

УДК 378.1

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-12)

Короленко В. Л., канд. пед. наук, ст. викладач кафедри методики професійного навчання, Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0009-0006-5484-3945

e-mail: korolenko@mnau.edu.ua

Гула Л. В., ст. викладач кафедри методики професійного навчання, Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5775-9478

e-mail: larisa.gulaya1@gmail.com

Особистість в системі менеджменту

Анотація. У сучасних умовах стрімких змін, цифровізації та глобалізації, менеджмент як наука і практика набуває нових форм та акцентів. Одним з ключових чинників ефективного управління організацією стає особистість — не лише як суб'єкт управлінських процесів, а й як джерело цінностей, стилю керівництва та корпоративної етики. У статті досліджено вплив особистісних якостей керівника на ефективність управління, розглянуто значення психологічних факторів у взаємодії з колективом та доведено необхідність постійного розвитку особистості для досягнення високих управлінських результатів. Основною метою роботи є дослідження ролі особистості в системі менеджменту та виявлення того, як особистісні якості керівника впливають на ефективність управлінських процесів, мотивацію працівників та результативність діяльності підприємства.

Ключові слова: особистість, менеджмент, управління, лідерство, стиль керівництва, мотивація, ефективність управління, психологічні якості.

Korolenko V. L., candidate of Pedagogical Sciences, Senior Lecturer, Department of Vocational Training Methods, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Gula L. V., senior lecturer of the Department of Vocational Training Methodology, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Personality in the Management System

Abstract. Introduction. In today's rapidly changing world of digitalization and globalization, management as a science and practice is evolving. One of the key factors in effective organizational management is personality — not only as an object of management processes, but also as a source of values, leadership style, and corporate ethics. A manager's personality determines how management functions are implemented, how the team atmosphere is formed, and how resilient the organization is to external challenges.

Purpose. In today's environment of rapid change, digitalization, and globalization, management as a science and practice is evolving. One of the key factors in effective organizational management is personality — not only as a subject of management processes, but also as a source of values, leadership style, and corporate ethics.

Results. It has been determined that traits such as responsibility, initiative, emotional stability, and openness to innovation directly affect management style, staff motivation, and the enterprise's overall performance indicators. It is emphasized that developing a manager's personal qualities is necessary for implementing modern management approaches.

Conclusions. The article discusses the role of personality in management effectiveness, the psychological characteristics of successful managers, the relationship between personality type and management style, and the importance of personality development for managerial growth.

A modern manager is a leader, mentor, and strategist, as well as a performer of functions. Therefore, developing a strong, mature personality is essential for the growth of both individual enterprises and society as a whole.

Keywords: personality; management; leadership; leadership style, motivation; management effectiveness; psychological qualities.

JEL Classification: A22

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах, коли організації змушені адаптуватися до постійних змін, глобальної конкуренції, нестабільності ринку та зростання ролі людського капіталу, дедалі більшої уваги потребує проблема впливу особистісного чинника на ефективність управління. Система менеджменту тривалий час розглядалася переважно з позиції функціонального підходу, де ключову роль відіграють структури, процеси та регламенти. Однак реальна практика управління свідчить, що навіть за наявності чітко сформованої системи, організаційна ефективність суттєво залежить від того, хто саме виконує управлінські функції — тобто від особистості менеджера. Особистісні якості керівника — такі як рівень відповідальності, стилі мислення, комунікативні здібності, емоційна стабільність, здатність до саморефлексії та розвитку — значною мірою визначають стиль управління, характер відносин у колективі, рівень мотивації працівників і, зрештою, кінцеві результати діяльності організації. Водночас, наукові підходи до менеджменту досі не завжди приділяють достатню увагу комплексному аналізу особистості управлінця як ключового елементу системи управління.

Таким чином, постає проблема: як саме особистість менеджера впливає на функціонування організації, які особистісні характеристики є визначальними для ефективного управління, і яким чином можна сприяти розвитку таких якостей у процесі професійної підготовки управлінців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ролі особистості в системі менеджменту вже тривалий час перебуває в центрі уваги дослідників з різних галузей — психології, соціології, управління персоналом, організаційної поведінки та лідерства. У сучасних умовах, коли ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від особистісних характеристик лідера, зростає інтерес до вивчення впливу рис характеру, типів поведінки, емоційного інтелекту та мотиваційних установок на результати управління. Здійснено огляд актуальних наукових праць і публікацій, присвячених різним аспектам особистості менеджера, її ролі в організаційному контексті, взаємозв'язку з продуктивністю праці, корпоративною культурою та стилем керівництва. Особливу увагу приділено сучасним підходам до оцінки особистості, а також практичному значенню особистісних якостей у процесі управління організаціями.

1. Характер як основа ефективного лідерства. Нещодавня публікація в «Financial Times» висвітлює погляд Едварда Брукса з Оксфорда: технічної компетентності недостатньо — для побудови довіри й подолання складних умов потрібно формувати характер: чесність, емпатію, стійкість і моральне судження. Попри це, бізнес-освіта рідко фокусується на розвитку характеру.

2. Світогляд співробітників і оцінка лідера. Дослідження в «Journal of Personality and Social Psychology» (липень 2025) доводить: працівники, які вважають суспільство жорстким і конкурентним, частіше оцінюють агресивні стилі керівництва як ефективні. Тобто сприйняття лідера значною мірою залежить від особистісного світогляду спостерігачів.

3. Баланс особистості й компетентності у наборі персоналу. Епізод «Financial Times» обговорює поняття «personality hire» — працівників, цінних за особистісні якості (екстраверсія, соціальні навички), а не за технічні. Однак наукове занепокоєння викликає нехтування навичками, що може призвести до проблем у довгостроковій перспективі: для успішності найму потрібен баланс між особистістю та компетенцією.

4. Нестабільні керівники — більш шкідливі. Згідно з дослідженням Stevens Institute (2024), непостійна поведінка («Jekyll and Hyde managers»), яка коливається між турботою та зловживанням, шкодить більше, ніж стабільний, але жорсткий стиль лідерства. Їхня непередбачуваність спричиняє емоційне виснаження й низьку мотивацію в працівників.

5. Психометричні тести DISC для інтеграції AI у роботу. Сучасні компанії використовують тести DISC, щоб класифікувати особистісні риси — навіть для AI-систем. Наприклад, ChatGPT та Copilot описуються як «Dominance-Influence» (результативні й наполегливі), в той час, як Gemini — як «Steadiness» (спокійний і схильний до уникнення конфліктів). Це може вплинути на динаміку взаємодії людей і ШІ.

В наукових статтях (2025) «Personality Traits & Knowledge Hiding in Banking»(В'єтнам). Дослідження з'ясувало взаємозв'язок між рисами особистості (модель Big Five), поведінкою приховування знань та результативністю праці.

Стосовно особистісних рис та підприємницьких намірів університетське опитування показало, що культурні фактори впливають сильніше, ніж особистість (за моделлю ACE), за винятком entrepreneurial alertness.

Огляд показників освітнього лідерства демонструє, як особистісні риси впливають на інструкторську ефективність. Студентські лідери в Малайзії встановили, що екстраверсія та доброзичливість асоціюються з людино-орієнтованим стилем лідерства, а добросовісність — з орієнтацією на завдання. Невротизм негативно впливає на обидва стилі. У приватних університетах контингентне лідерство, компетенції та особистісні риси впливають на продуктивність через систему винагород. Лонгітудне дослідження міжнародної компанії підтвердило, що особистісні риси впливають на ймовірність внутрішнього просування.

Теорія показує, як контекст активує певні риси особистості, і як це може бути використано в підборі кадрів — для підвищення мотивації і результативності.

Математична модель описує інтровертність, екстравертність та амбіверсію як процеси на основі теорії складних систем. Це відкриває шлях до кількісного аналізу особистості.

Використовуючи дані з руху та сенсорів смартфонів, можливо передбачити особистісні риси з F1-оцінкою до 0,78 — це відкриває нові можливості для масштабних досліджень.

Формулювання цілей дослідження. Основною метою дослідження є вивчення ролі особистості в системі менеджменту, а також визначення того, як особистісні риси, психологічні особливості та стиль керівництва впливають на ефективність управлінської діяльності в організаціях.

Цілі даного дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення особистості в менеджменті.
2. Розкрити взаємозв'язок між особистісними рисами керівника та стилем управління.
3. Визначити вплив особистості лідера на мотивацію та ефективність роботи персоналу.
4. Дослідити сучасні методи оцінки особистісних характеристик управлінців.
5. Оцінити практичне значення розвитку особистості для підвищення результативності управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття особистості в контексті менеджменту охоплює сукупність психологічних, емоційних, поведінкових та морально-етичних характеристик керівника, які впливають на прийняття рішень, стиль керівництва, ефективність комунікацій та взаємодію з колективом. У сучасних організаціях менеджер виступає не лише виконавцем управлінських функцій, а й ключовою фігурою, що формує корпоративну культуру, атмосферу довіри та орієнтацію на розвиток.

Особистісні якості керівника безпосередньо впливають на управлінську діяльність. Найбільш досліджуваними є риси за моделлю «Великої п'ятірки» (Big Five): відкритість до нового досвіду, добросовісність, екстраверсія, доброзичливість та емоційна стабільність. Як зазначає Robbins S. у своїй праці «Organizational Behavior», «відкриті до нового лідери краще сприймають зміни, тоді як добросовісні — найефективніші у стратегічному плануванні та організації процесів» [5].

Сучасна практика управління дедалі частіше орієнтується не лише на компетентність, але й на характер керівника. Так, Едвард Брукс у «Financial Times» підкреслює: «У світі, де зростає довіра до технологій, довіра до людей базується на силі характеру. Чесність, емпатія, стійкість — це не «м'які» риси, а ключові управлінські якості» [6].

Однією з ключових змін в управлінській практиці останніх років є переорієнтація з жорстко ієрархічних систем на людиноцентричні моделі менеджменту, де особистість лідера виступає фактором довіри,

натхнення та розвитку. Сучасні теорії лідерства, зокрема транзакційна та трансформаційна моделі, підтверджують, що неформальні якості особистості — харизма, цінності, здатність надихати — можуть бути навіть важливішими за адміністративні навички.

Значну роль відіграє емоційний інтелект. Він дозволяє керівнику ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти, приймати зважені рішення в умовах стресу. Як зазначає Yukl G. у монографії «Leadership in Organizations»:

«Лідери з високим емоційним інтелектом частіше сприймаються як послідовні та надійні — навіть за умов організаційної невизначеності» [4]. Високий рівень емоційного інтелекту корелює з ефективністю вирішення конфліктів, підтриманням здорового клімату в колективі та прийняттям виважених управлінських рішень.

Крім того, важливим є зв'язок між типом особистості та стилем керівництва. Авторитарні лідери, як правило, мають схильність до контролю, домінування, а демократичні — до діалогу, делегування та розвитку команди. Не існує «ідеального» стилю управління — його ефективність визначається контекстом, типом організації та характеристиками колективу. Однак саме особистість керівника є тією змінною, яка може адаптувати стиль керівництва відповідно до потреб середовища.

Особливу увагу в дослідженнях останніх років приділяють феномену «токсичного» лідерства, який часто пов'язаний із деструктивними рисами особистості: нарцисизмом, високим рівнем агресії, непослідовністю поведінки. Такі керівники можуть формально досягати цілей, але в довгостроковій перспективі знижують мотивацію працівників і завдають шкоди організаційній культурі.

Практичне значення дослідження особистості в менеджменті полягає в можливості прогнозування ефективності управління, підбору кадрів, формування команд та планування програм професійного розвитку. У цьому контексті активно застосовуються психометричні методики (DISC, MBTI, опитувальники Big Five), інтерв'ювання за компетенціями та кейс-аналізи.

Для кращого розуміння даного питання було проведено опитування «Уявлення про ідеального керівника та роль особистісних якостей у системі менеджменту». Було запропоновано питання для студентів (майбутніх менеджерів) та викладачів.

У рамках дослідження було проведено опитування серед 40 студентів та 10 викладачів факультету менеджменту. За результатами анкетування, більшість респондентів (82%) вважають відповідальність ключовою рисою сучасного керівника. 71% опитаних студентів вважають, що комунікабельність має важливіше значення, ніж фахові знання, а 62% вважають важливість лідерських якостей (Рис.1). Викладачі наголосили на важливості

розвитку soft skills у навчальному процесі, зокрема комунікабельності, лідерства та емоційної зрілості.

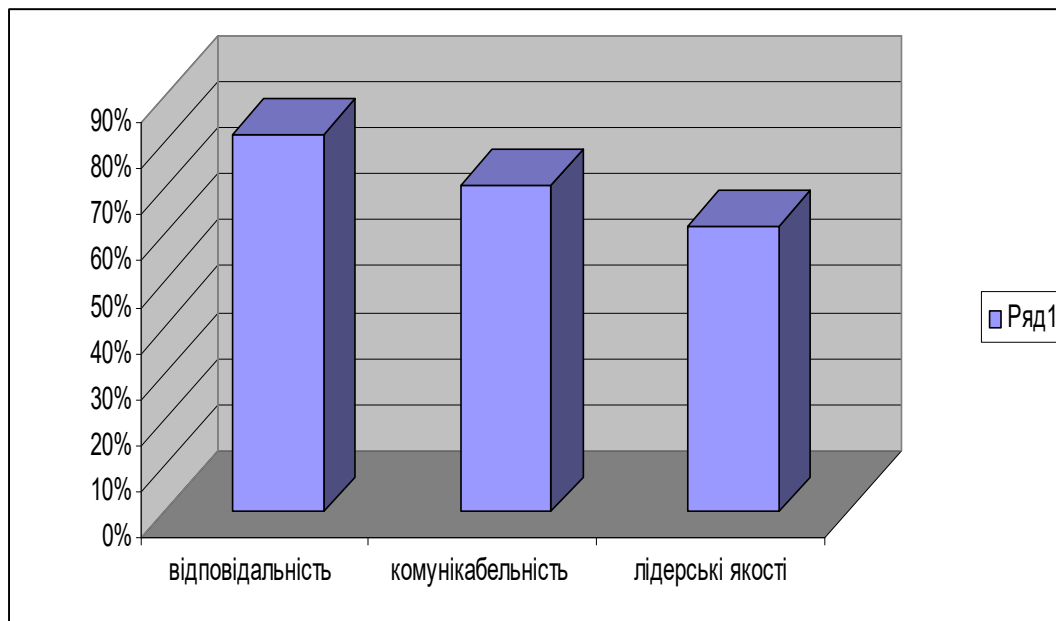


Рисунок 1 - Найважливіші риси керівника

Джерело: сформовано авторами

Цих респондентів було використано й для наступного опитування. В якому прагнули дізнатись, що важливіше для менеджера - особистість чи знання. В результаті зрозуміло, що більшість (61%)

вважають – особистість, а вразі менше – знання (14%). 25% вирішили, що особистість і знання порівну (Рис. 2).

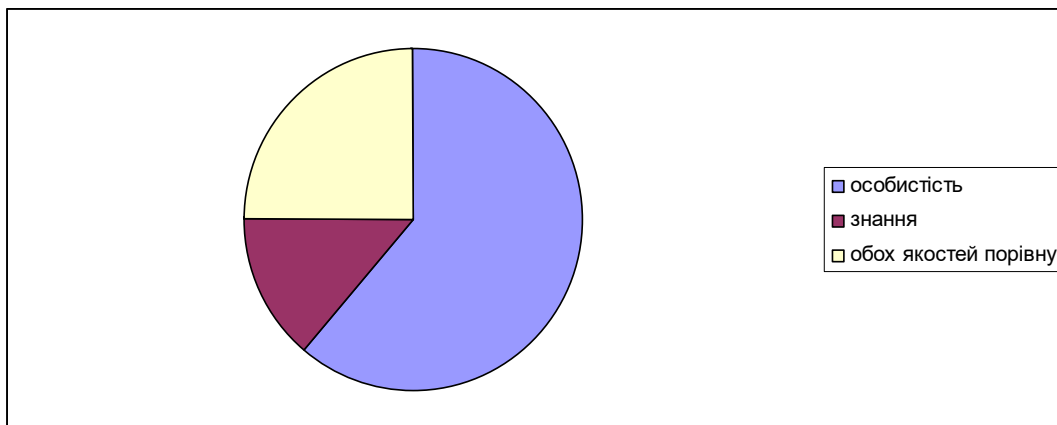


Рисунок 2 - Що важливіше –знання чи особистість

Джерело: сформовано авторами

Варто зазначити, що знання — це лише інструмент. Вони накопичуються, передаються, змінюються. А от особистість — це те, що визначає, як саме ці знання будуть використані. Можна знати багато, але залишитися порожнім усередині, або мати небагато знань, проте світити зсередини так, що поруч із тобою хочеться бути. І все ж, без знань важко рости, а без особистості — важко залишатися людиною. Тож,

мабуть, важливіше не обирати між ними, а вміти тримати рівновагу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що особистість відіграє ключову роль у функціонуванні системи менеджменту, значною мірою визначаючи ефективність управлінських рішень, характер внутрішньо-організаційних відносин та загальну продуктивність праці. Найбільш

впливовими чинниками виявились особистісні риси керівника (відповідно до моделі Big Five), рівень емоційного інтелекту, стиль лідерства, а також здатність до адаптації й саморефлексії.

Проаналізовано, що сучасні організації все частіше орієнтуються на комплексну оцінку особистості управлінця, застосовуючи психометричні методики, інтерв'ю за компетенціями та моделі поведінкової оцінки. Водночас, у практиці управління спостерігається і ряд викликів — зокрема, проблема «токсичного» лідерства, вплив суб'єктивного сприйняття керівника працівниками, а також недостатня увага до розвитку особистості у програмах підготовки менеджерів.

Таким чином, особистість керівника є не лише індивідуальною характеристикою, а й системоутворювальним елементом сучасного менеджменту.

Перспективи подальших розвідок:

- Поглиблене вивчення впливу конкретних рис особистості на ефективність управлінських стилів у різних галузях (державне управління, освіта, бізнес тощо).

- Розробка та адаптація інструментів оцінки особистісного потенціалу керівників до національного соціокультурного контексту.

- Дослідження взаємозв'язку між особистісними якостями керівника та командною динамікою, психологічним кліматом, лояльністю персоналу.

- Інтеграція елементів розвитку особистості в системи підготовки менеджерів — з акцентом на емоційний інтелект, стресостійкість, етичну відповідальність.

- Аналіз впливу цифрових технологій на трансформацію ролі особистості менеджера, зокрема — у контексті взаємодії з ШІ, дистанційного управління та цифрового лідерства.

Управління вже давно вийшло за межі суто технічної дисципліни. Особистість у системі менеджменту відіграє ключову роль, оскільки саме через особистісні якості реалізується як ефективне керівництво, так і побудова здорового організаційного клімату. Сучасний менеджер — це не лише виконавець функцій, а й лідер, наставник, стратег. Тому формування сильної, зрілої особистості є однією з головних умов розвитку як окремого підприємства, так і суспільства загалом.

Література:

1. Акімова Л. М. Сучасні концепції менеджменту : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
2. Ілляшенко С. М. Менеджмент організацій : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 428 с.
3. Крейті Д. Теорія організації та лідерства. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 276 с.
4. Yukl G. A. Leadership in Organizations: textbook. 9th ed. London : Pearson Education, 2020. 586 p. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>
5. Robbins S. P., & Judge T. A. *Organizational Behavior: Global Edition*: textbook. 19th ed. London : Pearson Education, 2024. 752 p. URL: [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf).
6. Brooks E. Trust in leadership begins with nurturing strength of character. *Financial Times*. 2025. September 7. URL: <https://www.ft.com/content/e8023ccc-e64b-4b0f-a0ad-7bf87827525e>.
7. Thaler P. People who see society as cutthroat value antagonistic leaders, study finds. *Live Science*. 2025. July 31. URL: <https://www.livescience.com/human-behavior/people-who-see-society-as-cutthroat-value-antagonistic-leaders-study-finds>.
8. Brooks E. Jekyll and Hyde managers: why they're worse than consistently horrible bosses. *The Guardian*. 2024. November 19. URL: <https://www.theguardian.com/money/2024/nov/19/jekyll-and-hyde-managers-erratic-behaviour-bosses-research>.
9. Suwardi E., Taat M. S., Talip R., Paimin M. S. Big Five personality traits as a catalyst for instructional competency: A scoping review in educational leadership. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. Vol. 9, No. 1. P. 80–94. URL: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.901900008>.
10. Trait activation theory. *Wikipedia*. 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Trait_activation_theory.

References:

1. Akimova, L. M. (2021). *Suchasni kontseptsii menedzhmentu*. Tsentr uchbovoi literatury.
2. Ilyashenko, S. M. (2020). *Menedzhment orhanizatsii*. Universytetska knyha.
3. Kreiti, D. (2019). *Teoriia orhanizatsii ta liderstva*. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky.
4. Yukl, G. A. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior: Global Edition* (19th ed.). Pearson Education. [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf).
6. Brooks, E. (2025, September 7). Trust in leadership begins with nurturing strength of character. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/e8023ccc-e64b-4b0f-a0ad-7bf87827525e>
7. Thaler P. (2025, July 31). People who see society as cutthroat value antagonistic leaders, study finds. *Live Science*. <https://www.livescience.com/human-behavior/people-who-see-society-as-cutthroat-value-antagonistic-leaders-study-finds>.

8. Brooks E. (2024, November 19). *Jekyll and Hyde managers: why they're worse than consistently horrible bosses*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/money/2024/nov/19/jekyll-and-hyde-managers-erratic-behaviour-bosses-research>.
9. Suwardi, E., Taat, M. S., Talip, R., & Paimin, M. S. (2025). Big Five Personality Traits as a Catalyst for Instructional Competency: A Scoping Review in Educational Leadership. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(01), 80-94. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.901900008>.
10. Wikipedia. (2025, October 4). *Trait activation theory*. https://en.wikipedia.org/wiki/Trait_activation_theory.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License