

УДК 005.32:159.9:316.46:34

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.371-378>**Бабіна О.В.**

кандидат економічних наук

Приватний вищий навчальний заклад

«Інститут психології і підприємництва

Babina Olena

PhD in Economic Sc.

Private Higher Educational Institution

«Institute of Psychology and Entrepreneurship»

<https://orcid.org/0000-0001-5996-1584>**Іченська Н.Ю.**

кандидат медичних наук

Приватний вищий навчальний заклад

«Інститут психології і підприємництва

Ichenska Nataliia

PhD in Medical Sc.

Private Higher Educational Institution

«Institute of Psychology and Entrepreneurship»

<https://orcid.org/0009-0009-7673-7168>**Сторожев Р.І.**

доктор наук з державного управління

Приватний вищий навчальний заклад

«Інститут психології і підприємництва

Storozhev Roman

Dr. of Public Administration Sc.

Private Higher Educational Institution

«Institute of Psychology and Entrepreneurship»

<https://orcid.org/0000-0001-5103-7274>

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ, ЛІДЕРСТВО ТА ОСОБИСТІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено взаємозв'язок організаційної психології, лідерства та особистісного менеджменту в контексті правового забезпечення управлінської діяльності. Розкрито значення психологічної безпеки, довіри, емоційного інтелекту, саморегуляції та відповідального лідерства для формування ефективного організаційного середовища. Визначено, що психологічні й лідерські інструменти управління персоналом мають застосовуватися з дотриманням принципів законності, справедливості, прозорості, недискримінації, поваги до гідності працівників і захисту персональних даних. Розглянуто правові й етичні ризики психологічного тиску, мобінгу, суб'єктивного оцінювання, цифрового моніторингу та використання алгоритмічних систем у кадрових процесах. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання управлінських рішень за критеріями організаційної доцільності, психологічної обґрунтованості, лідерської відповідальності та правової відповідності. Обґрунтовано, що поєднання зазначених складових сприяє підвищенню якості менеджменту, зміцненню довіри, зниженню конфліктності та захисту трудових прав персоналу.

Ключові слова: організаційна психологія, лідерство, особистісний менеджмент, управлінська діяльність, правове забезпечення, управління персоналом, психологічна безпека, емоційний інтелект, трудові відносини, управлінські рішення.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, LEADERSHIP AND PERSONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF LEGAL SUPPORT OF MANAGEMENT ACTIVITIES

The purpose of the article is to substantiate an integrated approach to combining organizational psychology, leadership, personal management, and legal support in contemporary managerial activity. The relevance of the topic is determined by the growing importance of employee well-being, psychological safety, responsible leadership, and protection of labour rights in conditions of organizational change, remote and hybrid employment, digital monitoring, and the increasing use of algorithmic tools in personnel management. The methodological basis of the research includes analysis and synthesis, scientific generalization, comparison, system and structural-functional approaches. The formal legal method was applied to determine the regulatory boundaries of managerial influence, while logical modelling was used to develop a comprehensive framework for responsible decision-making. The research identifies the functional relationships between the psychological, leadership, personal, and legal dimensions of management. Organizational psychology provides an understanding of employee motivation and behaviour; leadership transforms organizational goals into coordinated actions; personal management supports a manager's self-regulation, emotional stability, and professional responsibility; and legal support defines the permissible limits of managerial decisions. The study establishes that psychological or leadership effectiveness cannot justify practices that violate employee dignity, privacy, equality, or labour rights. An integrated framework for evaluating managerial decisions is proposed. It includes organizational feasibility, psychological validity, leadership responsibility, and legal compliance. Particular attention is paid to preventing discrimination, mobbing, excessive psychological pressure, biased personnel assessment, and improper processing of employee data. The practical value of the results lies in their applicability to personnel selection, motivation, performance evaluation, conflict resolution, team development, and digital monitoring. The proposed approach can help managers improve decision quality, strengthen organizational trust, reduce legal and reputational risks, and create a psychologically safe and legally compliant working environment.

Keywords: organizational psychology, leadership, personal management, managerial activities, legal support, personnel management, psychological safety, emotional intelligence, labor relations, managerial decisions.

JEL Classification: M12, M14, K20.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції, цифровізацією управлінських процесів та зростанням психологічного навантаження на персонал. За таких обставин ефективність менеджменту дедалі більше залежить не лише від професійної компетентності керівників, а й від їхньої здатності розуміти психологічні закономірності поведінки працівників, застосовувати дієві моделі лідерства, управляти власними ресурсами та формувати сприятливе організаційне середовище. Організаційна психологія, лідерство й особистісний менеджмент стають взаємопов'язаними складовими управлінської діяльності, які безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, якість комунікацій, рівень довіри, результативність командної роботи та стійкість організації до змін.

Водночас реалізація психологічних і лідерських інструментів управління має здійснюватися в межах чинного правового поля. Управлінські рішення щодо добору, оцінювання, мотивації, розвитку та контролю персоналу повинні відповідати вимогам трудового законодавства, принципам недискримінації, забезпечення рівних можливостей, захисту персональних даних, охорони праці та поваги до гідності працівника. Недостатнє врахування правових обмежень може призводити до суб'єктивізму, психологічного тиску, трудових конфліктів, порушення прав працівників і виникнення юридичної відповідальності організації та її керівників.

У зв'язку із цим актуальною науковою проблемою

є формування комплексного підходу до поєднання положень організаційної психології, сучасного лідерства й особистісного менеджменту з механізмами правового забезпечення управлінської діяльності. Його застосування має сприяти підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку відповідального лідерства, запобіганню деструктивним організаційним практикам та узгодженню управлінських рішень із правами й законними інтересами працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика взаємозв'язку організаційної психології, лідерства та управління особистісними ресурсами активно розвивається в сучасній науці. Е. Едмондсон і Д. Брансбі [1] розглядають психологічну безпеку як важливу характеристику організаційного середовища, що визначає готовність працівників відкрито висловлювати думки, повідомляти про проблеми, пропонувати нові рішення та визнавати помилки без побоювання негативних наслідків. Науковці доводять, що її формування залежить від поведінки керівника, якості міжособистісних відносин і прийнятих в організації управлінських практик. У дослідженні Е. Азіла-Гбеттора та співавторів [2] систематизовано вплив трансформаційного, автентичного, етичного й служильного лідерства на психологічне благополуччя, мотивацію та залученість працівників.

Вагоме місце в науковій дискусії посідає дослідження лідерського потенціалу та його реалізації в організаційному середовищі. С. Бауланд-ван Дам та співавтори [3] розглядають лідерський потенціал як

складний конструкт, що поєднує індивідуальні здібності, мотивацію, особистісні характеристики та спроможність до розвитку. Д. Лундквіст і А. Валло [4] акцентують увагу на зміні змісту лідерської діяльності за умов дистанційної роботи та виокремлюють такі її пріоритети, як підтримання комунікації, довіра, регулярний зворотний зв'язок, постановка чітких цілей і турбота про добробут працівників. В українському науковому просторі Л. Карамушка та А. Литвинчук [5] обґрунтували комплекс методик для діагностики базових і спеціальних лідерських якостей персоналу комерційних організацій, серед яких інноваційно-креативні, емоційно-регулятивні якості та здатність до партнерської взаємодії.

Дослідження особистісного менеджменту значною мірою розвиваються в межах концепцій самоменеджменту, самолідерства, емоційної саморегуляції та управління психологічними ресурсами. М. Голдсбі та співавтори [6], узагальнюючи результати чотирьох десятиліть вивчення самолідерства, визначають його як систему поведінкових і когнітивних стратегій, спрямованих на усвідомлене регулювання власної діяльності, мотивації та професійної результативності. Л. Урріла [7] доводить, що практики усвідомленості сприяють не лише особистому благополуччю керівників, а й покращенню якості їхніх відносин із працівниками. Вітчизняні дослідження А. Клочко [8] та В. Лагодзінської [9] підтверджують значення суб'єктивного благополуччя, емоційного інтелекту, психологічної стійкості й саморегуляції для забезпечення ефективності менеджерів, особливо в умовах соціальної напруженості та воєнних викликів.

Окремий напрям сучасних досліджень становить правове регулювання управлінської діяльності та кадрових процесів. О. Тур, О. Тур та І. Тюха [10] визначають трудове законодавство й кадрове діловодство як інституційну основу впорядкування відносин між працівниками та роботодавцями. К. Прокоф'єва й О. Решетілова [11] розглядають трансформацію правового поля кадрового менеджменту під час воєнного стану та наголошують на необхідності узгодження внутрішньої документації, кадрових рішень і фактичних умов праці з чинними правовими нормами.

Особливої актуальності набувають правові й етичні наслідки застосування цифрових технологій у роботі з персоналом. А. Варма, Д. Докінс і К. Чаудхурі [12] звертають увагу на ризики дискримінації, порушення приватності та недостатньої прозорості використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами. Х. Абраха [13] досліджує можливості законодавства про захист даних щодо регулювання алгоритмічних управлінських рішень, тоді як М. Капассо та співавтори [14] обґрунтовують необхідність захисту права на працю, рівність, недискримінацію та приватність під час автоматизованого добору й оцінювання персоналу.

Наявні дослідження достатньо ґрунтовно висвітлюють окремі психологічні, лідерські, особистісні та правові аспекти управління. Водночас недостатньо розробленим залишається комплексний підхід до їх

інтеграції в єдину систему управлінської діяльності. Потребують подальшого обґрунтування межі правомірного застосування психологічних методів впливу, співвідношення управлінської автономії керівника та трудових прав працівників, а також механізми поєднання відповідального лідерства, особистісного менеджменту, психологічної безпеки та нормативно-правової відповідності управлінських рішень. Саме ці питання визначають спрямованість подальшого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування комплексного підходу до поєднання організаційної психології, лідерства та особистісного менеджменту з правовим забезпеченням управлінської діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено розкрити взаємозв'язок психологічних, лідерських та особистісних чинників у системі менеджменту; дослідити правові й етичні межі застосування відповідних методів у роботі з персоналом; запропонувати підхід до узгодження управлінської ефективності, психологічної безпеки працівників і правомірності рішень керівника.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для уточнення сутності організаційної психології, лідерства й особистісного менеджменту використано методи аналізу, синтезу та наукового узагальнення. Системний і структурно-функціональний методи застосовано для визначення взаємозв'язків між психологічними, особистісними, управлінськими та правовими складовими діяльності керівника. Порівняльний метод дав змогу зіставити сучасні підходи до лідерства й управління персоналом. Метод систематизації застосовано для упорядкувати відповідні інструменти та правові обмеження їх застосування. Формально-юридичний метод використано для аналізу норм трудового законодавства, положень щодо недискримінації, запобігання мобінгу та захисту персональних даних. На основі методу логічного моделювання сформовано комплексний підхід до узгодження психологічної доцільності, лідерської ефективності та правомірності управлінських рішень.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасна управлінська діяльність виходить за межі традиційного виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю. Її результативність дедалі більше визначається здатністю керівника враховувати психологічні особливості працівників, формувати конструктивні міжособистісні відносини, підтримувати довіру в колективі, управляти власним емоційним станом і водночас забезпечувати відповідність управлінських рішень вимогам законодавства. Це зумовлює необхідність інтеграції організаційної психології, лідерства, особистісного менеджменту та правового забезпечення в єдину систему управлінської діяльності.

Організаційна психологія дає змогу пояснити поведінку працівників з урахуванням їхніх потреб, цінностей, мотивів, емоційних реакцій і характеру взаємодії в колективі. Її практичне значення полягає у створенні психологічно безпечного організаційного середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати

власні погляди, повідомляти про помилки та проблеми, пропонувати нові рішення, не побоюючись приниження, переслідування або необґрунтованих санкцій. Як зазначають А. Едмондсон і Д. Брансбі, психологічна безпека є не лише характеристикою міжособистісних відносин, а й важливою передумовою навчання, інноваційності та адаптивності організації [1].

На практиці психологічна безпека формується через доступність керівника до комунікації, справедливість оцінювання, конструктивне ставлення до помилок, можливість висловлення альтернативної позиції та відмову від авторитарних методів тиску. Водночас її не слід ототожнювати з відсутністю контролю або зниженням вимог до працівників. Психологічно безпечне середовище передбачає поєднання взаємної поваги з персональною відповідальністю, чітким розподілом повноважень та об'єктивними критеріями оцінювання результатів праці.

Безпосереднім механізмом реалізації принципів організаційної психології є лідерство. На відміну від адміністративного керівництва, яке спирається переважно на формальні повноваження, лідерство передбачає здатність впливати на поведінку працівників через довіру, особистий приклад, комунікацію, переконання та спільне бачення цілей. Сучасний керівник повинен не лише розподіляти завдання, а й пояснювати їхнє значення, створювати умови для професійної самореалізації працівників, підтримувати командну взаємодію та спрямовувати індивідуальні зусилля на досягнення організаційних результатів.

Узагальнення наукових підходів дає змогу виокремити трансформаційне, етичне, автентичне, служильне й адаптивне лідерство як найбільш актуальні для сучасних організацій моделі. Трансформаційний лідер формує бачення розвитку та стимулює працівників до змін; етичний - забезпечує справедливість і відповідальність управлінських рішень; автентичний - демонструє послідовність цінностей і поведінки; служильний - орієнтується на розвиток працівників; адаптивний - змінює стиль взаємодії залежно від ситуації. Результати дослідження Е. Азіла-Гбеттора та співавторів підтверджують позитивний вплив відповідних моделей лідерства на психологічне благополуччя, залученість і мотивацію персоналу [2].

Особливого значення лідерство набуває в умовах дистанційної та гібридної роботи. За таких обставин зменшується кількість безпосередніх контактів, ускладнюється виявлення емоційного виснаження, виникає ризик професійної ізоляції, послаблюється неформальна комунікація. Тому керівник має підтримувати регулярний зворотний зв'язок, забезпечувати зрозумілість завдань, довіряти працівникам і водночас не допускати надмірного цифрового контролю. Д. Лундквіст і А. Валло доводять, що ефективність дистанційного лідерства залежить від якості комунікації, підтримки працівників, розумного використання цифрових технологій і спрямованості на конкретні результати [4].

Лідерська ефективність неможлива без належного рівня особистісного менеджменту керівника. У межах

цього дослідження особистісний менеджмент пропонується розглядати як цілеспрямований процес управління власними професійними, часовими, емоційними, когнітивними та поведінковими ресурсами для забезпечення результативності й відповідальності управлінської діяльності. Його основними складовими є самопізнання, цілепокладання, планування часу, встановлення пріоритетів, емоційна саморегуляція, стресостійкість, рефлексія, самоконтроль і безперервний професійний розвиток.

Особистісний менеджмент є внутрішньою основою лідерської поведінки. Керівник, який не здатний контролювати власні емоційні реакції, об'єктивно оцінювати ситуацію та розподіляти особисті ресурси, має вищий ризик ухвалення імпульсивних, упереджених або юридично необґрунтованих рішень. Натомість розвинені навички саморегуляції сприяють зваженому розв'язанню конфліктів, конструктивному реагуванню на критику, дотриманню професійних меж і послідовності управлінських дій. Дослідження М. Голдсбі підтверджує, що стратегії самолідерства позитивно пов'язані із самоорганізацією, мотивацією та професійною результативністю [6].

Важливим компонентом особистісного менеджменту є емоційний інтелект, який охоплює розпізнавання власних емоцій, розуміння емоцій інших людей, регулювання емоційних реакцій та використання емоційної інформації у процесі комунікації. Емоційний інтелект допомагає керівникові обирати адекватний стиль взаємодії, попереджати ескалацію конфліктів і підтримувати працівників у кризових ситуаціях. За висновками В. Лагодзінської, він виступає стратегічним ресурсом адаптації, психологічної стійкості й суб'єктивного благополуччя персоналу в умовах воєнних і соціально-економічних викликів [9].

Водночас психологічна доцільність певного управлінського впливу не означає його автоматичної правомірності. Застосування психологічних методів мотивації, оцінювання, переконання або контролю повинно мати законну мету, бути обґрунтованим, пропорційним і не порушувати гідність працівника. Правові норми визначають межі управлінської свободи та запобігають перетворенню лідерського впливу на психологічний тиск, маніпулювання, дискримінацію чи мобінг.

Управлінські рішення щодо прийняття на роботу, переведення, встановлення режиму праці, оцінювання, заохочення, професійного розвитку та звільнення працівників повинні ґрунтуватися на законних підставах і належним чином документуватися. Відповідно, кадрове адміністрування виконує функцію практичного узгодження управління персоналом із вимогами трудового законодавства. О. Тур, О. Тур та І. Тюха підкреслюють, що система кадрової документації забезпечує юридичне оформлення основних етапів трудових відносин і захист інтересів їх учасників [10].

Правове забезпечення управлінської діяльності необхідно розглядати не як зовнішнє обмеження ініціативи керівника, а як інституційну основу відповідального менеджменту. Воно охоплює дотримання трудових прав, забезпечення рівності та недискримінації,

запобігання мобінгу, захист персональних даних, охорону праці, належне документування кадрових рішень і визначення відповідальності сторін трудових відносин. В умовах воєнного стану зазначені аспекти набувають особливої ваги через поширення дистанційної роботи, зміну режимів праці, підвищене психологічне навантаження та необхідність оперативного прийняття кадрових рішень [11].

Узагальнення результатів дослідження дало змогу систематизувати зміст основних складових відповідальної управлінської діяльності (табл. 1).

Наведені в таблиці складові не можуть

застосовуватися ізольовано. Організаційна психологія дає змогу зрозуміти поведінку працівника; лідерство забезпечує конструктивний вплив; особистісний менеджмент підтримує внутрішню спроможність керівника діяти послідовно; правове забезпечення встановлює допустимі межі такого впливу. Виключення будь-якої із цих складових послаблює якість управління. Наприклад, юридично правильно оформлене рішення може викликати спротив через психологічно некоректну комунікацію, тоді як мотивувальне рішення може створювати правові ризики, якщо воно ґрунтується на суб'єктивних або дискримінаційних критеріях.

Таблиця 1

Інтеграція психологічних, лідерських, особистісних і правових складових управлінської діяльності

Складова	Основний зміст	Практичні інструменти	Очікуваний результат
Організаційна психологія	Урахування мотивів, потреб, емоцій і поведінки працівників	Діагностика клімату, зворотний зв'язок, профілактика конфліктів	Психологічна безпека та довіра
Лідерство	Вплив через цінності, бачення, підтримку та особистий приклад	Комунікація цілей, делегування, наставництво, залучення	Мотивація та командна результативність
Особистісний менеджмент	Управління власними ресурсами і поведінкою керівника	Саморегуляція, тайм-менеджмент, рефлексія, розвиток емоційного інтелекту	Зваженість і послідовність рішень
Правове забезпечення	Дотримання трудових прав і визначення меж управлінського впливу	Локальні акти, документування, правова експертиза, захист даних	Законність і зниження правових ризиків

Джерело: систематизовано авторами.

Однією з найбільш складних проблем є розмежування конструктивного управлінського впливу та психологічного тиску. Встановлення конкретних завдань, контроль строків, аргументована критика і вимога дотримання трудової дисципліни належать до законних управлінських дій. Однак систематичне приниження, ізоляція працівника, приховування необхідної інформації, створення завідомо нездійсненних завдань або нерівне ставлення можуть набувати ознак мобінгу. Тому оцінювання поведінки керівника повинно враховувати не лише його формальні повноваження, але й систематичність дій, спосіб комунікації, об'єктивність вимог та їхні наслідки для працівника.

Важливим напрямом правового забезпечення є дотримання принципу недискримінації. Рішення щодо добору, просування, оплати праці, навчання чи звільнення персоналу мають ґрунтуватися на професійних компетентностях і результатах роботи, а не на особистих симпатіях керівника або характеристиках, не пов'язаних із виконанням трудових функцій. Організаційно-психологічні методики можуть використовуватися під час оцінювання працівників лише за умови їхньої професійної обґрунтованості, прозорості мети та однакового застосування до порівнюваних категорій персоналу.

Окремі ризики виникають під час використання психологічного тестування. Результати таких тестів можуть містити відомості про емоційний стан, особистісні риси та поведінкові особливості людини. Тому роботодавець повинен визначати законну мету їх збирання, обмежувати обсяг інформації принципом необхідності, забезпечувати конфіденційність і не допускати її використання для прихованої дискримінації.

Керівник не повинен самостійно інтерпретувати спеціалізовані психологічні методики без відповідної професійної підготовки.

Цифровізація посилює як можливості, так і ризики управління персоналом. Автоматизовані системи дають змогу швидко аналізувати резюме, результати роботи та рівень виконання завдань. Водночас алгоритмічне оцінювання може відтворювати упередження, закладені у вихідних даних, і зменшувати прозорість управлінських рішень. А. Варма, Д. Докінс і К. Чаудхурі зазначають, що застосування штучного інтелекту в HR-менеджменті породжує етичні суперечності у сферах добору, просування, справедливості оцінювання та конфіденційності інформації [12].

У разі застосування цифрового моніторингу працівник повинен розуміти, які дані збираються, з якою метою вони використовуються та як впливають на кадрові рішення. Суцільне спостереження за працівниками без обґрунтованої виробничої потреби послаблює довіру, підвищує психологічне напруження і створює ризики втручання у приватне життя. Х. Абраха наголошує, що чинні механізми захисту даних лише частково компенсують ризики алгоритмічного управління, тому вони мають доповнюватися організаційними й етичними гарантіями [13]. До таких гарантій доцільно віднести людський контроль за автоматизованими рішеннями, можливість їх оскарження, періодичний аудит алгоритмів та обмеження доступу до персональних даних.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплексний підхід до прийняття відповідального управлінського рішення. Він передбачає послідовне оцінювання рішення за чотирима критеріями:

1. Організаційна доцільність - відповідність рішення цілям організації та реальним умовам її діяльності.

2. Психологічна обґрунтованість - урахування мотивації, емоційного стану, можливих поведінкових реакцій і міжособистісних відносин.

3. Лідерська відповідальність - справедливість, прозорість, особистий приклад керівника та готовність пояснити прийняте рішення.

4. Правова відповідність - дотримання трудових прав, заборони дискримінації та мобінгу, правил захисту персональних даних і належного документування.

Якщо управлінське рішення не відповідає хоча б одному із зазначених критеріїв, воно потребує перегляду або коригування. Наприклад, впровадження електронної системи контролю може бути організаційно доцільним, однак без визначення порядку обробки даних і повідомлення працівників не відповідатиме вимогам правомірності та психологічної безпеки. Аналогічно, матеріальне заохочення окремого працівника може мати мотиваційний ефект, але за відсутності прозорих критеріїв породжуватиме відчуття несправедливості та ризик дискримінаційного ставлення.

Таким чином, відповідальна управлінська діяльність повинна ґрунтуватися на балансі організаційних цілей, психологічних потреб персоналу, особистісної зрілості керівника та вимог законодавства. Інтеграція організаційної психології, лідерства й особистісного менеджменту в систему правового забезпечення дає змогу підвищити якість управлінських рішень, зміцнити довіру в колективі, знизити конфліктність і забезпечити захист прав працівників. Запропонований підхід формує основу переходу від адміністративно-контрольної моделі до відповідального, людиноцентричного та юридично обґрунтованого менеджменту.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що організаційна психологія, лідерство, особистісний менеджмент і правове забезпечення утворюють взаємопов'язану систему, від збалансованості якої залежить ефективність сучасної управлінської діяльності. Організаційна психологія забезпечує розуміння мотивів, потреб, емоційних станів і поведінки працівників; лідерство створює механізми конструктивного впливу, формування довіри та спрямування колективу на

досягнення спільних цілей; особистісний менеджмент підтримує здатність керівника до самоорганізації, емоційної саморегуляції та прийняття зважених рішень. Правове забезпечення, своєю чергою, визначає допустимі межі управлінського впливу та гарантує дотримання трудових прав і законних інтересів працівників.

Застосування психологічних і лідерських інструментів повинно поєднуватися з принципами законності, справедливості, прозорості, недискримінації, поваги до гідності та захисту персональних даних. Недотримання такого балансу може спричинити психологічний тиск, мобінг, трудові конфлікти, зниження мотивації працівників і виникнення юридичної відповідальності. Особливого значення ці вимоги набувають в умовах воєнного стану, дистанційної та гібридної роботи, а також поширення цифрового моніторингу й алгоритмічного оцінювання персоналу.

Використання запропонованого комплексного підходу до оцінювання управлінських рішень за критеріями організаційної доцільності, психологічної обґрунтованості, лідерської відповідальності та правової відповідності сприятиме формуванню психологічно безпечного середовища, підвищенню довіри й результативності командної роботи, зменшенню правових і репутаційних ризиків та переходу до людиноцентричної моделі менеджменту. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики оцінювання рівня інтегрованості психологічних, лідерських, особистісних і правових складових у системі управління організацією, а також у визначенні їхнього впливу на продуктивність, залученість і благополуччя персоналу.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту ChatGPT на основі моделі GPT-5 (OpenAI, 2026) (для пошуку й узагальнення наукової літератури, структурування матеріалу та мовно-стилістичного вдосконалення тексту. Жоден матеріал, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не було використано без критичного аналізу, перевірки та авторського редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, достовірність, точність і цілісність змісту статті.

Список використаних джерел:

1. Edmondson A. C., Bransby D. P. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. Pp. 55–78. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
2. Azila-Gbetteor E. M., Honyenuga B. Q., Atatsi E. A. et al. Reviewing the Influence of Positive Leadership on Worker Well-Being: A Comprehensive Analysis. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>
3. Bouland-van Dam S. I. M., Oostrom J. K., De Kock F. S. et al. Unravelling Leadership Potential: Conceptual and Measurement Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 30, No. 2. Pp. 206–224. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1787503>
4. Lundqvist D., Wallo A. Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. 2023. Vol. 8, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.16993/sjwop.199>
5. Карамушка Л. М., Литвинчук А. М. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 2–3(23). С. 50–55.

DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9>

6. Goldsby M. G., Goldsby E. A., Neck C. B., Neck C. P. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 1. Article 25. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>

7. Urrila L. I. From Personal Wellbeing to Relationships: A Systematic Review on the Impact of Mindfulness Interventions and Practices on Leaders. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837>

8. Ключко А. О. Психологічні особливості розвитку показників суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 4(24). С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.5>

9. Лагодзінська В. І. Емоційний інтелект та його роль у забезпеченні суб'єктивного благополуччя персоналу освітніх організацій в умовах війни: теоретичний аналіз. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 4(37). DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.3>

10. Тур О., Тур О., Тюха І. Вплив трудового законодавства на кадрові адміністрування та діловодство в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19>

11. Прокоф'єва К. А., Решетілова О. М. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.260324.72.1045>

12. Varma A., Dawkins C., Chaudhuri K. Artificial Intelligence and People Management: A Critical Assessment through the Ethical Lens. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>

13. Abraha H. Regulating Algorithmic Employment Decisions through Data Protection Law. *European Labour Law Journal*. 2023. Vol. 14, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/20319525231167317>

14. Capasso M., Arora P., Sharma D., Tacconi C. On the Right to Work in the Age of Artificial Intelligence: Ethical Safeguards in Algorithmic Human Resource Management. *Business and Human Rights Journal*. 2024. Vol. 9, No. 3. Pp. 346–360. DOI: <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>

References:

1. Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (10), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217> [in English].

2. Azila-Gbetor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Laryea, C. N. A., & Quarshie, A. N. K. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134> [in English].

3. Bouland-van Dam, S. I. M., Oostrom, J. K., De Kock, F. S., Schlechter, A. F., & Jansen, P. G. W. (2021). Unravelling leadership potential: Conceptual and measurement issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 206–224. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1787503> [in English].

4. Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and employee well-being and work performance when working from home: A systematic literature review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.199> [in English].

5. Karamushka, L. M., & Lytvynchuk, A. M. (2021). Kompleks metodyk dlia doslidzhennia liderskykh yakostei personalu komertsiiynykh orhanizatsii [A set of methods for studying the leadership qualities of personnel in commercial organizations]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 2–3(23), 50–55. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9> [in Ukrainian].

6. Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., & Neck, C. P. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025> [in English].

7. Urrila, L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837> [in English].

8. Klochko, A. O. (2021). Psykholohichni osoblyvosti rozvytku pokaznykiv subiektyvnoho blahopoluchchia menedzheriv osvitynykh orhanizatsii [Psychological features of the development of subjective well-being indicators among managers of educational organizations]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 4(24), 39–43. <https://doi.org/10.31108/2.2021.4.24.5> [in Ukrainian].

9. Lahodzinska, V. I. (2025). Emotsiynyi intelekt ta yoho rol u zabezpechenni subiektyvnoho blahopoluchchia personalu osvitynykh orhanizatsii v umovakh viiny: teoretychnyi analiz [Emotional intelligence and its role in ensuring the subjective well-being of personnel in educational organizations during wartime: A theoretical analysis]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 4(37). <https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.3> [in Ukrainian].

10. Тур, О., Тур, О., & Тиуха, І. (2022). Вплив трудового законодавства на кадрові адміністрування та

dilovodstvo v orhanizatsii [The influence of labor legislation on personnel administration and record keeping in an organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19> [in Ukrainian].

11. Prokofieva, K. A., & Reshetilova, O. M. (2024). Zminy u pravovomu poli kadrovoho dilovodstva v suchasnykh umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Changes in the legal framework of personnel records management under the current conditions of martial law in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal budivnytstva ta arkhitektury*, (2). <https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.260324.72.1045> [in Ukrainian].

12. Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923> [in English].

13. Abraha, H. (2023). Regulating algorithmic employment decisions through data protection law. *European Labour Law Journal*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/20319525231167317> [in English].

14. Capasso, M., Arora, P., Sharma, D., & Tacconi, C. (2024). On the right to work in the age of artificial intelligence: Ethical safeguards in algorithmic human resource management. *Business and Human Rights Journal*, 9(3), 346–360. <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26> [in English].

Дата надходження статті: 17.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 29.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.