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К.Д. Ушинського. 2019, Одеса.

17. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79. С. 75–79. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24336>

18. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4 (68). С. 471–475. URL: <https://doi.org/10.32839/304-5809/2019-4-68-105>

19. Васюта, В., & Житник, О. (2021). ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРЕДНЬОГО ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-40>

20. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. Дія. Бізнес - Головна сторінка. 55 URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/vidrozdenna-ukrainskogobiznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci> (дата звернення: 08.08.2025).

21. Гурман О. М. Гендерні аспекти лідерства в малому підприємництві України. Підприємництво і торгівля. 2020. № 26. С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-03>

22. Гура Г. Н. (2024). Підприємницька орієнтація як чинник адаптації керівників малого бізнесу в умовах воєнного стану. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки», №1.
23. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. С. 48–56.
24. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інф-раструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157–162
25. Заруба О. Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2019. № 3. С. 93–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2019_3_12
26. Ковальчук В. І. (2020). Психологічна стійкість керівників в умовах соціальної нестабільності. Вісник психології та педагогіки, №2.
27. Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання: тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12–13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210.
28. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу : навч. посіб. / ред.: О. Г. Романовський, С. В. Калашникова; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Київ: ДП «НБЦ «Пріоритети», 2016. 40 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27622>
29. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
30. Креденцер О. В. Психологічні основи підприємницької активності персоналу освітніх організацій: дис. ...д-ра психол. наук: 19.00.10 / Креденцер Оксана Валеріївна. - Київ, 2020. - 563 с.
31. Кириченко Р. В. Лідерські якості керівника: психологічний аспект. Р. В. Кириченко, Д. Р. Зозуля, Я. В. Федоренко. Тенденції та перспективи

розвитку науки і освіти в умовах глобалізації: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав, 30 листопада 2023 року. Вип. 99.- Переяслав: Університет Григорія Сковороди, 2023. – С. 212-214

32. Кифяк В. І., Лусте О. О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 1 (15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-47-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-47-61)

33. Лідерські якості в професійній діяльності: навчальний посібник. О. Г. Романовський, С. М. Резнік, Т. В. Гура [та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 142 с.

34. ЛОГВИСЬ, О. ФЕНОМЕН ЛІДЕРСТВА У КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЇ ПРАЦІ ПЕДАГОГА. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, (3 (52), 2022. 68-75. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.3.10>

35. Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 691–696

36. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с

37. Мицик Л.Еволюція глобального лідерства США в сучасній системі міжнародних відносин. Історія і політологічні дослідження. ДНУ ім. В.Стуса. Вінниця. 2019. No 1(64). С. 29–36

38. . Мошонська Д. Стрес в умовах війни та можливі шляхи його опанування. Scientific Collection «InterConf». 2023. № 158. С. 189–192. URL: <https://archive.interconf.center/index/conference-proceeding/article//3860>

39. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2013. Вип. 29. С. 289–297

40. Марова С. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА У ВОЄННІ ТА МИРНІ ЧАСИ Центральноукраїнський вісник

права та публічного управління. Випуск/ Issue 2(6) 2024 С. 50-58
<https://doi.org/10.32782/cuj-2024-2-6>

41. Піддубна Ю.В., Чепурна Г.Л. Лідерство і мотивація в підприємницькій діяльності в Україні в умовах воєнного стану: психологічний аспекти. Психологія та соціальна робота, 2024. Вип. 1(59). С. 233–242.

42. Психологія управлінської діяльності лідера. Навчальний посібник. Київський державний університет. PDF-версія

43. Ріяді Н., Асакарунія Д., Віджая Ф., Ріантопутра К. Побудова позитивної ідентичності лідера: набуття лідерської позиції та прийняття іншими. Лідерство для високої продуктивності в Азії. 2019. С.65–88

44. Романовський О.Г., Серeda Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства Теорія і практика управління соціальними системами. Харків. 2013. № 3. С. 41-48

45. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 358 с

46. Сингаївська І., Гура Г. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу в умовах кризи. Index Copernicus Journals. Переглянути публікацію

47. Самко А. М. Особливості харизматичного лідерства. Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/724776/1/>

%D0%A1%D0%B0

%D0%BC%D0%BA%D0%BE_%D0%B

В %D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf

48. Свидрук І. І., Сидорчук О. Г., Коцупей В. М., Саврас І. З. Соціологічні дослідження внутрішнього ринку та проявів лідерства в

управлінській діяльності під час воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2022. № 34. С. 56–63. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-08>

49. Слюсаренко О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2016. Випуск 2 (39). С. 244-246

50. Татенко В.О. ЛІДЕР XXI / LEADER XXI. Соціально-психологічні студії. – К.: Корпорація, 2004. – 198 с.

51. Ефективність лідерства» (Р. Немов)
https://www.eztests.xyz/tests/leader_effectivness/.

Діагностика лідерських здібностей

[Є. Жаріков, Є. Крушельницький]

Методика «Діагностика лідерських здібностей» дозволяє оцінити здатність людини бути лідером.

Джерело: Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп.

Текст опитувальника

1. Чи часто ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
 - ☒ а) так
 - ☐ б) ні
2. Чи вважаєте ви, що багато людей, які вас оточують, займають вище становище, ніж ви?
 - ☐ а) так
 - ☐ б) ні
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати свою думку, навіть коли це необхідно?
 - ☐ а) так
 - ☐ б) ні
4. Коли ви були дитиною, чи вам подобалося бути лідером серед однолітків?
 - ☐ а) так
 - ☐ б) ні
5. Чи ви відчуваєте задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?
 - ☐ а) так
 - ☐ б) нет
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
 - ☐ а) так
 - ☐ б) ні
7. Чи згодні ви із твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?
 - ☐ а) так
 - ☐ б) ні
8. Чи ви відчуваєте нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати

вашу професійну активність?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

10. Чи ви відчуваєте задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються вас?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги та контролювати ситуацію?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей велике (імпозантне) враження?

- ☐ а) так
- ☒ б) ні

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

14. Чи губитеся ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

15. Чи траплялося вам з особистої ініціативи займатися організацією робітників, спортивних та інших команд та колективів?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

- ☐ а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
- ☐ б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з цих двох думок вам ближча:

- ☐ а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь у ньому;
- ☐ б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви волієте працювати?

- ☐ а) з покiрними людьми;
- ☐ б) з незалежними та самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владою вашого батька?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

21. Чи вмієте ви у дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом ви втратили дорогу. Наближається вечір, і треба ухвалювати рішення. Як ви вчините?

- ☐ а) дайте можливість ухвалити рішення найбільш компетентному з вас;
- ☐ б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

25. Чи може невдача у прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

- ☐ а) найкомпетентніша людина;
- ☐ б) той, хто має найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і гідно оцінити людей?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

28. Чи шануєте ви дисципліну?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

29. Який з наступних двох керівників для вас краще?

- ☐ а) той, що все вирішує сам;
- ☐ б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для

роботи установи того типу, в якій ви працюєте?

- ☐ а) колегіальний
- ☐ б) авторитарний

31. Чи часто у вас складається враження, що інші зловживають вами?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

32. Який із наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

- ☐ а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом у кишеню не полізе;
- ☐ б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиною правильною, але інші з нею не згодні?

- ☐ а) промовчу;
- ☐ б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтесь?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

36. Чому б ви віддали перевагу?

- ☐ а) працювати під керівництвом доброї людини;
- ☐ б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя»?

- ☐ а) згоден
- ☐ б) не згоден

38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а, не виходячи з власної потреби?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності добрими?

- ☐ а) так
- ☐ б) ні

40. Як ви поведетеся, зіткнувшись із труднощами?

- ☐ а) у мене опускаються руки

- ☐ б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати
41. Чи робите ви закиди людям, якщо вони цього заслуговують?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують провести реорганізацію вашої установи?
- ☐ а) введу потрібні зміни негайно
- ☐ б) не поспішатиму і спочатку все ретельно обдумаю
44. Чи зумієте ви перервати надто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
45. Чи погоджуєтесь ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина має зробити щось визначне?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
47. Ким ви хотіли б стати?
- ☐ а) художником, поетом, композитором, вченим
- ☐ б) видатним керівником, політичним діячем
48. Яку музику вам приємніше слухати?
- ☐ а) могутню та урочисту
- ☐ б) тиху та ліричну
49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи на зустріч з важливими і відомими людьми?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
50. Чи часто ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж ваша?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні

Методика «Ефективність лідерства» (Р. Немов)

Методика Ефективність лідерства оцінює не лідерські якості людини, а його можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду потенційної ефективності. Щоб уникнути спотворення результатів унаслідок суб'єктивної установки показати себе у кращому світлі, даний опитувальник рекомендується разом із керівником пропонувати його підлеглим, а потім узагальнювати отримані результати.

Інструкція: «Вам буде запропоновано 40 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (а) або «ні» (б), зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою спадає на думку. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схильєтесь».

Реєстраційний бланк

П.І.Б. _____

Текст

1. Чи прагнете ви до використання у своїй роботі новітніх досягнень?

- ☐ а) так
☐ б) ні

2. Чи прагнете ви співпрацювати з іншими людьми?

- ☐ а) так
☐ б) ні

3. Якому типу спілкування з колегами ви віддаєте перевагу?

- ☐ а) короткому, ясному, точному
☐ б) емоційному, образному, з натяками та підтекстом

4. Чи роз'яснюєте ви іншим причини та підстави прийнятих вами рішень?

- ☐ а) так
☐ б) ні

5. Чи довіряють вам люди, які постійно чи тимчасово перебувають у вашому підпорядкуванні?

☐ а) так

☐ б) ні

6. Чи залучаєте ви всіх виконавців спільної справи до обговорення пов'язаних із нею питань, якщо на вас покладено обов'язок ними керувати?

☐ а) так

☐ б) ні

7. Чи заохочуєте ви у підлеглих людей прояв самостійності, незалежності в роботі та ініціативи?

☐ а) так

☐ б) ні

8. Чи пам'ятаєте ви імена тих людей, з якими спілкуєтесь?

☐ а) так

☐ б) ні

9. Чи надаєте ви свободу дій своїм підлеглим у досягненні тих цілей, які ставите перед ними?

☐ а) так

☐ б) ні

10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання вашими підлеглими?

☐ а) так

☐ б) ні

11. Чи допомагаєте ви своїм підлеглим, якщо вони цього потребують?

☐ а) так

☐ б) ні

12. Чи ви висловлюєте подяку підлеглому за добре виконану роботу?

☐ а) так

☐ б) ні

13. Чи прагнете ви шукати в людях кращі їх якості та орієнтуватися на них у спільній роботі?

☐ а) так

☐ б) ні

14. Чи знаєте ви про те, як найкраще використовувати позитивні якості, які є у ваших підлеглих, у роботі?

☐ а) так

☐ б) ні

15. Чи знаєте ви інтереси та потреби ваших підлеглих?

☐ а) так

☐ б) ні

16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?

- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
17. Чи дякуєте співробітникам за роботу в присутності інших?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
18. Чи робите ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якій обстановці?
- ☐ а) наодинці
 - ☐ б) у присутності інших
19. Чи відзначаєте ви добру роботу своїх підлеглих, повідомляючи про підсумки вищому керівнику?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
21. Чи прагнете ви доводити до підлеглих усю основну інформацію, що отримується від вищих керівників та організацій?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
22. Чи розкриваєте ви значення роботи, що виконується кожним із ваших підлеглих, для спільної справи?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
23. Чи залишаєте ви собі та підлеглим час для планування роботи?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
24. Чи є у вас план підвищення своєї кваліфікації?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
25. Чи є у ваших підлеглих план підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні плани такого роду)?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
26. Чи регулярно ви читаете спеціальну літературу?
- ☐ а) так
 - ☐ б) ні
27. Чи маєте ви бібліотеку новітньої літератури за вашою спеціальністю?
- ☐ а) так

- ☐ б) ні
28. Чи дбаєте ви про стан свого здоров'я, збереження та підвищення працездатності?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
30. Чи проводите ви особисто навчання своїх підлеглих з метою покращення якості та підвищення ефективності їх роботи?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
31. Чи знаєте ви про те, на які якості працівника необхідно орієнтуватися при його прийомі на роботу?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
32. Чи з бажанням ви займаєтеся розбором скарг та задоволенням персональних прохань, що виходять від підлеглих?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
33. Чи зберігаєте ви психологічну дистанцію у спілкуванні з підлеглими?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
34. Чи ставитеся ви до своїх підлеглих з увагою та повагою?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
35. Чи впевнені ви в собі?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
36. Чи добре ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
37. Чи часто ви проявляєте творчість у роботі?
- ☐ а) так
- ☐ б) ні
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах тощо?
- ☐ а) так

☐ б) ні

39. Чи достатньо гнучко ви поведетеся при прийнятті рішень і в спілкуванні з людьми?

☐ а) так

☐ б) ні

40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, якщо потрібно?

☐ а) так

☐ б) ні

Результат

Методика 1.12. Тест «Я – Лідер» (А. Лутошкін)

За допомогою цього тесту Ви можете зробити самооцінку своїх лідерських здібностей.

Інструкція: «Якщо Ви повністю погоджуєтеся з наведеним твердженням, то в реєстраційному бланку в клітинку з відповідним номером, поставте цифру «4»;

якщо скоріше згодні, ніж не згодні – цифру «3»;

якщо важко сказати – «2»;

швидше не згодні, ніж згодні – «1»;

повністю не згодні – «0».

Реєстраційний бланк

П.І.Б. _____

А	Б	В	Г	Д	Е	Є	Ж
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	28	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
Сума	Сума	Сума	Сума	Сума	Сума	Сума	Сума

Текст опитувальника

1. Не гублюсь і не здаюсь у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені мети.
3. Я знаю, як долати труднощі.
4. Люблю шукати та пробувати нове.
5. Я легко можу переконати в чомусь моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів до спільної справи.
7. Мені неважко досягти того, щоб усі добре працювали.

8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмію розподіляти свої сили в навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на запитання, чого я хочу від життя.
11. Я добре планую свій час та роботу.
12. Я легко захоплююся новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні стосунки з товаришами.
14. Організуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю важливим, щоб ті, кого я організую, були дружні.
17. Якщо маю поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливим є досягнення мети.
19. Я регулярно оцінюю свою роботу та свої успіхи.
20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.
21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай гарне.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмію піднімати настрій у групі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо це мені не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
27. Не існує проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Ухвалюючи рішення, переглядаю різні варіанти.
29. Я вмію змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмію правильно підібрати людей для організації будь-якої справи.
31. У стосунках із людьми я досягаю взаєморозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі в мене є труднощі, то я не впадаю в розпач.

34. Я ніколи не відчуваю почуття невпевненості в собі
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не вчиняв так, як інші.
37. Немає людини, яка встояла б перед моїм шармом.
38. При організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, мають довіряти один одному.
41. Ніхто ніколи не зіпсує мені настрої.
42. Я уявляю, як здобути авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмію контролювати роботу своїх товаришів.
47. Вмію знаходити спільну мову з людьми.
48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів навколо якоїсь справи.

Обробка та інтерпретація результатів

Після заповнення реєстраційного бланка необхідно підрахувати кількість балів у кожному стовпці (не враховуючи бали за питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41). Ця сума визначає розвиненість лідерських якостей:

- А – вміння керувати собою;
- Б – усвідомлення мети (знаю чого хочу);
- В – вміння вирішувати проблеми;
- Г – наявність творчого підходу;
- Д – вплив на оточуючих;
- Е – знання правил організаторської роботи;
- Є – організаторські здібності;
- Ж – вміння працювати з групою.

Якщо сума в стовпці менше 10, то якість розвинена слабко, і треба працювати над її вдосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинена середньо чи сильно.

Але перш, ніж зробити висновок про те, чи Ви лідер, зверніть увагу на бали, що виставлені при відповідях на запитання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо на кожне з них поставлено більше 1 бала, ми вважаємо, що були дані нещирі в самооцінці відповіді.

Методика «Лідер»

призначений для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером.

Необхідно відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання вибрати тільки один.

Зауваження. Висновки тесту – це результат застосування певної методики для оцінки стану особистості на момент тестування. Тобто результат - не догма, а оцінка на даний момент часу. Крім того, слід пам'ятати, що лідерські здібності можна розвинути, працюючи над собою.

Питання тесту

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви? а) так, б) ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?
а) так, б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? а) так, б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»?
а) так, б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?
а) так, б) ні.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми? а) так, б) ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так, б) ні.

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) ні.

12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей? а) так, б) ні.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) ні.

14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?

а) так, б) ні.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) ні.

16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з цих двох думок вам ближча:

а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми,

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій? а) так, б) ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків? а) так, б) ні.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?

а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно? а) так, б) ні.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?

а) так, б) ні.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? а) так, б) ні.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?

а) найбільш компетентна особа;

б) особа, у якої найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?

а) так, б) ні.

28. Чи поважаєте ви дисципліну? а) так, б) ні.

29. Який з наступних двох керівників є кращим?

а) той, який все вирішує сам;

б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?

а) колегіальний, б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

а) так, б) ні.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиною правильною, але інші з ним не згодні?

а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтесь? а) так, б) ні.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) ні.

36. Що б ви хотіли?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самотійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?

а) згоден, б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так, б) ні.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) ні.

40. Як ви поведетеся, зіткнувшись з труднощами?

а) у мене опускаються руки;

б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) ні.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження? а) так, б) ні.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так, б) ні.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? а) так, б) ні.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?

а) так, б) ні.

47. Ким ви хотіли б стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) могутню і урочисту,

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми? а) так, б) ні.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? а) так, б) ні.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

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

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

ДОДАТОК Д

ПСИХООСВІТНЯ ПРОГРАМА:**«ЛІДЕРСТВО В КРИЗІ: РОЗВИТОК СТІЙКОСТІ ТА ВПЛИВУ»**

Програма розвитку лідерських компетенцій в умовах війни та кризи

Мета програми: сприяти формуванню психологічно стійких, етично відповідальних та стратегічно мислячих лідерів, здатних ефективно діяти в умовах високої невизначеності, соціального напруження та обмежених ресурсів.

МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КРИЗИ**Цілі модуля:**

- ознайомити учасників з ключовими типами лідерства, релевантними в кризових ситуаціях;
- сформувати уявлення про роль лідера як стабілізуючого та мотивуючого чинника

Зміст:**• Типи лідерства:***Трансформаційне:*

- надихаюче бачення, формування спільної мети;
- мотивація через цінності та особистий приклад;
- здатність вести за собою у період змін.

Адаптивне:

- гнучкість у прийнятті рішень;
- навчання в дії, швидке реагування на нові виклики;
- делегування та мобілізація ресурсів.

Сервісне:

- орієнтація на потреби команди;
- емоційна підтримка, турбота про добробут інших;
- створення безпечного середовища для розвитку

Лідер як стабілізатор та мотиватор:

- лідерська присутність у стресових ситуаціях;
- психологічна присутність лідера в умовах стресу;
- механізми підтримки морального духу команди;
- створення структурованості та передбачуваності в хаосі;
- використання символічних дій для зміцнення довіри
- *Етика та відповідальність:*
- прийняття рішень з урахуванням моральних дилем;
- прозорість, довіра та відповідальність перед командою;
- прийняття рішень в умовах моральної дилеми;
- баланс між ефективністю та гуманністю;
- вплив лідерських рішень на соціальну згуртованість

Навчальні завдання:

- Розрізняти типи лідерства та їх застосування в кризових ситуаціях
- Усвідомити роль лідера як стабілізатора та морального орієнтира

Методи навчання:

- Міні-лекції з інтерактивними обговореннями
- Аналіз реальних кейсів (військових, бізнесових, управлінських)
- Рольові ігри: «Лідер у кризовій ситуації», «Моральна дилема»
- Саморефлексивні вправи: «Мій лідерський стиль», «Мої цінності в дії»
- Робота в малих групах над сценаріями кризового реагування

Форми оцінювання:

- Аналіз кейсів (письмово)
- Рефлексивне есе на тему «Мій стиль лідерства в умовах невизначеності»
- Рефлексивне есе: «Я як лідер у кризі: виклики, рішення, цінності»
- Тестування на розпізнавання типів лідерства
- Групова презентація кейсу з аналізом лідерських дій
- Самооцінка за шкалою етичної відповідальності

МОДУЛЬ 2. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ

Тривалість: 6–8 годин (може бути розділений на 2 дні або інтегрований у тренінгову програму)

Цілі модуля:

- розвинути навички саморегуляції та управління емоціями;
- підвищити здатність до адаптації в умовах невизначеності;
- ознайомити учасників з поняттям психологічної стійкості та її компонентами;
- сформувати навички управління стресом, тривогою та невизначеністю
- навчити базовим технікам саморегуляції та розвитку емоційного інтелекту
- підвищити здатність до адаптації в умовах нестабільності

Зміст:

• Стрес-менеджмент:

- моделі стресу та способи його подолання
- практики тілесної та когнітивної релаксації

• Робота з тривогою та невизначеністю:

- техніки когнітивної реструктуризації
- прийняття та толерантність до невизначеності

• Техніки саморегуляції та емоційного інтелекту:

- розпізнавання та управління емоціями
- емпатія, рефлексія, внутрішній діалог

Навчальні завдання:

- опанувати базові техніки саморегуляції
- навчитися розпізнавати та керувати власними емоційними станами

Структура модуля:

Блок 1. Вступ до психологічної стійкості (45 хв)

- Поняття психологічної стійкості: що це і чому вона критична в умовах війни/кризи

- Біопсихосоціальна модель стійкості
- Групове обговорення: «Що допомагає мені триматися?»

Методи: міні-лекція, мозковий штурм, інтерактивне опитування

Блок 2. Стрес-менеджмент (90 хв)

- Механізми стресу: фізіологія, когнітивні реакції
- Види стресу: гострий, хронічний, посттравматичний
- Техніки зниження напруги: дихальні вправи, тілесна релаксація,

когнітивна переоцінка

Практика:

- Вправа «Квадратне дихання»
- Вправа «Сканування тіла»
- Робота в парах: «Мій тригер — моя стратегія»

Блок 3. Робота з тривогою та невизначеністю (60 хв)

- Природа тривоги: адаптивна vs деструктивна
- Техніки толерантності до невизначеності
- Вправа «Контроль vs прийняття»: що я можу змінити, а що — ні

Методи: когнітивна реструктуризація, метафоричні карти, групова дискусія

Блок 4. Техніки саморегуляції та емоційного інтелекту (90 хв)

емпатія

- Компоненти емоційного інтелекту: самосвідомість, саморегуляція,
- Вправа «Емоційний термометр»
- Техніка «СТОП»: зупинка – тестування думки – оцінка –

планування

- Рольова гра: «Емоційна реакція в кризовій ситуації»

Інструменти: щоденник емоцій, шкала емоційної інтенсивності, рефлексивні запитання

Блок 5. Інтеграція та рефлексія (60 хв)

- Рефлексія: «Що я беру з собою?»
- Створення особистого плану психологічної підтримки

- Групове коло підтримки: обмін ресурсами, порадами, досвідом

Форма: інтерактивна дискусія, індивідуальна робота, зворотний зв'язок

Форми оцінювання:

- Самооцінка рівня стресостійкості (до/після модуля)
- Рефлексивне есе: «*Моя стратегія психологічної стабільності*»
- Практичне завдання: складання особистої «аптечки стійкості»

(набір технік, ресурсів, контактів)

Рекомендовані джерела:

- Українські практики психологічної допомоги в умовах війни

(матеріали ГО, військових психологів)

Очікувані результати:

Учасники зможуть розпізнавати власні стресові реакції та застосовувати техніки саморегуляції

Підвищиться рівень емоційної грамотності та здатність до адаптації

Сформується індивідуальний набір ресурсів для підтримки психологічної стійкості

Посилиться згуртованість групи через обмін досвідом та підтримку

МОДУЛЬ 3. КОМУНІКАЦІЯ ТА ВПЛИВ

Тривалість: 6–8 годин (може бути проведений як одноденний тренінг або розбитий на два півдня)

Цілі модуля:

- сформувати навички ефективної комунікації в команді
- навчити конструктивному управлінню конфліктами
- розвинути навички ефективної комунікації в команді
- навчити будувати довіру в умовах стресу та невизначеності
- ознайомити з техніками управління конфліктами та впливу без маніпуляцій
- сформувати розуміння психологічних механізмів міжособистісної взаємодії

Зміст:

- **Ефективна комунікація з командою:**
 - активне слухання, чітке формулювання меседжів
 - візуальна та невербальна комунікація
- **Побудова довіри:**
 - прозорість, послідовність, автентичність
 - психологічна безпека в команді
- **Управління конфліктами:**
 - типи конфліктів та стилі реагування
 - переговори, медіація, деескалація

Навчальні завдання:

- розвинути навички конструктивної комунікації
- навчитися будувати довіру та вирішувати конфлікти

Структура модуля:

Блок 1. Основи ефективної комунікації (60 хв)

- Комунікація як інструмент лідерства

- Вербальні та невербальні компоненти
- Бар'єри комунікації в кризових умовах
- Вправа: «Активне слухання» (робота в парах)

Методи: міні-лекція, демонстрація, практичні вправи

Блок 2. Побудова довіри в команді (75 хв)

- Психологічна безпека як основа довіри
- Прозорість, послідовність, автентичність
- Вправа: «Карта довіри» — індивідуальна та групова робота
- Кейси: «Лідер, якому довіряють» — аналіз прикладів

Методи: групова дискусія, кейс-аналіз, рефлексивні вправи

Блок 3. Управління конфліктами (90 хв)

- Типи конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, рольові
- Стили реагування: уникнення, конкуренція, компроміс, співпраця
- Техніки деескалації: «Я-повідомлення», перефразування, медіація
- Рольова гра: «Конфлікт у команді» — моделювання ситуацій

Методи: інтерактивна лекція, рольові ігри, групова рефлексія

Блок 4. Психологія впливу та переконання (60 хв)

- Вплив vs маніпуляція: етичні межі
- Моделі переконання: логіка, емоції, авторитет
- Вправа: «Мій стиль впливу» — самодіагностика
- Техніка «Рамкування повідомлень» — як формувати меседжі

Методи: самоспостереження, міні-лекція, практичні завдання

Блок 5. Інтеграція та рефлексія (45 хв)

- Рефлексія: «Що я зміню у своїй комунікації?»
- Створення особистого плану розвитку комунікативних навичок
- Групове коло підтримки: обмін досвідом, порадами, ресурсами

Методи: індивідуальна робота, групова дискусія, зворотний зв'язок

Форми оцінювання:

Самооцінка комунікативних навичок (до/після модуля)

Рефлексивне есе: «Моя стратегія впливу без маніпуляцій»

Групова презентація кейсу з аналізом комунікаційної динаміки

Практичне завдання: розробка комунікаційного плану для кризової ситуації

Рекомендовані джерела:

- Українські кейси: комунікація в армії, волонтерських ініціативах, бізнесі під час війни

Очікувані результати:

Учасники зможуть ефективно комунікувати в умовах стресу та конфлікту

Підвищиться здатність до побудови довіри та етичного впливу

Сформується набір практичних інструментів для управління міжособистісною динамікою

Посилиться згуртованість групи через спільне моделювання ситуацій

МОДУЛЬ 4. СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ

Тривалість: 6–8 годин (може бути проведений як одноденний тренінг або розбитий на

Цілі модуля:

- розвинути здатність до стратегічного планування в умовах нестабільності
- навчити приймати рішення в умовах обмежених ресурсів
- ознайомити учасників з принципами стратегічного мислення в умовах нестабільності
- розвинути навички прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності
- навчити планувати коротко- та довгострокові дії з урахуванням ризиків
- сформувати здатність до гнучкого мислення та впровадження інновацій

Зміст:

- **Прийняття рішень в умовах кризи:**
 - моделі прийняття рішень
 - аналіз ризиків та сценарне планування
- **Коротко- та довгострокове планування:**
 - SMART-цілі, стратегічні карти
 - баланс між оперативністю та перспективою
- **Гнучкість та інновації:**
 - креативне мислення
 - управління змінами та інноваційними процесами

Навчальні завдання:

- опанувати інструменти стратегічного планування
- навчитися приймати рішення в умовах обмеженої інформації

Структура модуля:

Блок 1. Вступ до стратегічного мислення (45 хв)

- Що таке стратегічне мислення: від тактики до системного бачення
- Відмінність між оперативним і стратегічним рівнем управління
- Вправа: «Мислення в дії» — аналіз реального рішення в кризі

Методи: міні-лекція, групова дискусія, кейс-аналіз

Блок 2. Прийняття рішень в умовах кризи (90 хв)

- Моделі прийняття рішень: раціональні, інтуїтивні, змішані
- Аналіз ризиків, сценарне планування
- Вправа: «Дилема під тиском» — симуляція кризового вибору
- Техніка «6 капелюхів мислення» (Е. де Боно) для багатокутного

аналізу

Методи: рольова гра, групова робота, інструменти критичного мислення

Блок 3. Коротко- та довгострокове планування (75 хв)

- SMART-цілі та стратегічні карти
- Баланс між негайними діями та майбутнім розвитком
- Вправа: «Мій план на 72 години / 6 місяців»
- Робота з шаблоном стратегічного плану

Методи: індивідуальна робота, парна взаємодія, презентація планів

Блок 4. Гнучкість та інновації (60 хв)

- Гнучке мислення як ресурс у нестабільному середовищі
- Креативність у вирішенні нестандартних задач
- Вправа: «Інноваційна відповідь на стару проблему»
- Техніка «SCAMPER» для генерації нових рішень

Методи: мозковий штурм, дизайн-мислення, групова генерація ідей

Блок 5. Інтеграція та рефлексія (60 хв)

- Рефлексія: «Що змінилося у моєму стратегічному підході?»
- Створення особистої моделі стратегічного мислення
- Групове коло: обмін інсайтами, зворотний зв'язок

Методи: індивідуальна рефлексія, групова дискусія, ментальні карти

Форми оцінювання:

- Рефлексивне есе: «*Мій стиль стратегічного мислення*»
- Практичне завдання: розробка стратегічного плану для власного

проекту

- Групова презентація сценарію дій у кризовій ситуації
- Самооцінка гнучкості мислення (до/після модуля)

Рекомендовані джерела:

- Українські кейси: стратегічні рішення в умовах війни, адаптація бізнесу, управління волонтерськими ініціативами

Очікувані результати:

Учасники зможуть приймати обґрунтовані рішення в умовах кризи

Сформується здатність до стратегічного планування з урахуванням ризиків

Розвинеться гнучкість мислення та відкритість до інновацій

Учасники створять власну модель стратегічного мислення для практичного застосування

МОДУЛЬ 5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ПІДТРИМКА

Тривалість: 6–8 годин (може бути проведений як одноденний тренінг або розбитий на два півдня)

Цілі модуля:

- підвищити усвідомлення ролі бізнесу в підтримці громади
- сприяти розвитку партнерських та волонтерських ініціатив
- усвідомити роль лідера та бізнесу в підтримці громади під час війни
- розвинути навички ініціювання та реалізації соціально значущих проєктів
- навчитися будувати партнерства та взаємодіяти з громадськими ініціативами
- сформувати мотивацію до волонтерства та гуманітарної участі

Зміст:

- **Роль бізнесу в громаді під час війни:**
 - етичне підприємництво
 - підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів
- **Волонтерство, гуманітарні ініціативи:**
 - мобілізація ресурсів
 - психологічна підтримка постраждалих
- **Побудова партнерства:**
 - міжсекторна взаємодія
 - створення коаліцій та мереж підтримки

Навчальні завдання:

- Усвідомити роль бізнесу та лідера у підтримці громади
- Навчитися ініціювати партнерські та волонтерські проєкти

Форми оцінювання:

- Розробка соціального проєкту
- Публічна презентація ініціатив

Структура модуля:

Блок 1. Роль бізнесу та лідера в громаді під час війни (60 хв)

- Етичне лідерство: відповідальність перед суспільством
- Соціальна функція бізнесу в умовах кризи
- Приклади українських ініціатив: підтримка ВПО, ветеранів,

медичних закладів

- Вправа: «Мій вплив на громаду» — індивідуальна рефлексія

Методи: міні-лекція, кейс-аналіз, рефлексивна робота

Блок 2. Волонтерство та гуманітарні ініціативи (75 хв)

- Форми волонтерства: індивідуальне, корпоративне, ситуативне
- Мотивація до участі: внутрішні та зовнішні чинники
- Вправа: «Мій ресурс — моя дія» (учасники визначають, чим

можуть допомогти)

- Групова робота: розробка міні-проєкту гуманітарної підтримки

Методи: мозковий штурм, групова робота, презентація ідей

Блок 3. Побудова партнерства (90 хв)

- Принципи ефективного партнерства: довіра, спільні цінності,

взаємна вигода

- Міжсекторна взаємодія: бізнес + громада + волонтери + влада
- Вправа: «Карта партнерів» — візуалізація потенційних зв'язків
- Симуляція: переговори щодо спільного проєкту

Методи: інтерактивна лекція, фасилітація, рольова гра

Блок 4. Інтеграція та рефлексія (60 хв)

- Рефлексія: «Що я можу зробити вже завтра?»
- Створення особистого плану соціальної участі
- Групове коло підтримки: обмін ресурсами, контактами, ідеями

Методи: індивідуальна робота, групова дискусія, зворотний зв'язок

Форми оцінювання:

- Рефлексивне есе: «Моя соціальна роль у часи війни»
- Групова презентація міні-проєкту соціальної підтримки
- Самооцінка рівня соціальної залученості (до/після модуля)

- Практичне завдання: розробка плану партнерської взаємодії
- Українські кейси: волонтерські платформи, ініціативи підтримки

військових, соціальні проєкти бізнесу

- Матеріали ГО, які працюють з ветеранами, ВПО, громадами

Очікувані результати:

Учасники усвідомлять власну роль у підтримці громади

Сформується мотивація до соціальної участі та волонтерства

Розвинуться навички побудови партнерств та реалізації соціальних проєктів

Учасники створять особистий або груповий план дій для підтримки громади

МОДУЛЬ 6. ІНДИВІДУАЛЬНІ ПРОЄКТИ ТА ГРУПОВІ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

Тривалість: 6–8 годин (може бути розбитий на два етапи: підготовка та захист)

Цілі модуля:

- закріпити отримані знання через практичне застосування
- сприяти рефлексії та обміну досвідом
- закріпити знання та навички, отримані в попередніх модулях
- сприяти практичному застосуванню лідерських, комунікативних і стратегічних компетенцій
- розвинути навички командної роботи, публічного виступу та презентації ідей
- стимулювати рефлексію та самооцінку особистого розвитку

Зміст:

- **Індивідуальні проєкти:**
 - розробка власної ініціативи або плану дій
 - презентація результатів з фокусом на вплив
- **Групові презентації:**
 - командна робота над кейсами
 - публічний захист проєктів, зворотний зв'язок

Навчальні завдання:

- Інтегрувати знання з усіх модулів у практичну діяльність
- Розвинути навички командної роботи та публічного виступу

Форми оцінювання:

- Індивідуальний проєкт з реальним застосуванням
- Групова презентація з елементами стратегічного планування

Структура модуля

Блок 1. Підготовка індивідуальних проєктів (90–120 хв)

- Учасники обирають тему, пов'язану з одним або кількома модулями програми (наприклад: стратегія підтримки команди, план дій у кризі, соціальна ініціатива, модель лідерства)
- Робота над структурою проєкту: мета, завдання, цільова аудиторія, очікувані результати
- Вправа: «Мій проєкт — моя відповідь на виклик»
- Індивідуальні консультації з фасилітатором/тренером

Методи: самостійна робота, коучинг, шаблони проєктного планування

Блок 2. Формування груп для презентацій (60 хв)

- Учасники об'єднуються в малі групи (3–5 осіб) за тематичним або функціональним принципом
- Розробка спільної презентації: інтеграція ідей, розподіл ролей, візуалізація
- Вправа: «Синергія в дії» — об'єднання індивідуальних рішень у командну стратегію

Методи: фасилітована групова робота, мозковий штурм, дизайн презентації

Блок 3. Захист проєктів та презентацій (120–150 хв)

- Групи презентують свої проєкти перед аудиторією
- Формат: 10–15 хвилин на презентацію + 5 хвилин на запитання
- Критерії оцінювання: актуальність, логіка, інноваційність, командна взаємодія, практична цінність
- Вправа: «Зворотний зв'язок 360°» — оцінка від тренера, учасників, самооцінка

Методи: публічний виступ, панельне обговорення, оцінювальні листи

Блок 4. Рефлексія та завершення програми (45–60 хв)

- Вправа: «Мій шлях лідера» — індивідуальна рефлексія
- Обговорення: «Що я беру з собою? Як це змінить мою практику?»
- Вручення сертифікатів або символічне завершення
- Групове фото, обмін контактами, створення спільноти підтримки

Методи: коло рефлексії, інтерактивна дискусія, емоційне завершення

Форми оцінювання:

- Індивідуальний проєкт: письмова форма або візуальна презентація
- Групова презентація: оцінка за критеріями впливу, структури, командної роботи
- Самооцінка: анкета розвитку компетенцій (до/після програми)
- Зворотний зв'язок: усний та письмовий від учасників і тренера

Рекомендовані інструменти:

- Шаблон проєктного плану (мета, завдання, ресурси, ризики, очікувані результати)
- Canva / PowerPoint / Miro — для створення презентацій
- Формуляр самооцінки компетенцій
- Таймер, мікрофон, фліпчарт — для організації захисту

Очікувані результати:

- Учасники продемонструють здатність інтегрувати знання в практичні рішення
- Посилиться впевненість у власних лідерських та комунікативних навичках
- Сформується спільнота взаємної підтримки та професійного розвитку
- Учасники отримають інструменти для подальшого впровадження змін у своїх організаціях

Адаптація під аудиторію

Для військових:

- Акцент на психологічну стійкість, згуртованість, етику рішень
- Приклади з бойових ситуацій, командної взаємодії

Для підприємців:

- Фокус на стратегічне мислення, соціальну відповідальність
- Кейси з управління бізнесом в умовах війни

Для менеджерів:

- Розвиток комунікаційних та лідерських навичок

- Робота з командами в умовах стресу та змін

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, *Горб Наталія Пилипівна*, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Психологія особливості лідерства та управління у власників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

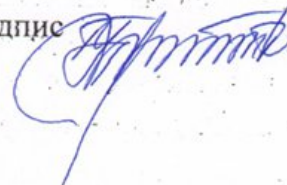
Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

Дата

05.01.2026

Підпис

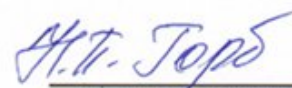


Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної магістерської роботи
здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій

Я, Горб Наталія Пилипівна, студентка 2 курсу, групи ЗПС-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


(підпис)

(дата)


(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)