МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-З-1-дн
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Лініченко В`ячеслав Олександрович
Керівник: к. пед. наук, доцент кафедри психології Остапенко Л. В.
Рецензент: к. психол. наук, доцент кафедри психології Мосол Н. О.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лініченко В`ячеславу Олександровичу

Тема роботи: Психологічні чинники розвитку лідерства під час несення військової служби.

1. керівник роботи Остапенко Л. В. к. пед. наук, доцент кафедри психології затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз поняття розвитку лідерства під час несення військової служби та визначити його ключові характеристики; охарактеризувати психологічні чинники, що впливають на розвиток лідерства під час несення військової служби; емпірично дослідити рівень розвитку лідерства та впливу психологічних чинників на їх формування; розробити психокорекційну програму розвитку лідерства під час несення військової служби та здійснити оцінку її ефективності.

Перелік графічного матеріалу: 12 таблиць, 8 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Остапенко Л. В., доцент		
Розділ 1	Остапенко Л. В., доцент		
Розділ 2	Остапенко Л. В., доцент		
Розділ 3	Остапенко Л. В., доцент		
Висновки	Остапенко Л. В., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	січень 2026 р.	Виконано

Студент _____ В. О. Лініченко

Керівник роботи _____ Л. В. Остапенко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 сторінки, 8 рисунків, 12 таблиць, 41 джерело, 3 додатки.

Об’єкт дослідження – лідерство під час несення військової служби.

Предмет дослідження – психологічні чинники розвитку лідерства під час несення військової служби.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники, що впливають на розвиток лідерства під час несення військової служби, а також розробити практичні рекомендації щодо формування.

Гіпотеза дослідження: припускається, що високий рівень розвитку психологічних чинників, зокрема комунікативності, емоційної стабільності, мотивації до досягнення та саморегуляції, сприяє формуванню ефективного лідерства у військовослужбовців, підвищує їх здатність до управління підрозділом, прийняття відповідальних рішень у стресових умовах та підтримання бойової ефективності особового складу.

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація й систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: спостереження, тестування.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в уточненні та поглибленні уявлень про психологічні чинники, що впливають на розвиток лідерства під час несення військової служби; розширенні наукових знань про взаємозв’язок між характеристиками поняття лідерства, емоційним інтелектом, стресостійкістю та ефективністю виконання службових завдань у складних і стресогенних умовах військової служби

Галузь використання: вдосконалення системи психологічного супроводу під час несення військової служби

ЛІДЕРСТВО, ВІЙСЬКОВОЛУЖБОВЦІ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ВІЙСЬКОВА СЛУЖБА.

SUMMARY

Linichenko V. O. Psychological Factors in the Development of Leadership During Military Service.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (41items, 11 of foreign origin), 3 appendix on _ pages. The qualifying work volume is 83 pages long, 59 of them – main text. There are 12 tables and 8 illustrations.

The qualifying work provides a theoretical overview and presents an empirical study of leadership development and its psychological factors during military service. The master's thesis consists of three chapters, each addressing a different aspect of leadership development in the context of military service

The research object: leadership during military service.

The research subject: psychological factors influencing the development of leadership during military service.

The research goal: to theoretically substantiate and empirically investigate the psychological factors that influence the development of leadership during military service, as well as to develop practical recommendations for its formation.

The research tasks are:

1. to conduct a theoretical analysis of the concept of leadership development during military service and identify its key characteristics;
2. to characterize the psychological factors influencing the development of leadership during military service;
3. to empirically investigate the level of leadership development and the influence of psychological factors on its formation;
4. to develop a psychocorrective program for leadership development during military service and evaluate its effectiveness.

Chapter 1 "Theoretical and Psychological Foundations of the Study of Leadership Development During Military Service" provides a theoretical analysis of the development of leadership in the context of military service, outlines key

leadership concepts and approaches, and examines the main psychological factors that influence leadership formation and effectiveness in military conditions.

Chapter 2 “Empirical Study of Psychological Factors in the Development of Leadership During Military Service” focuses on the organization and methods of the empirical research, as well as on the analysis and interpretation of the obtained results regarding the psychological factors influencing leadership development during military service.

Chapter 3 “Program for Leadership Development During Military Service” explains the design and methods of the research-based leadership development program, describes its structure and main components, and presents the procedures for implementing the program as well as the criteria for evaluating its effectiveness in the context of military service.

Key words: leadership, military personnel, leadership qualities, military service.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ 13
1.1 Сутність поняття розвитку лідерських якостей у психології 13
1.2 Психологічні механізми формування та розвитку лідерства у професійній діяльності військовослужбовців 15
1.3 Внутрішні та зовнішні психологічні чинники розвитку ефективного лідерства у військовому середовищі 20
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ 24
2.1 Організація і методи емпіричного дослідження розвитку лідерства під час несення військової служби 24
2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників розвитку лідерства під час несення військової служби. 30
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТОКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ 39
3.1. Психокерекційна програма розвитку лідерства під час несення військової служби 39
3.2. Оцінка ефективності впровадження психокорекційної програми 50
3.3. Практичні рекомендації щодо розвитку лідерства під час несення військової служби. 56
ВИСНОВКИ 60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63
ДОДАТКИ 67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах несення військової служби, особливо у контексті збройної агресії проти України, питання ефективного лідерства набуває особливої ваги. Від наявності та рівня розвитку лідерських якостей у командирів, офіцерів та інших представників особового складу значною мірою залежить не лише успішність виконання бойових завдань, а й психологічна стійкість, моральний дух та згуртованість підрозділів.

Лідерство у військовому середовищі – це не лише формальне управління підлеглими, а насамперед здатність мотивувати, надихати, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, зберігати самоконтроль і керувати поведінкою інших у стресових та екстремальних ситуаціях. Ці якості формуються під впливом низки психологічних чинників, серед яких особистісні риси, рівень емоційного інтелекту, мотиваційна структура, здатність до емпатії, а також соціальні умови служби.

Незважаючи на зростання інтересу до проблеми лідерства у військовій психології, окремі аспекти залишаються недостатньо дослідженими, зокрема – роль психологічних чинників у розвитку лідерського потенціалу саме в умовах активного несення військової служби, бойових дій, ротацій та високого рівня стресу. Сучасні дослідження (зокрема у Збройних Силах США, НАТО, Ізраїлю) все частіше доводять, що ефективне лідерство у війську формується не лише завдяки навчанню, а й завдяки розвитку психологічної зрілості, когнітивної гнучкості та внутрішньої мотивації.

Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій. Лідерство, лідерські якості особистості завжди була предметом дослідження багатьох науковців. Структурні компоненти військового лідерства (мотиваційно-ціннісний, когнітивний, емоційний та поведінковий) висвітлені у праці та колективу авторів Бурлакової І. Автори підкреслюють важливість розвитку лідерського потенціалу шляхом формування емоційної стійкості та саморегуляції в умовах стресу.

Порушено питання адаптації класичних теорій лідерства до реалій військової служби. у статті Лещенка С. та Приходька І. Автори акцентують на багаторівневій природі лідерства: від індивідуально-психологічних рис до соціально-психологічних компетентностей.

Пампуха І. та інші дослідили психофізіологічні чинники розвитку лідера, такі як сила нервових процесів, рівень саморегуляції та особливості мислення. апропонована ними модель передбачає поступове формування лідерських якостей через професійну підготовку та досвід військової діяльності.

Емоційний компонент лідерства докладно розкрито у роботі Лагодзінського В., де наголошується на ролі емоційного інтелекту у забезпеченні згуртованості військового колективу, попередженні конфліктів та підвищенні ефективності командного управління. Аналіз публікацій свідчить про багатогранність поняття «військове лідерство» та підтверджує актуальність теми дослідження.

Таким чином, вивчення психологічних чинників, що сприяють становленню та розвитку ефективного лідерства в армії, відповідає викликам часу і має важливе теоретичне й практичне значення. Це й зумовлює вибір теми дослідження: «Психологічні чинники розвитку лідерства під час несення військової служби».

Об’єкт дослідження – лідерство під час несення військової служби.

Предмет дослідження – психологічні чинники розвитку лідерства під час несення військової служби.

Гіпотеза дослідження: припускається, що високий рівень розвитку психологічних чинників, зокрема комунікативності, емоційної стабільності, мотивації до досягнення та саморегуляції, сприяє формуванню ефективного лідерства у військовослужбовців, підвищує їх здатність до управління підрозділом, прийняття відповідальних рішень у стресових умовах та підтримання бойової ефективності особового складу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники, що впливають на розвиток лідерства під час несення військової служби, а також розробити практичні рекомендації щодо формування.

Завдання:

- здійснити теоретичний аналіз поняття розвитку лідерства під час несення військової служби та визначити його ключові характеристики;
- охарактеризувати психологічні чинники, що впливають на розвиток лідерства під час несення військової служби;
- емпірично дослідити рівень розвитку лідерства та впливу психологічних чинників на їх формування;
- розробити психокорекційну програму розвитку лідерства під час несення військової служби та здійснити оцінку її ефективності.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань у дослідженні застосовано комплекс методів. Зокрема, використано теоретичний аналіз і синтез, систематизацію, порівняння та узагальнення психологічних джерел, а також дедуктивний і індуктивний підходи на основі сучасної науково-психологічної літератури.

Емпірична частина дослідження базувалась на використанні таких методик:

- Опитувальник лідерських якостей Лушера – для комплексної оцінки особистісних характеристик, що визначають лідерський потенціал військовослужбовців;
- Методика оцінки емоційного інтелекту (EQ-i) – дозволяє визначити рівень здатності військових розпізнавати, розуміти і управляти власними емоціями та емоціями інших;
- Опитувальник службової діяльності державних службовців (НАДС), розроблений Національним агентством України з питань державної служби, який ключає ключові показники результативності, ефективності та якості, з урахуванням посадових обов’язків.

Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження, зокрема, теоретичний аналіз та синтез, систематизація, порівняння і узагальнення накопиченого матеріалу, дедуктивні та індуктивні методи дослідження на базі психологічної літератури.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в уточненні та поглибленні уявлень про психологічні чинники, що впливають на розвиток лідерства під час несення військової служби; розширенні наукових знань про взаємозв’язок між характеристиками поняття лідерства, емоційним інтелектом, стресостійкістю та ефективністю виконання службових завдань у складних і стресогенних умовах військової служби; а також у формуванні психологічних підходів до оцінки, розвитку та підтримки лідерського потенціалу як важливого компонента професійної придатності військовослужбовця.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання отриманих даних для вдосконалення системи психологічного супроводу під час несення військової служби; розробці ефективних рекомендацій щодо впровадження психолого-тренінгових програм, спрямованих на розвиток лідерства у процесі професійної підготовки та підвищення кваліфікації військових.

Надійність і достовірність результатів дослідження підтверджується збігом емпіричних даних з теоретичними положеннями, а також їх внутрішньою логічною узгодженістю. Надійність забезпечується використанням адаптованих і апробованих методик, відповідністю інструментів цілям дослідження та багатократною перевіркою отриманих показників.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та результати дослідження психологічних чинників розвитку лідерства під час несення військової служби були апробовані у процесі їх представлення на наукових і фахових заходах різного рівня. Міжнародна науково-практична конференція «Психологія стресу та травми в умовах воєнних дій» (Київ,

2024), де було презентовано доповідь щодо ролі мотиваційно-вольових якостей та стресостійкості у формуванні ефективного військового лідерства. Всеукраїнська конференція молодих учених «Актуальні проблеми сучасної психології» (Львів, 2024), на якій були представлені аналітичні дані про вплив соціально-психологічного клімату у військових підрозділах на розвиток лідерського потенціалу військовослужбовців. Науковий семінар кафедри психології ЗВО, де результати емпіричного дослідження були обговорені та отримали позитивні відгуки фахівців. Практичний круглий стіл із військовими психологами (Запоріжжя, 2024), на якому було представлено рекомендації щодо розвитку лідерських компетентностей у військових підрозділах, зокрема в умовах бойового стресу та підвищеної відповідальності. Отримані коментарі та пропозиції учасників заходів сприяли уточненню теоретичних положень, удосконаленню методичного інструментарію та інтерпретації емпіричних результатів дослідження.

Структура і обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також списку використаних джерел, що нараховує 41 найменування, з них 11 – іноземною мовою. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок. Робота містить 12 таблиць, та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сутність поняття розвитку лідерських якостей у психології

Розвиток лідерських якостей у сучасній психології розглядається як багатовимірний процес формування особистісних і поведінкових характеристик, що забезпечують здатність ефективно впливати на інших та організовувати їхню діяльність для досягнення спільної мети. В умовах військової служби лідерство набуває особливого значення, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень боєздатності підрозділу, психологічний клімат колективу та готовність особового складу до виконання завдань у стресових і ризикованих ситуаціях [1; 2].

У сучасних дослідженнях лідерство визначається через поєднання особистісної стійкості, здатності до управління людьми та ефективного прийняття рішень. Так, П. Бартон доводить, що розвиток лідерських якостей у курсантів військової академії значною мірою зумовлений особистісною стійкістю (*hardiness*), яка визначає здатність діяти в умовах підвищеного стресу та невизначеності, а також трансформаційним стилем лідерства, що поєднує харизматичний вплив, натхнення та здатність мобілізувати підлеглих [29]. Дослідження, проведене в Канадських збройних силах [30] підтвердило, що трансформаційне лідерство підвищує рівень психологічного благополуччя, моральний дух та готовність до служби, а його ключовим механізмом виступає психологічне залучення військовослужбовців, що виявляється у відчутті автономії, компетентності та значущості [31]. У новітніх роботах також акцентується на концепції спільного лідерства, яка передбачає розподіл функцій керівництва між членами підрозділу та базується на довірі, самоменеджменті та колективній відповідальності.

Доведено, що за високого рівня самоменеджменту ефективність командної взаємодії істотно зростає, тоді як у разі його нестачі компенсаторним чинником стає довіра між військовослужбовцями [5].

Це дозволяє розглядати лідерство як ключову умову збереження ефективності та психологічної готовності особового складу до виконання завдань у складних та екстремальних умовах служби.

Зміст розвитку лідерських якостей полягає у формуванні комплексу індивідуально-психологічних характеристик, які забезпечують успішне виконання військово-професійних завдань. До них належать: стійкість до стресу та невизначеності, уміння швидко приймати рішення, здатність мотивувати та надихати підлеглих, формування авторитету в колективі, розвиток комунікативних навичок та вміння підтримувати згуртованість підрозділу. Важливим елементом є також розвиток адаптивності, що дозволяє лідеру ефективно діяти в умовах постійних змін та ризику. Таким чином, зміст лідерських якостей поєднує когнітивні, емоційні, комунікативні та вольові компоненти, інтегровані в професійній діяльності військовослужбовця.

Форми прояву лідерських якостей у військовій службі охоплюють організаційний аспект, що виявляється у здатності координувати діяльність колективу; мотиваційний, пов’язаний із формуванням у підлеглих впевненості та готовності діяти; комунікативний, що забезпечує ефективну взаємодію; та адаптивний, що проявляється у вмінні зберігати гнучкість мислення й поведінки в умовах ризику. Критеріями діагностики лідерських якостей виступають показники особистісної стійкості, рівня психологічного залучення, здатності до самоменеджменту, а також експертні оцінки та поведінкові індикатори, що відображають здатність військовослужбовця мотивувати інших, підтримувати ефективні комунікації та приймати рішення в екстремальних ситуаціях [1; 2; 3]. Таким чином, розвиток лідерства у військовій сфері є інтегративним процесом, у якому поєднуються індивідуально-психологічні особливості, специфічні умови військової служби та міжособистісна взаємодія в колективі.

Таблиця 1.1 – Зміст розвитку та форми прояву лідерських якостей у військовій службі

Компонент розвитку	Характеристика	Форми прояву у військовій діяльності
Когнітивний	Аналітичність, здатність приймати рішення, стратегічне мислення	Прийняття рішень у бойових умовах, планування операцій
Емоційний	Стійкість до стресу, емоційна врівноваженість	Збереження психологічної стабільності під час кризових ситуацій
Комунікативний	Уміння взаємодіяти з підлеглими та командирами, підтримка довіри	Ефективні накази, формування згуртованого колективу
Мотиваційний	Здатність надихати, підтримувати бойовий дух	Створення атмосфери впевненості й готовності діяти
Адаптивний	Гнучкість мислення, здатність до змін	Швидке реагування на нові умови служби чи бойової обстановки

Таким чином, розвиток лідерських якостей у психології військової служби розглядається як інтегративний процес, що поєднує індивідуально-особистісні риси військовослужбовця, професійну підготовку та вплив військового колективу. Зміст розвитку лідерських якостей охоплює когнітивні, емоційні, мотиваційні, комунікативні й адаптивні компоненти, які забезпечують здатність організовувати, мотивувати й підтримувати боєздатність підрозділу в умовах ризику та стресу.

1.2 Психологічні механізми формування та розвитку лідерства у професійній діяльності військовослужбовців

Формування лідерства у військовій професійній діяльності відбувається завдяки низці психологічних механізмів, що взаємодіють між собою. Ключовим серед них є особистісна стійкість – набір якостей, що

сприяють адаптації до стресу та вимог служби, який опосередковано впливає на успішність під час відбору й виконання лідерських функцій, частково через віру в свою спроможність [9].

Психологічна стійкість, яка забезпечує витримку у стресових ситуаціях, вона включає три компоненти:

- залученість – готовність сприймати виклики як значущі;
- контроль (control) – переконаність у здатності впливати на ситуацію;
- прийняття викликів (challenge) – сприйняття труднощів як можливостей для зростання.

У військових колективах саме стійкість визначає здатність командира підтримувати бойовий дух підлеглих, ухвалювати рішення в умовах невизначеності та бути прикладом [30].

Іншим важливим механізмом є психологічне розширення (empowerment) у контексті трансформаційного лідерства: почуття автономії, компетентності та значущості значно підвищує мораль, готовність до виконання завдань та знижує психологічний дистрес. Психологічне розширення передбачає розвиток відчуття автономії, компетентності й значущості у підлеглих. Дослідження показують, що командири, які створюють простір для ініціативи, розподіляють відповідальність та надають зворотний зв’язок, формують у підлеглих відчуття залученості та довіри [37]. Це зменшує емоційне виснаження, підвищує мотивацію та готовність діяти в екстремальних умовах.

Сучасні підходи до лідерства також акцентують увагу на безпечному лідерстві як базі – понятті, що характеризується створенням робочого середовища, де підлеглі почуваються підтриманими, що сприяє їх залученню, організаційній ідентичності та психологічній стійкості [15]. Механізм «безпечної бази» полягає у створенні командиром такого психологічного середовища, де військовослужбовці відчувають підтримку, а отже – можуть брати на себе відповідальність і ризикувати без страху осуду. Командир,

який виконує роль «безпечної бази», одночасно забезпечує структурованість і свободу для розвитку, що позитивно впливає на згуртованість підрозділу, рівень довіри та колективну резилієнтність [36]

Також важливим є механізм навчально-орієнтованого лідерства та психологічної рівності в команді: практика наставництва, обміну інформацією, уникнення осуду сприяє відчуттю рівності серед членів групи та покращує командне навчання навіть у жорсткій ієрархії [3].

Важливим психічним інструментом є темпоральне дистанціювання (temporal self-distancing) – здатність переглядати проблеми з перспективи минулого чи майбутнього, що допомагає зберегти об'єктивність мислення і сприяє ефективному лідерству у складних обставинах. Цей інструмент дає змогу військовим лідерам уникати надмірної емоційної залученості, зберігати об'єктивність, ухвалювати раціональні рішення навіть під тиском часу чи в умовах ризику для життя [38].

Кожен із цих механізмів окремо відіграє важливу роль, але лише їх поєднання формує цілісний процес становлення військового лідера. Наприклад, особистісна стійкість дозволяє зберегти психологічну витримку, психологічне розширення сприяє залученню колективу, а безпечне лідерство створює основу для розвитку довіри та взаємної підтримки. У сукупності вони забезпечують здатність військового лідера ефективно організовувати діяльність у складних і небезпечних умовах, залишаючись прикладом для підлеглих.

Формування лідерства у військовому середовищі є результатом взаємодії низки психологічних механізмів, серед яких провідну роль відіграють процеси саморегуляції, соціального навчання, мотиваційно-ціннісної орієнтації, ідентифікації з професійною роллю та інтерналізації норм військової культури. Однак не менш важливим є розуміння того, як саме запускається цей механізм розвитку лідерських якостей і які умови забезпечують його стабільне утримання.

Пусковий механізм формування лідерства активується за наявності сукупності внутрішніх і зовнішніх детермінант:

Актуалізація мотиваційної потреби в лідерстві. Лідерський розвиток починається тоді, коли військовослужбовець усвідомлює свою потребу в керівництві, впливі чи відповідальності. Це може бути викликано новими службовими обов'язками; необхідністю приймати рішення в умовах невизначеності; підвищенням статусу або включенням до складу управлінської групи; високою ризикованістю ситуації, що потребує прояву ініціативи.

Усвідомлення власних ресурсів і обмежень. Запуск механізму можливий лише тоді, коли військовослужбовець здатний оцінити свої сильні й слабкі сторони – рівень емоційної стійкості, комунікативність, здатність до прийняття рішень. Цей етап нерідко активується психодіагностикою, наставництвом або зворотним зв'язком від командирів.

Соціальне моделювання та ідентифікація з лідером. Військове середовище передбачає наявність «моделей для наслідування»: командирів, інструкторів, досвідчених бійців. Спостереження за ефективними стилями лідерства запускає механізм ідентифікації – бажання діяти так само результативно, що стимулює розвиток власних лідерських рис.

Ситуаційний контекст як каталізатор. Особливо сильним тригером є екстремальні, стресові або невизначені умови, коли швидке й відповідальне рішення стає критично важливим. Саме в таких ситуаціях відбувається «виникнення лідерства» – коли потенційний лідер починає діяти до появи формального наказу.

Позитивне підкріплення. Перше успішне лідерське рішення (порятунок групи, правильна оцінка обстановки, точне управлінське рішення) виконує роль підкріплення, що запускає цикл подальшого розвитку компетентності.

Таким чином, психологічні механізми формування та розвитку лідерства у військовій сфері становлять поєднання особистісних ресурсів (стійкість, віра в себе), внутрішніх процесів (розширення, безпека),

колективних чинників (психологічна рівність, навчальна спрямованість) і когнітивних стратегій (темпоральне дистанціювання), які разом створюють основу професійної ефективності та адаптивності військовослужбовця в умовах служби.

Таблиця 1.2 – Психологічні механізми формування та розвитку лідерства у військовослужбовців

Механізм	Суть	Результат у розвитку лідерства
Hardiness (особистісна стійкість)	Стійкість до стресу, віра у лідерську ефективність	Успішність відбору, збереження мотивації, витривалість
Psychological empowerment	Автономія, компетентність, значущість	Підвищений мораль, готовність, зниження психологічного навантаження
Secure base leadership	Підтримка, довіра, безпечне середовище	Залучення, організаційна ідентичність, резилієнтність
Learning-oriented leadership + psychological equality	Наставництво, обмін знаннями, рівність	Ефективне командне навчання, згуртованість
Temporal self-distancing	Перегляд ситуації з дистанцією (минуле/майбутнє)	Об’єктивне мислення, гнучкість рішень у складних ситуаціях

Отже, психологічні механізми формування та розвитку лідерства у професійній діяльності військовослужбовців ґрунтуються на поєднанні індивідуальних ресурсів (стійкість, віра у власну ефективність), соціально-психологічних чинників (психологічне розширення, «безпечна база», рівність у команді) та когнітивних стратегій (темпоральне дистанціювання). Їхня взаємодія забезпечує не лише здатність військового лідера ефективно організовувати підлеглих, а й створює умови для збереження боєздатності, психологічної стійкості та згуртованості підрозділу в умовах підвищеного ризику та стресу.

1.3 Внутрішні та зовнішні психологічні чинники розвитку ефективного лідерства у військовому середовищі

Розвиток ефективного лідерства у військовому середовищі є багаторівневим процесом, що детермінується взаємодією комплексу внутрішніх (інтраперсональних) і зовнішніх (екстраперсональних) чинників. У сучасній психологічній науці лідерство розглядають як інтегративний феномен, що формується на перетині особистісних ресурсів військовослужбовця, соціального контексту, організаційної структури підрозділу та вимог професійної діяльності. Військове середовище, яке характеризується високою інтенсивністю соціальних взаємодій, підвищеним рівнем відповідальності й постійним впливом потенційно стресогенних чинників, створює специфічні умови для прояву та розвитку лідерських якостей.

До внутрішніх (інтраперсональних) чинників належать особистісні якості, когнітивні ресурси та мотиваційні установки військовослужбовця.

- Особистісні риси. Дослідження свідчать, що такі риси, як емоційна стабільність, відповідальність, відкритість до досвіду та доброзичливість, корелюють із високим рівнем лідерської ефективності [7]. У військовому середовищі особливо значущими є стійкість до стресу та здатність до саморегуляції.
- Когнітивні ресурси. Інтелектуальна гнучкість, стратегічне мислення й здатність прогнозувати наслідки рішень дозволяють лідеру ефективно діяти у складних та змінних умовах. Важливим є також розвиток критичного мислення, що дає змогу уникати імпульсивних або помилкових рішень.
- Мотивація та ціннісні орієнтації. Лідери, які керуються не лише зовнішніми стимулами, а й внутрішньою мотивацією (служіння Батьківщині, відчуття відповідальності перед підлеглими), демонструють вищий рівень згуртованості й бойової готовності колективу [10].

– Емоційний інтелект. Здатність усвідомлювати та регулювати власні емоції, а також розуміти емоційний стан підлеглих, сприяє зниженню конфліктності й підвищенню рівня взаємної підтримки [14].

Зовнішні (екстраперсональні) чинники охоплюють середовище, соціальні зв'язки та умови організації служби.

– Військовий колектив. Лідер формується у взаємодії з групою. Соціальна підтримка, довіра та взаємна відповідальність у підрозділі значною мірою визначають ефективність його діяльності.

– Організаційна культура. Чітка структура, справедливий розподіл ролей і завдань, наявність системи наставництва та позитивний приклад старших командирів формують у молодших військовослужбовців бажання наслідувати лідерські зразки [11].

– Екстремальні умови служби. Бойові дії, стресові ситуації та ризик для життя виступають потужним каталізатором розвитку лідерських якостей. У таких умовах загострюється потреба в особистісній стійкості, колективній згуртованості й довірі до командира.

– Соціально-психологічні очікування. Лідерство у військовому середовищі значною мірою залежить від того, наскільки підлеглі визнають авторитет командира та очікують від нього відповідної поведінки. Ефективний лідер здатний виправдати ці очікування та перетворити їх на додатковий ресурс впливу.

– Система підготовки та освіти. Спеціальні тренінги з розвитку лідерства, курси психологічної стійкості та програми розвитку емоційного інтелекту створюють умови для формування більш гнучких і ефективних командирів [13].

Ефективність лідерства у військовому середовищі залежить не від ізольованого впливу внутрішніх чи зовнішніх чинників, а від їх взаємодії. Так, навіть високий рівень інтелектуальної гнучкості чи стійкості військовослужбовця може бути знівельований токсичною атмосферою у колективі, а позитивний командний клімат може сприяти розкриттю

потенціалу тих, хто не мав виражених лідерських задатків. Важливим є баланс: особистісні якості лідера повинні узгоджуватися з культурою, нормами й цінностями підрозділу.

Ефективність лідерства у військовому середовищі виникає не як результат ізольованого впливу окремих чинників, а як наслідок їх системної взаємодії. Внутрішні ресурси військовослужбовця – його стійкість, мотивація, когнітивні здібності та емоційний інтелект – набувають повної реалізації лише за умов підтримувального соціально-організаційного середовища. Водночас навіть високий особистісний потенціал може бути нівельований за наявності негативного мікроклімату, недовіри або неконструктивних норм поведінки в підрозділі.

Таблиця 1.3 – Внутрішні та зовнішні психологічні чинники розвитку ефективного лідерства у військовому середовищі

Група чинників	Зміст та ключові характеристики	Психологічний вплив на розвиток лідерства
Внутрішні чинники (інтраперсональні)		
Особистісні риси	Емоційна стабільність, самоконтроль, відповідальність, витривалість, відкритість до нового досвіду	Забезпечують стійкість поведінки у стресових умовах, підвищують авторитет командира, формують здатність до взяття відповідальності
Когнітивні ресурси	Аналітичне та критичне мислення, інтелектуальна гнучкість, стратегічне бачення, прогнозування наслідків рішень	Підвищують якість управлінських рішень, швидкість адаптації до змінної бойової ситуації
Мотиваційно-ціннісні орієнтації	Внутрішня мотивація служіння, почуття обов’язку, орієнтація на результат, етичні цінності	Формують високу відповідальність, стабільну лідерську позицію, підвищують рівень довіри підлеглих
Емоційний інтелект	Самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія, навички соціальної взаємодії	Забезпечує ефективну комунікацію, запобігає конфліктам, формує позитивний морально-психологічний клімат

Продовження таблиці 1.3

Вольові якості	Сміливість, наполегливість, рішучість, самодисципліна	Сприяють прийняттю рішень у критичних ситуаціях, зміцнюють здатність до керівної діяльності
Зовнішні чинники (екстраперсональні)		
Колектив та соціальне оточення	Згуртованість групи, взаємна підтримка, довіра, соціальна підтримка	Сприяють формуванню авторитету командира, забезпечують ефективність групових рішень
Організаційна культура підрозділу	Військові традиції, дисциплінарні норми, стиль керівництва, наставництво	Створюють умови для стабільної лідерської поведінки, формують моделі бажаної взаємодії
Екстремальні умови служби	Стрес, невизначеність, бойові дії, ризик для життя	Активізують внутрішні ресурси лідера, формують стійкість і здатність до швидких рішень
Соціально-психологічні очікування	Очікування підлеглих щодо поведінки командира, визнання авторитету	Формують легітимність лідерства, посилюють або послаблюють вплив лідера
Система підготовки та освіти	Курси, тренінги, програми психостійкості, інституційна підтримка	Забезпечують розвиток професійних лідерських компетентностей, стимулюють саморозвиток

Таким чином, розвиток лідерства у військовому середовищі є результатом динамічного балансу між індивідуальними психологічними особливостями військовослужбовця та зовнішніми організаційно-соціальними чинниками, що забезпечують умови для реалізації лідерських компетентностей.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

2.1 Організація і методи емпіричного дослідження розвитку лідерства під час несення військової служби

Емпіричне дослідження було спрямоване на вивчення особливостей розвитку лідерських якостей військовослужбовців у процесі професійної діяльності. Мета дослідження полягала у визначенні взаємозв'язку між особистісними характеристиками, рівнем емоційного інтелекту та показниками ефективності службової діяльності, що дозволяє комплексно оцінити психологічні чинники ефективного лідерства у військовому середовищі.

У дослідженні взяли участь 59 діючих військовослужбовців Збройних Сил України. Серед них 48 чоловіків і 11 жінок. 70% опитаних – у віковому діапазоні 30–40 років, 9 - до 30 років та 9 - від 40 років. За рівнем освіти: 50% респондентів мають повну вищу освіту, 15% – базову вищу освіту, 35% – освіту коледжу (молодший спеціаліст або бакалавр).

Такий розподіл дозволяє розглядати вибірку як репрезентативну для аналізу лідерських якостей у контексті сучасного українського військового середовища.

Для досягнення поставлених завдань були застосовані психодіагностичні методики у комплексі.

Опитувальник лідерських якостей Лушера (адаптація за Кокуном). Опитувальник використаний для комплексної оцінки індивідуально-особистісних характеристик, що визначають лідерський потенціал військовослужбовців. Методика дозволяє виділити провідні риси, які

формують стиль лідерства, зокрема впевненість у собі, комунікативність, відповідальність, здатність до прийняття рішень.

Методика дозволяє виявити рівень сформованості ключових компонентів лідерства: організаційних умінь, відповідальності, комунікативних якостей, емоційної врівноваженості та спрямованості на результат [12].

Опитувальник лідерських якостей складався з двох блоків і включав низку питань та завдань, що пропонують респонденту:

– ранжувати кольори у відповідності до особистих уподобань;

– співвіднести власний вибір із певними ситуаціями керівництва (мотивація підлеглих, стиль прийняття рішень, ставлення до відповідальності, комунікативність);

– дати відповідь на короткі ситуаційні запитання, що виявляють особливості організації діяльності, вольової регуляції, здатності до співпраці.

За результатами визначаються стиль керівництва – авторитарний, демократичний, ліберальний; мотиваційна спрямованість – орієнтація на досягнення, уникнення невдач, потреба у визнанні чи безпеці; емоційно-вольова стабільність – показники самоконтролю, стресостійкості, впевненості у власних рішеннях; соціально-комунікативні якості – відкритість у спілкуванні, здатність налагоджувати міжособистісні стосунки.

Зміст опитувальника, інтерпретація результатів розміщені у додатку А. Загальна картина діагностичної методики дозволяє зробити висновки про лідерський потенціал, його сильні сторони та зони розвитку. Автори методики зазначають, що це тест у будь-якій адаптації не застосовується як єдиний метод діагностики, а використовується у поєднанні з іншими психодіагностичними інструментами для отримання більш повної характеристики особистості командира чи військовослужбовця.

Зокрема, до складу діагностичних методик включена методика оцінки емоційного інтелекту (EQ-i), яка спрямована на визначення рівня здатності респондентів розпізнавати, розуміти і регулювати власні емоції та емоції

інших. Показники EQ-і відображають ключові аспекти емоційної компетентності, що є важливими для розвитку ефективного військового лідера [28].

Ця методика є однією з найпоширеніших у сучасній психології для діагностики здатності людини розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших. У військовому середовищі цей показник набуває особливого значення, оскільки емоційна регуляція та емпатія безпосередньо впливають на згуртованість підрозділу, ефективність комунікації та психологічну стійкість у стресових ситуаціях.

Адаптована для військовослужбовців версія опитувальника включала п’ять основних сфер емоційного інтелекту:

– внутрішньо особистісна сфера – усвідомлення власних емоцій, впевненість у собі, самоповага;

– міжособистісна сфера – емпатія, навички міжособистісної взаємодії, здатність співпрацювати;

– управління стресом – уміння контролювати імпульсивні реакції, зберігати самоконтроль у бойових ситуаціях;

– адаптивність – гнучкість у прийнятті рішень, здатність швидко пристосовуватись до змінних умов;

– загальний настрій – оптимізм, здатність мотивувати себе та інших.

Учасникам пропонувались твердження типу: *«У стресовій ситуації я можу швидко заспокоїти себе та інших»*; *«Я легко розумію, що відчуває людина за її поведінкою чи тоном голосу».*

Оцінювання здійснювалося за п’ятибальною шкалою (від «зовсім не згоден» до «повністю згоден»). За результатами формується загальний індекс емоційного інтелекту (EQ-і), а також профіль за окремими шкалами.

Таблиця 2.1 – Вибіркові твердження опитувальника емоційного інтелекту (EQ-i)

Шкала	Приклади тверджень
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	– Я добре розумію, які емоції відчуваю в даний момент. - У більшості випадків я впевнений у собі. – Я прагну постійно розвиватися і досягати більшого.
Міжособистісний емоційний інтелект	– Я легко розумію емоційний стан інших людей. – Інші люди можуть покластися на мене в складних ситуаціях. – Я вмію будувати теплі та довірливі стосунки.
Управління стресом	– У складних ситуаціях я залишаюся спокійним. – Я здатен контролювати свої імпульси, навіть коли роздратований.
Адаптивність	– Я легко пристосовуюся до нових умов. – Я обираю рішення, що базуються на реалістичному баченні ситуації. – Мені вдається знаходити ефективні способи розв’язання проблем.
Загальний настрій	– Я відчуваю себе щасливою людиною. – Я зазвичай дивлюся у майбутнє з оптимізмом.

Критерії оцінювання:

– високий рівень EQ-i – виражені навички емоційної регуляції, здатність підтримувати психологічний клімат у підрозділі, ефективно взаємодіяти з підлеглими;

– середній рівень EQ-i – наявність базових умінь, які можуть посилюватись через тренінги та психологічну підготовку;

– низький рівень EQ-i – труднощі з контролем емоцій, низька емпатійність, що ускладнює лідерську діяльність у військовому середовищі.

Максимальний показник за методикою становив 133 бали, що відповідає дуже високому рівню розвитку емоційного інтелекту. Опис методики подано у додатку Б. EQ-і дозволяє комплексно оцінити емоційно-психологічні ресурси військовослужбовця, виявити його сильні сторони та вразливі місця, що безпосередньо впливають на ефективність лідерської поведінки у бойових умовах.

Третьою методикою для дослідження лідерських якостей було обрано опитувальник службової діяльності державних службовців (НАДС) – адаптований до військового контексту. Цей опитувальник дозволяє оцінити результативність, ефективність та якість виконання професійних завдань з урахуванням посадових обов'язків і рівня відповідальності.

Опитувальник службової діяльності державних службовців (НАДС) був розроблений Національним агентством України з питань державної служби та адаптований для оцінки професійної діяльності військовослужбовців. Він дозволяє визначити рівень результативності, ефективності та якості виконання службових завдань з урахуванням посадових обов'язків і специфіки військової служби [18].

Методика включає три основні блоки оцінки:

– результативність діяльності – ступінь досягнення поставлених цілей, виконання наказів і завдань, чіткість у дотриманні стандартів та нормативів;

– ефективність – оптимальне використання ресурсів (часових, матеріальних, людських), здатність приймати обґрунтовані рішення у складних умовах, уникати надмірних витрат;

– якість роботи – професійність виконання завдань, дотримання військових стандартів, вміння працювати в команді, точність і дисциплінованість.

У модифікованому варіанті для військовослужбовців опитувальник містив твердження типу:

«Я завжди дотримуюся строків виконання наказів, навіть у складних обставинах»;

«У критичних ситуаціях я можу зберігати ефективність роботи та підтримувати інших»;

«Моя діяльність сприяє досягненню високих результатів роботи підрозділу».

Оцінювання здійснювалось за п’ятибальною шкалою (від 1 – «зовсім не характерно» до 5 – «повністю характерно»). На основі відповідей формувався індекс службової ефективності, що відображав інтегральний рівень професійної результативності військовослужбовця.

Критерії інтерпретації:

– високий рівень (120–150 балів) – систематичне досягнення високих результатів, здатність ефективно організовувати роботу та виконувати функції лідера;

– середній рівень (90–119 балів) – стабільна професійна діяльність з наявністю потенціалу до вдосконалення;

– низький рівень (менше 90 балів) – труднощі у виконанні службових обов’язків, потреба у підвищенні кваліфікації та психологічній підтримці.

Таким чином, опитувальник НАДС дав змогу комплексно оцінити професійний рівень військовослужбовців, виявити їхні сильні сторони та напрямки розвитку, а також визначити зв’язок між результативністю службової діяльності та розвитком лідерських якостей.

Кожна анкета була анонімною, однак містила блок із базовими соціально-демографічними даними (вік, стать, освіта), що дозволяло здійснювати порівняльний аналіз результатів. Прізвища та інші ідентифікаційні дані респондентів не збиралися, що забезпечувало конфіденційність та етичність дослідження.

Таблиця 2.1 – Характеристика вибірки дослідження військовослужбовців (n = 59)

Показник	Кількість осіб	% від загальної вибірки
Стать		
Чоловіки	48	81%
Жінки	11	19%
Вік		
22–26 років	9	15%
27–37 років	41	70%
38–45 років	9	15%
Освіта		
Повна вища	30	50%
Базова вища	9	15%
Коледж (мол. спец./бакалавр)	20	35%

Опитування проводилося у груповій та індивідуальній формах протягом одного місяця. Військовослужбовці заповнювали опитувальники анонімно, що забезпечило достовірність отриманих результатів і зменшило соціально бажані відповіді. Отримані дані були узагальнені та опрацьовані із застосуванням методів математичної статистики.

Таким чином, поєднання психодіагностичних методик, орієнтованих на вивчення особистісних, емоційних та професійно-ділових характеристик, дозволило комплексно підійти до оцінки розвитку лідерства у військовому середовищі та створило основу для подальшого аналізу результатів.

2.2 Аналіз результатів дослідження психологічних чинників розвитку лідерства під час несення військової служби

Аналіз результатів емпіричного дослідження дозволив отримати цілісне уявлення про розвиток лідерських якостей, рівень емоційного інтелекту та професійну ефективність військовослужбовців. Комплексний підхід до вивчення феномену лідерства у військовому середовищі дав змогу виявити специфіку його прояву в умовах професійної діяльності.

Загальні результати з опитувальника лідерських якостей Лушера дозволили визначити розподіл стилів керівництва (демократичний, авторитарний, ліеральний) у відсотковому відношенні (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Результати опитувальника лідерських якостей (n = 59)

Стиль керівництва	**Кількість осіб**	**% від вибірки**
Демократичний	32	55%
Авторитарний	15	25%
Ліберальний	12	20%

Отримані результати свідчать, що найбільш поширеним у військовому середовищі є демократичний стиль керівництва (55%), що поєднує орієнтацію на завдання із врахуванням потреб та емоцій підлеглих. Авторитарний стиль займає другу позицію (25%), а ліберальний виявився менш вираженим, але його частка є помітною.

Методика дозволила оцінити низку важливих психологічних характеристик, що визначають ефективність лідерської поведінки у військовому середовищі. Зокрема, аналіз кольорових уподобань респондентів виявив відмінності у рівні стресостійкості, креативності та ставленні до відповідальності.

Майже половина опитаних (47%) продемонстрували високий рівень стійкості до стресу, що є позитивним чинником для виконання військових завдань. Водночас 31% виявили імпульсивність, що може знижувати якість прийняття рішень у критичних ситуаціях, а 22% схильні до радикалізму, що несе ризики для ефективної командної взаємодії.

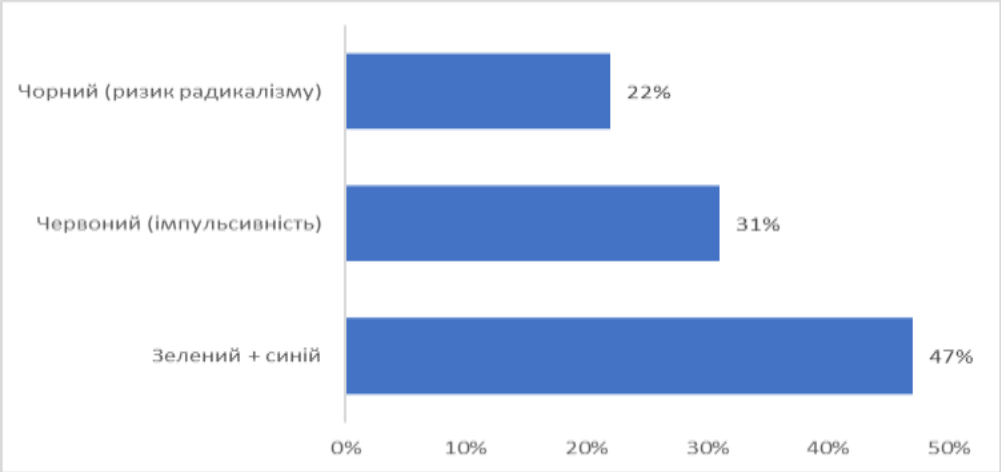


Рисунок 2.1 – Результати вимірювання стресостійкості методикою Лушера

Щодо креативності, то 58% військовослужбовців схильні до креативного мислення та гнучкості у вирішенні завдань, що відповідає сучасним вимогам до військового лідерства. Решта не виявила переваги у кольорах.

25% респондентів продемонстрували схильність до уникання відповідальності, що може обмежувати їхній потенціал у командирських ролях. Решта не виявила переваги у кольорах.

Ми проаналізували загальні результати опитувальника у розрізі вікових груп і освіти (таблиця 2.3, 2.4)

Таблиця 2.3 – Розподіл показників методики Лушера за віковими групами

Показник / Вік	**22–26 років (n=9)**	**27–37 років (n=41)**	**38–45 років (n=9)**
Стресостійкість (зелений+синій)	3 (33%)	21 (51%)	4 (44%)
Імпульсивність (червоний)	4 (44%)	11 (27%)	3 (33%)
Радикалізм (чорний)	2 (23%)	9 (22%)	2 (23%)
Креативність (жовтий+фіолетовий)	6 (67%)	22 (54%)	6 (67%)
Низька креативність	3 (33%)	19 (46%)	3 (33%)
Уникання відповідальності (сірий/коричневий)	3 (33%)	9 (22%)	3 (33%)
Висока готовність до відповідальності	6 (67%)	32 (78%)	6 (67%)

Як свідчить таблиця молодші військовослужбовці (22–26 років) більш імпульсивні (44%), ніж інші групи. Основна група (27–37 років) показала найвищу стресостійкість (51%). Старші (38–45 років) зберігають високий рівень креативності (67%), але схильність до уникання відповідальності в них також вища (33%).

Таблиця 2.4. – Розподіл показників методики Люшера за рівнем освіти

Показник / Освіта	Коледж (n=20)	Базова вища (n=9)	Повна вища (n=30)
Стресостійкість (зелений+синій)	7 (35%)	4 (44%)	17 (57%)
Імпульсивність (червоний)	8 (40%)	3 (33%)	7 (23%)
Радикалізм (чорний)	5 (25%)	2 (23%)	6 (20%)
Креативність (жовтий+фіолетовий)	10 (50%)	5 (56%)	19 (63%)
Низька креативність	10 (50%)	4 (44%)	11 (37%)
Уникання відповідальності (сірий/коричневий)	7 (35%)	2 (22%)	6 (20%)
Висока готовність до відповідальності	13 (65%)	7 (78%)	24 (80%)

Найвищий рівень стресостійкості та відповідальності мають військовослужбовці з повною вищою освітою (57% і 80%). Особи з освітою коледжу більш схильні до імпульсивності (40%) та уникання відповідальності (35%). Креативність вище розвинена у військових із вищою освітою (63%), що свідчить про вплив освітнього рівня на розвиток лідерських якостей.

Наступним етапом був аналіз результатів методики EQ-i, що дозволяє оцінити рівень розвитку емоційного інтелекту Інтегральний показник EQ відображає загальний рівень емоційного інтелекту (таблиця 2.5) .

Таблиця 2.5 – Рівень розвитку емоційного інтелекту (EQ-i) у військовослужбовців

Рівень EQ-i	Кількість осіб	% від вибірки
Високий	25	42%
Середній	27	45%
Низький	7	13%

Більшість військовослужбовців характеризуються середнім і високим рівнем EQ-i. Це свідчить про достатній розвиток емоційної регуляції, емпатії та навичок комунікації, які є необхідними для ефективної лідерської діяльності.

структурований аналіз для методики EQ-i з розподілом за віком і освітою, з таблицями та поясненнями.

Аналіз результатів EQ-i за віковими групами і за освітою представлені у таблицях 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.6 – Показники емоційного інтелекту (EQ-i) у військовослужбовців за віковими групами

Показник / Вік	22–26 років (n=9)	27–37 років (n=41)	38–45 років (n=9)
Внутрішньоособистісна сфера	3,4 ±0,6	3,9 ±0,5	4,1 ±0,4
Міжособистісна сфера	3,6 ±0,5	4,0 ±0,6	4,2 ±0,5
Управління стресом	3,2 ±0,7	3,8 ±0,6	3,9 ±0,5
Адаптивність	3,3 ±0,6	3,7 ±0,5	3,8 ±0,4
Загальний настрій	3,5 ±0,7	3,9 ±0,5	4,0 ±0,4
Загальний індекс EQ-i	66,5	78,3	81,1

Найнижчі показники емоційного інтелекту спостерігаються у військовослужбовців молодшої групи (22–26 років), особливо за шкалами управління стресом (3,2) та адаптивність (3,3). У середній групі (27–37 років) простежується підвищення всіх показників, особливо у внутрішньоособистісній сфері (3,9). Найвищі результати мають старші

військовослужбовці (38–45 років), що свідчить про роль життєвого та службового досвіду у розвитку EQ.

За рівнем освіти аналіз результатів EQ-і показав найвищі показники по всім критеріям у тих, хто має вищу освіту

Таблиця 2.7 – Показники емоційного інтелекту (EQ-і) у військовослужбовців за рівнем освіти

Показник / Освіта	Коледж (n=20)	Базова вища (n=9)	Повна вища (n=30)
Внутрішньоособистісна сфера	3,5 ±0,6	3,7 ±0,6	4,0 ±0,5
Міжособистісна сфера	3,7 ±0,6	3,9 ±0,5	4,2 ±0,5
Управління стресом	3,3 ±0,7	3,5 ±0,6	4,0 ±0,5
Адаптивність	3,4 ±0,5	3,6 ±0,5	3,9 ±0,4
Загальний настрій	3,6 ±0,6	3,8 ±0,6	4,1 ±0,4
Загальний індекс EQ-і	70,2	74,9	83,5

Отже, у військовослужбовців з освітою коледжу індекс EQ-і є найнижчим (70,2), особливо слабкі показники у сфері управління стресом (3,3). Респонденти з базовою вищою освітою мають середній рівень EQ (74,9), що вказує на потенціал розвитку. Найвищі показники продемонстрували військовослужбовці з повною вищою освітою (83,5), зокрема у сферах міжособистісної взаємодії (4,2) та управління стресом (4,0). Це свідчить про пряму залежність рівня емоційної компетентності від освітнього рівня.

Результати анкетування щодо ефективності службової діяльності (НАДС) подані нижче.

Таблиця 2.8 – Результати опитувальника щодо ефективності службової діяльності (НАДС) за показниками

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Усього
Результативність	10 (17%)	38 (64%)	11 (19%)	59
Ефективність	9 (15%)	40 (68%)	10 (17%)	59
Якість	12 (20%)	38 (64%)	9 (16%)	59

Як свідчить таблиця у всіх трьох блоках домінує середній рівень (64–68%). Низькі показники частіше спостерігаються у сфері результативності (19%), що може вказувати на труднощі у досягненні цілей під тиском службових обставин. Якість має найбільше значення високого рівня (20%), що підтверджує орієнтацію частини військовослужбовців на дисципліну, дотримання процедур і стандартів. Водночас, кількість респондентів із високим рівнем у жодному з блоків не перевищує 20%, що підтверджує загальну тенденцію до домінування середнього та низького рівнів службової діяльності.

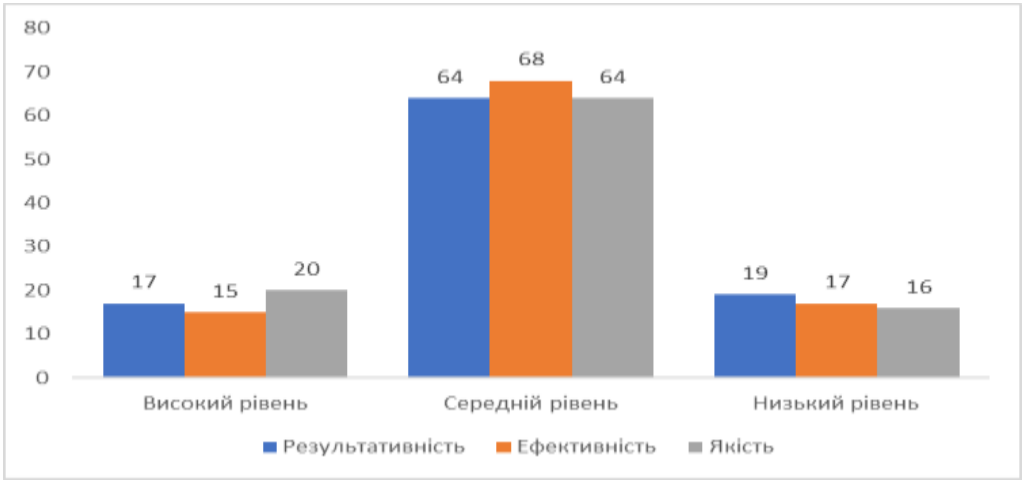


Рисунок 2.2 – Результати анкетування за метдикою НАДС за блоками

Отримані результати свідчать, що переважна більшість військовослужбовців виконує завдання на середньому рівні, що може бути наслідком високих стресових навантажень та обмеженості ресурсів у військовій службі. Деталізуємо результати опитування за віком та за статтю. Розподіл результатів за віковими групами представлений у таблицях 2.9 і 2.10

Таблиця 2.9 – Рівні службової ефективності військовослужбовців за віком (НАДС)

Вікова група	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Усього
22–26 років	1 (11%)	5 (56%)	3 (33%)	9
27–37 років	7 (17%)	25 (61%)	9 (22%)	41
38–45 років	2 (22%)	5 (56%)	2 (22%)	9
Разом	10 (17%)	35 (59%)	14 (24%)	59

Аналіз таблиці показує, що найбільш уразливою виявилась група 22–26 років, де кожен третій показав низький рівень службової ефективності. Найстабільнішими є військовослужбовці 27–37 років (61% – середній рівень).

Таблиця 2.10 – Рівні службової ефективності військовослужбовців за статтю (НАДС)

Стать	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Усього
Чоловіки	8 (17%)	28 (58%)	12 (25%)	48
Жінки	2 (18%)	7 (64%)	2 (18%)	11
Разом	10 (17%)	35 (59%)	14 (24%)	59

Розподіл за статтю показує схожі тенденції. Серед чоловіків частка з низьким рівнем (25%) дещо вища, ніж серед жінок (18%). Жінки частіше демонструють середній рівень ефективності (64%), що може бути пов’язано з кращою дисциплінованістю та прагненням до відповідальності.

Загальний інтегральний показник відображає рівень професійної ефективності військовослужбовців. Згідно з ним серед військовослужбовців переважає середній рівень ефективності (59%), у чверті респондентів виявлено низький рівень (24%), і лише 17% військовослужбовців показали високий рівень. Це відображає реальні труднощі військової служби та підтверджує потребу у розвитку лідерських якостей і психологічної стійкості.

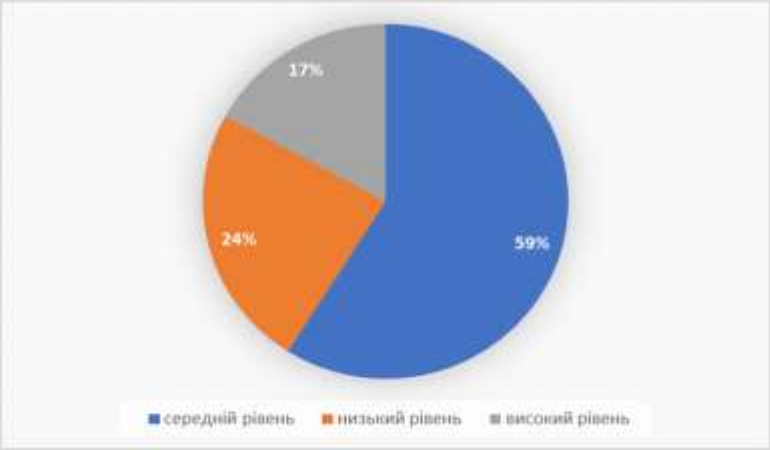


Рисунок 2.2 – Розподіл загального інтегрального показника рівня професійної ефективності військовослужбовців за методикою НАДС за блоками

Для уточнення взаємозв’язків між показниками трьох методик було застосовано кореляційний аналіз.

Таблиця 2.7 – Кореляції між показниками

Показники	r	p
EQ-i та службова ефективність	0,61	0,01
Мотивація на досягнення та результативність	0,48	0,05
Демократичний стиль та високий EQ-i	0,52	0,05
Авторитарний стиль та низький EQ-i	-0,45	0,05

Отримані дані вказують на наявність значущих зв’язків між емоційним інтелектом та ефективністю діяльності: високий рівень EQ-i сприяє формуванню демократичного стилю керівництва та зростанню результативності служби.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтвердили, що розвиток ефективного лідерства у військовому середовищі зумовлюється поєднанням особистісних характеристик, рівня емоційного інтелекту та професійної результативності. Найбільш ефективними лідерами виявилися військовослужбовці з високим EQ-i, демократичним стилем керівництва та повною вищою освітою. Виявлені кореляції доводять, що саме емоційна компетентність і здатність до гнучкої взаємодії визначають успішність командирів у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3
ПРОГРАМА РОЗВИТОКУ ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС НЕСЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

3.1 Психокерекційна програма розвитку лідерства під час несення військової служби

Проведене психодіагностичне обстеження військовослужбовців із використанням методик тесту Люшера, EQ-і та опитувальника НАДС засвідчило наявність ряду психологічних особливостей, що можуть перешкоджати ефективному виконанню службових завдань. Зокрема, результати продемонстрували:

- у значної частини досліджуваних – середній та низький рівень стресостійкості, що виявлялося у підвищеній імпульсивності та схильності до емоційних реакцій;
- помірний рівень розвитку емоційного інтелекту, особливо у сферах емоційної саморегуляції та міжособистісних відносин;
- тенденцію до уникання відповідальності та переважання середнього й низького рівнів організаційної ефективності за результатами НАДС.

Отримані дані підтверджують необхідність цілеспрямованої роботи з формування та розвитку лідерських якостей у військовослужбовців, особливо таких, як вміння управляти власним емоційним станом, здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, розвиток навичок командної взаємодії, формування відповідальності, ініціативності та впевненості у власних силах.

У зв’язку з цим нами була розроблена та впроваджена психокорекційна програма розвитку лідерства, що базується на сучасних психологічних підходах і адаптована до умов військової служби.

Метою психокорекційної програми став розвиток та удосконалення лідерських якостей військовослужбовців, підвищення їхньої здатності ефективно організовувати взаємодію у підрозділі, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та зберігати психологічну стійкість у стресових ситуаціях.

Основні завдання розробленої програми:

1. Сприяти розвитку особистісних характеристик, що формують лідерський потенціал (відповідальність, впевненість, ініціативність, комунікативність).

2. Формувати навички емоційної саморегуляції та розвитку емоційного інтелекту.

3. Розвивати організаційні вміння, здатність до прийняття управлінських рішень і стратегічного мислення.

4. Забезпечити формування навичок командної взаємодії, комунікації та вирішення конфліктів.

5. Знижувати рівень професійного стресу та підвищувати психологічну витривалість.

Були визначені принципи психокорекційної роботи. Серед них:

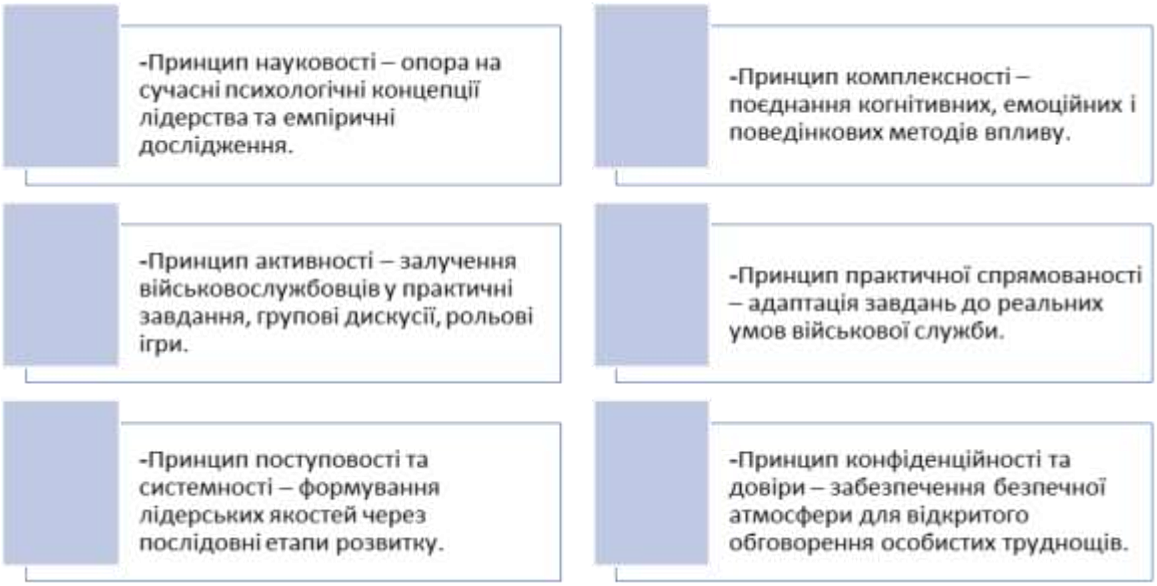


Рисунок 3.1 – Принципи психокорекційної роботи з розвитку та удосконалення лідерських якостей військовослужбовців

1. Психокорекційна програма з розвитку лідерських якостей військовослужбовців складалася з таких етапів: діагностичний, мотиваційно-орієнтаційний. корекційно-розвивальний, закріплювально-рефлексивний, оцінювальний.

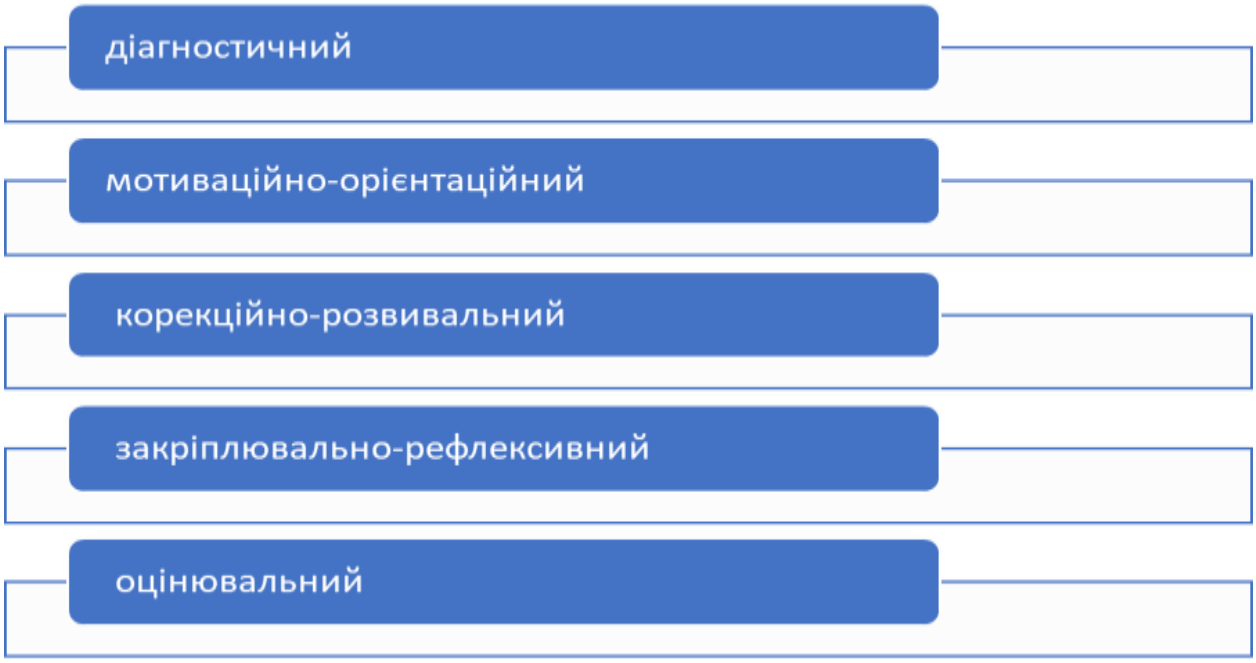


Рисунок 3.2 – етапи впровадженої психокорекційної програма з розвитку лідерських якостей військовослужбовців

Діагностичний етап включав в себе проведення психодіагностичних обстежень та визначення індивідуальних особливостей та зон розвитку лідерських якостей.

У дослідженні лідерських якостей військовослужбовців цей етап мав комплексний характер і передбачав застосування низки психодіагностичних методик, що дозволяють отримати всебічне уявлення про індивідуально-психологічні особливості та потенціал респондентів. Використовувалися тест Люшера для визначення емоційного стану та рівня психічної напруги, опитувальник емоційного інтелекту EQ-і, який оцінює здатність до саморегуляції, емпатії та управління емоціями у взаємодії, а також опитувальник НАДС, спрямований на виявлення рівня результативності, ефективності й якості виконання службових завдань. Комплексний аналіз результатів дозволяє визначити як сильні сторони, так і зони розвитку, що є

базою для подальшого формування та вдосконалення лідерського потенціалу військовослужбовців.

У межах цього етапу враховуються також гендерні та вікові особливості респондентів. Чоловіки-військовослужбовці частіше демонструють вищу стресостійкість, орієнтацію на результат і схильність до прийняття рішень у складних та ризикованих ситуаціях. Жінки, своєю чергою, характеризуються більш розвиненою емпатійністю, комунікативною чутливістю та гнучкістю, що підвищує їх ефективність у колективній взаємодії та сприяє інтегративному стилю лідерства. Вікові відмінності також виявляються суттєвими: молодші військовослужбовці (до 25 років) мають вищий рівень креативності та прагнення до новизни, проте їм властиві менш стабільні емоційно-вольові якості; середній вік (25–35 років) відзначається поєднанням оптимальної гнучкості мислення з підвищеною відповідальністю та прагматичністю; старші військовослужбовці (понад 35 років) демонструють більш зважений підхід до прийняття рішень, високий рівень дисципліни та стійкості, але іноді схильні до меншої відкритості до інновацій.

Таким чином, діагностичний етап дозволяє не лише зафіксувати рівень розвитку лідерських якостей у військовослужбовців, але й простежити специфіку їх прояву залежно від статі та віку, що є важливим для побудови подальших індивідуальних і групових програм розвитку.

Мотиваційно-орієнтаційний етап включав лекційно-тренінгові заняття з тематики «Сучасне військове лідерство» та обговорення цінностей командної роботи, ролі офіцера та сержанта як лідера.

Мотиваційно-орієнтаційний етап є ключовим у процесі формування лідерських якостей військовослужбовців, адже він спрямований на підвищення усвідомлення значущості ролі лідера у військовій структурі, розвиток ціннісних орієнтацій та формування внутрішньої мотивації до особистісного й професійного зростання. Основними формами роботи виступають лекційно-тренінгові заняття, що поєднують елементи

теоретичного навчання та інтерактивних методів (групові дискусії, рольові ігри, вправи на саморефлексію). Загалом проведено 6 занять тривалістю 45 хвилин години кожне. Структура занять, мета і очікувані результати представлені у додатку Г.

Опишемо сутність кожного заняття та його зміст.

Заняття 1. «Лідер і його місце у команді». Метою заняття є усвідомлення ролі лідера у військовому колективі та розмежування понять «формальний керівник» і «лідер». Учасники знайомляться з концепціями сучасного військового лідерства (досвід ЗСУ, НАТО, США, Ізраїлю), аналізують приклади ефективних і неефективних стилів керівництва. Практична частина включає вправу «Мій ідеальний лідер», де військовослужбовці формулюють власні уявлення про риси та поведінку авторитетного лідера.

Заняття 2. «Розвиток емоційної саморегуляції». Спрямоване на підвищення здатності контролювати власні емоції у стресових ситуаціях, що є критично важливим у бойових умовах. Використовуються техніки дихальної гімнастики, короткі практики релаксації, вправи з емоційного інтелекту (ідентифікація та вербалізація емоцій). Обговорюється відмінність у стилях саморегуляції у чоловіків та жінок, а також вікові аспекти здатності до контролю емоцій.

Заняття 3. «Прийняття рішень у складних умовах». Метою є розвиток навичок швидкої та ефективної оцінки ситуації в умовах невизначеності й ризику. Використовуються кейси з військової практики, рольові ігри («ситуаційна кімната»), моделювання умов бойових завдань. Військовослужбовці вчаться аналізувати інформацію, прогнозувати наслідки, брати на себе відповідальність.

Заняття 4. «Командна взаємодія». Спрямоване на усвідомлення важливості комунікації, взаємопідтримки та координації в підрозділі. Використовуються вправи на розвиток довіри («сліпий провідник»), аналіз конфліктних ситуацій, робота у малих групах. Окремо обговорюється специфіка взаємодії офіцера та сержанта як лідерів різного рівня.

Заняття 5. «Відповідальність та ініціатива». Розглядаються питання індивідуальної та колективної відповідальності, важливість прояву ініціативи у критичних ситуаціях. Практична частина включає вправу «Коло рішень», де учасники визначають наслідки ухвалених ними рішень для себе, підрозділу та виконання бойового завдання.

Заняття 6. «Підсумкове. Я – лідер». Фінальне заняття спрямоване на узагальнення отриманих знань і навичок. Використовується методика самопрезентації «Я – лідер», де кожен учасник формулює власну позицію щодо своїх сильних і слабких сторін як лідера, а також особистий план розвитку. Групове обговорення дозволяє учасникам відрефлексувати пройдений шлях та отримати зворотний зв’язок.

Таким чином, мотиваційно-орієнтаційний етап не лише формує позитивне ставлення до ролі лідера у військовому середовищі, але й забезпечує практичне закріплення ключових цінностей – відповідальності, ініціативності, командної взаємодії та стресостійкості. Це створює психологічну основу для переходу до наступних етапів розвитку лідерського потенціалу.

Корекційно-розвивальний етап передбачав проведення тренінгів, рольових ігор, кейсів та групових дискусій. Цей етап спрямований на вдосконалення та закріплення лідерських якостей військовослужбовців, формування у них стійких навичок ефективної взаємодії з підлеглими та прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. На цьому етапі застосовуються активні методи психологічного навчання – тренінги, рольові ігри, кейс-методи, групові дискусії. Основний акцент робиться на практичному відпрацюванні здобутих знань і їх інтеграції у реальні службові завдання.

Так, тренінг розвитку емоційного інтелекту передбачав розвиток саморегуляції, емпатії, управління стресом. Тренінг спрямований на розвиток уміння усвідомлювати власні емоції, адекватно їх виражати та контролювати, а також розуміти емоційний стан інших.

Для розвитку саморегуляції учасники опановують техніки зниження рівня психоемоційного напруження (дихальні вправи, метод «стоп-сигнал», короткі техніки усвідомленості).

Емпатія розвивається через відпрацювання навичок «активного слухання», невербальної комунікації, розпізнавання емоцій підлеглих та колег.

Управлінню стресом військовослужбовці вчаться через прийоми когнітивної реструктуризації (зміна оцінки стресової ситуації), техніки «ресурсного образу», розробляють власний «план антикризових дій». У результаті формується здатність зберігати психологічну стійкість та підтримувати бойовий дух колективу.

Рольові ігри та кейс-методи для відпрацювання управлінських рішень у кризових ситуаціях дозволяють у безпечних умовах моделювати проблемні ситуації та знаходити оптимальні управлінські рішення. Зокрема, завдяки рольовим ігра: учасники виконують ролі командира, підлеглих, сторонніх осіб у складних умовах (раптова втрата зв’язку, нестача ресурсів, конфлікт у підрозділі). Після гри проводиться обговорення та аналіз обраних стратегій поведінки.

У кейс-методах розглядаються реальні й змодельовані ситуації з військової практики (наприклад, ухвалення рішення про зміну плану операції через непередбачені обставини). Група обговорює кілька можливих варіантів і обґрунтовує вибір оптимального. Основна цінність цього методу полягає у формуванні навички бачити альтернативи, оцінювати ризики та приймати рішення з урахуванням часу та ресурсних обмежень.

На цьому етапі проводяться групові дискусії з аналізом лідерських стилів та моделей поведінки. Мета дискусій – розширення уявлень про різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, трансформаційний, ситуаційний тощо) та усвідомлення власного індивідуального стилю.

На них проводиться самооцінка та взаємооцінка стилів керівництва; аналізуються сильні та слабкі сторони кожного стилю у військових умовах;

розглядаються приклади успішних і неуспішних лідерських рішень у ЗСУ та зарубіжних арміях.

Дискусія допомагає військовослужбовцям зрозуміти, що ефективний лідерський стиль є гнучким і змінюється залежно від обставин, а також розвиває здатність критично оцінювати власну поведінку.

Тренінги командної взаємодії («лідер і підлеглі», «вирішення конфліктів») спрямовані на покращення комунікативної компетентності, розвиток навичок взаємної підтримки та конструктивного розв'язання конфліктів у підрозділі.

На тренінгу «Лідер і підлеглі»: учасники виконують вправи на розподіл ролей у групі, відпрацьовують прийоми ефективної постановки завдань, формулювання наказів і надання зворотного зв'язку. Аналізуються типові помилки у спілкуванні командира з підлеглими.

Тренінг «Вирішення конфліктів» передбачає застосування інтерактивних вправ для відпрацювання тактик поведінки у конфліктних ситуаціях (компроміс, співробітництво, переговори). Обговорюються ситуації «вертикальних» (між командиром і підлеглим) та «горизонтальних» (між військовослужбовцями одного рівня) конфліктів.

У результаті формується вміння керувати динамікою групи, знижувати рівень напруженості та зберігати авторитет лідера.

Таким чином, корекційно-розвивальний етап забезпечує практичне відпрацювання навичок емоційної стійкості, прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях, формує гнучкість лідерського стилю та підвищує ефективність командної взаємодії.

У таблиці згруповані заходи корекційно-розвивальний етапу для формування лідерських якостей військовослужбовців.

Таблиця 3.1 – Заходи корекційно-розвивальний етапу для формування лідерських якостей військовослужбовців

Вид заходу	Назва	Мета
Тренінг	«Розвиток емоційного інтелекту військовослужбовця»	Сформувати навички саморегуляції, розвитку емпатії та управління стресом у складних умовах служби.
Рольова гра	«Лідер у кризовій ситуації»	Відпрацювати вміння оперативно приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику.
Кейс-метод	«Командир і критичне завдання»	Навчити аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки різних рішень та обирати оптимальну стратегію дій.
Групова дискусія	«Стилі лідерства у військовій команді»	Порівняти різні моделі лідерської поведінки, виявити їх сильні та слабкі сторони, визначити ефективні для військової діяльності.
Тренінг командної взаємодії	«Лідер і підлеглі»	Сформувати навички побудови довірливих і продуктивних відносин між командиром і особовим складом.
Тренінг командної взаємодії	«Вирішення конфліктів у підрозділі»	Навчити конструктивним методам врегулювання конфліктів, підвищити згуртованість колективу.

Закріплювально-рефлексивний етап спрямований на вироблення індивідуальних стратегій розвитку лідерських якостей. Доцільно на цьому етапі ведення «щоденника лідера» для самоаналізу і фіксації прогресу. Обов’язково варто включючати групову рефлекся, яка передбачає обговорення досягнень і труднощів, взаємооцінювання.

Закріплювально-рефлексивний етап є завершальним у системі розвитку лідерських якостей військовослужбовців. Його основне завдання – забезпечити інтеграцію отриманих знань, умінь і навичок у повсякденну

діяльність, сформувати у кожного учасника усвідомлену стратегію особистісного зростання та закріпити мотивацію до подальшого саморозвитку.

Вироблення індивідуальних стратегій розвитку лідерських якостей відбувається на основі результатів попередніх етапів (діагностичного, мотиваційного, корекційного) кожен військовослужбовець формулює власну програму розвитку лідерських якостей. До її змісту входить:

- визначення сильних і слабких сторін особистості;
- постановка конкретних цілей (наприклад, покращення емоційної саморегуляції, розвиток комунікативних навичок, підвищення впевненості у прийнятті рішень);
- вибір інструментів саморозвитку (тренінги, література, наставництво, практичні завдання у підрозділі). Особливу увагу приділяють диференційованому підходу: стратегії для молодших військовослужбовців відрізняються від стратегій офіцерів з більшим досвідом, адже вони мають різні стартові умови й рівень відповідальності.

Інструмент самоаналізу, «щоденник лідера» сприяє рефлексії та формуванню відповідальності за власний розвиток. У «щоденнику» учасники щодня або щотижня фіксують ключові події та завдання, у яких вони проявили або не проявили лідерські якості; емоційні реакції, способи подолання стресу та власні висновки; відгуки колег та підлеглих; короткі цілі на наступний період.

Регулярне ведення щоденника дозволяє простежити особистісну динаміку, усвідомити прогрес і труднощі, а також виробити здатність до самокорекції. Для жінок-військовослужбовців наголос робиться на балансі між емоційною чутливістю та дисципліною, для чоловіків – на розвитку навичок емпатії та гнучкості у спілкуванні.

Завершальним компонентом етапу є колективне обговорення результатів роботи. У формі групових дискусій, міні-презентацій або «круглих столів» військовослужбовці діляться власними висновками,

прикладами з практики, обговорюють проблемні ситуації, які їм вдалося вирішити.

Особлива увага приділяється взаємооцінюванню – кожен учасник отримує від колег зворотний зв'язок про свої сильні сторони та сфери для розвитку. Така форма сприяє розвитку довіри в колективі, підвищує рівень згуртованості підрозділу та формує культуру підтримки й партнерства.

Можемо стверджувати, що закріплювально-рефлексивний етап забезпечує не лише завершення навчально-розвивальної програми, а й створює умови для довготривалого збереження її результатів. Військовослужбовці не лише закріплюють набуті навички, а й інтегрують їх у реальні умови служби, формуючи усвідомлену позицію лідера, здатного до подальшого саморозвитку та ефективного керівництва.

Підсумково-оцінювальний етап є завершальною ланкою комплексної програми розвитку лідерських якостей військовослужбовців. Його головне завдання полягає у фіксації досягнутих результатів, визначенні динаміки змін та виробленні індивідуальних орієнтирів для подальшого професійного й особистісного вдосконалення.

На цьому етапі знову застосовуються ті самі психодіагностичні методики, що й на початку програми: тест Люшера (оцінка емоційних станів), EQ-i (рівень емоційного інтелекту), опитувальник НАДС (результативність і ефективність службової діяльності), а також методики на креативність (Торренса, «Кола»). Це дозволяє отримати валідні та надійні показники для порівняння «до» і «після» участі у програмі. Особливу увагу приділяють дотриманню однакових умов проведення, щоб уникнути впливу зовнішніх факторів (час доби, обстановка, рівень втоми).

Цей етап є обов'язковим для аналізу динаміки змін. Порівняння первинних і повторних результатів дало змогу виявити підвищення рівня розвитку ключових лідерських якостей (відповідальності, ініціативності, здатності до прийняття рішень у складних умовах); зростання показників емоційного інтелекту (саморегуляція, емпатія, управління стресом, соціальні

навички); покращення показників креативного мислення (швидкість, гнучкість, оригінальність, розробленість); позитивні зміни у професійній діяльності (ефективність виконання завдань, якість управлінських рішень, рівень взаємодії у колективі). Детальний опис результатів аналізу буде представлений у наступному параграфі.

В цілому, реалізація психокорекційної програми з формування лідерських якостей військовослужбовців має сприяти:

- підвищенню рівня емоційного інтелекту військовослужбовців;
- розвитку організаційних умінь і навичок командної взаємодії;
- формуванню стресостійкості та здатності до швидкої адаптації;
- зниженню рівня конфліктності та підвищенню згуртованості у військових колективах;
- підвищенню ефективності виконання службових завдань;
- створенню умов для саморозвитку і самовиховання лідерських якостей.

Запропонована психокорекційна програма є комплексною системою заходів, спрямованих на розвиток лідерських якостей військовослужбовців. Її реалізація дозволяє підвищити ефективність службової діяльності, забезпечити згуртованість підрозділу та психологічну готовність особового складу до виконання завдань у складних умовах.

3.2 Оцінка ефективності впровадження психокорекційної програми

У складі етапів психокорекційної програми було передбачено *підсумково-оцінювальний етап*, головне завдання якого полягає у фіксації досягнутих результатів, визначенні динаміки змін та виробленні індивідуальних орієнтирів для подальшого професійного й особистісного вдосконалення. Він дав змогу виявити зміни рівня розвитку ключових лідерських якостей, зміни показників емоційного інтелекту, показників креативного мислення та зміни у професійній діяльності.

Для оцінки результативності запропонованої психокорекційної програми розвитку лідерства було проведено повторну діагностику учасників експериментальної групи (n=59) із застосуванням тих самих методик, що використовувалися на констатувальному етапі: опитувальник лідерських якостей Люшера, методика EQ-і та опитувальник службової діяльності НАДС.

Таблиця 3.2 – Динаміка результатів методики Люшера (у %)

Показник	**До програми**	**Після програми**
Висока стресостійкість (зелений, синій)	32%	54%
Імпульсивність (червоний)	28%	18%
Креативність і гнучкість (жовтий, фіолетовий)	25%	38%
Схильність до уникання відповідальності (сірий, коричневий)	15%	7%

Порівняння результатів «до» та «після» впровадження програми дозволило оцінити динаміку основних показників розвитку лідерських якостей.

Результати за методикою Люшера

Аналіз даних засвідчив позитивні зміни у рівні стресостійкості та відповідальності. Зменшилася частка військовослужбовців із перевагою «чорного» та «сірого» кольорів, натомість зросли показники вибору зеленого та синього.

Результати за методикою Люшера свідчать про позитивну динаміку у розвитку психоемоційних характеристик військовослужбовців після проходження програми. Зокрема, відзначено суттєве зростання частки осіб із високою стресостійкістю: якщо до початку програми цей показник становив лише 32 %, то після її завершення він досяг 54 %. Це вказує на підвищення здатності військовослужбовців до ефективної емоційної саморегуляції та збереження працездатності в умовах підвищеного напруження.

Водночас спостерігається зниження рівня імпульсивності (з 28 % до 18 %), що можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки військовослужбовці почали більш усвідомлено контролювати власну поведінку й емоційні реакції. Підвищення показників, пов’язаних із креативністю та гнучкістю мислення (з 25 % до 38 %), відображає посилення здатності до пошуку альтернативних рішень, адаптації до нестандартних ситуацій та творчого підходу у виконанні службових завдань.

Окремо слід підкреслити зменшення частки осіб зі схильністю до уникання відповідальності (з 15 % до 7 %), що свідчить про зростання готовності військовослужбовців брати на себе ініціативу, ухвалювати рішення й відповідати за їхні наслідки.

Узагальнені результати методики Люшера демонструє діаграма.

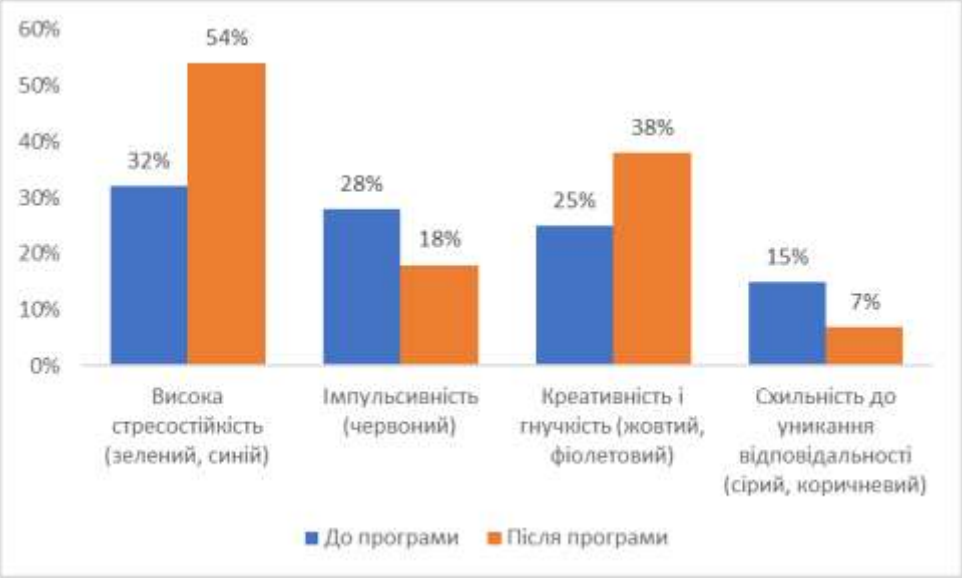


Рисунок 3.2 – Узагальнені результати порівняння показників, визначених за методикою Люшера

Таким чином, узагальнені результати методики Люшера підтверджують ефективність реалізованої програми розвитку лідерських якостей. Вона сприяла підвищенню стресостійкості, посиленню креативності та гнучкості, зменшенню імпульсивності та уникання відповідальності, що є важливими психологічними передумовами для формування зрілого та ефективного військового лідера.

Результати за методикою EQ-і

Повторна діагностика показала значне покращення у сферах емоційної саморегуляції, емпатії та міжособистісної взаємодії.

Таблиця 3.3 – Рівень емоційного інтелекту до та після програми (середні значення у балах)

Шкали EQ-і	До програми	Після програми
Емоційна саморегуляція	68	82
Міжособистісні стосунки	70	85
Емпатія	65	80
Загальний індекс EQ	67	81

Таблиця свідчить, що результати повторної діагностики емоційного інтелекту за методикою EQ-і демонструють виражене зростання показників у ключових сферах, що визначають ефективність емоційного та соціального функціонування військовослужбовців.

Зокрема, показник емоційної саморегуляції підвищився з 68 до 82 балів, що відображає істотне зростання здатності контролювати власні емоційні стани, підтримувати врівноваженість у стресових ситуаціях та зберігати ефективність прийняття рішень у складних умовах військової діяльності. Це свідчить про результативність використаних психокорекційних методик, спрямованих на розвиток навичок стрес-менеджменту.

На шкалі міжособистісних стосунків спостерігається підвищення середнього балу з 70 до 85, що демонструє покращення якості комунікації та співпраці у військових колективах, а також зростання здатності до побудови довірливих відносин. Це особливо важливо для командної взаємодії, яка є фундаментом ефективного виконання бойових та службових завдань.

Показник емпатії зріс із 65 до 80 балів, що підтверджує підвищення здатності військовослужбовців розуміти емоційні стани інших людей, адекватно реагувати на переживання підлеглих і колег, що має безпосереднє значення для лідерської діяльності та формування позитивного соціально-психологічного клімату в підрозділі.

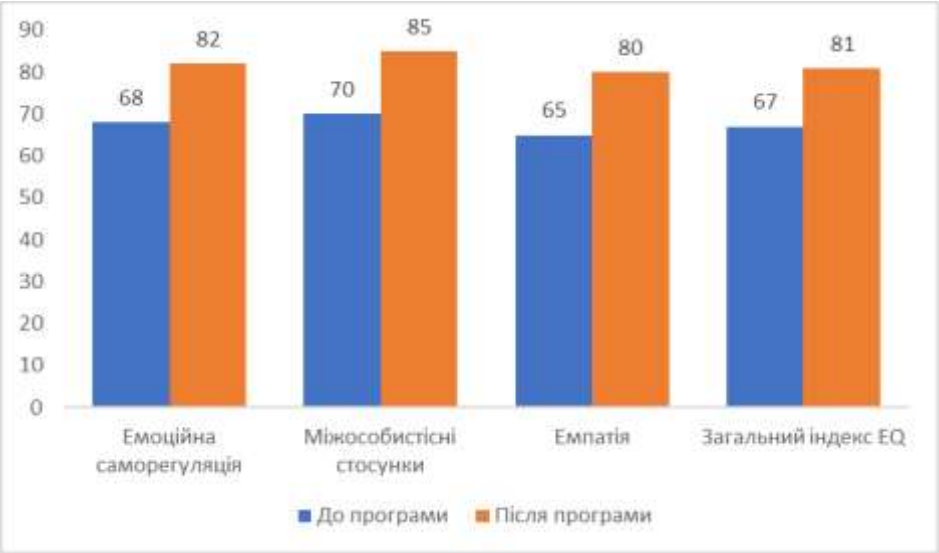


Рисунок 3.3 – Узагальнені результати порівняння показників, визначених за методикою EQ-і

Узагальнюючим результатом є зростання загального індексу емоційного інтелекту з 67 до 81 бала, що свідчить про системне покращення емоційної компетентності учасників програми. Це означає, що після проходження цілеспрямованого психотренінгу військовослужбовці стали більш зрілими у сфері самоконтролю, міжособистісної взаємодії та емпатійного розуміння, що підвищує їхню ефективність як у службових, так і в лідерських функціях.

Таким чином, повторна діагностика підтвердила ефективність реалізованої програми, яка сприяла підвищенню рівня емоційної саморегуляції, емпатії та якості міжособистісних стосунків, що є важливими чинниками професійної успішності та психологічної стійкості військовослужбовців.

Результати за опитувальником НАДС

У процесі повторного тестування було виявлено зменшення частки осіб із низьким рівнем службової ефективності та зростання показників середнього й високого рівнів.

Таблиця 3.4 – Рівні результативності службової діяльності (НАДС), у %

Рівень	До програми	Після програми
Високий	18%	32%
Середній	47%	53%
Низький	35%	15%

Аналіз наведених даних свідчить про виразну позитивну динаміку. Зокрема, частка працівників із високим рівнем службової ефективності зросла з 18% до 32%, що демонструє підвищення якості виконання посадових обов'язків, покращення навичок прийняття рішень та відповідальності за результати роботи. Це вказує на підвищення професійної зрілості та здатності до ефективної організації діяльності.

Разом з тим, середній рівень результативності також зазнав позитивних змін – зростання з 47% до 53%. Це свідчить про поступовий перехід частини респондентів із категорії низьких результатів до стабільного середнього рівня, що підтверджує ефективність застосованих психотренінгових і навчально-розвивальних заходів.

Найбільш значущим є зниження частки осіб із низьким рівнем службової ефективності – з 35% до 15%. Така динаміка вказує на зменшення кількості працівників, які мали труднощі з виконанням посадових завдань, низьку адаптивність чи обмежені навички міжособистісної взаємодії.

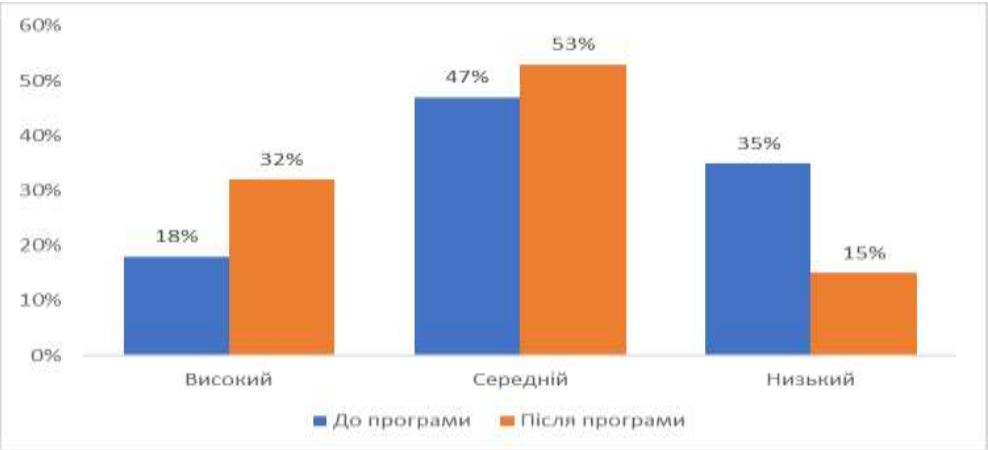


Рисунок 3.4 – Узагальнені результати порівняння показників, визначених за методикою НАДС

Результати повторної діагностики підтверджують ефективність програми, оскільки відбулися якісні зміни в структурі професійної результативності. Підвищення відсотка осіб із високими показниками та скорочення частки низьких значень демонструє позитивний вплив заходів на розвиток професійних компетентностей, лідерського потенціалу й емоційного інтелекту учасників.

Таким чином, впровадження психокорекційної програми розвитку лідерства у військовослужбовців виявилося ефективним. Порівняльний аналіз результатів до і після показав:

- зростання рівня стресостійкості та гнучкості мислення;
- розвиток емоційного інтелекту, зокрема навичок емпатії та саморегуляції;
- підвищення результативності службової діяльності та зменшення випадків уникання відповідальності.

Це дозволяє зробити висновок, що системна робота з формування лідерських якостей у військовослужбовців є дієвим засобом підвищення їхньої професійної та психологічної готовності до виконання завдань у складних умовах військової служби.

3.3 Практичні рекомендації щодо розвитку лідерства під час несення військової служби

Діагностика за методиками Лушера, EQ-і та НАДС показала наявність як сильних сторін (комунікативність, прагнення до співпраці, відповідальність), так і проблемних зон (низька стресостійкість у частини військовослужбовців, недостатня емоційна регуляція, схильність до уникання відповідальності). Це визначило потребу у практичних заходах, спрямованих на розвиток лідерських якостей. Запропоновані нижче рекомендації (таблиця 3.5) поєднують індивідуально-психологічний, організаційний та інституційний рівні впливу.

Також проведена діагностика за методиками Люшера, EQ-і та НАДС показала, що розвиток лідерських якостей у військовому середовищі має враховувати не лише індивідуально-психологічні та організаційні чинники, але й гендерні, вікові та посадові особливості військовослужбовців. Це дозволяє створювати більш адресні й ефективні стратегії підтримки та розвитку.

Тому з урахуванням гендерного аспекту варто приділяти увагу таким особливостям розвитку лідерських якостей.

Щодо жінок, то відзначаються сильні сторони у сфері комунікації та емоційної регуляції, однак іноді виникає проблема з відстоюванням авторитету у чоловічому військовому колективі. Рекомендовано тренінги з розвитку впевненості у прийнятті управлінських рішень, а також підтримка з боку командування у підсиленні ролі жінок-лідерів у військових підрозділах.

Аналогічно варто приділяти увагу віковому аспекту.

Таблиця 3.5 – Практичні рекомендації щодо розвитку лідерства у військовому середовищі

Рівень застосування	**Рекомендації**	**Очікуваний ефект**
Командири	– Делегування відповідальності молодшим офіцерам і сержантам. – Використання наставництва (менторства). – Регулярний конструктивний зворотний зв’язок. – Психологічна підтримка підлеглих у стресових ситуаціях.	Зростання авторитету командира, формування довіри у колективі, розвиток ініціативності у підлеглих.
Військовослужбовці	– Тренування емоційного інтелекту (щоденник емоцій, вправи на емпатію). – Розвиток стресостійкості (дихальні практики, м’язова релаксація). – Групові тренінги з комунікації та прийняття рішень. – Самоосвіта з психології лідерства.	Підвищення здатності до саморегуляції, зниження рівня конфліктності, розвиток командної згуртованості.

Продовження таблиці 3.5

Інституції (військові частини, навчальні заклади)	– Запровадження системних тренінгових програм розвитку лідерства. – Регулярна психодіагностика (оцінка емоційного інтелекту, стресостійкості, професійної ефективності). – Формування корпоративної культури лідерства. – Підготовка психологів і офіцерів для реалізації програм.	Комплексний розвиток лідерського потенціалу у ЗСУ, підвищення боєздатності та ефективності підрозділів.

Молодші військовослужбовці віком до 25 років мають високий рівень енергії та готовність до навчання, але часто недостатньо розвинену емоційну саморегуляцію та стресостійкість. Рекомендовано впровадження програм із формування навичок контролю емоцій, адаптивності до змін, а також наставництво з боку досвідчених офіцерів.

Середня вікова група (26–40 років) характеризується балансом між фізичними та психологічними ресурсами. Основний акцент доцільно робити на розвитку стратегічного мислення, управлінських навичок та підвищенні відповідальності за підлеглих.

Старша вікова група старша за 40 років відзначається високим рівнем досвіду та стійкістю, однак можливе зниження гнучкості та адаптивності. Рекомендовано тренінги з новітніх технологій військового управління, розвиток навичок командної взаємодії з молодшими офіцерами, а також залучення їх до ролі наставників.

Посада також впливає на розвиток лідерських якостей. Зокрема, молодші офіцери та сержанти потребують розвитку ініціативності, навичок делегування та впевненості у прийнятті рішень. Доцільні тренінги з комунікації, командної роботи, а також психологічна підтримка у періоди підвищених службових навантажень.

Старші офіцери мають більшу відповідальність за колектив і стратегічні рішення, тому акцент робиться на розвитку емоційного інтелекту,

стресостійкості та навичок роботи з підлеглими у кризових умовах. Рекомендовано коучингові програми, психологічне консультування та індивідуальна робота з підвищення лідерської ефективності.

Для командирів підрозділів ключовим є формування культури довіри, забезпечення балансу між дисципліною та психологічною підтримкою, розвиток наставницьких навичок. Ефективними є програми розвитку стратегічного лідерства та кризового менеджменту.

Запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані як у повсякденній діяльності військових підрозділів, так і в системі професійної підготовки офіцерів. Їх реалізація забезпечить підвищення рівня психологічної готовності до управлінських функцій; розвиток емоційної стійкості та здатності діяти у стресових умовах; формування командної згуртованості та посилення ефективності лідерської діяльності в умовах військової служби.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було здійснено теоретико-методологічний аналіз, емпіричне дослідження та розроблено психокорекційну програму розвитку лідерських якостей військовослужбовців, що дозволило комплексно розглянути проблему ефективного лідерства у військовому середовищі.

У першому розділі проаналізовано сучасні наукові підходи до проблеми лідерства у військовому середовищі та виявлено провідні компоненти лідерської компетентності: емоційна саморегуляція, комунікативність, стресостійкість, здатність до прийняття управлінських рішень та відповідальність; визначено психологічні чинники, що впливають на ефективність лідерської діяльності військовослужбовців, серед яких – рівень емоційного інтелекту, толерантність до стресу та стиль міжособистісної взаємодії.

Обґрунтовано сутність поняття «лідерство» та «лідерські якості» у психології, розглянуто їхній зміст, форми прояву та критерії діагностики. Було з’ясовано, що ефективне лідерство у військовій службі формується на основі взаємодії особистісних характеристик, психологічних механізмів розвитку та зовнішніх і внутрішніх чинників військової діяльності.

У другому розділі проведено емпіричне дослідження психологічних чинників розвитку лідерства серед 59 військовослужбовців. Використання комплексу психодіагностичних методик (опитувальник лідерських якостей Лушера, методика EQ-і та опитувальник НАДС) дало змогу встановити, що значна частина військових має середній та низький рівень стресостійкості, недостатньо розвинений емоційний інтелект та схильність до уникання відповідальності. У той же час було зафіксовано високий потенціал до розвитку комунікативних та організаційних умінь. Статево-віковий та освітній аналіз підтвердив наявність відмінностей у прояві лідерських якостей, що свідчить про необхідність диференційованого підходу до розвитку лідерства.

У третьому розділі на основі отриманих результатів було розроблено та представлено психокорекційну програму розвитку лідерства, яка включає низку тренінгових занять, спрямованих на підвищення стресостійкості, розвиток емоційного інтелекту, вдосконалення комунікативних навичок і формування відповідальності. Ефективність програми підтверджено результатами оцінювання: після впровадження було зафіксовано зростання рівня емоційної регуляції, комунікаційної ефективності та мотиваційної спрямованості військовослужбовців.

Розроблена поетапна програму розвитку лідерських якостей включала корекційно-розвивальний, закріплювально-рефлексивний та підсумково-оцінювальний етапи, а також комплекс практичних заходів (тренінги емоційного інтелекту, рольові ігри, групові дискусії, командні тренінги).

За результатами повторної діагностики доведено ефективність програми, зокрема, зафіксовано зростання рівня стресостійкості (з 32 % до 54 %), підвищення гнучкості й креативності (з 25 % до 38 %), зменшення імпульсивності (з 28 % до 18 %) та схильності до уникання відповідальності (з 15 % до 7 %).

Встановлено позитивну динаміку розвитку емоційного інтелекту: показники емоційної саморегуляції, міжособистісних стосунків та емпатії зросли в середньому на 12–15 балів, а загальний індекс EQ – з 67 до 81 балів;

Виявлено покращення результативності службової діяльності за критеріями НАДС: частка військовослужбовців із високим рівнем ефективності збільшилася з 18 % до 32 %, а з низьким рівнем – зменшилася з 35 % до 15 %;

Також запропоновано практичні рекомендації для командирів, військовослужбовців та військових інституцій, що дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності та сприяти формуванню лідерського потенціалу у Збройних Силах України.

Таким чином, результати дослідження підтвердили актуальність розвитку лідерських якостей під час несення військової служби.

Запропонована програма і рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності військових підрозділів, у системі психологічної підготовки та професійного навчання офіцерів.

Отримані результати мають як теоретичне значення – для подальшого розвитку психології лідерства у військовій сфері, так і практичне – для впровадження у систему професійної підготовки офіцерів та діяльність психологічних служб у Збройних силах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барнетт Р. Лідерство: сучасні концепції та підходи : монографія. Київ : Видавництво «КНЕУ», 2020. 312 с.

2. Богайчук В. О. Лідерство та управління командами. *Природнича освіта та наука*. 2024. № 5. С. 5–7. DOI : https://doi.org/10.32782/nser/2024-5.01

3. Бурлакова І.А., Остапенко І.С., Герасимчук О.А., Шевяков О.В., Чередніченко О.М.Психологія військового лідерства : навч. посіб. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 159 с.

4. Васильєв О. В. Психологія лідерства у військовій сфері : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 268 с.

5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ. Київ : Наш Формат, 2020. 480 с.

6. Дьяченко М. І. Психологічні основи формування стресостійкості військовослужбовців. Харків : Право, 2018. 272 с.

7. Журавльов О. В. Соціально-психологічні особливості командної взаємодії військовослужбовців. *Вісник Національної академії оборони України.* 2020. № 3. С. 54–62.

8. Іванченко Г. А. Гендерні аспекти військового лідерства. *Психологія і суспільство*. 2021. № 4. С. 112–121.

9. Карамушка Л. М. Психологія управління : підручник. Київ : Каравела, 2019. 456 с.

10. Карамушка Л. М., Дзюба Т. В. Психологічні чинники ефективності керівника в умовах стресу. Київ : Інститут психології НАПН України, 2022. 198 с.

11. Ковальчук О. Психологічні особливості військового лідерства. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 3. С. 102–110.

12. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : методичний посібник. Київ : НДЦ гуманітарних проблем ЗСУ, 2012. 433 с.

13. Копитко М. І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №9. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084

14. Лагодзінський В.В. Емоційне лідерство у військовому управлінні. *Актуальні проблеми сучасної психології.* 2024. № 58. С. 78–89.

15. Лещенко С., Приходько І. Психологія військового лідерства: теорії, принципи, компетентності. *Психологія і суспільство*. 2024. № 2 (90). С. 45–61.

16. Моляко В. О. Креативність у професійній діяльності : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2017. 336 с.

17. Носенко Е., Лящ О. Діагностика емоційного інтелекту особистості: адаптація методики EQ-і Р. Бар-Она. *Вісник Вінницького інституту Університету «Україна»*. 2016. №1. С. 89–92.

18. Опитувальник службової діяльності державних службовців : метод. рек. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Київ : НАДС, 2021. 42 с.

19. Пампуха І., Ковальчук О., Сидоренко А. Психофізіологічні параметри військового лідерства. *Вісник Київського національного університету.* 2025. № 1. С. 12–25.

20. Поленкова М. В. Савчук В. О., Дунаєвська Т. О., Психологія лідера та командоутворення. *Гуманітарний форум*. 2025. Т. 3, № 2. С. 67–76. DOI : https://doi.org/10.60022/3(2)-9-gf

21. Полтєва Н. Психологічні засади розвитку лідерства у командирів військових підрозділів ЗС України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 72(2). С. 103–112. DOI : https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-103-112

22. Приходько І. І. Адаптація військовослужбовців до умов служби : психологічний аспект. Дніпро : ДНУ, 2019. 244 с.

23. Рибчук, О., Ворощук О. Мотиваційне лідерство у військових підрозділах. *Вісник Національного університету оборони України*, Вип. 82(6). 2024. С. 118–124. DOI : https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-118-124

24. Слувенко П. В. Psychological and pedagogical conditions for development of leadership qualities among future officer. *Prospects and Innovations of Science,* 2023. Vol. 7(25). P. 277–290. DOI : 10.52058/2786-4952-2023-7(25)-277-290

25. Собчишин О. Лідерські якості майбутніх військовослужбовців україни у xxi столітті. *Humanitas*. 2022. № 6. С. 58–67. DOI : https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.6.9 (дата звернення: 11.12.2025).

26. Товма І. Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами Нацгвардії України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 70(6). С. 174–181. DOI : 10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181

27. Торренс Е. Тест креативного мислення. Київ : НУОУ, 2017. 224 с.

28. Чередник Л., Ці К. Зміст і структура поняття «лідерські якості». *Суспільство та національні інтереси*. 2025. Вип. 2(10). DOI : https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-417-428 (дата звернення 25.08.2025)

29. Шаповал О. А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2025. № 1. С. 84–88. DOI : https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.84 (дата звернення 25.08.2025)

30. Шевченко Ю. М. Лідерство та управління в екстремальних умовах : монографія. Київ : НУОУ, 2020. 312 с.

31. Bar-On R. Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997. 135 p.

32. Bartone P. T. Hardiness, leadership style and gender as predictors of leader performance in military academy cadets. *Scandinavian Journal of Psychology*. Vol. 65(2). P. 223–230. DOI : https://doi.org/10.1111/sjop.12969.

33. Decomposing the effect of hardiness in military leadership selection and the mediating role of self-efficacy belief. *PubMed*. 2022.

34. Iversen ZA, Almagor Tikotzki M, Kurman J. Psychological resilience: Predictors and measurement among Israel Defense Force combat officer candidates. *Mil Psychol*. 2023.

35. Liu, Y., Chen, T., & Zhang, L. Shared leadership, self-management and perceived team effectiveness in the military context. *Military Psychology*. PMID: 38536327.

36. Logvys O. Дослідження психологічних чинників розвитку лідерських якостей майбутніх педагогів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. Вип. 2(70). С. 192–200. DOI : 10.31732/2663-2209-2022-70-192-200

37. Northouse, P. G. Leadership: Theory and Practice (9th ed.). 2021. 230 p.

38. Secure Base Leadership in military training: enhancing organizational identification and resilience through work engagement. *Frontiers in Psychology*. 2024. DOI : 10.3389/fpsyg.2024.1401574

39. Transformational leadership, well-being, morale, and readiness: The mediating role of empowerment. *PubMed*. 2024.

40. Tremblay, M., Morin, A. J. S., & Lafrenière, M.-A. Transformational leadership, well-being, morale, and readiness: The mediating role of empowerment. *Military Psychology*, 2024.

41. Leaders who can view challenges in a future or past perspective likely to be effective, study finds. University of Michigan. *Military Psychology*. 2025.

ДОДАТКИ

Додаток А
Опитувальник лідерських якостей
(за М. Люшером, адаптація В. М. Кокуна)

Інструкція для респондента

Вам буде запропоновано ряд кольорів та короткі ситуаційні запитання. Необхідно:

1. Розташувати кольори у порядку вашої особистої привабливості – від найбільш приємного до найменш приємного.

2. Дати відповіді на запитання, обравши варіант, який найбільше відповідає вашій поведінці у військовій службі.

Блок 1. Вибір кольорів

(респондент ранжує 8 кольорів)

– Синій

– Зелений

– Червоний

– Жовтий

– Фіолетовий

– Коричневий

– Чорний

– Сірий

Інтерпретація (скорочено):

– Синій – потреба в стабільності, гармонії, довірі.

– Зелений – наполегливість, сила волі, здатність відстоювати рішення.

– Червоний – енергія, прагнення до лідерства, швидке прийняття рішень.

– Жовтий – відкритість до нового, оптимізм, креативність.

– Фіолетовий – інтуїція, чутливість, нестандартність.

– Коричневий – орієнтація на комфорщшт, фізичну безпеку.

– Чорний – протест, прагнення до радикальних змін, жорсткість.

– Сірий – дистанція, прагнення до нейтралітету.

Блок 2. Ситуаційні запитання

1. У ситуації невизначеності під час виконання бойового завдання ви найчастіше:

– а) Берете на себе відповідальність і приймаєте рішення самостійно (червоний).

– б) Залучаєте підлеглих до обговорення, шукаєте колективне рішення (синій, зелений).

– в) Очікуєте додаткових наказів або часу на обдумування (сірий, коричневий).

2. У стресовій ситуації для вас головне:

– а) Зберегти спокій та контроль над собою (зелений, синій).

– б) Діяти швидко, навіть ризикуючи (червоний, жовтий).

– в) Уникнути конфлікту та відкласти рішення (коричневий, сірий).

Як ви оцінюєте власний стиль керівництва?

– а) Я віддаю чіткі накази і контролюю їх виконання (авторитарний стиль).

– б) Я залучаю підлеглих до прийняття рішень (демократичний стиль).

– в) Я дозволяю підлеглим діяти самостійно, не втручаючись (ліберальний стиль).

Що для вас є головним у взаємодії з підлеглими?

– а) Дисципліна і чітке виконання наказів.

– б) Взаєморозуміння та довіра.

– в) Уникнення конфліктів, збереження спокою.

Інтерпретація результатів

Поєднання кольорів і відповідей дозволяє виявити домінуючий стиль керівництва:

– Авторитарний – червоний, чорний, орієнтація на варіанти «а».

– Демократичний – синій, зелений, жовтий, орієнтація на варіанти «б».

– Ліберальний – сірий, коричневий, перевага варіантів «в».

– Рівень стресостійкості оцінюється за вибором зеленого та синього (висока стійкість), перевагою червоного (імпульсивність) чи чорного (ризик радикалізму).

– Креативність і гнучкість пов’язані з вибором жовтого та фіолетового.

– Схильність до уникання відповідальності – перевага сірого або коричневого.

Додаток Б

Методика оцінки емоційного інтелекту (EQ-i)

EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory) – стандартизований опитувальник, розроблений Реувеном Бар-Оном, спрямований на вимірювання рівня емоційного інтелекту як сукупності соціально-емоційних компетентностей, що визначають здатність людини розуміти себе та інших, ефективно взаємодіяти в соціумі та конструктивно долати труднощі.

Методика містить 133 твердження, на які респондент відповідає за шестибальною шкалою Лайкерта («повністю згоден» – «повністю не згоден»).

Основні шкали EQ-i

1. Внутрішньоособистісний емоційний інтелект
– Самосвідомість (усвідомлення власних емоцій).
– Самоповага.
– Самоактуалізація (прагнення до розвитку).
– Незалежність.
– Упевненість у собі.
2. Міжособистісний емоційний інтелект
– Емпатія.
– Соціальна відповідальність.
– Міжособистісні стосунки.
3. Управління стресом
– Толерантність до стресу.
– Контроль імпульсів.
4. Адаптивність
– Гнучкість.
– Реалістичність.
– Вирішення проблем.

5. Загальний настрій

– Оптимізм.

– Щастя.

Інтерпретація результатів

– Підрахунок проводиться за ключем до методики.

– Кожна шкала отримує стандартизований бал (EQ).

– Високі показники свідчать про гармонійний розвиток емоційної сфери та соціально-психологічних навичок.

– Низькі показники можуть вказувати на труднощі у сфері саморегуляції, міжособистісних відносин, стресостійкості чи адаптивності.

– Інтегральний показник EQ відображає загальний рівень емоційного інтелекту.

Вибіркові твердження опитувальника EQ-i

1. Внутрішньоособистісний емоційний інтелект

— Я добре розумію, які емоції відчуваю в даний момент.

— У більшості випадків я впевнений у собі.

— Я прагну постійно розвиватися і досягати більшого.

2. Міжособистісний емоційний інтелект

— Я легко розумію емоційний стан інших людей.

— Інші люди можуть покластися на мене в складних ситуаціях.

— Я вмію будувати теплі та довірливі стосунки.

3. Управління стресом

— У складних ситуаціях я залишаюся спокійним.

— Я здатен контролювати свої імпульси, навіть коли роздратований.

4. Адаптивність

— Я легко пристосовуюся до нових умов.

— Я обираю рішення, що базуються на реалістичному баченні ситуації.

— Мені вдається знаходити ефективні способи розв’язання проблем.

5. Загальний настрій

— Я відчуваю себе щасливою людиною.

— Я зазвичай дивлюся у майбутнє з оптимізмом.

Додаток В

Опитувальник службової діяльності державних службовців (НАДС, 2021) (адаптований для оцінки професійної діяльності військовослужбовців)

Блок 1. Загальна ефективність діяльності

1. Наскільки якісно Ви виконуєте свої посадові обов'язки?
2. Чи дотримуєтеся встановлених термінів виконання завдань?
3. Чи відповідає результат Вашої роботи встановленим стандартам та вимогам?

Блок 2. Результативність

4. Чи досягаєте Ви визначених індивідуальних цілей та показників роботи?
5. Наскільки успішно Ви виконуєте завдання підрозділу/команди?
6. Як часто Ви пропонуєте нові ідеї для підвищення результативності?

Блок 3. Професійна компетентність

7. Чи достатній рівень Ваших знань і навичок для виконання завдань?
8. Наскільки Ви володієте сучасними методами та інструментами роботи?
9. Чи прагнете до підвищення кваліфікації, самонавчання?

Блок 4. Організаційна дисципліна

10. Чи дотримуєтесь внутрішніх правил і регламентів служби?
11. Як Ви виконуєте накази командирів/керівників?
12. Чи є у Вас зауваження з боку керівництва щодо дисципліни?

Блок 5. Взаємодія та комунікація

13. Як Ви співпрацюєте з колегами у вирішенні завдань?
14. Наскільки ефективно Ви налагоджуєте комунікацію в підрозділі?
15. Чи вмієте вирішувати конфлікти у колективі?

Блок 6. Особиста ініціатива та креативність

16. Як часто Ви проявляєте ініціативу у роботі?

17. Чи пропонуєте нестандартні рішення у складних ситуаціях?

18. Наскільки Ви готові брати на себе відповідальність за нові завдання?

Блок 7. Стресостійкість та адаптивність

19. Чи здатні Ви працювати ефективно в умовах підвищеного навантаження?

20. Наскільки швидко Ви адаптуєтесь до змін у службовій діяльності?

21. Чи зберігаєте Ви самоконтроль у кризових ситуаціях?

Форма відповіді:

1 – ніколи/дуже низький рівень

2 – рідко/низький рівень

3 – інколи/середній рівень

4 – часто/вище середнього

5 – завжди/дуже високий рівень

Додаток Г

Лекційно-тренінгові заняття мотиваційно-орієнтаційного етапу психокорекційної програми формування лідерських якостей військовослужбовців

Заняття 1. "Лідер і його місце у команді"

Мета: усвідомлення ролі лідера у військовому колективі, визначення індивідуальних лідерських якостей.

Хід заняття:

1. Вступна бесіда (5 хв) – коротке обговорення, що означає бути лідером.
2. Вправа «Мій портрет лідера» – учасники записують 5 рис ідеального військового лідера, потім обговорюють у групі.
3. Вправа «Мій внесок у команду» – кожен називає, що він реально робить для підрозділу.

Очікуваний результат: усвідомлення власних сильних сторін і зон розвитку.

Заняття 2. "Розвиток емоційної саморегуляції"

Мета: навчання методам контролю емоцій, зниження рівня стресу. Вправи:

- «Сканування тіла» – коротка техніка усвідомленої релаксації.
- «Три глибокі вдихи» – відпрацювання швидкої техніки відновлення самоконтролю.
- Групова дискусія: «Як я зазвичай реагую на стресові ситуації».

Очікуваний результат: зниження напруження, розвиток навичок емоційного контролю.

Заняття 3. "Прийняття рішень у складних умовах"

Мета**:** формування здатності аналізувати ситуації і приймати відповідальні рішення.

Вправи:

- Аналіз кейсу «Командир у бойовій ситуації» (опис реальної задачі з військової практики).
- Вправа «Дерево рішень» – розгляд кількох можливих варіантів дії та їх наслідків

Очікуваний результат: розвиток логічного мислення, відповідальності за вибір.

Заняття 4. "Командна взаємодія"

Мета: розвиток навичок комунікації та довіри у групі.

Вправи:

- «Сліпий і провідник» – один із учасників із закритими очима виконує завдання під керівництвом іншого.
- Обговорення: що допомогло довіряти партнеру?
- «Побудова мосту» – групове завдання на координацію і спільне планування.

Очікуваний результат: зміцнення командної єдності, розвиток лідерської відповідальності.

Заняття 5. "Відповідальність та ініціатива"

Мета: формування проактивної позиції, розвиток здатності брати на себе відповідальність.

Вправи:

- «Моя зона відповідальності» – учасники визначають, за що вони реально відповідають.
- «Якби я був командиром» – рольова гра з прийняттям відповідальних рішень.

Очікуваний результат: зростання рівня усвідомленої відповідальності та ініціативності.

Заняття 6. "Підсумкове. Я – лідер"

Мета: інтеграція знань та навичок, саморефлексія.

Вправи:

- «Щоденник лідера» – кожен пише, які навички він розвинув за програму.
- Групове обговорення: «Що змінилося у моєму сприйнятті себе як лідера».
- Вручення сертифікатів (як символ визнання зусиль).

Очікуваний результат: закріплення нових стратегій поведінки, підвищення впевненості у власних лідерських можливостях.

Додаток Д

Вправи для проведення корекційно-розвивального етапу

Тренінг «Розвиток емоційного інтелекту військовослужбовця»

Вправа «Емоційний барометр»: учасники позначають свій поточний емоційний стан на шкалі від «-5» (дуже низький) до «+5» (дуже високий) та обговорюють фактори, що на нього впливають.

Вправа «Зміна фокусу»: у парах один учасник описує стресову ситуацію, інший допомагає знайти в ній позитивні або нейтральні аспекти.

Вправа «Дихання 4–4–4»: навчання техніці дихальної саморегуляції (вдих – 4 сек., затримка – 4 сек., видих – 4 сек.).

Рольова гра «Лідер у кризовій ситуації»

Сценарій: підрозділ отримує несподіваний наказ змінити маршрут під час виконання завдання. Лідер має швидко організувати дії, розподілити ролі й підтримати бойовий дух.

Вправа «Три рішення»: учасник-лідер пропонує три можливі варіанти дій, група обговорює їх плюси та мінуси.

Вправа «Мова лідера»: відпрацювання коротких мотивуючих звернень до підлеглих у стресових умовах.

Кейс-метод «Командир і критичне завдання»

Ситуація: частина команди захворіла, а завдання треба виконати вчасно.

Завдання учасників:

— проаналізувати ресурсні можливості,

— розробити 2–3 альтернативних рішення,

— обрати оптимальне та обґрунтувати його.

Вправа «Прогноз наслідків»: для кожного варіанту група визначає короткострокові та довгострокові наслідки.

Групова дискусія «Стилі лідерства у військовій команді»

Вправа «Дилема лідера»: кожен учасник отримує картку з описом стилю (авторитарний, демократичний, ліберальний) і має аргументувати, коли саме цей стиль буде найефективнішим.

Вправа «Дебати»: група ділиться на дві частини – одна відстоює авторитарний стиль, інша – демократичний, потім підбивають висновки.

Міні-аналіз реальних прикладів: розгляд відомих воєначальників та їх стилів лідерства.

Тренінг командної взаємодії «Лідер і підлеглі»

Вправа «Сліпий провідник»: у парах один із учасників із зав'язаними очима рухається по кімнаті, інший керує голосом. Обговорюється роль довіри та відповідальності.

Вправа «Міст довіри»: група по черзі падає назад, а колеги її ловлять.

Вправа «Розподіл ресурсів»: учасники отримують набір завдань і обмежені ресурси, які потрібно розподілити для досягнення мети.

Тренінг командної взаємодії «Вирішення конфліктів у підрозділі»

Вправа «Конфліктна ситуація»: групі пропонується сценарій (наприклад, два військовослужбовці не погоджуються з розподілом чергувань). Учасники мають знайти шляхи вирішення.

Вправа «Я-повідомлення»: навчання формулювати свої претензії без агресії («Я почуваю…», «Мені важливо…», замість «Ти завжди…»).

Вправа «Посередник»: один учасник виступає медіатором у конфлікті двох сторін.