

СЕКЦІЯ 3

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПСИХОЛОГІЇ

ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ

LEADERSHIP QUALITIES IN PUBLIC ADMINISTRATION: SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION

Стаття присвячена дослідженню соціально-психологічних аспектів формування лідерських якостей у службовців сфери публічного адміністрування. Проведений критичний аналіз соціально-психологічних підходів, формування лідерських компетенцій службовців.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше досліджено соціально-психологічні аспекти формування лідерських якостей у службовців сфери публічного адміністрування.

У дослідженні використано теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення), емпіричні методи, а також поведінкові методи оцінки (спостереження, кейси, ділові ігри, оцінювання 360°), застосовано описову статистику, кореляційний, факторний та дисперсійний аналіз, регресійне й структурне моделювання (SEM).

Дослідження дало змогу виявити, що реалізація методів соціально-психологічного розвитку лідерства у публічному адмініструванні супроводжується низкою викликів. На мінімізацію негативного ефекту від цих викликів запропоновано практичні рішення.

Основними результатами та висновками дослідження є: ефективність лідерського навчання значною мірою залежить від використання інтерактивних методів, механізмів зворотного зв'язку та довгострокового супроводу; окремої уваги заслуговує комплексний підхід до розвитку лідерських якостей, який враховує як індивідуальні психологічні особливості, так і соціальні чинники; соціально-психологічні механізми є невід'ємною складовою процесу лідерського становлення, що потребує подальшого узагальнення у вигляді цілісної моделі розвитку управлінських компетенцій.

ними нормами [4; 5]. Однією з основних передумов формування лідерських якостей є соціалізація, яка забезпечує засвоєння певних моделей поведінки, прийнятих у суспільстві. Через процес соціального навчання, який відбувається шляхом наслідування значущих осіб та рольового моделювання, майбутній лідер розвиває стратегічне мислення, навички комунікації та стресостійкість [6; 7]. При цьому групова динаміка відіграє важливу роль у становленні авторитету лідера, оскільки ефективний лідер формується у взаємодії з колективом та отримує зворотний зв'язок щодо своєї поведінки [8; 9; 10]. У сфері публічного адміністрування соціально-психологічні чинники лідерства набувають особливого значення, оскільки керівники державних структур працюють у складній комунікативній мережі, що включає підлеглих, політичне керівництво, громадськість та міжнародних партнерів [11]. Вміння адаптуватися до змін, створювати довіру та ефективно комунікувати з різними соціальними групами є критичними для успіху публічного управлінця. Крім того, розвиток лідерських якостей у службовців публічних адміністрацій значною мірою залежить від механізмів наставництва, менторства та групових тренінгів, які формують необхідні компетенції через взаємодію та спільний досвід [6]. Формування лідерських якостей відбувається під впливом соціального середовища, яке визначає поведінкові орієнтири, регулює рівень соціального контролю та створює умови для самореалізації особистості. Розвиток лідерських здібностей є результатом взаємодії індивіда з сім'єю, освітніми інституціями, професійним середовищем і культурними традиціями суспільства [12]. При цьому соціальне середовище є визначальним чинником розвитку лідерських якостей, з акцентом на механізмах соціалізації, культурному впливі та системі соціальної підтримки, а також на психологічних механізмах соціального навчання лідерства.

Як свідчить аналіз соціально-психологічних підходів, формування лідерських компетенцій значною мірою визначається механізмами соціального навчання, які забезпечують засвоєння моделей поведінки, ефективних у керівній діяльності [13]. У цьому контексті важливу роль відіграють чотири взаємопов'язані процеси соціального навчання: спостережувальне навчання (англ.: *observ*

кації та невербальні аспекти поведінки лідера [16]. Така динаміка є критично важливою у професійному середовищі, де молоді спеціалісти, працюючи під керівництвом досвідчених менеджерів, засвоюють їхні управлінські підходи [5] наголошують на важливості підтримки та корекції поведінки з боку соціального оточення у період становлення лідерських якостей індивіда. Взаємодія з колегами, підлеглими та керівниками створює систему зворотного зв'язку, що дозволяє лідеру вдосконалювати свої управлінські навички [17]. Наприклад, керівники, які отримують конструктивну критику, мають більше можливостей для адаптації та зміни неефективних стилів управління. Крім того, наставництво та професійні мережі сприяють розвитку керівних компетенцій через обмін досвідом та підтримку [18]. Окрім наслідування, суттєвий вплив на становлення лідерських якостей здійснює соціальне підкріплення, що визначає, які поведінкові моделі закріплюються через схвалення або, навпаки, корекцію з боку соціального оточення. Згідно з принципами оперантного навчання, повторюваність управлінських стратегій залежить від отриманої реакції з боку підлеглих, колег та керівництва. У публічному адмініструванні цей механізм проявляється через систему оцінювання результативності керівників, де схвалення чи критика з боку суспільства та політичного керівництва впливає на стиль лідерства [11]. Значний вплив на управлінську поведінку має культурний контекст, який визначає очікувані моделі лідерства та способи ухвалення рішень. Відмінності між культурами впливають на те, які стилі керівництва сприймаються як ефективні.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що соціальне навчання лідерства є багаторівневим процесом, який включає спостережувальне навчання, імпринтинг, наслідування, соціальне підкріплення та групові механізми адаптації. Розуміння соціально-психологічних механізмів формування лідерських якостей сприяє вдосконаленню програм підготовки управлінців, розробці ефективних методів соціалізації нових керівників та оптимізації процесу наставництва в державному секторі. Важливу роль

Саме тому доцільно розглянути, як саме соціальні чинники впливають на розвиток особистісних якостей лідера та які механізми визначають цей процес.

Наукові дослідження підтверджують, що методи соціально-психологічного розвитку лідерства є найбільш ефективними, коли вони базуються на колективній взаємодії, рефлексії та практичному закріпленні навичок у реальних управлінських ситуаціях [13]. У сучасному управлінні зростає попит на інтерактивні підходи до розвитку лідерських компетенцій, які дозволяють не лише засвоювати теоретичні знання, а й формувати практичні навички комунікації, адаптації та прийняття рішень у складних соціальних контекстах.

Проведений нами аналіз спирається на різні наукові дослідження, що використовували такі методологічні підходи:

1. *Експериментальні дослідження* – порівняльний аналіз груп управлінців, які проходили різні типи навчання [24]. Вимірювали зміни в управлінських компетенціях після проходження тренінгів, використовуючи до- та післятестування (англ.: *Pre-Test – Post-Test Experiment Design*).

2. *Комплексне оцінювання за методом «360 градусів»* (англ.: *360-degree feedback*) – дослідження оцінювали ефективність тренінгів, аналізуючи відгуки підлеглих, колег та керівників щодо змін у поведінці управлінців після навчання [25; 26].

3. *Лонгitudні дослідження* – вивчали довготривалий ефект тренінгових програм шляхом відстеження кар'єрного розвитку учасників [13]. Це дало змогу оцінити сталість набуття лідерських навичок.

4. *Кв*

ротного зв'язку та довгострокового супроводу. Отримані результати підтверджують важливість комплексного підходу до розвитку лідерських якостей, який враховує як індивідуальні психологічні особливості, так і соціальні чинники. Таким чином, соціально-психологічні механізми є невід'ємною складовою процесу лідерського становлення, що потребує подальшого узагальнення у вигляді цілісної моделі розвитку управлінських компетенцій. З огляду на визначені чинники формування лідерських якостей, доцільним є розроблення узагальненої моделі, що інтегрує психологічні, соціальні та організаційні аспекти розвитку лідерів у публічному адмініструванні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3(89). С. 174–177. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177).
2. Кононець М. Психологічні аспекти формування лідерської культури керівника у контексті рефлексивної моделі управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. №77. С.181–191. DOI: <https://doi.org/10.30839/2072-7941.2019.177753>.
3. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. Т.4, №10. С. 61–72. DOI: [http://dx.doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10](http://dx.doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-61-72)

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2016. Vol. 6, No. 5. P. 172–182. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i5/2124>.

27. Cotrim F.S., Da Silva Gomes J.F. Longitudinal studies of leadership development: a scoping review. *Current Psychology*. 2024. Vol. 43. P. 29558–29586. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06567-4>.

28. Hackman, J.R. *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press, 2002. URL: <https://archive.org/details/leadingteams00jric>.

Стаття надійшла у редакцію: 12.09.2025

Стаття прийнята: 25.09.2025

Опубліковано: 17.11.2025