

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ КОМАНДИ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN MODERN MANAGEMENT: THE INFLUENCE ON THE MOTIVATION OF THE TEAM OF TOURIST OPERATORS OF UKRAINE

Сучасний менеджмент потребує високого рівня компетентності у сфері лідерства, яке є ключовим чинником успішності сфери обслуговування. Постійний розвиток технологій, динамічність соціально-економічного середовища та кризові умови, такі як пандемія чи війна, створюють нові виклики, що потребують ефективного керівництва. Лідер повинен не лише організувати робочі процеси та управляти ресурсами, а й мотивувати команду, формувати позитивний психологічний клімат і адаптуватися до мінливих обставин. Актуальність теми лідерства у сучасному менеджменті пояснюється постійною потребою в ефективному керівництві, яке здатне не лише управляти ресурсами компанії, а й забезпечити високий рівень мотивації в команді. У цій статті розглядаються психологічні аспекти лідерства у контексті сучасного менеджменту, їхній вплив на мотивацію команди та практичні інструменти, які дозволяють забезпечити високий рівень залученості працівників навіть у складних умовах.

Ключові слова: лідерство, туристичні оператори, менеджмент, туризм, мотивація, інтелект.

Modern management requires a high level of competence in the field of leadership, which is a key factor in the success of the service sector. The constant development of technologies, the dynamism of the socio-economic environment and crisis conditions, such as pandemics or war, create new challenges that require effective leadership. This article examines the psychological aspects of leadership in the context of modern management, their impact on team motivation, and practical tools to ensure high levels of employee engagement even in challenging environments. A leader must not only organize work processes and manage resources but also motivate the team, foster a positive psychological climate, and adapt to changing circumstances. The psychological aspects of leadership are of particular importance, as they directly influence employees' emotional well-being, productivity, and engagement. Uncertainty and stress in the modern environment require leaders to have a deep understanding of their subordinates' motivational needs and to apply flexible approaches to team management. In Ukraine, especially during martial law, the issue of leadership is even more relevant. The tourism industry, as one of the most vulnerable sectors, requires effective solutions to maintain employee motivation and ensure organizational stability. The ability of leaders to create a healthy psychological climate and sustain motivation impacts not only productivity but also a company's ability to adapt to crisis conditions. The relevance of the topic of leadership in modern management is explained by the constant need for effective guidance that can not only manage a company's resources but also ensure a high level of team motivation. Considering the rapid development of technologies and changing socio-economic conditions, organizational leaders must adapt their strategies to new challenges. A leader's influence on team motivation becomes a key factor in the successful operation of organizations in the modern world. The aim of this article is to analyze the role of leadership in modern management, identify key psychological aspects of effective leadership, such as emotional intelligence, communication skills, adaptability, and empathy, and explore the impact of leadership style on team motivation.

Keywords: leadership, tourism operators, management, tourism, motivation, intelligence.

УДК 159.9:005.322:338.48(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-53>

Смик О.С.

к.геогр.н., асистент кафедри географії та менеджменту туризму, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Єремія Г.І.

к.геогр.н., асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Smyk Oksana

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Yeremiia Hanna

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Постановка проблеми. Особливого значення набувають психологічні аспекти лідерства, які безпосередньо впливають на емоційний стан, продуктивність і залученість працівників. Невизначеність і стрес у сучасному середовищі вимагають від лідерів глибокого розуміння мотиваційних потреб своїх підлеглих і застосування гнучких підходів до управління командою.

В умовах України, особливо в період воєнного стану, проблема лідерства є ще більш актуальною. Туристичний бізнес, як одна з найбільш вразливих галузей, потребує ефективних рішень для підтримки мотивації працівників та забезпечення стабільності роботи організацій. Від здатності лідерів формувати здоровий психологічний клімат і забезпечувати мотивацію залежить не лише продуктивність, але й здатність компаній адаптуватися до кризових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження в галузі лідерства у менеджменті вказують на важливість емоційного інтелекту, адаптивності та здатності до створення позитивного психологічного клімату в командах.

Дослідження Деніела Ґоулмана (Goleman D.) [8] підтверджують, що емоційний інтелект (EQ) є одним із ключових факторів ефективного лідерства. У своїй роботі «Емоційний інтелект: Чому він може мати більше значення, ніж IQ» автор доводить, що лідери з високим рівнем EQ здатні краще мотивувати команди, підтримувати високий рівень продуктивності та уникати конфліктів.

Лідерство та стиль роботи менеджера описано в працях вчених: Скібіцької Л.І. (2009) [5], Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. (2020) [2], Кожушко Л.Ф., Щербакова А.С. (2020) [1]. Культура ділового спілкування менеджера відображено у

праці Чайки Г.Л. (2005) [6]. Шандор Ф.Ф. розкриває питання ефективних стратегій управління діяльністю підприємств туризму в умовах кризи: лідерство і менеджмент [7].

Аналіз кейсів таких компаній, як Join UP!, Coral Travel та Apex Tour, показує, що лідерство з фокусом на психологічну підтримку працівників допомагає зберегти мотивацію навіть в умовах воєнного стану. Використання емоційного інтелекту, організація програм підтримки та прозорість комунікацій створюють умови для ефективної роботи команди.

Лідерство в сучасному менеджменті стає дедалі більше орієнтованим на гнучкість, емпатію та здатність працювати з емоційним станом команди. Високий рівень EQ, визнання досягнень, адаптивність та підтримка професійного розвитку працівників є ключовими чинниками, які визначають успішність сучасного лідера. Ці дані підтверджують важливість розвитку психологічних навичок у лідерів, що стають основою для створення мотивації та успішного управління командами в умовах сучасного світу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри велику кількість досліджень, присвячених лідерству у сучасному менеджменті, існує ряд питань, які залишаються недостатньо вивченими: вплив екстремальних умов (воєнного стану, економічних криз) на ефективність стилів лідерства, інтеграція сучасних технологій у практику лідерства, крос-культурні аспекти лідерства, психологічна стійкість лідера, довгостроковий ефект емоційного інтелекту (EQ), адаптивність стилів лідерства до українського бізнес-середовища. Ці невирішені аспекти відкривають нові можливості для досліджень, спрямованих на вдосконалення сучасної практики лідерства та підвищення ефективності менеджменту в умовах постійних змін і викликів.

Мета статті: аналіз ролі лідерства у сучасному менеджменті, визначення ключових психологічних аспектів ефективного керівництва, таких як емоційний інтелект, комунікаційні навички, адаптивність та емпатія, а також дослідження впливу стилю лідерства на мотивацію команди.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність теми лідерства у сучасному менеджменті пояснюється постійною потребою в ефективному керівництві, яке здатне не лише управляти ресурсами компанії, а й забезпечити високий рівень мотивації в команді. Враховуючи швидкий розвиток технологій та змінювані соціально-економічні умови, лідери організацій повинні адаптувати свої стратегії до нових викликів. Вплив лідера на мотивацію команди стає ключовим чинником успішної роботи організацій у сучасному світі [4].

Лідерство в менеджменті визначається як здатність організувати і направляти діяльність людей до досягнення спільних цілей. Теорії лідерства

різняються залежно від акценту на індивідуальних особливостях лідера або на взаємодії з підлеглими. Основні психологічні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу або теорія двох факторів Герцберга, зосереджені на мотиваційних потребах працівників та їхньому задоволенні від роботи [5]. Лідерство є важливою складовою успіху організації.

Для того щоб лідер мав позитивний вплив на організацію та її команду, він повинен володіти певними психологічними рисами та якостями, які сприяють не лише досягненню результатів, але й створенню здорового морального клімату в колективі. До основних психологічних характеристик ефективного лідера можна віднести:

Емоційний інтелект (EQ). Емоційний інтелект є критичним для ефективного лідерства, оскільки він дозволяє лідеру розпізнавати свої емоції та емоції інших, регулювати їх і використовувати для досягнення бажаних результатів. Лідер з високим рівнем EQ здатний управляти стресовими ситуаціями, налагоджувати позитивні взаємини в команді.

Самовпевненість та рішучість. Лідер повинен мати здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

Комунікаційні навички. Важливою рисою лідера є здатність до ефективного комунікації. Лідер повинен бути здатний чітко донести свої ідеї до команди, вислухати підлеглих і зрозуміти потреби, побажання.

Інтуїція та здатність до адаптації. Лідери, які мають добре розвинену інтуїцію, здатні швидко оцінювати ситуацію і приймати рішення, навіть коли інформація неповна або змінюється дуже швидко.

Емоційний інтелект (EQ) лідера має безпосередній вплив на мотивацію команди. Високий рівень EQ дозволяє лідеру створювати позитивний психологічний клімат у колективі, що є основою для високої мотивації.

Лідер, який володіє здатністю розпізнавати емоції своїх підлеглих, може визначити, коли працівники відчувають стрес, невдоволення або мотивацію до роботи. Це дозволяє лідеру своєчасно реагувати на ці емоційні сигнали і надавати підтримку або коригувати стратегії мотивації в команді. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту може регулювати не тільки свої емоції, але й емоції команди [2]. Існує кілька основних стилів лідерства, кожен з яких має свій психологічний вплив на мотивацію команди. Основні стилі лідерства, які можуть впливати на мотивацію, включають:

Авторитарний стиль лідерства. Авторитарний лідер вимагає виконання завдань без запитань і контролює кожен крок працівників. Цей стиль лідерства може призвести до мотивації через страх перед покаранням або втратами. Зазвичай такий стиль застосовується в кризових ситуаціях.

Демократичний стиль лідерства. Демократичний лідер залучає команду до процесу прийняття рішень і враховує думки підлеглих.

Трансформаційний стиль лідерства. Трансформаційний лідер надихає команду на досягнення великих цілей і сприяє розвитку інновацій та змін. Цей стиль лідерства має великий вплив на мотивацію.

Ліберальний (підтримуючий) стиль лідерства. Лідер, який застосовує ліберальний стиль, дозволяє своїм підлеглим вільно приймати рішення та самостійно організовувати свою роботу.

Мотивація є одним із найбільш важливих факторів для досягнення високих результатів у роботі організації, і на цей процес значною мірою впливає стиль лідерства та психологічний вплив лідера на команду [6].

Один з основних психологічних аспектів мотивації, на які лідер може вплинути, – це визнання заслуг та підтримка. Люди прагнуть відчувати свою значущість в колективі, їхні зусилля повинні бути оцінені. Підтримка з боку лідера також має велике значення для мотивації команди. Підтримка не означає лише надання матеріальних винагород, але й емоційну підтримку, розуміння труднощів підлеглих, готовність допомогти у вирішенні проблем.

Іншим важливим фактором мотивації є стимулювання професійного розвитку підлеглих. Лідер, який інвестує в розвиток своїх співробітників, демонструє свою турботу про їх майбутнє, що стимулює внутрішню мотивацію та відданість компанії. Це включає можливості для навчання, участь у тренінгах, розширення кола обов'язків або підвищення кваліфікації.

Комунікація між лідером і командою є одним із ключових аспектів, що визначають рівень мотивації працівників [1].

Психологічний клімат у команді – це ще один важливий аспект мотивації, на який лідер має великий вплив. Коли лідер створює здорову атмосферу співпраці, де панує взаємоповага, довіра і підтримка, це сприяє не лише підвищенню мотивації, а й збільшенню загальної ефективності команди. Здоровий психологічний клімат допомагає зменшити рівень стресу, покращує комунікацію, сприяє ефективному виконанню завдань.

У контексті української туристичної галузі лідерство має значний вплив на мотивацію співробітників, що працюють в умовах постійно змінюваного ринку, коливань попиту та зовнішніх економічних факторів. Важливість психологічних механізмів мотивації в управлінні командою туристичного оператора можна розглядати через різноманітні практичні аспекти, що включають створення ефективної комунікації, підтримку інновацій, а також адаптацію до змінюваних умов [7].

В умовах воєнного стану в Україні туристична галузь зазнала значних змін через нестабільність економічної ситуації, відсутність міжнародних подорожей та зміни у внутрішньому туризмі. Лідерство в таких умовах має надзвичайно

важливу роль у підтримці мотивації працівників, які стикаються зі стресом, тривогою та невизначеністю. Лідерство може допомогти зберегти командний дух, покращити психоемоційний клімат і сприяти збереженню продуктивності навіть у таких складних умовах.

У період воєнного стану психологічний стан працівників туристичних компаній може бути під впливом стресу, невизначеності та тривожних настроїв. Важливою частиною лідерства в таких умовах є забезпечення психологічної підтримки та створення атмосфери, де співробітники відчують емоційну стабільність і підтримку з боку керівництва. Лідери повинні проявляти емпатію до своїх співробітників, організовувати регулярні онлайн-зустрічі для обміну інформацією і підтримки морального духу. Важливою є також готовність лідера демонструвати відкритість у спілкуванні, надаючи інформацію про ситуацію в країні та компанії.

Кейс-стаді: один із найбільших туристичних операторів України – **Join UP**, під час повномасштабного вторгнення на територію України, активно впроваджував програми психологічної підтримки для своїх співробітників. Керівництво організувало регулярні онлайн-зустрічі, де команди могли отримувати емоційну підтримку, а також були запущені внутрішні програми з психологічного консультування. Ці заходи дозволили зберегти командний дух і допомогти співробітникам впоратися з емоційним навантаженням, що виникло через ситуацію в країні.

Незважаючи на складні обставини, важливо зберігати систему визнання досягнень та винагороди за роботу. Співробітники, які відчують свою цінність і значущість для компанії, більш мотивовані до продуктивної праці, навіть у періоди криз. Лідери можуть запроваджувати програму заохочення, яка включає не тільки матеріальні винагороди, але й моральне визнання з боку керівництва. Це можуть бути публічні нагороди, відзнаки, а також інші форми заохочення, які допомагають співробітникам відчувати себе важливими частинами команди [3].

Кейс-стаді: TUI Ukraine під час воєнного стану реалізувала систему мотиваційних програм для своїх співробітників, де в рамках внутрішніх комунікацій відзначали найактивніших учасників процесів, які продовжували працювати, навіть коли частина співробітників перебувала на відпочинку або була змушена залишити роботу через ситуацію в країні. Це сприяло створенню атмосфери єдності та мотивації серед працівників компанії. Одним з ключових аспектів лідерства в умовах війни є здатність адаптувати організаційні процеси під нові умови. Гнучкість у підходах до роботи та швидка реакція на змінювані зовнішні обставини дозволяють зберегти працездатність команди, а також підтримати мотивацію працівників у складних умовах.

Туристичні компанії можуть розробляти нові формати роботи: перейти на віддалений формат роботи для тих, хто може працювати з дому, або скоригувати робочі графіки з урахуванням безпеки співробітників. Важливо також надавати підтримку співробітникам, які перебувають в зонах бойових дій або мають родичів, що постраждали від війни.

Кейс-стаді: Coral Travel адаптувала свою стратегію під нові реалії, запропонувавши своїм співробітникам гнучкий графік роботи, який дозволяв працювати з дому або обирати більш зручний для них режим. Керівництво також організувало інтенсивні тренінги та вебінари, щоб допомогти працівникам впоратися з нестабільною ситуацією та зберегти продуктивність. Це дозволило команді швидко адаптуватися до нових умов і не втратити мотивацію [3].

Важливо, щоб лідери забезпечили психологічну безпеку в команді, де кожен співробітник може звернутися за допомогою та отримати підтримку від колег і керівництва. Під час війни багато людей можуть переживати стрес та тривогу, тому підтримка між колегами та керівництвом є важливою для збереження стабільного морального духу в колективі. Лідери повинні створювати простір для відкритого спілкування, де співробітники можуть обговорювати свої переживання та труднощі. Вони також можуть організувати внутрішні групи підтримки, де співробітники можуть обмінюватися досвідом або просто підтримувати один одного.

Кейс-стаді: Anex Tour Ukraine у період воєнного стану впровадив спеціальні програми для співробітників, спрямовані на підтримку психологічного стану. Окрім індивідуальних консультацій з психологами, в компанії організували внутрішні чат-кімнати для підтримки командного духу, де співробітники могли обговорювати свої переживання та знаходити підтримку в колегах. Це дозволило зберегти емоційну стабільність та сприяти високій мотивації працівників.

У часи невизначеності особливо важливими є відкриті та прозорі комунікації з командою. Лідери повинні регулярно інформувати співробітників про поточну ситуацію в країні та в компанії, пояснювати стратегії та плани на майбутнє. Це знижує рівень тривоги і дозволяє співробітникам відчувати себе більш залученими в процес прийняття рішень.

Прозорість у комунікаціях дозволяє уникнути непорозумінь і допомагає команді зберегти мотивацію.

Кейс-стаді: TUI Ukraine під час воєнного стану проводила регулярні вебінари та інформаційні сесії, на яких інформувала своїх співробітників про зміни в роботі компанії, можливі варіанти для розвитку туризму в Україні та за кордоном, а також відповіла на питання працівників. Ці заходи дозволили не тільки зберегти командний дух, але й забезпечити високий рівень залученості працівників у процеси компанії.

У період воєнного стану психологічна підтримка, мотивація через визнання досягнень, прозорість комунікацій і адаптація до нових умов є ключовими аспектами лідерства, що дозволяють туристичним компаніям України підтримувати продуктивність та мотивацію своїх співробітників. Кейс-стаді, такі як **Join UP!, TUI Ukraine, Coral Travel і Anex Tour Ukraine**, показують, як лідери можуть застосувати різноманітні стратегії для підтримки своїх команд навіть в умовах війни, забезпечуючи ефективність роботи та психологічну стабільність [3].

Висновки. Лідерство у сучасному менеджменті є критично важливим елементом успіху організацій, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність команди та її мотивацію. В умовах швидких технологічних змін, економічної нестабільності та кризових ситуацій, таких як воєнний стан в Україні, лідерство стає інструментом адаптації до нових викликів і підтримки стабільності роботи компанії.

Основними психологічними характеристиками ефективного лідера є емоційний інтелект, комунікаційні навички, здатність до адаптації, емпатія та рішучість. Саме ці якості дозволяють створювати позитивний психологічний клімат у команді, налагоджувати довірчі стосунки, зменшувати рівень стресу та формувати сприятливі умови для продуктивної роботи.

Різні стилі лідерства, зокрема демократичний, трансформативний та підтримуючий, мають свої переваги у залежності від ситуації та потреб колективу. Особливої уваги заслуговують кейси українських компаній, які впроваджують стратегії підтримки мотивації та емоційного стану працівників в умовах війни. Практики визнання досягнень, прозорості комунікацій, емоційної підтримки та адаптивності дозволяють зберігати командний дух і продуктивність навіть у складних обставинах.

Таким чином, ефективне лідерство, засноване на глибокому розумінні психології мотивації та адаптації до нових умов, є ключовим фактором розвитку організацій та досягнення ними високих результатів у сучасному світі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кожушко Л.Ф., Щербаківа А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного ун-ту водного господарства та природокористування. Екон. науки.* 2020. Вип. 4. С. 85–95.
2. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір.* 2020. № 159. С. 88–91.
3. Найбільші туроператори України. URL: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv>
4. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

5. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 181 с.

6. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.

7. Шандор Ф.Ф. Ефективні стратегії управління діяльністю підприємств туризму в умовах кризи: лідерство і менеджмент. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 28. С. 76–81.

8. Goleman D. Emotional Intelligence. (Переклад: С.Л. Гумецькая). Харків : Видавництво «Віват», 2018. С. 512.

REFERENCES:

1. Kozhushko L.F., Shcherbakova A.S. (2020) Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective management system of the organization] *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*. No. 4(92), p. 85–95.

2. Markina I.A., Voronina V.L., Dmytrenko I.A. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu

[Leadership as a phenomenon of modern management] *Ekonomichnyi prostir*. No. 159, p. 88–91.

3. Naibilshi turoperatory Ukrainy [The largest tour operators of Ukraine]. Available at: <https://joinuplviv.com/rejtyng-turoperatoriv>

4. Serheieva L.M., Kondratieva V.P., Khromei M.Ya. (2015) Liderstvo: navch. Posibn [Leadership]. Ivano-Frankivsk: "Lileia-NV", 296 p.

5. Skibitska L.I. (2009) Liderstvo ta styl roboty menedzhera: Navchalnyi posibnyk [Leadership and work style of the manager]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 181 p.

6. Chaika H.L. (2005) Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera: navch. posibnyk [Culture of business communication of the manager]. Kyiv: Znannia, 442 p.

7. Shandor F.F. (2009) Efektyvni stratehii upravlinnia diialnistiu pidpriemstv turindustrii v umovakh kryzy: liderstvo i menedzhment [Effective strategies for managing the activities of tourism industry enterprises in crisis conditions: leadership and management]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya "Ekonomika"*. No. 28. P. 76–81.

8. Goleman D. (2018) Emotional Intelligence [Emotional Intelligence] (Pereklad: S.L. Humetskaia). Kharkiv: Vydavnytstvo "Vivat", p. 512.