

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**рецензента, кандидата педагогічних наук,  
доцента, доцента кафедри менеджменту та економічної безпеки  
навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки**

**Львівського державного університету внутрішніх справ**

**Яцик Мар'яни Романівни**

**на дисертацію Яремчишина Марка Михайловича «Психологічна  
відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузей знань  
05 «Соціальні та поведінкові науки» 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальностями 053 «Психологія» 073 «Менеджмент»**

**Актуальність тематики дисертаційного дослідження.** У сучасній психології управління та менеджменті питання психологічної відповідальності лідерів організацій виходить за межі суто етичної «правильності» поведінки і стає практичною умовою управлінської дієздатності. Лідер сьогодні працює не лише з планами й показниками, а з ризиками, невизначеністю, підвищеною ціною помилки та високими очікуваннями підзвітності. У таких умовах психологічна відповідальність набуває значення внутрішнього механізму, який утримує управлінські рішення в межах професійної зрілості: здатності передбачати наслідки, брати на себе зобов'язання, витримувати тиск, не перекладати провину на підлеглих і водночас зберігати людяність у ставленні до команди. Для організацій це безпосередньо пов'язано зі стійкістю, довірою, дисципліною виконання, якістю комунікацій, запобіганням деструктивним стилям керівництва та зниженням управлінських втрат.

Особливої ваги проблема набуває в українських реаліях кризового суспільства, коли керівники змушені діяти в режимі постійної зміни правил з урахуванням кадрових втрат, міграції, безпекових обмежень та емоційного виснаження персоналу. Масштабна російсько-Українська війна посилила соціальний запит на керівника, який не просто «ефективний», а психологічно надійний, здатний приймати непопулярні

рішення, не руйнуючи команду; підтримувати справедливість і гідність працівників; утримувати цілі організації, не спотворюючи моральні орієнтири.

Вирішальним чинником у розумінні психологічної відповідальності є соціокультурне середовище організації. Різні середовища мають відмінні норми взаємодії, уявлення про «належного керівника», межі допустимого тиску, критерії справедливості та способи оцінювання помилки. Те, що в одному середовищі сприймається як відповідальність (жорстка дисципліна, вертикальність, швидкі санкції), в іншому може трактуватися як психологічна безвідповідальність (ігнорування голосу команди, приниження, ухилення від діалогу). Отже, психологічна відповідальність лідера проявляється через культурні очікування підзвітності, комунікаційні норми, ціннісні рамки й досвід спільноти. Для менеджменту це означає, що універсальні «рецепти» лідерства втрачають точність: потрібні моделі, які пояснюють, як саме соціокультурний контекст змінює управлінську поведінку, стиль впливу, ставлення до відповідальності.

Додатково актуальність посилюється тим, що сучасні організації дедалі частіше працюють у змішаних командах і мережевих взаємодіях (внутрішні підрозділи, партнерські структури, громади, волонтерські ініціативи, міжнародні донори). У таких системах відповідальність лідера визначається не лише посадою, а й здатністю узгоджувати інтереси, пояснювати рішення, підтримувати психологічну безпеку, зменшувати конфлікти. Саме тому психологічна відповідальність стає ключем до якості управління. Вона пов'язана з довірою як управлінським ресурсом, з легітимністю влади керівника, з готовністю людей виконувати рішення і залишатися в організації навіть за високої напруги. Наукова актуальність теми зумовлена потребою системного переосмислення психологічних передумов відповідальної лідерської поведінки з урахуванням різних соціокультурних контекстів.

Тому тема дисертаційної роботи Яремчишина Марка Михайловича «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ» є вкрай необхідною, актуальною та перспективною в умовах українських реалій та розвитку досліджень, присвячених лідерству в різних соціокультурних середовищах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в рамках комплексних науково-дослідних тем кафедри практичної психології Львівського державного університету внутрішніх справ «Психологія особистості фахівця в умовах військового часу та поствоєнної реабілітації» (відкрита 2022 р., державний реєстраційний номер 0122U002532). Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол №4 від 25.10.2023). Тему дисертаційного дослідження уточнено Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол №13 від 26.02.2025).

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх наукова новизна.** Подана до захисту дисертаційна робота є цілісним, завершеним і самостійним дослідженням. Наукову обґрунтованість положень та достовірність результатів забезпечено опорою на сучасні теоретичні підходи психології управління й менеджменту (з урахуванням доробку зарубіжних авторів); достатньою кількістю опитуваних; застосуванням якісного комплексу психодіагностичного інструментарію. Використані наукові джерела та висвітлені теоретичні підходи до психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ відповідають меті, предмету та завданням дослідження, що підсилює значущість практичних рекомендацій.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в ній уперше в Україні комплексно описано явище психологічної відповідальності лідерів організацій у різних соціокультурних середовищах та запропоновано методологічний підхід до її розвитку як чинника підвищення ефективності управління персоналом. Автором теоретично обґрунтовано роль соціокультурного контексту в проявах лідерства й відповідальності, розроблено моделі «ефективного лідера», «культурно-психологічних факторів соціокультурного середовища», «теоретично-гіпотетичну модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ», а також емпірично визначено зв'язки між рівнями професійної відповідальності та особистісними лідерськими якостями. Додатковою цінністю є проведення кореляційних зіставлень із віком і терміном лідерської діяльності в групах лідерів

різних мікро соціокультурних середовищ та апробація формувального впливу у тренінговому форматі, спрямованого на розвиток психологічної відповідальності молодих лідерів.

Важливим результатом є поглиблення уявлень про психологічну відповідальність як багатовимірний конструкт, що може набувати як конструктивних, так і деструктивних форм і впливати на управлінську ефективність, психологічне благополуччя персоналу, мотивацію та продуктивність у конкретному соціокультурному контексті. Перспективним є запропоноване автором бачення джерел відповідальності лідера через культурно-психологічні фактори середовища, а також аналіз трансформаційної ролі лідерства в кризових умовах сучасної України, де відповідальна управлінська позиція пов'язана зі збереженням довіри, згуртованості та підтримкою життєздатності організацій.

**Структура і зміст дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота Яремчишина М. М. є логічно структурованим і завершеним дослідженням, що містить анотації українською та англійською мовами, вступ, три розділи з висновками, загальні висновки, список джерел і додатки. У роботі чітко визначено науковий апарат, обґрунтовано актуальність, коректно сформульовано об'єкт, предмет, мету та завдання, які узгоджуються між собою і послідовно відображені у змісті та висновках.

Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі та емпіричному вивченні психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. Для її досягнення визначено завдання: проаналізувати лідерство з урахуванням соціокультурного контексту; розробити відповідні теоретичні моделі; емпірично дослідити особливості психологічної відповідальності лідерів; обґрунтувати методологічний підхід до її розвитку в системі управління персоналом; упровадити психокорекційну програму та оцінити її ефективність.

У першому розділі дисертації здійснено теоретико-методологічний аналіз психологічної відповідальності лідера як внутрішнього регулятора управлінських рішень і їх наслідків у межах конкретного соціокультурного контексту. Автор логічно поєднав підходи до лідерства, відповідальності та соціокультурних середовищ,

спираючись на широкий спектр вітчизняних і зарубіжних джерел, зокрема кроскультурні інтерпретації відповідальної лідерської поведінки.

Окремий акцент зроблено на соціально-психологічній відповідальності лідерів у європейському соціокультурному просторі, де вона розглядається не як декларативне «почуття обов'язку», а як стійка управлінська норма. У таких умовах відповідальний лідер оцінюється насамперед за здатністю забезпечувати справедливі правила взаємодії, підтримувати психологічно безпечне робоче середовище, вести діалог із колективом і залучати людей до прийняття рішень. Відповідальність тут тісно пов'язана з людино центричними управлінськими практиками, культурою довіри та орієнтацією на сталий розвиток організації й спільноти.

На підставі теоретичного аналізу автор уточнює зміст психологічної відповідальності – це суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції. Показано, що соціокультурне середовище задає різні норми очікувань від лідера і, відповідно, різні критерії відповідальності.

Узагальнення цих положень стало підставою для розроблення моделей: «Ефективного лідера», «Культурно-психологічних факторів соціокультурного середовища» та «Теоретично-гіпотетичної моделі психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ». Запропоновані автором моделі цілком відповідають більш широкому розумінню ефективного лідерства, психологічної відповідальності лідера, що розширює теоретичні напрацювання автора.

У другому розділі дисертації «Емпіричне дослідження відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ» представлено добре вибудовану програму емпіричної перевірки авторської теоретично-гіпотетичної моделі. Такий дизайн дослідження є особливо актуальним для сучасного менеджменту, оскільки дозволяє перейти від загальних міркувань про «ефективного керівника» до вимірюваних характеристик відповідального лідерства в реальних організаційних контекстах. В умовах нестабільності, високих ризиків і зростання вимог до підзвітності керівників, подібні дослідження лідерів організацій можна вважати

методологічно «свіжими» та практично орієнтованими — вони дають матеріал, який безпосередньо придатний для управління персоналом, добору й розвитку керівників.

Програма емпіричного етапу послідовно структурована. Підібраний інструментарій є взаємодоповнювальним і дозволяє оцінити відповідальність лідера через поєднання стійкості, стилю управління, самооцінки лідерства, самоефективності, комунікативно-організаторських здібностей, а також змістових самоуявлень (семантичний диференціал) і зовнішньої оцінки (експертний підхід).

Важливою особливістю вибірки є її соціокультурна різноманітність. Загалом дослідження охопило 263 респонденти, а в основному етапі проаналізовано дані 171 учасника, відібраних методом експертного оцінювання як лідерів організацій. При цьому суттєвим методичним і практичним здобутком є значна представленість суспільно-орієнтованої сфери (громадських організацій та інших), що робить результати особливо релевантними для сучасної України, де саме цей сектор часто працює в умовах високої соціальної відповідальності, обмежених ресурсів і підвищеного етичного контролю з боку спільнот. Поряд із цим, у дослідженні представлені лідери політичного мікро соціокультурного середовища, наукового та приватного бізнесу, що дозволяє порівнювати прояви відповідальності в управлінні між середовищами з різними нормами підзвітності, стилями взаємодії та критеріями ефективності.

У третьому розділі дисертації «Програма розвитку психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ» подано прикладний етап дослідження: розроблено й концептуально обґрунтовано тренінгову програму розвитку психологічної відповідальності лідерів, а також запропоновано методологічний підхід до її формування як чинника результативності управління персоналом. Підґрунтям виступає авторська модель впливу психологічної відповідальності на ключові показники HR-ефективності, що дозволяє зрозуміти механізми зв'язку між відповідальною лідерською поведінкою та якістю кадрових процесів.

Автор переконливо обґрунтовує системний характер психологічної відповідальності лідера та її інтегральний ефект для організації: стабілізацію

колективу, якісніше використання людського капіталу й підвищення адаптивності до змін. Розвиток цієї характеристики подано як системоутворюючий компонент сучасного менеджменту, який визначає якість управлінських рішень, управлінської взаємодії та кадрової політики. У структурі моделі виокремлено чотири взаємопов'язані компоненти: когнітивний (усвідомлення наслідків рішень, стратегічне мислення щодо впливу на персонал, прогнозування ризиків), емоційно-вольовий (саморегуляція, стійкість, відповідальність за психологічний клімат, здатність діяти в умовах стресу та кризи), морально-етичний (дотримання норм, здатність конструктивно діяти, справедливість управлінських рішень, відповідальність за гідність і добробут працівників) і рефлексивний (самоаналіз, готовність визнавати помилки, орієнтація на постійний розвиток).

На основі цих положень сформульовано практичні рекомендації щодо розвитку психологічної відповідальності в організаціях. Особливої ваги вони набувають у кризових умовах, коли відповідальність лідера стає не бажаною рисою, а необхідною передумовою ефективного й соціально відповідального управління персоналом. Логічним завершенням розділу є впровадження та оцінювання ефективності тренінгової програми у форматі формувального експерименту: результати засвідчили позитивні зміни у характеристиках психологічної відповідальності молодих лідерів у досліджуваних соціокультурних середовищах, що підтверджує практичну доцільність запропонованого підходу.

Загалом висновки роботи є послідовними, чіткими та відповідають меті й завданням дослідження. Дисертант обґрунтовано трактує психологічну відповідальність як багатовимірний феномен і підкреслює визначальну роль соціокультурного середовища, яке задає нормативно-ціннісні рамки лідерської поведінки та модифікує способи прояву відповідальності. Запропонована модель і програма розвитку, структурована за чотирма компонентами, надають дослідженню виразної науково-прикладної спрямованості та підсилюють його цінність для психології управління і менеджменту.

Дисертаційна робота є самостійним, цілісним і завершеним дослідженням, в якому представлено теоретичні та практичні аспекти феномену психологічної

відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ та її значення у ефективних лідерських проявах, формуванні безпечного та продуктивного психологічного клімату в мікро соціокультурних середовищах.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.** Результати дисертації Яремчишина М. М. мають вагомe теоретичне й прикладне значення для психології управління та психології лідерства. У теоретичному вимірі робота забезпечує цілісне осмислення психологічної відповідальності як багатовимірного феномену, уточнює її зміст у контексті лідерства та розкриває роль мікро соціокультурних середовищ у формуванні норм і очікувань щодо поведінки керівника. Емпіричні результати доповнюють уявлення про лідерські якості та їх зв'язок із рівнями відповідальності в різних організаційних контекстах.

Практична цінність дослідження полягає в можливості безпосереднього застосування результатів у психологічній практиці, освітньому середовищі та системі підготовки й супроводу управлінських кадрів. Запропонований підхід до оцінювання психологічної відповідальності лідерів дає змогу точніше виявляти її типологічні прояви в організаціях різних соціокультурних середовищ і здійснювати ранню діагностику ризиків недостатньо відповідальної лідерської поведінки. Це важливо для підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення якості взаємодії в колективі, розвитку культури зворотного зв'язку, удосконалення ухвалення рішень та ставлення до помилок як до ресурсу навчання й розвитку.

Окремо слід відзначити прикладний внесок роботи через розроблену програму підтримки та розвитку психологічної відповідальності молодих лідерів. Її впровадження в діяльність психологічних служб і центрів підвищення кваліфікації створює підґрунтя для формування конструктивних моделей управлінської взаємодії, розвитку емоційної саморегуляції, стресостійкості та відповідального реагування в складних ситуаціях. У ширшій перспективі це сприяє утвердженню в організаціях практик відповідального лідерства, орієнтованих на системне поліпшення умов праці та соціально корисні ініціативи в умовах суспільних змін.

Матеріали дисертації можуть бути використані у навчальних курсах а також для створення психоедукаційних і тренінгових програм розвитку психологічної

відповідальності лідерів у різних соціокультурних середовищах та для подальших досліджень її впливу на ефективність організацій. Особливо цінними ці результати є для програм розвитку молодіжного лідерства в умовах кризового суспільства.

**Повнота викладу матеріалу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.** У дисертації М. М. Яремчишина сформульовані завдання, необхідні положення та повністю розкрито їх зміст відповідно до тематики дослідження. Вони відображені у восьми наукових працях (з них 3 – у фахових виданнях України) та 5 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.. Оpubліковані наукові праці дисертанта, які зараховані за темою дисертації, відповідають чинним вимогам, що встановлені для здобуття ступеня доктора філософії.

**Відомості про дотримання академічної доброчесності.** Аналіз дисертації та наукових публікацій Яремчишина Марка Михайловича дозволяє стверджувати, що вони не містять порушень академічної доброчесності. Робота не містить ознак академічного плагіату чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійний характер виконання дисертанткою представленої наукової роботи, що дозволяє зробити висновок про дотримання дисертантом вимог академічної доброчесності.

**Зауваження до дисертації.** Хоча дисертаційне дослідження М.М. Яремчишина загалом виконане на достатньо високому рівні, можна вказати декілька зауважень:

1. Доцільно було б зменшити обсяг першого розділу роботи.
2. У роботі недостатньо розкрито сутність формувального експерименту та його результати.
3. Сформовану програму розвитку психологічної відповідальності лідерів організації та розроблений методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації доцільно було проаналізувати на прикладі діючих організацій.
4. Завершення кожного параграфу доцільно було закінчити підсумковим абзацом та обґрунтувати перехід до наступного підрозділу.

Вказані зауваження та окреслені недоліки не впливають на загальну високу

оцінку та не спростовують одержаних наукових результатів дисертаційної роботи М.М. Яремчишина.

**Висновок щодо відповідності дисертаційної роботи нормам.** Дисертація Яремчишина Марка Михайловича на тему «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ» подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальностями 053 «Психологія» 073 «Менеджмент» є самостійним завершеним науковим дослідженням, у якому розв'язано наукове завдання теоретичного обґрунтування та емпіричного визначення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ і лідерських якостей та проявів.

Актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень та висновків, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна, повнота викладу дисертації в опублікованих працях підтверджують, що автор виконав роботу на належному методологічному, науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях. Дисертаційна робота «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ» відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та п. 6 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор, Яремчишин Марко Михайлович, заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії з галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», 07 «Управління та адміністрування» за спеціальностями 053 «Психологія», 073 «Менеджмент».

**Рецензент:**

**кандидат педагогічних наук, доцент,**

доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки

навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки

Львівського державного університету

внутрішніх справ



**Мар'яна ЯЦИК**